

Mô hình lý thuyết về sử dụng phong cách quản trị xung đột đối với sự bất nạt nơi công sở và tình trạng kiệt sức trong công việc

THÁI KIM PHONG*
TRẦN THỊ SIÊM**

Tóm tắt

Sự bất nạt hiện diện trong môi trường công việc được nhiều người cho là vấn đề cần được nhìn nhận và quan tâm đúng mức. Sự bất nạt nơi công sở là kết quả của quá trình xung đột leo thang trong mối quan hệ liên cá nhân, và nó gây ra trạng thái tiêu cực về phía cá nhân bị bất lợi trong mối quan hệ giữa hai bên. Một trong những ảnh hưởng xấu của tình trạng bất nạt là gây ra tình trạng kiệt sức, làm cho nhân viên cảm thấy kiệt sức về mặt cảm xúc, hoài nghi về công việc và giảm sút thành tích cá nhân. Cá nhân cảm thấy bị bất nạt sẽ suy giảm sự gắn kết công việc và từ đó, thúc đẩy ý định thay đổi công việc. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xây dựng mô hình lý thuyết giúp các nhà quản lý nhân sự có cơ sở tham khảo, để nhận diện cũng như đánh giá những tác động tiêu cực từ vấn đề bất nạt nơi công sở. Từ đó, có những hành động giải quyết phù hợp nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực đến nhân viên, hình thành sự gắn kết của nhân viên và nâng cao hiệu suất của tổ chức.

Từ khóa: sự bất nạt nơi công sở, tình trạng kiệt sức, phong cách quản trị xung đột

Summary

Workplace bullying is considered as a problem that should be recognized and paid enough attention. It results from escalated interpersonal conflicts, and creates a negative impact on the individuals who are at disadvantage state in a relationship. One of the bad influences of bullying is burnout, making employees feel emotionally drained and cynical toward their job, and reducing individual performance. Individuals who are bullied at work will decrease their engagement, thereby stimulating turnover intention. This study aims to build a theoretical model to provide human resource managers with a reference to identify and evaluate negative effects of workplace bullying. Finally, it provides appropriate schemes to minimize negative impacts of workplace bullying on employees and to enhance employee engagement and organizational performance.

Keywords: workplace bullying, burnout, conflict management style

GIỚI THIỆU

Sự bất nạt nơi công sở là kết quả của quá trình xung đột trong mối quan hệ giữa các nhân viên và nó gây ra những ảnh hưởng tiêu cực về phía cá nhân bị bất lợi trong mối quan hệ giữa hai bên. Cá nhân có vị trí thấp hơn dễ bị bất nạt, dễ bị tổn thương hơn. Hiện tượng này thường dẫn đến các vấn đề, như: sức khỏe tinh thần, căng thẳng, kiệt sức, trầm cảm và giảm sự hài lòng trong công việc ở nhân viên. Vì thế, những nhân tố thuộc về môi trường xã hội cần được xem xét. Môi trường xã hội có tác dụng điều chỉnh các mối quan hệ công việc; trong đó, sự can thiệp của các nhà quản

lý cụ thể qua phong cách quản lý xung đột. Phong cách quản lý xung đột thể hiện sự quan tâm và cách thức xử lý của nhà quản trị đối với tình trạng xung đột. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đề xuất mô hình lý thuyết giúp các nhà quản lý nhân sự nhận diện, cũng như đánh giá đúng mức vấn đề bất nạt nơi công sở. Trên cơ sở đó, lựa chọn phong cách xử lý xung đột phù hợp để giảm thiểu các tác nhân gây căng thẳng tại nơi làm việc, khuyến khích xã hội và thúc đẩy tinh thần và hiệu quả làm việc của nhân viên.

*, **, Trường Đại học Tài chính - Marketing

Ngày nhận bài: 21/4/2022; Ngày phản biện: 10/5/2022; Ngày duyệt đăng: 16/5/2022

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Sự bắt nạt nơi công sở (workplace bullying)

Theo Srivastava và Dey (2020), một trong những định nghĩa thường được chấp nhận về bắt nạt tại nơi làm việc là: “Bắt nạt tại nơi làm việc có nghĩa là quấy rối, xúc phạm, loại trừ ai đó trên phương diện xã hội hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến nhiệm vụ công việc của ai đó. Hiện tượng bắt nạt có thể xảy ra lặp đi lặp lại thường xuyên và trong một khoảng thời gian dài”. Bắt nạt là một quá trình leo thang, trong đó người đối diện kết thúc với một vị thế yếu và trở thành mục tiêu của một hành động xã hội tiêu cực có hệ thống (Zapf và Einarsen, 2003).

Tình trạng kiệt sức trong công việc (job burnout)

Tình trạng kiệt sức trong công việc được mô tả là một tình trạng tâm lý phức tạp xảy ra để phản ứng với các yếu tố gây căng thẳng mãn tính về cảm xúc và giữa các cá nhân trong công việc (Maslach và cộng sự, 2001). Tình trạng này liên quan đến áp lực công việc và cũng là một khái niệm nghiên cứu dựa trên nền tảng của thuyết duy trì nguồn lực. Có thể hiểu ngắn gọn đó là việc chịu đựng áp lực trong thời gian dài dẫn đến hiện tượng này.

Phong cách quản trị xung đột (conflict management styles)

Khái niệm xung đột

Xung đột là một quá trình động xảy ra giữa các bên phụ thuộc lẫn nhau khi họ trải qua những phản ứng cảm xúc tiêu cực trước những bất đồng và sự can thiệp được nhận thức đến các mục tiêu mà họ cần đạt được (Barki và Hartwick, 2004). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra, xung đột thường phát sinh trong các tình huống khi một bên trong mối quan hệ cố gắng chiếm giữ vị thế không tương thích hoặc không thể hòa hợp với mong muốn của bên còn lại.

Phong cách quản trị xung đột

Cách một thành viên nhóm và tổ chức giải quyết xung đột được giải thích thông qua các phong cách quản lý xung đột khác nhau. Thomas (2008) đề xuất 5 hình thức giải quyết xung đột: cạnh tranh, hợp tác, thỏa hiệp, nhượng bộ, lảng tránh. Nghiên cứu của chúng tôi thực hiện theo cách tiếp cận này của Thomas (2008),

mô tả hành vi của một người phản ứng trước xung đột theo 2 hướng cơ bản: (1) Tính quyết đoán, là mức độ mà cá nhân cố gắng thỏa mãn các mối quan tâm của riêng mình; (2) Tính hợp tác, là mức độ mà cá nhân cố gắng đáp ứng mối quan tâm của người khác. Hai chiều này có thể sử dụng để xác định 5 phong cách đối phó với xung đột.

(1) *Phong cách cạnh tranh*

Cạnh tranh là quyết đoán và bất hợp tác, một kiểu định hướng quyền lực. Khi cạnh tranh, một cá nhân theo đuổi mối quan tâm của riêng mình với chi phí của người khác, sử dụng bất kỳ quyền lực thích hợp nào để giành được vị thế chiến thắng. Cạnh tranh có nghĩa là đứng lên bảo vệ quyền lợi của họ, bảo vệ một vị trí mà họ tin là đúng, hoặc đơn giản là cố gắng giành chiến thắng.

(2) *Phong cách hợp tác*

Hợp tác là vừa quyết đoán vừa hợp tác. Khi hợp tác, một cá nhân cố gắng làm việc với người kia để tìm ra giải pháp làm hài lòng hoàn toàn các mối quan tâm của cả hai. Nó liên quan đến việc đào sâu vào một vấn đề để xác định mối quan tâm cơ bản của 2 cá nhân và để tìm giải pháp thay thế đáp ứng mối quan tâm của cả hai. Việc hợp tác giữa hai bên có thể mang lại những cơ hội khám phá bất đồng, để học hỏi từ những hiểu biết sâu sắc của mỗi bên, giải quyết một số điều kiện mà nếu không, sẽ khiến họ phải tranh giành các nguồn lực hoặc đối đầu với nhau.

(3) *Phong cách thỏa hiệp*

Thỏa hiệp là yếu tố trung gian trong cả tính quyết đoán và tính hợp tác. Khi thỏa hiệp, mục tiêu là tìm ra một giải pháp phù hợp, được cả hai bên chấp nhận và làm hài lòng một phần các bên tham gia. Thỏa hiệp rơi vào điểm trung gian giữa cạnh tranh và nhượng bộ, từ bỏ nhiều hơn so với cạnh tranh, nhưng ít hơn so với nhượng bộ. Tương tự như vậy, nó giải quyết một vấn đề trực tiếp nhiều hơn là lảng tránh, nhưng không khám phá sâu như đối với kiểu hợp tác. Thỏa hiệp có nghĩa là chia nhỏ sự khác biệt, trao đổi nhượng bộ hoặc tìm kiếm một vị thế trung gian nhanh chóng.

(4) *Phong cách nhượng bộ*

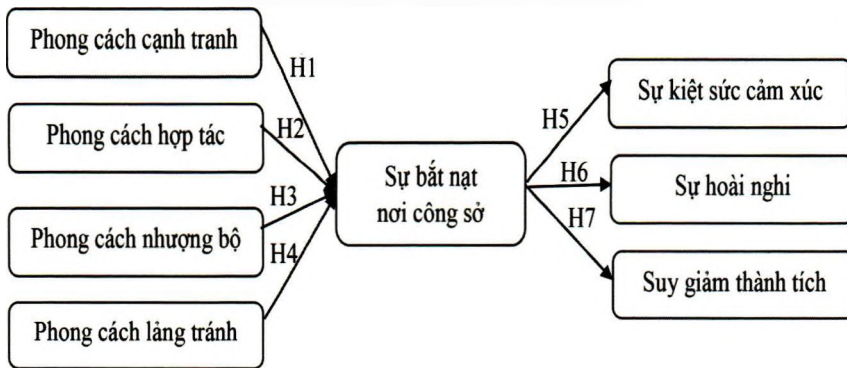
Nhượng bộ là không quyết đoán và hợp tác - ngược lại với cạnh tranh. Khi nhượng bộ, một cá nhân bỏ qua các mối quan tâm của riêng mình để đáp ứng các mối quan tâm của người khác; có một yếu tố hy sinh bản thân trong phong cách này. Nhượng bộ cho thấy sự rộng lượng, vị tha, tuân theo mệnh lệnh của người khác, khi họ không muốn hoặc quy phục quan điểm của người khác.

(5) *Phong cách lảng tránh*

Việc lảng tránh là thiếu quyết đoán và bất hợp tác. Khi lảng tránh, một cá nhân không theo đuổi mối quan tâm của riêng mình hoặc của người kia. Cá nhân ấy không muốn giải quyết xung đột. Việc lảng tránh có thể là hình thức ngoại giao bỏ qua một vấn đề, trì hoãn một vấn đề cho đến một thời điểm tốt hơn, hoặc chỉ đơn giản là rút lui khỏi một tình huống bị đe dọa.

Các nhà nghiên cứu cho rằng, thỏa hiệp là trạng thái chuyển tiếp của phong cách nhượng bộ. Vì thế,

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng 4 phong cách quản trị xung đột: cạnh tranh, hợp tác, nhượng bộ, lảng tránh.

MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

Mối liên hệ giữa phong cách quản trị xung đột và sự bất nạt

Sự bất nạt là kết quả của quá trình xung đột. Xung đột leo thang là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến bất nạt (Hauge và cộng sự, 2007). Ayoko và cộng sự (2003) đã tìm thấy mối quan hệ đáng kể giữa phản ứng của nhân viên đối với xung đột và sự bất nạt: phản ứng hiệu quả, tức là cố gắng giải quyết xung đột, dường như giảm sự bất nạt; trong khi đó, phản ứng phá hoại, tức là tránh xung đột hoặc cố gắng vượt qua đối phương, có liên quan đến việc gia tăng sự bất nạt. Mối liên hệ giữa các phong cách quản lý xung đột và sự bất nạt nơi công sở đòi hỏi sự chú ý rõ ràng đến xung đột xảy ra (De Dreu và cộng sự, 2004). Mối liên hệ giữa phong cách làm cho xung đột leo thang (phong cách lảng tránh, cạnh tranh, nhượng bộ) và phong cách làm cho xung đột giảm leo thang (phong cách hợp tác) và sự bất nạt tại nơi làm việc có thể được tăng cường bởi số lượng xung đột xảy ra tại nơi làm việc mà nhân viên thực sự đang giải quyết. Vì thế, mối quan hệ giữa các phong cách quản lý xung đột và sự bất nạt được điều tiết bởi tần suất xung đột.

Cụ thể hơn, 4 phong cách quản lý xung đột và tần suất xung đột được xác định là đặc điểm chung của đơn vị làm việc (tức là môi trường xung đột). Khi nhân viên tương tác với đồng nghiệp một cách thường xuyên và chia sẻ các vấn đề giữa các cá nhân trong môi trường làm việc, các cá nhân trong cùng một đơn vị làm việc có xu hướng ảnh hưởng lẫn nhau và tạo ra các sở thích khá ổn định và được chia sẻ xã hội về cách giải quyết. Do đó, các đơn vị làm việc có khả năng phát triển văn hóa xung đột với xu hướng tương đối ổn định và tập hợp các phong cách quản lý xung đột tương đối ổn định (De Dreu và cộng sự, 2004). Một số đơn vị làm việc có thể dễ xảy ra xung đột (tần suất xảy ra cao) và thường quản lý xung đột của họ thông qua hòa giải các lợi ích cơ bản của tất cả các bên. Các đơn vị làm việc khác có thể cho thấy ít xung

đột, nhưng có xu hướng tiếp cận chúng bằng cách cố gắng đánh bại đối thủ. Vì vậy, chúng tôi giả định các mối liên hệ giữa các phong cách quản lý xung đột cụ thể trong đơn vị làm việc và sự bất nạt; các liên kết được kiểm duyệt bởi tần suất xung đột trong đơn vị làm việc. Cụ thể hơn, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H1: Phong cách cạnh tranh có tác động cùng chiều với Sự bất nạt.

H2: Phong cách hợp tác có tác động ngược chiều với Sự bất nạt.

H3: Phong cách nhượng bộ có tác động cùng chiều với Sự bất nạt.

H4: Phong cách lảng tránh có tác động cùng chiều với Sự bất nạt.

Mối liên hệ giữa sự bất nạt và tình trạng kiệt sức

Các nghiên cứu cho rằng, việc tiếp xúc với bất nạt tại nơi làm việc ở nhân viên khiến họ trải qua căng thẳng liên quan đến công việc và do đó dẫn đến tỷ lệ bỏ việc cao hơn (Yeun và Han, 2016). Nghiên cứu của Najam và cộng sự (2018) cho rằng, những người cảm thấy bất cứ khi nào có bất nạt nơi làm việc trong đó sẽ gặp tình trạng kiệt sức. Theo Hobfoll và cộng sự (2018), dựa trên lý thuyết duy trì nguồn lực để giải thích sự bất nạt dẫn đến cạn kiệt tài nguyên. Các cá nhân cố gắng giành được và bảo tồn những tài nguyên mà họ coi trọng. Sự cạn kiệt của các nguồn tài nguyên đó có thể dẫn đến căng thẳng và do đó những cá nhân này có thể cố gắng sử dụng các nguồn lực khác để bù đắp cho sự mất mát và giảm mức độ căng thẳng của họ. Lý thuyết này đã được sử dụng để dự đoán tình trạng kiệt sức trong các tổ chức. Naseer và Raja (2016) cũng đã dựa trên lý thuyết này để lập luận rằng, hành vi bất nạt tại nơi làm việc làm cạn kiệt tài nguyên cá nhân và cuối cùng gây ra tình trạng kiệt sức và căng thẳng tâm lý. Do đó, hiện tượng bất nạt tại nơi làm việc làm giảm nguồn lực của một cá nhân và do đó dẫn đến tình trạng kiệt việc. Vì thế, chúng tôi đề xuất các giả thuyết:

H5: Sự bất nạt có tác động cùng chiều với Sự kiệt sức về cảm xúc.

H6: Sự bất nạt có tác động cùng chiều với Sự hoài nghi về công việc.

H7: Sự bất nạt có tác động cùng chiều với Sự suy giảm thành tích cá nhân.

Từ các giả thuyết trên, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm cung cấp một cái nhìn về mối quan hệ giữa các yếu tố phong cách quản lý xung đột, sự bất nạt nơi công sở và tình trạng kiệt sức ở nhân viên. Về mặt lý thuyết, chúng tôi đề xuất phong cách quản lý xung đột có tác động trực tiếp đến sự bất nạt nơi công sở. Theo đó, chúng tôi nhấn mạnh rằng, các nhà quản lý sẽ làm tốt việc đề ra các chiến lược đối phó với hiện tượng bất nạt tại nơi làm việc và tình trạng kiệt sức ở nhân viên để cung cấp một môi trường làm việc lành mạnh với tinh thần nhân viên tốt hơn và nâng cao năng suất làm việc. Thiết kế các chiến lược phù hợp để giảm thiểu các tác nhân gây căng thẳng tại nơi làm việc, khuyến khích xã hội và thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên hình thành sự gắn kết của nhân viên và nâng cao hiệu suất của tổ chức.

Hàm ý quản trị

Các nhà quản lý nhân sự cần có trách

nhiệm tạo ra một môi trường an toàn và hỗ trợ lẫn nhau nhằm giảm thiểu các tác động tiêu cực của sự bất nạt nơi công sở, giúp nhân viên đối phó với những tác nhân gây căng thẳng trong môi trường làm việc. Đây là điều hữu ích để nâng cao nhận thức về vấn đề bất nạt tại nơi làm việc và khuyến khích nhân viên báo cáo những sự việc như vậy, đồng thời đảm bảo sự hỗ trợ hoàn toàn từ phía ban quản lý. Ban quản lý cần có trách nhiệm chính trong việc tạo ra một môi trường làm việc tốt và ngăn ngừa các tình huống liên quan đến bất nạt tại nơi làm việc. Họ cần quan tâm nhiều đến việc phân quyền, giao việc, tổ chức nhân sự cho từng vị trí để tránh tình trạng chồng chéo hoặc không rõ ràng trong nhiệm vụ của nhân viên, từ đó cũng hạn chế được các xung đột có thể xảy ra. Bên cạnh đó, việc tạo bầu không khí văn hóa thân thiện, tương trợ lẫn nhau nên được phát huy hơn là chỉ dừng lại ở những quy định, thủ tục. Cần có những chiến lược can thiệp để ngăn ngừa và sửa chữa bất nạt tại nơi làm việc, kịp thời can thiệp để đối phó với những tình huống xấu và phát triển văn hóa chống bất nạt trong tổ chức. Các tổ chức cần phải xác định sớm các vấn đề trước khi chúng trở nên nghiêm trọng và từ đó, thiết kế các biện pháp phòng ngừa, cũng như các biện pháp can thiệp theo từng đặc điểm cá nhân. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ayoko OB, Callan VJ, Härtel CEJ (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 283-301
2. Barki H., Hartwick J (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict, *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244
3. De Dreu C, Van Dierendonck D., Dijkstra M. (2004). Conflict at work and individual well-being, *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26
4. Hauge LJ, Skogstad A, and Einarsen S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, *Work and Stress*, 21, 220-242
5. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128
6. Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
7. Naseer, S., and Raja, U. (2016). POS and emotional dissonance as resource depletion mechanisms in workplace bullying and job strains, *Academy of Management Proceedings*, 2016(1)
8. Najam, U., Ishaque, S., Shoukat, S., Awan, M.H. and Ansari, N. (2018). Interactive effect of CCM between the relationship of workplace bullying, burnout, and turnover intentions, *Cogent Business and Management*, 5(1), 142-223
9. Srivastava, S., Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness, *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204
10. Thomas, Kenneth W. (2008). Thomas-kilmann conflict mode, *TKI Profile and Interpretive Report 2008*, 1-11
11. Yeun, Y., and Han, J. (2016). Effect of nurses' organizational culture, workplace bullying and work burnout on turnover intention, *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(1), 372-380
12. Zapf, D., and Einarsen S. (2003). *Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators*, In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper C. L. Eds., *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, International perspectives in research and practice, Taylor & Francis, London, 165-184