

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

VIỆN SAU ĐẠI HỌC

- --->&š>--- -



TIỂU LUẬN MÔN QUẢN TRỊ HỌC

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI VÀ XUNG ĐỘT

GVHD: TS. TRẦN ĐĂNG KHOA

LỚP: CAO HỌC K22 – ĐỀ M 7

NHÓM 6

- Nguyễn Thị Kim Ngân
- Trương Vương Bảo Ngọc
- Võ Thị Thanh Nhân
- Lê Thành Nhật
- Nguyễn Thị Tuyết Nhung
- Nguyễn Thị Thu Oanh
- Hoàng Cự Phú
- Nguyễn Thanh Phú
- Bùi Quang Phụng
- Nguyễn Thị Kiều Phương

CHƯƠNG I: QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

I. Khái niệm và sự cần thiết cho sự thay đổi trong tổ chức:

I.1 Hiểu về “thay đổi” trong tổ chức là gì?

Sự thay đổi trong tổ chức ở đây được hiểu là tất cả mọi quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất với doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa tập đoàn...

Một tổ chức thành công không bao giờ đứng yên một chỗ, dưới sự tác động của các yếu tố thay đổi không ngừng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, tổ chức buộc phải thay đổi theo dù cho họ chỉ muốn giữ nguyên vị thế của mình trong bối cảnh hiện tại. Do đó tổ chức nào muốn cải thiện tình hình hiện tại thì việc thay đổi sẽ càng lớn.

I.2 Quản trị sự thay đổi như thế nào?

Bạn sẽ được làm quen với từ "Quản trị thay đổi" nếu bạn đang làm việc trong một công ty lớn hay tổ chức. Quản trị thay đổi đã được dùng khoảng thời gian gần đây, nhưng thuật ngữ này đã trở nên rất phổ biến trong các tổ chức và công ty đó như thế để bắt đầu thay đổi các quy trình bao gồm cả nhiệm vụ và văn hóa tổ chức. Quản trị thay đổi là một tập hợp của các quá trình được sử dụng để đảm bảo rằng những thay đổi đã được thực hiện bằng cách ra lệnh kiểm soát và hệ thống.

Quản lý thay đổi là một cách tiếp cận có hệ thống để đối phó với thay đổi, cả từ góc độ của một tổ chức và trên cấp độ cá nhân. Một thuật ngữ hơi mơ hồ, quản lý thay đổi có ít nhất ba khía cạnh khác nhau, bao gồm: thích nghi với thay đổi, kiểm soát thay đổi, và thực hiện thay đổi. Một cách tiếp cận chủ động để đối phó với thay đổi là cốt lõi của tất cả ba khía cạnh. Đối với tổ chức, quản lý thay đổi có nghĩa là xác định và thực hiện các thủ tục và / hoặc các công nghệ để đối phó với những thay đổi trong môi trường kinh doanh và lợi nhuận từ việc thay đổi các cơ hội.

Quản trị thay đổi không có nghĩa là tìm cách quản lý và chống lại sự thay đổi. Việc thích ứng thành công với sự thay đổi rất quan trọng đối với một tổ chức, cũng tương tự tư thích nghi và phát triển trong thế giới tự nhiên luôn thay đổi.

Cũng giống như thực vật và động vật, tổ chức và các cá nhân trong đó chắc chắn gặp

những điều kiện thay đổi mà họ không có khả năng kiểm soát được. Càng thích nghi với sự thay đổi, bạn có nhiều khả năng để phát triển hơn nữa.

Thích ứng có thể bao gồm việc thiết lập một phương pháp cấu trúc để đáp ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh (như là một sự biến động trong nền kinh tế, hoặc một mối đe dọa từ đối thủ cạnh tranh), hoặc thiết lập cơ chế đối phó với phản ứng với những thay đổi tại nơi làm việc (chẳng hạn như chính sách mới, hoặc các công nghệ).

Nói cách khác, không đấu tranh chống lại biến đổi, tìm hiểu để sử dụng nó để lợi thế của bạn.

I.3 Thay đổi trong tổ chức có cần thiết?

Trong môi trường hiện đại thay đổi từng ngày, muốn thành công đòi hỏi phải duy trì lợi thế cạnh tranh. Để đạt được điều đó, các nhà quản trị xem thay đổi là một yếu tố phải có cho sự tồn tại của tổ chức

Theo một khảo sát nhanh của Unicom tiến hành đầu năm 2005, 95% nhà quản trị Việt Nam cho rằng nên tiếp tục tiến hành thay đổi trong doanh nghiệp cho dù hoạt động kinh doanh vẫn đang tiến triển tốt. Điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp luôn sẵn sàng thay đổi nếu như thay đổi đó là tích cực. Họ sẵn sàng đầu tư tiền bạc, thời gian, công sức và nguồn lực cần thiết để thực hiện ý đồ của mình.

Thay đổi là cần thiết, nhưng bên cạnh đó, nhà quản trị cũng nên tìm hiểu rõ và dự đoán trước những tiêu cực có thể xảy ra làm xấu đi tình hình hiện tại.

II. Các yếu tố tác động:

Để quản trị quá trình thay đổi một cách hiệu quả, trước tiên nhà quản trị phải theo dõi xác những yếu tố tác động đến sự thay đổi. Chúng ta có thể chia các yếu tố này thành yếu tố môi trường bên trong và yếu tố môi trường bên ngoài.

II.1 Các yếu tố của môi trường bên ngoài:

Bất kỳ một tổ chức nào, dù là lớn hay nhỏ, dù là lợi nhuận hay phi lợi nhuận đều không thể tránh khỏi những tác động của môi trường bên ngoài. Trong muôn vàn các yếu tố tác động đó tổ chức cần phải nhận diện những yếu tố nào đang tác động trong hiện tại hay những yếu tố nào sẽ có ảnh hưởng trong tương lai. Từ đó chúng ta sẽ xác định những cơ hội mà tổ chức cần tận dụng và những nguy cơ tổ chức phải đối đầu. Chúng ta có thể chia các yếu tố môi trường bên ngoài thành yếu tố môi trường vĩ mô

và yếu tố môi trường vi mô.

II.1.1 Các yếu tố vĩ mô:

- Kinh tế: GDP, cán cân thương mại, tỷ giá hối đoái, tỉ lệ lạm phát, lãi suất...
- Chính trị - Pháp luật: thể chế chính trị, các chính sách của nhà nước...
- Văn hóa – Xã hội: quan niệm môi trường, thái độ làm việc...
- Nhân khẩu học: tổng dân số, tỉ lệ tăng dân số, tỉ lệ dân số trong và ngoài tuổi lao động, trình độ học vấn...
- Tự nhiên: thời tiết, khí hậu, mùa màng
- Khoa học công nghệ: công nghệ sản xuất mới, nguyên vật liệu mới...

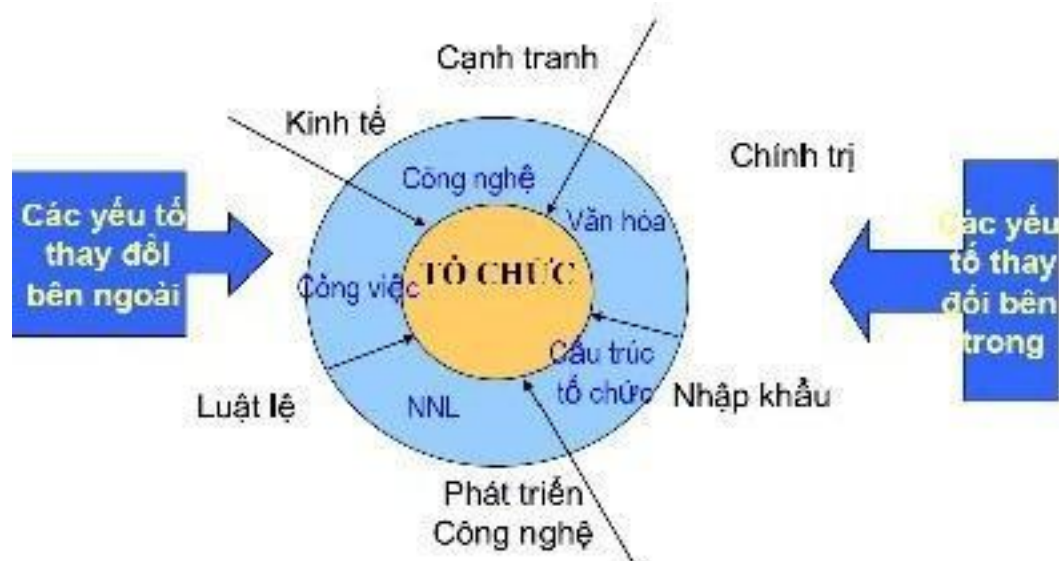
II.1.2 Các yếu tố vi mô:

- Khách hàng: sức mua, thị hiếu, hành vi tiêu dùng,...
- Nhà cung cấp: khả năng sản xuất
- Đối thủ cạnh tranh; đối thủ trực tiếp, đối thủ gián tiếp, đối thủ tiềm ẩn
- Các đoàn thể, tổ chức phi chính phủ: công đoàn, hiệp hội bảo vệ người tiêu dùng...

II.2 Các yếu tố của môi trường bên trong:

Bên cạnh các yếu tố môi trường bên ngoài nhà quản trị còn phải thường xuyên theo dõi sự tác động của các yếu tố môi trường bên trong để từ đó xác định các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức nhằm hoạch định chiến lược một cách hiệu quả và phù hợp. Các yếu tố này bao gồm:

- Cấu trúc tổ chức: cấu trúc ma trận, cấu trúc theo chức năng...
- Công nghệ:
- Văn hóa:
- Công việc:
- Nguồn nhân lực: tỉ lệ nhân viên chuyển chuyên việc làm, tiềm năng phát triển của nhân viên hiện tại



Hình 1: Các yếu tố bên trong và bên ngoài dẫn đến sự thay đổi của tổ chức

I I. Chutình thay đổi:

Khi một sự thay đổi diễn ra dù lớn hay nhỏ nó đều tác động một cách trực tiếp hoặc gián tiếp đến tất cả các bộ phận của tổ chức. Do đó hiểu được chu trình thay đổi là một việc làm cần thiết đối với nhà quản trị.

III.1 Sự khủng hoảng trong hoạt động:

Từ việc so sánh kết quả hoạt động hiện tại của doanh nghiệp với kết quả hoạt động trong quá khứ nhà quản trị sẽ thấy được sự tăng trưởng của tổ chức. Nhưng bên cạnh đó nhà quản trị vẫn phải so sánh với kết quả hoạt động của các đối thủ cạnh tranh và sự tăng trưởng bình quân của ngành. Từ đó nhà quản trị mới có thể kết luận một cách khách quan vị thế hiện tại của tổ chức trên thương trường. Một tổ chức có thể có mức tăng trưởng rất tự hào khi tự so sánh với thành tích của mình trong quá khứ. Nhưng có thể họ sẽ ngỡ ngàng khi biết được những doanh nghiệp khác cùng ngành có mức tăng trưởng cao hơn họ nhiều lần.

III.2 Nhận diện mong muốn trong tương lai:

Mỗi tổ chức đều có những mục tiêu chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn riêng của mình. Đó là cơ sở để nhà quản trị xác định cần phải làm gì, làm như thế nào và nên đi đâu về đâu.

III.3 Nhận ra các nhu cầu của sự thay đổi:

Từ những thông tin thu thập được của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài, nhà quản trị phải nhận diện được xu hướng thay đổi của các yếu tố này. Nó đã, đang và sẽ tác động đến tổ chức của chúng ta như thế nào.

III.4 Phán đoán vấn đề:

Sau khi biết được những bất cập trong cách thức hoạt động hiện tại, những mong muốn của doanh nghiệp trong tương lai và xu hướng thay đổi của các yếu tố tác động, nhà quản trị cần xác định rõ vấn đề doanh nghiệp đang gặp phải là vấn đề gì? Những thay đổi nào là cần thiết?

III.5 Phát triển các phương án lựa chọn:

Căn cứ vào nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp nhà quản trị sẽ phát triển những phương án thay đổi cụ thể. Trong đó bao gồm những thay đổi có thể ứng với bối cảnh hiện tại và cách thức để thực hiện những thay đổi đó. Một việc quan trọng nhà quản trị không thể không nghĩ tới đó là dự đoán những tiêu cực có thể có từ sự thay đổi này.

III.6 Lựa chọn các phương án thích hợp:

Chúng ta đều biết trong quản trị không có lựa chọn đúng đắn chỉ có lựa chọn phù hợp. Từ kết quả phân tích và đánh giá các phương án lựa chọn, nhà quản trị cần dựa trên mục tiêu chiến lược của tổ chức để chọn ra một phương án thích hợp cho doanh nghiệp.

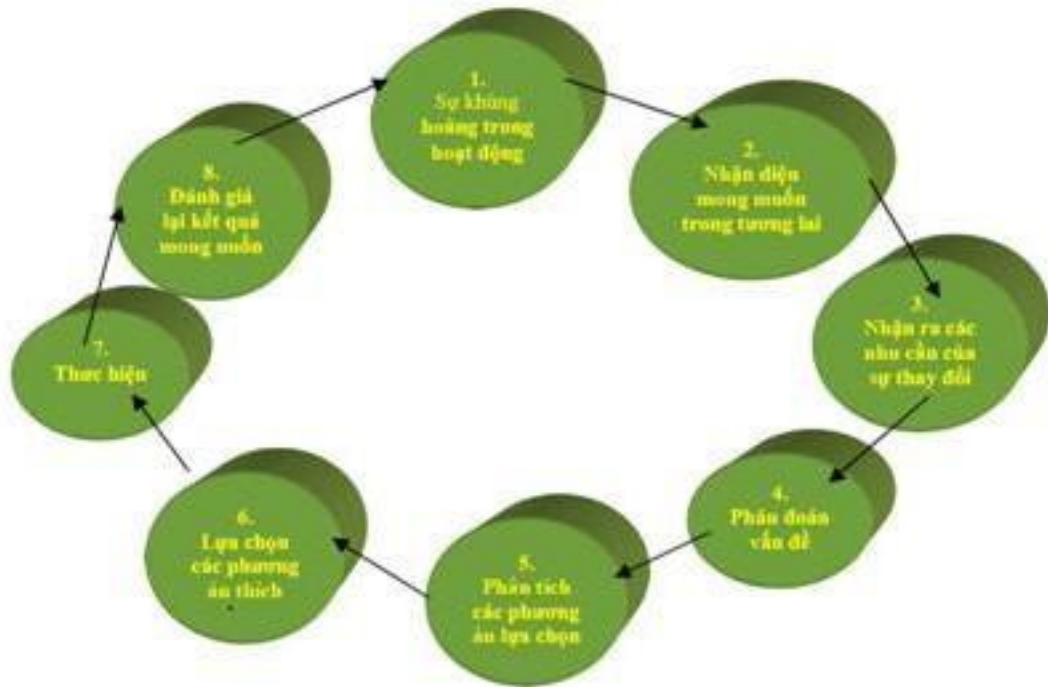
III.7 Thực hiện:

Nếu chúng ta đã xác định việc thay đổi là cần thiết thì nhà quản trị phải gia tăng tính ưu tiên của nó, đặc biệt là đối với những người tham gia trực tiếp vào sự thay đổi bằng cách đưa ra những bằng chứng cụ thể thậm chí dùng ảnh hưởng cá nhân tới những người còn hoài nghi.

III.8 Đánh giá lại kết quả mong muốn:

Một tổ chức hoạt động hiệu quả luôn xem chu trình thay đổi này là một vòng tròn khép kín. Có nghĩa là sự thay đổi sẽ diễn ra thường xuyên và liên tục. Một thay đổi mới sẽ nảy sinh từ việc đánh giá và so sánh kết quả đạt được với mong muốn ban đầu. Thêm vào đó là sự thay đổi của các yếu tố tác động.

Hình 2: Chu trình thay đổi



IV. Các loại thay đổi:

Ứng với các yếu tố tác động kể trên ta có thể chia sự thay đổi trong một tổ chức thành những dạng sau đây:

1. Thay đổi cấu trúc: thay đổi mạng lưới thông tin nội bộ, mức độ chuyên môn trong công việc, phân hạn (tập quyền hay phân quyền)...
2. Thay đổi công nghệ: tự động hóa trong (để thay thế con người bằng máy móc thiết bị, ứng dụng thiết bị), vi tính hóa, ứng dụng phần mềm quản lý mới...
3. Thay đổi văn hóa: thay đổi phong cách lãnh đạo, thay đổi thái độ làm việc...
4. Thay đổi nhân sự: sắp xếp lại nhân viên hiện tại, tuyển dụng nhân sự mới...
5. Thay đổi chiến lược: tham gia vào thị trường toàn cầu, phát triển dự án kinh doanh mới...

CHƯƠNG 2: QUẢN TRỊ VIỆC KHÁNG CỰ ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

I. Những nguyên nhân chống lại sự thay đổi

Sẽ là không thực tế nếu nói rằng có một sự thống nhất chung về qui mô, mức độ, thời gian và những ảnh hưởng của những yếu tố thúc đẩy sự thay đổi. Một số bộ phận trong công ty có thể nhìn thấy lý do và nhu cầu phải thay đổi, trong khi một số khác thì lại không nhìn thấy. Hơn nữa, việc quản lý sự thay đổi có thể được nhìn nhận từ các góc độ khác nhau. Chẳng hạn, một người có thể cho rằng quá trình thực hiện sự thay đổi cần phải được quản lý hoàn hảo, sẽ rất nguy hiểm nếu như mắc sai lầm và hầu như không có chỗ cho những sai lầm này. Trong khi đó, người khác có thể cho rằng việc sẵn sàng chấp nhận sai lầm, coi đó như sự tất yếu là rất quan trọng trong quá trình quản lý sự thay đổi. Công ty có thể học từ những sai lầm và do đó làm tăng khả năng linh hoạt và có thể đem đến những thắng lợi lâu dài hơn.

I.1 Những yếu tố thúc đẩy quá trình thay đổi.

Những sức ép thúc đẩy quá trình phải thay đổi có thể được xem như những cản trở, những thử thách hay cũng có thể là các cơ hội cho công ty. Chúng có thể gây ảnh hưởng xấu nhưng cũng có thể là sự thúc giục tiềm năng, năng lực của con người. Những phản ứng và kết quả sẽ phụ thuộc vào việc công ty am hiểu về những yếu tố sức ép này như thế nào và công ty sẽ làm gì.

Những yếu tố thúc đẩy quá trình thay đổi thường là: những yếu tố thuộc môi trường xung quanh như sự phát triển của khoa học, sự vận động không ngừng của cuộc cạnh tranh trong nước và quốc tế trong đó ưu thế luôn nghiêng về những doanh nghiệp có khả năng thay đổi theo kịp với môi trường kinh doanh, sự thay đổi của các qui định, qui chế do nhà nước và chính quyền ban hành, sự thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

I.2 Những yếu tố kiềm hãm sự thay đổi.

Các yếu tố kìm hãm sự thay đổi thường là những yếu tố bên trong tổ chức: con người với thói quen, thái độ và hành vi cũng như mong muốn duy trì những gì họ đã quen thuộc, thoải mái và yêu quý, đó cũng có thể là cơ cấu tổ chức và những lề lối làm việc quan liêu không còn phù hợp với đòi hỏi của môi trường bên ngoài nữa, đó cũng có

thể là yếu tố văn hóa của công ty, hay là những qui định không còn hợp thời ...

Đa số chúng ta không chủ động tìm kiếm sự thay đổi, mà con người thường thích những công việc đều đặn như đã diễn ra. Sở dĩ như vậy là vì những công việc đều đặn này sẽ cho phép chúng ta quyền kiểm soát, còn đối với những công việc mới dù sao cũng sẽ có những mơ hồ, không chắc chắn và do đó đe dọa sự kiểm soát của chúng ta. Như vậy, những phản ứng chống đối sự thay đổi thường xuất phát từ nguyên nhân lo sợ mất quyền kiểm soát, chứ không nhất thiết là từ bản thân sự thay đổi. Sự thay đổi càng trừu tượng càng khiến người ta lo sợ.

Ngoài ra, thói quen hay tập quán văn hóa bảo thủ của công ty cũng sẽ cản trở việc nhìn thấy và tận dụng thời cơ kinh doanh, cũng như việc tạo ra những nét sáng tạo trong các thay đổi cơ bản.

Với tất cả những lý do trên, nhân viên ở tất cả các cấp độ trong tổ chức về mặt tâm lý sẽ không thích sự thay đổi, và họ sẽ có các phản ứng được ở những mức độ khác nhau để chống lại sự thay đổi trong tổ chức.

II. Sự kháng cự cá nhân đối với sự thay đổi

Tại sao cá nhân chống lại sự thay đổi?

Tại sao cá nhân – bao gồm chính chúng ta - đôi khi chống lại sự thay đổi?

Mặc dù có nhiều lý do cho sự kháng cự, sau đây là một vài lý do nổi trội thường thấy ở nhiều tổ chức. (Kotter & Schlesinger 1979).

II.1 Lợi ích cá nhân.

Khi cá nhân, thường là các nhân viên trong một tổ chức nghe về sự thay đổi, họ sẽ tự hỏi: “Tại sao?”, “Sự thay đổi này sẽ tác động với tôi như thế nào?”. Nếu một ai đó nhận thấy câu trả lời là bất lợi cho họ thì họ sẽ nỗ lực chống lại sự thay đổi này. Họ sẽ bị phụ thuộc mạnh mẽ và họ cảm thấy lợi ích cá nhân họ bị ảnh hưởng.

II.2 Sự hiểu lầm và sự thiếu niềm tin hay sự thiếu tin tưởng.

Nhân viên thường chống lại sự thay đổi khi họ không hiểu nó. Như là, mức độ tin tưởng giảm giữa nhà quản trị với nhân viên được phổ biến ở nhiều tổ chức, làm tăng khả năng hiểu lầm. Như bạn có thể thấy trong kinh nghiệm làm việc của chính bạn. Sự hiểu lầm không chỉ xảy ở nhân viên mà còn ở những nhà quản trị. Những nhà quản trị nghi ngờ nhân viên và lo ngại mất quyền lực hay bị tổn hại nên thường nỗ lực phản đối lại, lôi kéo nhân viên quyết tâm làm việc.

II.3 Sự đánh giá khác nhau.

Sự đánh giá khác nhau/ phân biệt là lý do chính thiếu hỗ trợ cho sự sáng tạo. Bởi vì sự sáng tạo đòi hỏi những nhận thức mới, giá trị của chúng thì thường không rõ ràng. Do đó, các cá nhân có thể thấy sự thay đổi là vô ích và thậm chí xem nó như là một sự phản tác dụng.

II.4 Khả năng điều chỉnh

Một vài cá nhân thiếu kiên nhẫn cho sự thay đổi. Như là một kết quả, những cá nhân đó họ chống lại sự thay đổi vì họ sợ họ không thể học những kỹ năng mới và những các cư xử mà họ phải làm.

Nhà quản trị nên xem xét những lý do tiềm tàng tại sao những cá nhân bị lôi cuốn vào có thể chống lại sự thay đổi. Điều này giúp nhà quản trị chọn ra phương pháp để vượt qua sự kháng cự. Mặt khác, những kết quả đạt được có thể thuận lợi cho sự đổi mới hoặc sự thay đổi có thể bị mất dần không như mong đợi.

I I. Quá trình vượt qua sự kháng cự đối với sự thay đổi.

Một phương pháp để làm giảm bớt sự kháng cự được đưa ra bởi Kurt Lewin, người đã chia quá trình thay đổi thành 3 bước. (Lewin 1947, Huse & Cummings 1985)

- Bước 1: *Làm tan băng.*

Nghĩa là sự phát triển nhận thức ban đầu của một sự thay đổi cần thiết.

- Bước 2: *Thay đổi.*

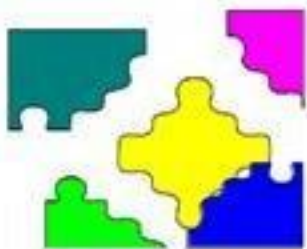
Tập trung vào nghiên cứu những cách cư xử mới cần thiết.

- Bước 3: *Gắn kết lại.*

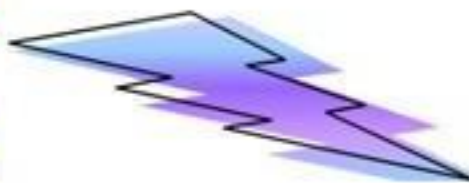
Đặt trọng tâm vào việc củng cố những cách cư xử, hành vi mới thì kết quả thường xác thực và cảm nhận được việc đã hoàn thành, hoặc được đền đáp bởi những việc khác.

Phương pháp của Lewin giúp những nhà quản trị nhận ra giai đoạn tan chảy là cần thiết trước những cá nhân sẽ thay đổi một cách tự nguyện. Hơn nữa, sự gắn kết lại là quan trọng để củng cố và duy trì sự thay đổi.

3 bước của quá trình



Làm tan băng



Thay đổi



Gắn kết lại

Nhà quản trị có thể chọn phương pháp chung để vượt qua việc kháng cự sự thay đổi ban đầu và để sự tan chảy thuận lợi (Kotter & Schlesinger 1979). Mỗi sự lựa chọn những phương pháp, tình huống, nơi họ sử dụng thông thường, những thuận lợi và trở ngại này được tóm tắt trong bảng 17.1.

Bảng 17.1. Những phương pháp vượt qua sự kháng cự đối với sự thay đổi.

Phương pháp	Những tình huống sử dụng thông thường	Những thuận lợi	Những trở ngại/hạn chế
- Giáo dục và truyền đạt thông tin	Nơi có sự thiếu hụt thông tin hoặc thông tin sai lệch và phân tích sai lệch	Một khi đã thuyết phục, nhân viên sẽ giúp nhau thực hiện sự thay đổi	Có thể tốn rất nhiều thời gian nếu có nhiều người bị lôi cuốn vào
- Sự tham gia và lôi cuốn vào	Nơi những người khởi đầu không có đủ thông tin họ cần để thiết kế sự thay đổi, và những nơi khác có sức mạnh lớn lao để chống lại sự thay đổi.	Người tham gia sẽ được giao phó thực hiện sự thay đổi, và một vài thông tin xác đáng họ sẽ được hội nhập vào kế hoạch thay đổi.	Có thể tốn rất nhiều thời gian nếu tham gia thiết kế sự thay đổi không thích hợp.
- Làm dễ dàng và thuận lợi	Nơi những người đang chống lại sự thay đổi bởi những vấn đề điều chỉnh sự thay đổi.	Không có phương pháp khác để làm việc tốt với những vấn đề điều chỉnh sự thay đổi.	Có thể tốn thời gian và tiền bạc mà vẫn không đạt.

- Thương lượng và thỏa thuận	Nơi một ai đó hay một nhóm sẽ bị mất sạch trong sự thay đổi, và nhóm đó có năng lực đáng kể sẽ chống lại sự thay đổi.	Đôi khi nó là một cách tương đối dễ dàng để tránh sự kháng cự chính.	Phương pháp này có thể là quá đắt trong một vài trường hợp nếu nó cảnh báo cần phải thương lượng cho sự bằng lòng.
- Sự lôi kéo và kết nạp	Nơi mà những phương thức khác nhân viên sẽ không làm việc hoặc là làm nhưng quá đắt.	Nó có thể giải quyết những vấn đề kháng cự tương đối nhanh và rẻ.	Có thể dẫn đầu những vấn đề về tương lai nếu cảm giác con người bị lôi cuốn vào.

- Sự ép buộc rõ ràng và ngấm ngầm	Sự vận động là cốt yếu và những người ban đầu thay đổi chiếm quyền lực đáng kể.	Nó thì nhanh và có thể vượt qua bất cứ sự kháng cự nào.	Có thể đầy mạo hiểm nếu nó bỏ mặc sự giận giữ của con người với những người ban
-----------------------------------	---	---	---

t y

II.1 Giảm sự chống đối/ kháng cự trong quản lý thay đổi

Bên cạnh những thuận lợi khi thay đổi, khi nói về sự thất bại trong thực hiện kế hoạch thay đổi, các giám đốc điều hành thường mô tả nó từ sự chống đối của những nhân viên thiên cận và có tính mạnh động. Nói cách khác, họ thường kết luận nguyên nhân

thất bại là sự chống đối dẫn đến không thay đổi được gì bằng câu nói “Tất cả là do lỗi của họ!”. Điều này không hoàn toàn đúng bởi cái gốc rễ của nó lại nằm ở người điều hành. Vậy sự thật là như thế nào? Trong tình huống vấp phải sự chống đối kịch liệt khi thực hiện sự thay đổi, làm thế nào để xả quả bong bóng căng phồng này?

Nếu là một nhà điều hành, câu hỏi trên sẽ buộc chúng ta nhìn lại những bài học thất bại để tìm hiểu những gì đúng sau những sự chống đối đó nhằm lên kế hoạch hành động và xử lý thích hợp trong tương lai.

Nhân viên cần một lý do chính đáng để thay đổi, và đó là công việc của nhà điều hành. Theo bản tính con người, người ta không chịu làm theo yêu cầu ở những gì họ chưa biết và không hiểu cho tới khi tôi cho họ một lý do chính đáng. Vậy chúng ta hãy xem xét vài nguyên nhân thường gặp của sự chống đối thay đổi.

Nếu nhân viên đã có vài kinh nghiệm không hay về sự thay đổi trước đây hoặc nếu sự khởi đầu của quá trình thay đổi không được thực thi tốt hoặc thiếu vắng sự thuyết phục về quản lý và hỗ trợ đích thực thì sự hoài nghi của họ là điều dễ hiểu. Ở vị trí điều hành, bạn sẽ phải chứng minh rằng đây là thời điểm nó sẽ được làm đúng.

Nhân viên có thể biết những điều bạn không biết mà nó làm cho sự chống đối của họ không những dễ hiểu mà còn đúng.

Người ta đang có cái tôi hạnh phúc. Sự thay đổi làm họ cảm thấy cái tôi hạnh phúc sắp bị mất. Điều này sẽ buộc họ chiến đấu để bảo vệ nó.

Nếu họ không thấy đường lối rõ ràng giữa trạng thái hiện tại của họ với vị thế mới khi thay đổi, họ sẽ không khởi động để tiến tới.

Nếu họ không tin họ có những kỹ năng để thành công trong một trật tự mới và vị trí mới khi thay đổi, họ sẽ không thể khởi động để tiến tới.

Họ cần phải có những mẫu hình chuẩn mực có uy tín và rõ ràng của những hành vi mới.

- Họ cần phải hiểu tại sao sự thay đổi nằm trong quyền lợi của họ. Có nhiều người mắc sai sót khi nói tại sao công ty cần họ phải làm cái này, cái kia nhưng lại không nói ra được sự liên kết của những cái này đến lợi ích của từng cá nhân. Nhân viên của bạn là những người sáng giá (đó là lý do tại sao mà bạn thuê họ). Họ luôn nhanh chóng kết thúc nếu họ sắp sửa trở thành người chiến thắng hoặc kẻ thất bại trong bất kỳ một đề

xuất thay đổi nào. Nói cách khác, không ai giờ đầu chịu báng trước một thay đổi rõ ràng là tồi tệ.

Tất nhiên là có hàng trăm ngàn nguyên nhân và trong thực tế, ta luôn có các “công thức” để tiếp cận với những loại người khác nhau với những lý do khác nhau. Nếu bạn tiếp cận đúng, bạn sẽ thành công trong việc thăm dò những điều uẩn khúc. Có nhiều lúc, bạn sẽ nghe mọi người kể cho bạn nghe về việc “vượt qua sự chống đối”, nhưng tôi cho rằng điều này là cách tiếp cận sai về cơ bản. Để vượt qua sự chống đối đó, bạn phải chủ động chiến đấu với nó, tâm phục khẩu phục những sự chống đối. Những gì

bạn cần là phải làm suy yếu nó từ bên trong, để loại bỏ hết những nguyên nhân gây ra

sự chống đối của nhân viên.

Chìa khoá thành công cho các chương trình tạo sự thay đổi là yếu tố “ Nắm bắt những gì trong nó đối với tôi” Mỗi sự thay đổi sẽ làm thay đổi cân bằng giữa người thắng và kẻ thua trong ván bài hợp tác. Bạn cần phải chắc chắn rằng không có nhóm chủ chốt nào đi đến thất bại vì kết quả của kế hoạch của bạn.

Những kế hoạch này cần phải có tính thực tiễn và được diễn tả bằng ngôn từ có một ý nghĩa gì đó với họ, không chỉ là mệnh lệnh từ công ty. Nếu bạn quan sát về hành vi của loài vật, bạn sẽ nhận thấy chúng luôn theo xu hướng gìn giữ sự an toàn, và đây là cái lối mà loài vật phản ứng đầu tiên trước sự thay đổi. Là lãnh đạo, bạn cần phải đi đầu và là kiểu mẫu trong thể hiện ứng xử mới, cũng như không tránh né đùn đẩy việc đối diện với những rủi ro, cạm bẫy cho người khác.

Nelson Mandela từng nói “ Bạn đi đầu trước những hiểm nguy. Mọi người thấy đó sẽ rất biết ơn sự lãnh đạo của bạn”. “Một khi đã an toàn, họ đã nhìn thấy đích đến”, ông tiếp, “ người lãnh đạo nên lui lại và đặt mọi người lên trước, đặc biệt khi bạn ăn mừng chiến thắng lúc điều tốt đẹp đến”.

Đây là những lúc đầy thử thách và một người thông minh cần học được sự sợ hãi. Nếu bạn không đối diện với nỗi sợ của con người một cách hợp lý thì chương trình tạo sự thay đổi của bạn sẽ tan vỡ ngay từ lúc khởi đầu. Không chối từ hoặc coi thường mọi người, bạn phải chứng tỏ rằng kế hoạch của bạn là quan tâm đến họ và giúp cho họ một lối đi tốt nhất trong con đường nghề nghiệp. Bắt đầu bằng việc đặt mình vào vị trí của họ và thành thực tự hỏi chính mình “Sự thay đổi này làm tôi cảm thấy như thế nào?”

Với sự cảm thông, giao tiếp tốt, lên kế hoạch hiệu quả và tán thưởng đúng lúc cũng như thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau thì không có lý do gì làm kế hoạch của bạn bị thất bại...

Do đó, quản trị kháng cự sự thay đổi là quan trọng.

I 1.2 Quản trị sự thay đổi

Doanh nghiệp luôn hoạt động trong môi trường có nhiều nhân tố có thể tác động. Đặc điểm của các tác nhân là chúng: (1) Diễn ra liên tục; (2) Thường phức tạp; (3) Chưa từng được thử nghiệm trong một số điều kiện cụ thể.

- Hai yếu tố giúp thích nghi:

Cơ cấu tổ chức: những nhà quản lý thành công luôn đảm bảo cho nhân viên mình có khả năng để ứng phó với những thay đổi, bằng cách cung cấp thông tin, kỹ năng và kiến thức cần thiết cho nhân viên.

Bầu không khí làm việc: một bầu không khí thân thiện, cởi mở, chia sẻ, hỗ trợ và tin cậy nhau sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện các thay đổi dễ dàng.

- Những phản ứng khi gặp thay đổi:

Những hậu quả có thể xảy ra: tin đồn về sự thay đổi bị lan truyền trước khi lãnh đạo quyết định chính thức; thông tin về kế hoạch thay đổi bị rò rỉ; tin đồn lệch lạc, theo hướng tiêu cực. Những điều cần lưu ý: không nên công bố điều gì cho mọi người nếu không thể nói rõ từ đầu; hoạch định kỹ mọi thay đổi và chuẩn bị kỹ để đưa ra những thông tin hiệu quả nhất.

Những khía cạnh tích cực từ sự thay đổi: mang lại những hứng thú mới; mở ra những triển vọng phát triển nghề nghiệp; mang đến một góc nhìn mới mẻ cho công việc; tạo ra cơ hội tiếp thu những kỹ năng mới, là những thử thách. Tóm lại, công việc sẽ có ý nghĩa hơn cho những ai tập nhìn nhận những khía cạnh tích cực của sự thay đổi.

- Quản lý sự thay đổi:

Vai trò của lãnh đạo nhóm: đề xướng sự thay đổi; nhận biết những thay đổi tiềm năng; tính toán chi phí để thực hiện sự thay đổi; xác định mức độ khả thi; cung cấp thông tin phản hồi; hoạch định kế hoạch triển khai công việc cho nhân viên; tìm cách tốt nhất cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho mọi thành viên của nhóm; truyền đạt ý tưởng thuyết phục cho nhóm về sự thay đổi; trao quyền hạn cho nhóm để ứng phó với thay đổi; xây dựng tinh thần làm chủ cho cả nhóm đối với sự thay đổi; tổ chức hậu cần; đảm bảo các công việc khác diễn ra bình thường.

Xác lập những mục tiêu thay đổi: lý do phải thay đổi?; nhằm giải quyết vấn đề gì?; mục tiêu của lãnh đạo đặt ra ban đầu?; điều chỉnh những mục tiêu trên như thế nào cho phù hợp với điều kiện thực tế?; các bộ phận, cá nhân nào có liên quan?; có những ràng buộc nào không?; thời gian dự tính là bao lâu?; những ai và nguồn lực nào có thể hỗ trợ khi lên kế hoạch?; công việc thường lệ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào? *Những vấn đề cần cân nhắc:* những thay đổi trong cách làm việc của bạn và của cả nhóm; các nhu cầu về huấn luyện, đào tạo; những thay đổi trong cách trao đổi thông tin; lựa chọn cơ cấu nhân sự mới; sức ảnh hưởng đến từng cá nhân; sức ảnh hưởng đến từng nhóm; các công bố thông tin thay đổi; những lực cản gì; chi phí và thời gian. Ai cũng muốn bảo vệ quyền lợi của mình, ai cũng muốn làm theo cách của mình, ai cũng cho là mình đúng. Trước nhà quản lý, nhân viên thể hiện sự đồng tình nhưng sau lưng họ ngầm tìm cách phản kháng, trì hoãn.

Thay đổi có thể bắt đầu rất nhanh nhưng cũng có thể nhanh chóng biến mất. Vấn đề không hẳn nằm ở tiền hay nguồn lực đầu tư cho sự thay đổi đó mà nằm ngay trong đầu những người thực hiện thay đổi. Nói cách khác, nằm ở kỹ năng hạn chế của nhà quản lý trong việc thực hiện thay đổi.

Theo một khảo sát nhanh của U niconic tiến hành đầu năm 2005, 95% nhà quản lý Việt Nam cho rằng nên tiếp tục tiến hành thay đổi trong doanh nghiệp cho dù hoạt động kinh doanh vẫn đang tiến triển tốt. Điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp luôn sẵn sàng thay đổi nếu như thay đổi đó là tích cực. Họ sẵn sàng đầu tư tiền bạc, thời gian, công sức và nguồn lực cần thiết để thực hiện ý đồ của mình.

Mặc dầu vậy, kết quả thu được nhiều khi không mấy khả quan. Nhà quản lý tìm cách đổ tại các nguyên nhân khách quan từ khách hàng, thị trường, văn hoá doanh nghiệp..., thậm chí từ bất cập của xã hội. Thất bại này kéo theo thất bại khác, hết lý do này sẽ đến lý do khác.

Quyết định thay đổi được triển khai, nhân viên trong công ty bắt đầu quan sát hoài nghi. Không biết rồi sẽ như thế nào đây. Một vài sự cố nảy sinh khiến những hoài nghi chuyển thành suy nghĩ tiêu cực.

Quá trình thay đổi tiếp tục động chạm tới quyền lợi của một số người khiến các suy nghĩ tiêu cực dần chuyển thành phản kháng mang tính chất bảo vệ. Cường độ phản kháng mạnh dần lên chuyển thành những phản kháng chủ động khiến nhà quản lý vỡ mộng và trì hoãn quyết định thay đổi.

Kịch bản của vòng tròn thất bại đó đã trở thành quen thuộc trong kinh nghiệm của nhà quản lý. Để giải quyết được khó khăn này, có nhiều kỹ năng quản lý chuyên nghiệp có thể được ứng dụng.

- Thay đổi là cấp thiết

Một trong những kỹ thuật để giúp nhà quản lý thực hiện việc này là biến thay đổi đang thực hiện thành ưu tiên số 1 của những người tham gia vào sự thay đổi đó. Điều đó có nghĩa là nhà quản lý buộc phải tìm những biện pháp gia tăng tính cấp thiết và quan trọng phải thực hiện thay đổi. Từ việc đưa ra những bằng chứng cụ thể đến dùng ảnh hưởng cá nhân tới những người còn hoài nghi.

- Tạo động lực thực hiện

Ai cũng vì quyền lợi của mình và để họ thực sự nỗ lực, nhà quản lý phải đưa ra được lợi ích thuyết phục đối với những người cùng tham gia. Lợi ích ở đây phải theo cách

nhìn của nhân viên chứ không chỉ đơn thuần theo cách nhìn của nhà quản lý. Lợi ích có thể bằng tiền hay nhiều khi không phải bằng tiền, nó giúp tạo động lực cho những người thực hiện thay đổi.

- Tạo bước khởi đầu

Một thay đổi sẽ không bao giờ bắt đầu nếu nó không có điểm khởi đầu. Bên cạnh thiết lập lộ trình cho sự thay đổi là việc gỡ bỏ những rào cản để bắt đầu tiến hành thay đổi. Rào cản có thể là những thế lực trong công ty, những chế độ chính sách, qui định trói buộc .. Bên cạnh đó, cần cân nhắc tới việc kích hoạt các phong trào, chương trình thi đua nhằm hỗ trợ triển khai.

- Thành công ngắn hạn

Nhân viên cũng như doanh nghiệp cần có niềm tin rằng mình đang đi đúng hướng, làm những việc có ích. Thực tế này đòi hỏi nhà quản lý phải chỉ ra được những thành công ngắn hạn ban đầu để tạo niềm tin cho cả hệ thống. Nếu thành công đến quá muộn, sẽ có thể khiến nảy sinh tư tưởng chán nản bỏ cuộc. Bên cạnh đó là sự làm gương của chính các cấp quản lý trong quá trình thực hiện thay đổi.

- Củng cố sự thay đổi

"Đầu voi đuôi chuột" là một trong những lỗi cơ bản các nhà quản lý thường mắc phải. Thực tế này đòi hỏi nhà quản lý phải luôn sát sao củng cố cho các thay đổi đã thực hiện. Luôn tìm cơ hội tăng tính cấp thiết và quan trọng cho những thay đổi đang thực hiện, sử dụng hiệu quả hệ thống khen thưởng, kỷ luật và kiên trì theo đuổi mục tiêu.

- Tạo thay đổi bám rễ

Không chỉ dừng ở việc củng cố, nhà quản lý doanh nghiệp cần phải xây dựng các biện pháp giúp thay đổi bám rễ. Đánh giá và cải thiện các thay đổi cho phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh. Sử dụng các qui trình đề bạt để đưa những người cải tổ vào vị trí có tác động lớn hơn trong tổ chức...

IV. Các biện pháp vượt qua sự kháng cự đối với sự thay đổi.

IV.1 Phương pháp phân tích các tác động của Kurt Lewin

Để vượt qua việc kháng cự đối với sự thay đổi, nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp phân tích tác động được phát triển bởi Kurt Lewin. Phương pháp này phân tích hai loại lực tác động, đó là lực đẩy và lực cản. Điều này ảnh hưởng tới bất kỳ đề nghị thay đổi nào, nhằm đưa ra quyết định tốt nhất cho quá trình vượt qua sự kháng cự đối với sự thay đổi.

- *Lực đẩy*: Là những nhân tố tạo áp lực cho sự thay đổi.
- *Lực cản*: Là những nhân tố cản trở sự thay đổi.

Tại một thời điểm, hai loại lực tác động rơi vào phương diện đối lập nhau, những điều kiện hiện tại xác định rõ trạng thái cân bằng hay giữ nguyên hiện trạng. Để thay đổi hiện trạng thành một điều kiện mong muốn, sự thay đổi thì cần thiết để tăng lực đẩy hay giảm lực cản hoặc cả hai. Mặc dù nhà quản trị nghĩ rằng tăng lực đẩy, điều này theo Lewin có khả năng đưa ra sự cân bằng tăng thêm trong lực cản. Nhà quản trị có thể đạt được sự thay đổi thành công nhất nếu họ làm giảm lực cản.



IV.2 Quản lý sự kháng cự đối với sự thay đổi

Trong nỗ lực quản lý sự thay đổi người quản lý sẽ thường xuyên phải tự quản lý bản thân mình vì họ cũng phải tự trải qua những thay đổi, và ngoài ra họ còn phải quản lý những người khác trong sự thay đổi đó, để giúp họ vượt qua sự thay đổi không mấy dễ dàng đối với họ.

Sau đây là một số những điều mà nhà quản lý nên làm để tự quản lý mình trong thay đổi:

- *Giữ bình tĩnh khi làm việc với những người khác*
- *Dự đoán trước những áp lực và trải qua nó một cách nhẹ nhàng hơn và có hiệu quả hơn*
- *Không nên quá bảo thủ bảo vệ ý kiến của mình khi người khác bất đồng ý kiến với mình*
- *Đưa ra những giải pháp có tính sáng tạo để giải quyết vấn đề*
- *Chấp nhận mạo hiểm và thử áp dụng những ý tưởng mới*
- *Đánh giá và xếp thứ tự những việc nên làm theo điều kiện của sự thay đổi*
- *Tỏ ra phấn khởi đối với sự thay đổi và quyết tâm đạt được những mục tiêu lâu dài*
- *Cởi mở và chân thật khi làm việc với những người khác*
- *Tham gia tích cực vào quá trình thay đổi*
- *Quyết định dứt khoát khi cần thiết, tránh chần chừ lâu*

Khi giúp đỡ những người khác thay đổi, nhà quản lý nên làm những việc sau:

- ***Nghĩ suy kỹ về những phản đối, cho phản đối là:***
 - *Phản ứng tự nhiên như phản ứng tự bảo vệ mình*
 - *Một bước tích cực để tiến tới thay đổi*
 - *Tạo thêm năng lượng để cùng làm việc*
 - *Là nguồn thông tin quan trọng trong quá trình thay đổi*
 - *Không phải là cản trở để tiến tới sự thay đổi*
- ***Hãy giúp họ những bước đầu tiên:***
 - *Chấp nhận những cảm xúc của mọi người*
 - *Lắng sự phàn nàn*
 - *Làm cho mọi người yên tâm bằng cách cung cấp thêm thông tin*
 - *Chỉ cho họ thấy cái cũ đã lỗi thời cần phải thay đổi*
 - *Cung cấp cho họ những nguồn lực cần thiết và ủng hộ họ*

Tạo khả năng giúp họ thay đổi:

- *Khẳng định là tổ chức ủng hộ và chấp nhận mạo hiểm*
- *Nhấn mạnh đến tính liên tục của mục đích lâu dài và những lợi ích mà sự thay đổi sẽ mang lại*
- *Giúp nhân viên khám phá ra khả năng lựa chọn và khả năng mạo hiểm*
- *Lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định*
- *Làm việc theo nhóm*
- *Tạo cơ hội để phát triển cá nhân*

Thành công là một công việc khó khăn và cần phải hết sức kiên trì. Người quản lý cần nắm rõ tâm lý của nhân viên và có chiến lược trong việc giúp đỡ họ, đồng thời cần cư xử hết sức linh hoạt. Thực hiện được điều này cho dù đó là việc khó khăn vẫn có khả năng thực hiện được một cách thành công.

IV.3 Một số công cụ để giải quyết những vấn đề kháng cự sự thay đổi.

- ***Thông tin có hiệu quả:*** khuyến khích thông tin 2 chiều, thông tin phải rõ ràng, nhất quán

Thế nào là thông tin hai chiều?

- + Phải xem xét một cách nghiêm túc các phản kháng và xử lý chúng hiệu quả
- + Phải điều tra sự im lặng một cách kỹ lưỡng vì hiếm khi đó là điều tốt
- + Buổi thảo luận trực tiếp với nhân viên chủ chốt và với những người đặc biệt gây khó khăn (face-to-face meeting)

- Xây dựng điển hình

- + Bắt đầu với nhóm nhỏ những người chấp nhận thay đổi
- + Với những bộ phận có thành tích tốt
- + Huấn luyện
- + Cho nhân viên biết những thay đổi
- + Cần thời gian để họ thay đổi.
- + Sử dụng tư vấn bên ngoài
- + Công ty VN có xu hướng tự làm hết mọi việc, kể cả những lĩnh vực mà họ không có chuyên môn.

- Tiếp xúc để nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên;

- Xây dựng lại lòng tự trọng của nhân viên;

- Khuyến khích nhân viên tham gia và huấn luyện;

- Sử dụng tư vấn bên ngoài;

- Giải quyết khác nhau về văn hoá

Một số ví dụ về khác nhau về văn hoá :

+ Ăn mặc khi đi làm và khi dự tiệc

+ Phát biểu trong buổi họp

+ Làm việc theo nhóm

Có năm bước phản ứng luôn song hành cùng với sự thay đổi:

- *Từ chối (Denial)* : không thể thấy trước bất cứ sự thay đổi quan trọng nào cả.

- *Giận dữ (Anger)* : với người khác về những gì mà họ bắt mình phải làm

- *Kỳ kèo (Bargaining)* : thực hiện những giải pháp nhất định, giúp mọi người cảm thấy hạnh phúc.

- *Chán nản (Depression)* : liệu có đáng hay không? Nghi ngờ, cần sự động viên, giúp đỡ.

- *Chấp nhận (Acceptance)*: thực tế chứng minh

Các nhà lãnh đạo có thể giúp quá trình thay đổi được tiến hành một cách êm thấm thông qua việc thay đổi thái độ của các nhân viên từ phản đối chuyển sang chấp nhận. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo cần thay đổi những quan điểm và nghi vấn có tính chất lảng tránh của các nhân viên trong tổ chức thành những nghi vấn có tính chất chấp nhận.

- Từ câu hỏi “Tại sao?” chuyển thành câu hỏi “Những cơ hội mới nào sẽ xuất hiện?”. Khi các nhân viên hỏi “Tại sao?” có nghĩa là họ muốn nói tới những lợi ích nào mà sự thay đổi sẽ đem lại cho họ và cho tổ chức. Đừng lo lắng nếu bản thân bạn cũng cảm thấy do dự và không nhất quán với những thay đổi trong tổ chức ... bởi bạn cũng là một con người mà thôi. Bằng việc giải thích rõ ràng các ích lợi có được từ sự thay đổi, bạn sẽ không chỉ khuyên giải thành công các nhân viên để họ chấp nhận sự thay đổi mà bạn còn tự thuyết phục được chính bản thân mình nữa.

- Từ những nghi vấn “Sự thay đổi sẽ tác động tới tôi như thế nào?” đến câu hỏi “Sự thay đổi sẽ giải quyết được những vấn đề vướng mắc gì?”. Bất kể điều gì cản trở một việc nào đó để nó trở nên tốt hơn đều được coi là vấn đề vướng mắc. Hãy để các nhân viên biết rõ đâu là vấn đề vướng mắc trong tổ chức và họ sẽ là những người đóng góp một phần vào việc tìm kiếm các giải pháp khắc phục khó khăn đó.

- Từ chỗ “Chúng tôi sẽ không thực hiện nó theo cách này” chuyển sang “Nó sẽ trông

như thế nào?”. Một trong những phản ứng đầu tiên của các nhân viên đối với sự thay đổi là cự tuyệt không muốn được thực hiện nó. Trên cương vị một nhà lãnh đạo, bạn cần cho họ thấy rõ những ích lợi cũng như đưa ra những lời giải thích và động viên, hãy để tập thể của bạn tự đặt ra câu hỏi và tự trả lời về sự thay đổi.

- Từ câu hỏi “Khi nào thì sự thay đổi này sẽ kết thúc để chúng tôi có thể trở lại với công việc bình thường” thành “Tôi có thể làm gì được?”. Hãy để các nhân viên tham gia vào quá trình thực thi sự thay đổi. Trên cương vị một nhà lãnh đạo, bạn cần giúp đỡ các nhân viên để họ trở thành một phần của quá trình này.

- Từ câu hỏi “Ai đang làm việc này cho chúng ta?” thành “Ai có thể giúp đỡ chúng ta?”. Bạn hãy tập trung vào những thách thức cần phải hoàn thành. Hãy đảm bảo rằng bạn tranh thủ được sự giúp đỡ từ các phòng ban và đồng nghiệp khác trong tổ chức

Vì vậy cần:

+ Cần hệ thống thưởng: Nhân viên có thể thay đổi nhanh chóng cách ứng xử khi được thưởng xứng đáng

+ Đánh giá như thế nào? Tránh đưa ra các chỉ tiêu không đo lường được ví dụ như đạo đức

+ Phải có tính thực tế vì:

- Con người là trung tâm của sự thay đổi
- Thay đổi làm lợi cho nhân viên sẽ được nhân viên ủng hộ
- Bạn sẽ phản ứng như thế nào nếu thay đổi làm cho bạn phải làm thêm việc mà lương thì vẫn như cũ?

Những giao tiếp hiệu quả, cung cấp được lượng thông tin đầy đủ và kịp thời về các nội dung khác nhau luôn rất cần thiết trong giai đoạn thay đổi. Bạn cần đảm bảo rằng toàn bộ nhân viên trong công ty đã nắm bắt và hiểu rõ những gì mà bạn muốn truyền tải đến họ.

Các kênh thông tin càng đa dạng, thì nguồn thông tin càng được tiếp cận nhanh hơn, thông tin càng có độ tin cậy cao hơn và mau chóng dẫn đến hành động hơn. Bằng các phương tiện giao tiếp rõ ràng, một quy trình hành động trong thời gian diễn ra sự thay đổi sẽ được xác định, những thông tin thích hợp sẽ được cung cấp và các mục tiêu sẽ được đáp ứng.

CHƯƠNG 3: QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

I. Khái niệm chung

Trong tổ chức, các cuộc xung đột (mâu thuẫn) bên trong và giữa các nhóm là rất phổ biến. Thông qua xung đột, có thể thấy sự khác biệt nhận thức giữa hai hay nhiều bên dẫn đến sự chống đối lẫn nhau và có thể xảy ra ở ba cấp độ: *trong mỗi cá nhân, giữa cá nhân và tổ chức, giữa các nhóm trong tổ chức.*

- 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.
- Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất và cường độ của xung đột.

II. Phân loại xung đột

- Theo nguyên nhân :

- o Mục tiêu không thống nhất.
- o Chênh lệch về nguồn lực.
- o Có sự cản trở từ người khác.
- o Căng thẳng / áp lực tâm lý từ nhiều người – mobing.
- o Sự mơ hồ về phạm vi quyền hạn.
- o Giao tiếp bị sai lệch.

- Theo vai trò :

- o Xung đột tích cực(xung đột chức năng)

Xung đột có lợi trong một doanh nghiệp 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.

- o Xung đột tiêu cực(xung đột phi chức năng)

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.

- Theo hình thức:

- o Xung đột công khai.
- o Xung đột ngầm.

- **Theo bộ phận:**

- Giữ các phòng, ban trong doanh nghiệp.
- Giám đốc - nhân viên.
- Quản lý - Nhân viên.
- Nhân viên - Nhân viên.
- Nhân viên cũ - Nhân viên mới.

I I. Các nguyên nhân gây xung đột

I I.1. Truyền thông (communication factors)

Nhiều nhà quản trị cho rằng các cuộc xung đột trong tổ chức là do thiếu hoặc sai lệch thông tin. Nếu định nghĩa truyền thông là quá trình mà người nhận sẽ nhận và hiểu được chính xác tương ứng với ý của người gửi thì đây là điều không luôn xảy ra như vậy, có rất nhiều điều gây ra sự hiểu nhầm.

I I.2. Cấu trúc (Structural factors)

Các thành viên trong tổ chức có thể cảm nhận được cảm giác khó chịu về cách công việc diễn ra. Các quy trình có vẻ cồng kềnh. Điều này có thể do các khía cạnh cơ cấu tổ chức, xảy ra như là kết quả của sự tăng trưởng không có quy hoạch.

I I.3. Quy mô (size)

Rà soát lại các nghiên cứu về mối quan hệ giữa xung đột với quy mô tổ chức, Robbins (1994) đã tìm thấy bằng chứng nhất quán của sự tỷ lệ thuận giữa mức độ xung đột và quy mô tổ chức. Quy mô gia tăng tương ứng với mục tiêu sẽ kém rõ ràng hơn, các quy tắc và thủ tục nhiều hơn, chuyên môn hóa sâu hơn, nhiều cấp độ giám sát hơn và gia tăng cơ hội thông tin bị bóp méo.

I I.4. Sự tham gia (participation)

Một điều có lý là mời sự tham gia của cấp dưới nhiều hơn (chẳng hạn khi cần ra quyết định) để giảm bớt xung đột vì từ góc độ mối quan hệ cộng đồng, có lập luận cho rằng mời sự tham gia của các nhân viên để làm thỏa mãn các bên liên quan. Tuy nhiên, nghiên cứu lại chỉ ra rằng với sự tham gia nhiều hơn của các nhân viên thì mức độ xung đột lại gia tăng. Điều này có thể xảy ra vì gia tăng sự tham gia sẽ làm tăng sự khác nhau về các quan điểm cá nhân.

I I.5. Sự khác biệt của nhân viên theo tuyến (line-staff distinctions)

Đơn vị tuyến chức năng có nghiệp vụ liên quan trực tiếp đến hoạt động cốt lõi của tổ chức. Trong tổ chức sản xuất, bộ phận sản xuất là một đơn vị tuyến chức năng trong

khi ở tổ chức định hướng khách hàng thì bộ phận tiếp thị và bán hàng là đơn vị tuyển. Xung đột giữa tuyển chức năng và các bộ phận khác là do sự khác biệt về chức năng, mục tiêu, giá trị các thành viên. Nhóm tuyển chức năng thường hoạt động nhiều hơn trong khi các nhóm khác thường xa rời hoạt động chính của tổ chức hơn. Nhân viên ở nhóm chức năng thường chấp nhận tình hình trong khi các nhân viên khác hay bình luận, chỉ trích về tình hình thực tế tổ chức.

11.6. Hệ thống thưởng (reward systems)

Nếu một cá nhân hoặc nhóm được nhận phần thưởng bằng chi phí của người khác, xung đột sẽ phát sinh (Kohn, 1986)

11.7. Sự phụ thuộc qua lại giữa các nguồn lực (resource interdependence)

Các nhóm thường cạnh tranh nhau vì nguồn lực tổ chức (Friedkin & Simpson 1985). Với sự gia tăng các nguồn lực, xung đột sẽ không xảy ra. Tuy nhiên việc gia tăng nguồn lực là không phổ biến ở các tổ chức. Do đó, xung đột và sự thiếu hợp tác giữa các nhóm là rất thường gặp. Các nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau trở thành nguồn tạo xung đột.

11.8. Sự phụ thuộc qua lại giữa các nhiệm vụ (task interdependence)

Có hai loại nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau rất dễ bị xung đột. Một là sự phụ thuộc mang tính liên tiếp (sequential interdependence) khi một cá nhân hay hệ thống công việc phụ thuộc vào cá nhân hay hệ thống khác. Ví dụ như người phục vụ phụ thuộc nhiều vào đầu bếp hơn là ngược lại vì người phục vụ phụ thuộc vào đầu bếp để làm các món ngon kịp thời. Hình thức thứ hai của loại này là sự phụ thuộc đối ứng, tức là các cá nhân hoặc hệ thống công việc phụ thuộc lẫn nhau. Bộ phận mua hàng muốn được cung cấp chi tiết kỹ thuật chung để có thể mua với chi phí thấp nhất nhưng bộ phận sản xuất trực tiếp sử dụng nguyên vật liệu lại cần loại có chất lượng đặc biệt với đặc điểm cụ thể và xác định thương hiệu rõ ràng.

11.9. Quyền lực (Power)

Sự phân chia quyền lực trong tổ chức cũng gây ra xung đột. Nếu một nhóm cảm thấy có ít quyền hạn hơn đáng lẽ phải có hoặc tin rằng nhóm khác có quá nhiều quyền hạn thì sẽ bắt đầu có xung đột.

11.10. Hành vi cá nhân (personal behaviour factors)

Một trong những nguồn gây xung đột là sự khác nhau của mỗi cá nhân. Điều này do sự khác nhau về tính cách cũng như nhận thức

I I.11. Các dạng giao tiếp(communication style s)

Xung đột có thể đến từ việc giao tiếp và hiểu lầm lẫn nhau. Ví dụ như phong cách ngôn ngữ khác nhau giữa nam và nữ trong nhóm, nam sẽ nói nhiều hơn, có tầm ảnh hưởng hơn trong các ý tưởng so với nữ. Điều này tạo ra xung đột khi nam giới nhận định không chính xác rằng phụ nữ không quan tâm hoặc có khả năng kém hơn vì ít tham gia và ngược lại khi phụ nữ đoán chừng một cách sai lầm rằng nam giới đang hách dịch và không hứng thú với ý kiến khi họ nói nhiều hơn.

I I.12. Sự đa dạng của lực lượng lao động (workforce diversity)

Tính đa dạng cũng có thể gây nên xung đột. Một nhân viên lâu năm hoặc lớn tuổi có thể cảm thấy khó chịu hoặc tức giận khi phải báo cáo cho người quản lý mới hoặc trẻ hơn. Một nữ quản lý mà nhóm hầu hết là nam sẽ cảm thấy dường như họ thông đồng với nhau khi một trong số họ không đồng ý với đề nghị của mình. Cho dù những cảm giác này là đúng hay không cũng sẽ tạo ra những xung đột tái diễn.

I I.13. Sự khác nhau về mục tiêu (differences in goals)

Khi các đơn vị trong tổ chức chuyên môn hóa, sự khác nhau về mục tiêu gia tăng. Mục tiêu của một tổ chức sản xuất là chi phí sản xuất thấp và sản phẩm ít bị lỗi. Nghiên cứu và phát triển mục tiêu hệ thống có thể chuyển những ý tưởng sáng tạo thành các sản phẩm thương mại mới thành công. Những mục tiêu này tạo nên sự mong đợi khác nhau ở mỗi thành viên và xung đột xảy ra vì sự khác nhau về các mục tiêu. Một ví dụ về sự không tương thích này nổi lên tại xí nghiệp Heinz's D andenong khi thực hiện quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management – TQM). Khi thu mua, TQM nghĩa là có được khoai tây với giá thấp nhất. Tuy nhiên, trong trang xuất, TQM lại là tối thiểu hóa lãng phí do các vết bầm dập trên khoai tây. Khoai tây giá thấp thì lại có nhiều vết bầm dập và sẽ được loại bỏ bằng tay làm nâng cao chi phí lao động và giảm năng suất. Điều này dẫn đến sự tác động mạnh lẫn nhau cho đến khi các nguyên nhân xung đột được xác định và giải quyết.

I I.14. Cấu trúc thưởng

Xung đột giữa các nhóm có thể xảy ra khi phần thưởng dựa trên hiệu suất của một nhóm cá nhân, không phải toàn thể tổ chức. Khi phần thưởng dựa trên hiệu suất nhóm cá nhân, hiệu suất lúc này được xem là biến độc lập, mặc dù hiệu suất nhóm là rất phụ thuộc lẫn nhau.

I I.15. Sự khác nhau về nhận thức

Sự khác biệt về mục tiêu đi với sự khác nhau về nhận thức và sự bất đồng dẫn đến xung đột. Các nhóm có cách nhìn khác nhau về thực tế vì sự khác biệt mục tiêu, thời hạn và nhận thức không chính xác.

Cách nhìn về thời gian ảnh hưởng đến nhận thức nhóm về thực tế. Thời hạn hoàn thành ảnh hưởng đến sự ưu tiên và tầm quan trọng của các hoạt động khác nhau. Một nghiên cứu cho thấy nhận thức về thời gian ở công nhân là vài năm trong khi các kỹ sư sản xuất làm việc với thời gian cấu trúc là một năm. Ở cấp quản lý cao hơn tập trung vào khoảng thời gian từ năm đến mười năm so với quản lý cấp trung sử dụng khoảng thời gian ngắn hơn. Với thời hạn hoàn thành khác nhau, các vấn đề được xem là quan trọng ở nhóm này lại không ở ở nhóm khác, thế là xung đột nổ ra.

Xung đột về sự khác nhau trạng thái tương đối giữa các nhóm xảy ra và ảnh hưởng đến nhận thức: một tổ chức có nhiều tiêu chuẩn khác nhau, kết quả là một loạt hệ thống phân cấp. Một bộ phận sản xuất có thể nhận thấy một sự thay đổi gây hại cho tình hình bộ phận và được khởi xướng từ một nhân viên bán hàng. Cuộc xung đột này có thể trầm trọng hơn nữa bởi cố ý của nhân viên bán hàng.

Sự khác biệt có thể là nhỏ nhưng mỗi nhóm lại thổi phồng lên và khi sự khác biệt được nhấn mạnh quá mức, mối quan hệ sẽ xấu đi và xung đột phát triển.

I I.16. Những đòi hỏi gia tăng do các chuyên gia

Xung đột giữa các chuyên gia và nhân viên là nguồn gây xung đột phổ biến. Với sự gia tăng yêu cầu của tổ chức về ý kiến chuyên môn kỹ thuật, vai trò của các chuyên gia được mở rộng và xung đột cũng gia tăng. Vấn đề ở đây là chuyên gia và nhân viên nhìn nhận lẫn nhau và về vai trò tổ chức của họ một cách khác nhau.

IV. Lợi ích và thiệt hại do xung đột

IV.1. Lợi ích

Xung đột mang đến lợi ích ở mức độ vừa phải như sau:

- *Tập trung vào nhiệm vụ có ích:* Khi các nhóm có sự xung đột vừa phải, sự khác biệt trong từng nhóm sẽ tối thiểu hóa và tăng sự tập trung nhiệm vụ. Sự khác biệt tự nhiên giữa các nhóm (như độ tuổi, trình độ học vấn, thái độ, trang phục) phù hợp với nhiệm vụ. Điều này cho phép các bộ phận tốt hơn trong những nhiệm vụ chuyên biệt.
- *Sự gắn kết và sự hài lòng:* Sự giống nhau ở nhóm làm tăng sự gắn kết. Các thành viên bị thu hút vào nhóm và thỏa mãn vì sự thân thiết, gắn kết. Các thành viên hợp tác và hoãn mục tiêu cá nhân trong việc thực hiện mục tiêu chung của phòng ban.

Tinh thần

nhóm trong điều kiện xung đột nhẹ cũng làm gia tăng sự thỏa mãn của các thành viên.

- *Quyền lực và sự phản hồi:* Các cuộc xung đột bùng lên thỉnh thoảng làm cân bằng mối quan hệ quyền hạn giữa các nhóm, đưa ra phản hồi về tình trạng các phòng ban. Các nhân viên nhận thức về vai trò và tầm quan trọng tương đối của chính mình thường không chính xác nên họ mong đợi và yêu cầu các nguồn lực của tổ chức không phù hợp với vị trí thực tế cá nhân. Xung đột có tác dụng làm giảm đi các sự thái quá vì nó tập trung vào các vấn đề của tổ chức và giảm sự chênh lệch giữa các nhóm. Thông tin phản hồi giúp các nhóm điều chỉnh những nhận thức này và điều hòa quyền lực hoặc cân bằng nguồn lực giữa các nhóm.
- *Hoàn thành mục tiêu:* Khả năng đạt mục tiêu của một tổ chức liên quan đến các mục tiêu cấp phòng ban. Cạnh tranh và xung đột vừa phải sẽ kích thích những người tham gia làm việc. Sự gắn kết dẫn đến một bầu không khí làm việc thú vị. N hưng tính tự mãn cũng có tác hại xấu như khi có quá nhiều xung đột. Vì vậy một tổ chức có thể phát triển thịnh vượng và đạt được mục tiêu chỉ khi các phân nhóm có hiệu quả.

IV.2. Thiệt hại

Khi xung đột quá mạnh, có thể có các hậu quả tiêu cực như sau:

- *Sự lãng phí năng lượng:* Một hậu quả là sự lãng phí về thời gian và năng lực của bộ phận khi tập trung để giành chiến thắng trong xung đột đó hơn là đạt được mục tiêu của tổ chức. Khi kết quả quan trọng nhất là đánh bại các bộ phận khác thì sẽ là lãng phí các nguồn tài nguyên. Trong trường hợp cực đoan, các thành viên sẽ che giấu thông tin hoặc có các hành động thay đổi quan trọng thậm chí là phá hoại có thể xảy ra.
- *Nhận thức méo mó:* Một phát hiện từ nghiên cứu giữa các nhóm là sự phán đoán và nhận thức trở nên thiếu chính xác khi xung đột gia tăng. Do đó sau khi một nhóm gây ra lỗi, họ sẽ đổ cho đối phương quan sát thay vì xem lại những khiếm khuyết của mình. Các cá nhân trong cuộc xung đột cũng không tiếp nhận những ý tưởng của đối thủ.
- *Phản ứng của người thua cuộc:* Trong cuộc xung đột giữa các bộ phận sẽ có người thua cuộc, những kẻ thua này sẽ có sự thay đổi đáng kể, có xu hướng từ chối hay bóp méo sự thật và tìm kiếm người để trút lên đó những sự mất mát của mình. Sự gắn kết cũng sẽ giảm do người thua cuộc sẽ kém hợp tác hoặc quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của các thành viên của các bộ phận khác.

- *Sự phối hợp kém:* Vấn đề cuối cùng là nhân mạnh vào việc đạt mục tiêu phòng ban, những mục tiêu này tiếp sinh lực thêm cho nhân viên, nhưng đây không phải là tất cả. Các mục tiêu phòng ban phải tích hợp với mục tiêu của tổ chức. Trong cuộc xung đột dữ dội, sự hòa hợp không xảy ra. Sự cộng tác giữa các nhóm giảm khi sự kết nối hạn chế và mỗi nhóm sẽ không đồng tình với những quan điểm khác. Trong những xung đột mạnh mẽ này, đạt được mục tiêu phòng ban và đánh bại đối phương là sự ưu tiên. Thỏa hiệp là không thể.

V. Quản lý và giải quyết xung đột

V.1 Tại sao phải giải quyết xung đột?

- Xung đột một hiện tượng tự nhiên, nó không thể tự mất đi. Trong công việc, bất đồng lẫn nhau là điều không thể tránh. Nếu những bất đồng đó xảy ra và tiến triển thành xung đột giữa các cá nhân, tổ chức, nếu giữa những cá nhân và tổ chức đó không tự giải quyết được xung đột thì người lãnh đạo cần can thiệp để duy trì lại sự cân bằng nơi làm việc, vì nếu không can thiệp nó sẽ tạo ra xung đột lớn hơn
- Xung đột gây mất thời gian, làm chệch hướng mục tiêu của cá nhân và Doanh nghiệp, hao tổn chi phí và cảm xúc, gây ra sự căng thẳng và mệt mỏi cho những người trong cuộc và ngoài cuộc.
- Tuy nhiên xung đột có thể là động lực của sự phát triển, nếu biết giải quyết chúng một cách khoa học thì chúng là một trong những động lực cho sự phát triển của cá nhân, tổ chức như nâng cao chất lượng ra quyết định, kích thích sự sáng tạo, tạo lập môi trường cởi mở.

V.2 .Kết quả việc giải quyết tốt sự xung đột.

Nếu xung đột thấp thì sẽ không phát huy sự sáng tạo của các cá nhân, còn nếu xung đột cao thì sẽ gây ra oán hận và những tư duy, hành động tiêu cực giữa những cá nhân, cá nhân với tổ chức, các nhóm tương tác trong tổ chức với nhau. Vì vậy nếu xung đột được giải quyết một cách có khoa học và hiệu quả, thì sẽ dẫn đến các kết quả như sau:

Tăng cường hiểu biết:

Thảo luận là một phương pháp nhanh nhất giải quyết xung đột, hãy để những cá nhân nói về những suy nghĩ của mình, nếu nhà quản trị là người cầm trịch thì hãy cố gắng hiểu họ một cách thật khách quan, hơn nữa hãy cho họ biết rằng họ hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của họ cũng như mục tiêu của tổ chức mà không cần “đụng chạm”

đến người khác vì trong công ty của bạn thành tích luôn được nhận biết và đánh giá một cách khoa học.

Tăng cường sự liên kết:

Một khi xung đột được giải quyết hiệu quả, họ sẽ thấu hiểu nhau hơn về tình cảm, sở thích, hoàn cảnh..., điều này tạo cho họ có niềm tin vào khả năng làm việc nhóm cũng như cùng hướng đến mục tiêu của tổ chức.

Nâng cao kiến thức bản thân:

Xung đột đẩy những cá nhân phải nỗ lực hơn để nhanh chóng vượt qua “đối thủ” của họ, giúp họ hiểu những vấn đề thật sự quan trọng nhất đối với họ, và hướng họ đến thành công nhanh hơn.

V.3 Giải quyết giữa xung đột cá nhân và tổ chức

V.3.1 Thay đổi yếu tố tình huống :

Một phương pháp cần phải thực hiện để giảm sự xung đột là thay đổi các yếu tố tình huống gây ra sự xung đột. Vì thế người quản lý cần tìm và đưa ra thêm nguồn nhân lực, cải cách để giảm bớt sự xung đột lẫn nhau. Thiết kế lại hệ thống lương thưởng, thay đổi hệ thống thông tin

V.3.2 Hướng vào những mục tiêu cao cả :

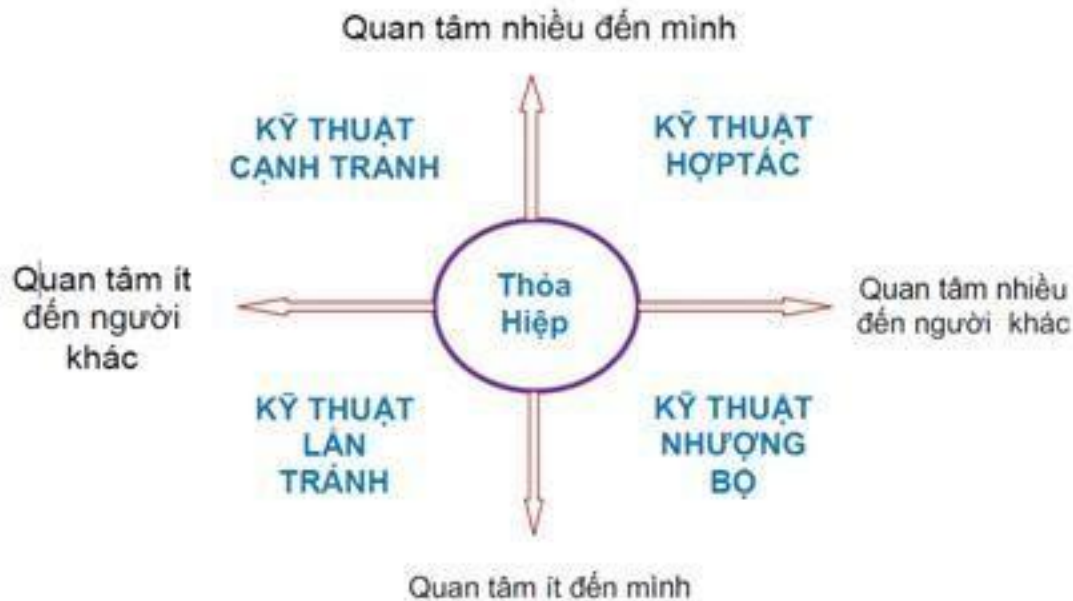
Nếu tình huống xung đột lớn và rất khó để thay đổi. Người quản lý hướng những cá nhân hay nhóm tập trung vào những mục tiêu cao cả. Đó là những mục tiêu chung quan trọng, chính yếu sự cố gắng và hỗ trợ của các bên. Chẳng hạn như là đảm bảo sự tồn tại của công ty và đánh bại những đối tác tiềm ẩn. Sự thành công của những mục tiêu cao cả thì phụ thuộc vào nhận thức các bên về những mục tiêu quan trọng thích đáng.

V.4 Các kỹ thuật xử lý xung đột giữa các cá nhân

Xử lý xung đột là một kỹ năng cần thiết cho mỗi cá nhân, và nó càng cần thiết hơn đối với nhà lãnh đạo. Khi giải quyết xung đột, điều quan trọng là phải nhận ra khi nào nên sử dụng những kỹ thuật quản lý xung đột riêng biệt dựa trên tình huống và những người liên quan.

Dưới đây là 5 đường hướng xử lý xung đột hữu ích với những ai luôn phải đối mặt với xung đột. Mỗi phương hướng giải quyết có hiệu quả khác nhau trong những hoàn cảnh cụ thể, điều quan trọng là cần hiểu thời điểm nào nên áp dụng chúng và người khác có thể lĩnh hội cách xử lý của người xử lý như thế nào.

05 Kỹ thuật xử lý xung đột: Cạnh tranh, hợp tác, nhượng bộ, lẩn tránh, thỏa hiệp. Nếu chúng ta lấy sự quan tâm là quan điểm giá trị của 2 cá nhân và đưa chúng vào hệ trục tọa độ thể hiện giá trị thì ta có thể dễ dàng nhận dạng kết quả của mỗi kỹ thuật bằng cách kết hợp hai trục gần yếu tố dùng để xử lý.



V.4.1 Kỹ thuật cạnh

tranh Tình

huống áp dụng

Là chiến lược tạo cho người nào đó chịu thua, một bên nỗ lực để giành chiến thắng, nó được áp dụng trong những tình huống như sau :

- Vấn đề được giải quyết nhanh chóng
- Khi biết chắc mình đúng
- Vấn đề nảy sinh xung đột không lâu dài
- Bảo vệ nguyên vọng chính đáng

Kết quả:

Có một số người xem xung đột ở nơi làm việc là cơ hội để "chiến thắng" và họ thấy rất hả hê. Họ xem cái giá người khác phải trả là thắng lợi của mình. Sự xung đột cạnh

tranh này có thể hình thành nên một cuộc công kích. Nếu chúng ta có xu hướng xem các mối quan hệ như một cuộc ganh đua, chúng ta sẽ sa vào cái bẫy của một cuộc tranh giành quyền lực không bao giờ chấm dứt. Thậm chí nếu chúng ta thắng và nhấn chìm ai đó, người đó cũng sẽ coi thường chúng ta và sẽ tìm cơ hội để giành lại điểm của mình. Nếu chúng ta là người có xu hướng tích lũy sự tức giận và tìm cách để trả đũa, điều này sẽ chỉ buộc chặt chúng ta với tình huống tiêu cực và trói buộc sức lực và sự hiệu quả của chúng ta.

Nói tóm lại cạnh tranh là một trò chơi có tổng bằng 0 :

Người xử lý xung đột : Thắng $\mathbb{P}1$ điểm

Người mà mình muốn xử lý xung đột: Thua $\mathbb{P} -1$ điểm

Sau khi xử lý xung đột $\mathbb{P}$ Thắng-thua : $1-1=0$

V.4.2 Kỹ thuật hợp tác

Tình huống áp dụng

Kỹ thuật hợp tác là kỹ thuật mà ở đó người xử lý xung đột quan tâm đến lợi ích của cả hai bên, nó được áp dụng trong những tình huống như sau :

- Tìm giải pháp phù hợp với cả 2 bên
- Tạo dựng mối quan hệ lâu dài
- Mục tiêu là học hỏi, thử nghiệm
- Tập hợp sự hiểu biết vào vấn đề
- Tạo ra quyết tâm

Kết quả

Khi chúng ta hợp tác, chúng ta cùng với với người khác giải quyết các vấn đề theo cách thừa nhận và tôn trọng mục tiêu của nhau. Hãy trung thực, thẳng thắn và tử tế. Chia sẻ trách nhiệm cho giải pháp. Lắng nghe chủ động những điều mà người khác đánh giá và làm việc để giúp mọi người giành được những điều này cũng như cố gắng để đáp ứng được nhu cầu của bản thân. Khi hợp tác, xung đột sẽ được giải quyết.

Nói tóm lại hợp tác là một trò chơi có tổng khác 0

Người xử lý xung đột : Thắng $\mathbb{P}1$ điểm

Người mà mình muốn xử lý xung đột: Thắng $\mathbb{P}1$ điểm

Sau khi xử lý xung đột $\mathbb{P}$ Thắng-thắng : $1+1=2$

V.4.3 Kỹ thuật thỏa hiệp

Tình huống áp dụng

Là kỹ thuật mà mỗi bên phải chịu từ bỏ một số lợi ích của mình. nó được áp dụng trong những tình huống như sau :

- Vấn đề tương đối quan trọng
- Hậu quả của việc không nhượng bộ quan trọng hơn
- Hai bên đều khẳng định giữ mục tiêu của mình
- Cần phải có giải pháp tạm thời
- Thời gian là quan trọng
- Nhiều lúc đây là giải pháp cuối cùng

Kết quả

Thoả hiệp được xem là cách tích cực để giải quyết xung đột. So sánh với sự tiêu cực của một số cách giải quyết xung đột, đây là cách giải quyết đúng đắn. Tuy nhiên, đó vẫn chưa phải là cách tốt nhất. Thoả hiệp - xác định cả hai bên và mỗi bên từ bỏ một số điều không muốn và làm một số điều họ muốn. Nếu chúng ta sử dụng chiến lược "phân loại sự khác biệt" thì đây là một ý định tích cực.

Người xử lý xung đột : *Thắng, thua 1/2, -1/2*

Người mà mình muốn xử lý xung đột: Thắng, thua 1/2, -1/2

Sau khi xử lý xung đột : $1/2 - 1/2 + 1/2 - 1/2 = 0$

V.4.4 Kỹ thuật

nhượng bộ Tình

huống áp dụng

Là kỹ thuật bỏ qua lợi ích của mình để thỏa mãn lợi ích người khác, nó được áp dụng trong những tình huống như sau :

- Cảm thấy chưa chắc chắn đúng
- Vấn đề quan trọng đối với người khác hơn đối với mình
- Cần mối quan hệ cho vấn đề sau quan trọng hơn
- Tiếp tục đấu tranh sẽ có hại
- Vấn đề không thể bị loại bỏ

Kết quả

Khi chúng ta dùng kỹ thuật nhượng bộ nghĩa là chúng ta nhận nhượng mối quan tâm riêng của mình với những mối quan tâm của người khác. Cách này để tránh xung đột, hoặc có thể để cho người đó dẹp bỏ suy nghĩ rằng quyền lợi, cảm xúc hoặc mong ước của họ không được coi trọng. Thật là đáng ngưỡng mộ nếu chúng ta quan tâm đến những người khác. Sự quan tâm đó phải đi kèm với sự tôn trọng quyền lợi, ý kiến và giới hạn của một người. Nguyên tắc chính trở nên hiệu quả là sự cân bằng. Có một câu cổ ngữ nói rằng: "Yêu hàng xóm của mình như yêu mình". Đây là sự cân bằng mà sẽ giữ các thành viên trong tổ chức thực hiện chức năng của mình mà không bị suy sụp sau xung đột.

V.4.5 Kỹ thuật lẩn

tránh Tình

huống áp dụng.

Đây là kỹ thuật bỏ qua các cuộc xung đột với hy vọng nó sẽ không phát triển mạnh

hơn, nó được áp dụng trong những tình huống như sau :

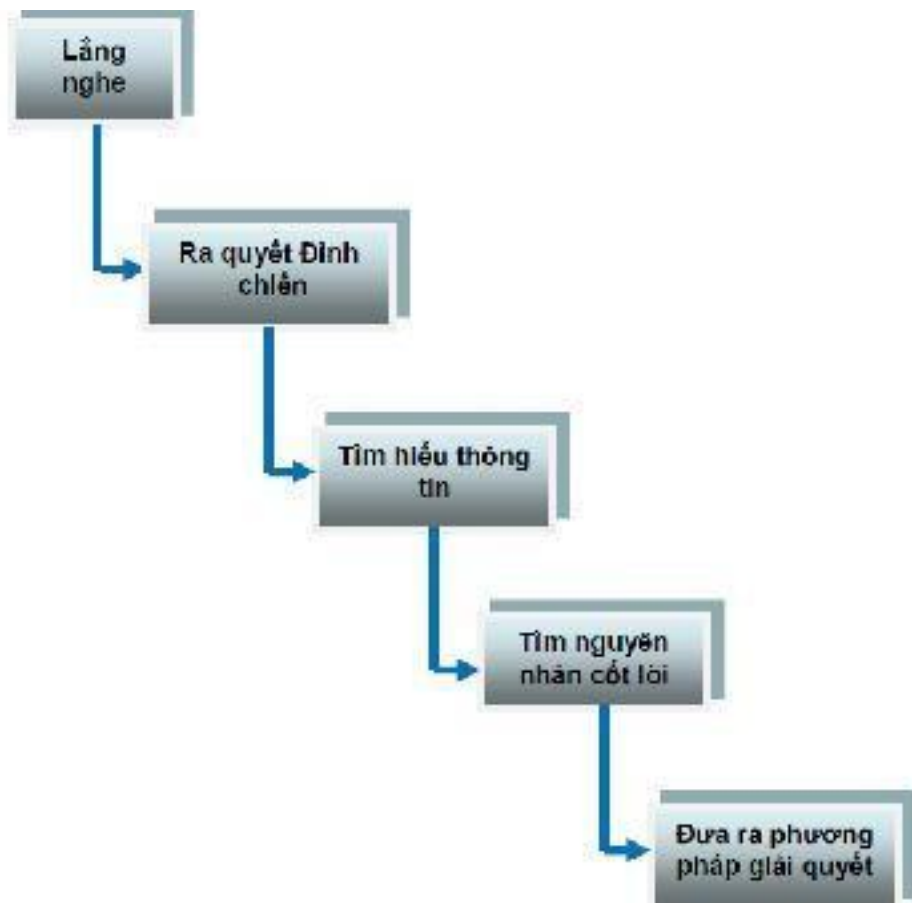
- Vấn đề không quan trọng
- Vấn đề không liên quan đến quyền lợi của mình
- H ậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại
- Cần làm đối tác bình tĩnh lại
- Cần thu thập thêm thông tin
- M ột người nào đó(người thứ 3) có thể giải quyết vấn đề tốt hơn

Kết quả

Một vài người có khuynh hướng phủ nhận, lấp liếm hoặc gạt đi sự khác biệt. Kỹ thuật né này nảy sinh từ mong muốn gìn giữ sự hoà thuận và ngăn việc tạo ra những phản ứng tiêu cực. Mong ước này là chính đáng và hợp lý nếu chúng ta không để hết vấn đề nợ đến vấn đề kia tích tụ lại. Sự bất đồng và xung đột nếu cứ tích tụ lâu ngày sẽ dễ tạo ra sự bùng nổ. Nếu chúng ta có xu hướng này, hãy nói chuyện một cách tôn trọng với đồng nghiệp của mình về những điều làm bạn cảm thấy khó chịu hoặc về các vấn đề có thể ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Chúng ta có thể để cho người đang xung đột với bạn thấy bạn hiểu và muốn hiểu họ cảm thấy thế nào trong hoàn cảnh này. Sau đó hãy giải quyết vấn đề từng bước một.

V.5 Quy trình giải quyết xung đột giữa các cá nhân của nhà quản lý

Nếu các cá nhân không tự giải quyết xung đột với nhau, xung đột giữa họ ngày càng một trầm trọng, khi đó, là nhà quản lý chúng ta ắt phải giải quyết sự xung đột giữa các cá nhân này.Để giải quyết xung đột m ột cách hiệu quả, là nhà quản lý chúng ta phải có từng bước cụ thể, tức là phải thiết lập một quá trình và vận dụng nó m ột cách chặt chẽ để hiệu quả của việc xử lý xung đột được tối ưu nhất.



V.5.1 Lắng nghe

Lắng nghe và nghe khác nhau như thế nào? Đây là hai khái niệm tưởng chừng như giống nhau nhưng nó lại khác nhau hoàn toàn.

- Nghe là một quá trình thụ động, những thông điệp đến tai người nghe có thể chưa được biết hoặc hoàn toàn mới, nhiều khi người nghe không muốn thông tin đó đến tai mình.
- Lắng nghe là khi mà người nghe đã biết được một phần nào thông tin, người đó lắng nghe để hiểu thêm hoặc hiểu rõ vấn đề, họ thực sự cần biết hoặc hiểu rõ thêm thông tin, nên nó là sự chủ động. Sự lắng nghe có thể giúp mọi người thấu hiểu được thế giới nội tâm của nhau, khiến giữa người với người có thể điều chỉnh mối quan hệ tương giao ngày càng tốt hơn. Bởi vậy, sự lắng nghe như chiếc chìa khóa để giải mã những vấn đề phức tạp

Khi biết được thông tin, người xử lý xung đột cần phải lắng nghe và lắng nghe thật kỹ phải giữ được thái độ tích cực, nhận ra được những xung đột chức năng (có lợi) và những xung đột phi chức năng (có hại). Cần phải kiềm chế cảm xúc khi kiểm tra, không nên cho cảm xúc dẫn dắt tiến trình, không cảm tính.

V.5.2 Ra Quyết Định Đình Chiến (Tách 2 bên)

Khi người quản lý đã lắng nghe và ghi nhận các thông tin anh ta nên dùng uy quyền ra quyết định đình chiến, tách hai bên ra khỏi sự xung đột, tại sao vậy? Sở dĩ phải ra quyết định đình chiến là vì:

- Thường thì các xung đột không giải quyết được ngay mà phải có thời gian thì việc giải quyết xung đột mới có hiệu quả tốt nhất
- Thời gian tìm ra bản chất vấn đề không phải là ngắn, nếu chúng ta xem nhẹ vấn đề, xem vấn đề với một cách qua loa thì khi giải quyết vấn đề sẽ không có tác dụng và nhiều khi nó lại phản tác dụng.
- Trong một số trường hợp, phải âm thầm, nhẹ nhàng giải quyết một cách uyển chuyển không công khai.

V.5.3 Tìm hiểu thông tin

Sau khi ra quyết định đình chiến, tạm tách hai bên ra khỏi xung đột, mọi việc không phải như thế là xong, xung đột chưa dừng lại ở đó, người quản lý không thể để đó mà phải tìm đến từng cá nhân để tìm hiểu thông tin, khi tìm hiểu thông tin, người quản lý phải :

- Lắng nghe từng cá nhân trình bày quan điểm của mình, ghi nhớ lại từng chi tiết, phải giữ thái độ bình tĩnh, lắng nghe khi họ trình bày, không lơ đi chỗ khác, không lắc đầu, xua tay...sẽ làm cho họ cảm thấy không được tôn trọng, và nếu không tạo điều kiện để họ trình bày hết quan điểm, nguyện vọng, những ức chế, khó khăn của mình thì người quản lý không có thông tin đầy đủ.
- Khi cá nhân trình bày quan điểm, điều người ta thường đề cập nhiều nhất đó là lợi ích của họ, có thể là tài chính, địa vị, sức lao động bỏ ra hoặc là vì danh dự của bản thân họ..người quản lý phải nghe thật kỹ từng chi tiết và ghi nhớ những điều cốt lõi nhất.
- Ngoài việc nghe họ trình bày, người quản lý còn phải đặt ra những câu hỏi thật khôn khéo, nhấn mạnh vào trọng tâm để toát ra những vấn đề, nguyên nhân tại sao họ lại quan điểm như vậy.
- Sau khi hỏi về bản thân họ người quản lý cũng đừng quên hỏi họ những ý kiến về đối phương. N hững câu hỏi như: Tại sao anh/chị lại xung đột với người kia, những hành động hay lời nói của người kia làm cho anh/chị khó chịu, theo anh/chị thì người kia phải làm như thế nào cho đúng.

- Cuối cùng bạn thử tìm hiểu những thông tin cá nhân không liên đến sự xung đột của hai người như tình hình sức khỏe, gia đình, mức sống. Biết đâu những điều này làm cho người ta cảm thấy luôn bị ức chế tâm trạng, và lúc tâm trạng không vui thì “chuyện bé cũng xé ra to”

V.5.4 Tìm hiểu nguyên nhân cốt lõi của sự xung đột

Sau khi gặp các bên tìm hiểu thông tin, chúng ta phải tổng hợp, suy xét và loại bỏ những vấn đề, những chi tiết không liên quan hoặc liên quan ít đến sự xung đột. Nếu chúng ta cần thêm hoặc thẩm định lại thông tin chúng ta nên gặp và hỏi lại các bên cho đến khi tìm ra nguyên nhân cốt lõi của vấn đề. Nhưng tốt nhất là gặp các bên trong một hoặc hai lần và đưa ra những câu hỏi sắc bén để tìm nguyên nhân cốt lõi, vì nếu cứ lặp đi lặp lại những câu hỏi giống nhau, và nó không cho chúng ta biết được những thông tin cốt lõi thì việc đó sẽ làm mất thời gian của chúng ta, của các bên và nhiều khi không giải quyết được sự xung đột.

V.5.5 Đưa ra các phương pháp giải quyết xung đột.

Sau khi lắng nghe, tìm hiểu thông tin và đưa ra được vấn đề cốt lõi chúng ta sẽ đưa ra phương pháp phù hợp. Về bản chất và ý nghĩa của từng phương pháp thì giống như đã trình bày ở phần trên (phần 5 kỹ thuật giải quyết xung đột), điều quan trọng là nhà quản lý phải nhận định vấn đề cốt lõi và đưa ra phương pháp phù hợp nhất, để giải quyết được sự xung đột, giúp cho các cá nhân hiểu rõ vấn đề để khắc phục, phát triển những tư duy tích cực, loại bỏ tư duy tiêu cực, giúp Doanh nghiệp phát triển. Sau đây là các phương pháp giải quyết xung đột giữa hai cá nhân đối với nhà quản lý.

V.5.5.1 Phương pháp thắng-thua .

Phương pháp này được sử dụng khi nhà quản lý biết rằng xung đột xảy ra là do sự bảo thủ, cố chấp hay hiểu lầm của một cá nhân mà cá nhân đó đó gần như hoàn toàn sai. Nhà quản lý dùng quyền lãnh đạo để buộc người nào đó chịu thua. Chiến lược này thường được dùng khi nhà quản lý thấy một bên nào thắng sẽ có lợi cho doanh nghiệp và bên thua kia không gây ảnh hưởng nhiều tới doanh nghiệp. Khi xử lý bằng phương pháp này nhà quản lý cũng phải cẩn thận để bên thua cảm thấy “tâm phục, khẩu phục”.

V.5.5.2 Phương pháp thua –thua :

Phương pháp này được sử dụng khi nhà quản lý cần một giải pháp nhanh. Khi nhà quản lý không còn thời gian để chờ đợi. Đây là một biện pháp ngắn hạn, bởi việc cần

thiết tập trung là hàn gắn nhanh chóng các mối quan hệ chứ không phải là tìm nguyên nhân của nó. Khi sử dụng phương pháp này thì nhà quản lý thường đề nghị một giải pháp không làm cho bên nào được thỏa mãn tuyệt đối những lợi ích của họ, mỗi bên đều phải một sự mất mát nhất định.

V.5.5.3 Phương pháp thắng-thắng

Là phương pháp làm cho cả hai bên đều được thỏa mãn về những lợi ích của mình, xây dựng mối quan hệ tốt đẹp để thực hiện những mục tiêu chung. Phương pháp này làm giảm sự sáng tạo của các cá nhân trong doanh nghiệp nhưng nó chỉ ra gốc rễ của sự xung đột. Việc thực thi phương pháp này đòi hỏi phải kiên nhẫn và linh động của người lãnh đạo. Bí quyết chính là tập trung xác định vấn đề mà hai bên có thể chấp nhận. Việc tìm ra giải pháp thắng - thắng đòi hỏi lòng tin và khả năng lắng nghe. Hai bên không thể tranh đua và tập trung vào việc thắng.

V.6 Giải quyết xung đột giữa các nhóm tương tác



V.6.1 Giải quyết vấn đề .

Phương pháp đối đầu với vấn đề giảm sự căng thẳng bằng cách mặt đối mặt giữa các nhóm mâu thuẫn, những mục đích của họ là xác định xung đột và giải quyết chúng. Những nhóm tranh luận thẳng thắn nhiều sẽ mang đến cho nhau tất cả những thông tin xác đáng cho đến khi những quyết định được tìm thấy. Hiệu quả của vấn đề giải quyết xung đột yêu cầu các bên xung đột trình bày những thiện chí để hợp tác làm việc tiến tới thống nhất cách giải quyết làm thỏa mãn những nhu cầu của tất cả các bên liên

quan.

V.6.2. Mở rộng nguồn lực:

Như những đã đề cập , những nguyên nhân chính tạo ra sự xung đột giữa các nhóm tương tác là khan hiếm nguồn nhân lực . Những lợi ích của nhóm này là mất mát thiệt hại của nhóm kia. Những mối lo lắng về nguồn lực có thể là những vị trí đặc biệt(vị trí mang lại nhiều lợi ích) , tiền bạc... Mở rộng nguồn lực là một phương pháp thành công để giải quyết xung đột từ khi nó làm cho hầu hết mọi người được hài lòng. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng dễ dàng để mở rộng nguồn lực.

V.6.3.Tìm mối quan tâm chung

Tìm mối quan tâm chung là đề cao những lợi ích chung của những nhóm mâu thuẫn và không đề cao sự khác biệt. Các nhóm chia sẻ những khó khăn giúp đạt được những mục tiêu chung. Nếu các nhóm khác biệt quá lớn, tìm mối quan tâm chung như là biện pháp lần tránh-là những biện pháp ngắn hạn. Tìm mối quan tâm chung góp phần làm giảm chất lượng quyết định, những điều liên quan, những ẩn ý chưa được xác thực.

V.6.4 Quyền lực áp đặt.

Quyền lực áp đặt là sử dụng những quy tắc, quyền lực được dùng để giải quyết hoặc ngăn chặn xung đột. Sự bất lợi của phương pháp này là nó không làm thay đổi quan điểm, được áp dụng vào những tình huống cấp bách. Phương pháp này chỉ có hiệu quả trong ngắn hạn khi mà những sự đồng ý không thể được đưa ra khi giải quyết một mâu thuẫn đặc biệt

V.6.5 Thông tin có giới hạn :

Có thêm thông tin liên lạc sẽ chấm dứt tình trạng bất nhận thức giữa các bộ phận tăng lên. Khi các bên đang ở trong tình trạng xung đột nghiêm trọng, quản lý được sự tương tác lẫn nhau giúp giải quyết vấn đề. Thông thường sự tương tác lẫn nhau được giới hạn để phát huy đưa ra những mục tiêu chung . Để có được mục tiêu chung yêu cầu các bên bàn luận và hợp tác để đạt được những mục tiêu chung. Kỹ thuật này là một trong những kỹ thuật hiệu quả để thực hiện quyết định và những nguyên tắc của sự tương tác được thể hiện và kết hợp những nguyên tắc rõ ràng . Nó không hiệu quả nhiều với những quan điểm thay đổi. (Có nghĩa là những nhóm có quan điểm rõ ràng thì áp dụng được, nhưng những nhóm có quan điểm thay đổi thì sẽ không áp dụng được).

V.6.6 Đ ối đầu và thương lượng.

Đ ối đầu xảy ra khi giải quyết những xung đột trực tiếp với nhau để đi đến những thỏa thuận khác. Đàm phán là tiến trình thương lượng đang xảy ra khi đ ối đầu, cả hai bên đều đưa ra những lý giải .

Đ ối đầu và thương lượng rất nguy hiểm, bởi vì nếu không tập trung vào xung đột và mâu thuẫn, cảm xúc của các bên thì có thể làm hỏng mọi thứ. Tuy nhiên nếu các thành viên có thể giải quyết xung đột thông qua thảo luận trực tiếp với nhau, họ sẽ thấy tôn trọng lẫn nhau và tạo sự hợp tác trong tương lai.

Đ ối đầu thành công khi người quản lý dùng phương pháp Thắng-thắng. Có nghĩa là cả nhóm phát huy những tuy duy tích cực để giải quyết xung đột để đạt những lợi ích cho cả. Nếu quá trình đàm phán trở thành chiến lược thắng-thua, đ ối đầu sẽ không hiệu quả.

V.7 Đào tạo các nhóm tương tác.

Một phương pháp khác để làm giảm xung đột giữa các nhóm tương tác là đào tạo các nhóm tương tác. Khi mà các kỹ thuật khác không thích đáng cho tổ chức, những thành viên trong nhóm cần các đào tạo đặc biệt. Đ ối với điều này, những thành viên trong các phòng ban tham gia hội thảo tránh xa những quy tắc làm việc sai lầm . Kỹ thuật này tốn kém nhưng có thể làm thay đổi những quan điểm và thái độ của nhân viên.

Những bước cần phải có trong đào tạo các nhóm tương tác như sau :

- Thiết lập mục tiêu đào tạo về nhận thức và những mối quan hệ đã định
- Những nhóm mâu thuẫn được chia ra thảo luận và sau đó liệt kê ra những nhận thức của 2 nhóm.
- Các nhóm đến với nhau một lần nữa và những đại diện của nhóm mô tả những nhận thức trong khi đó những thành viên khác lắng nghe. Mục tiêu là tường thuật lại những quan niệm của mỗi nhóm.
- Trước khi những thay đổi xảy ra, những nhóm quay lại những cuộc họp riêng để xem xét những thông tin, nguyên nhân của sự đ ối lập, những hành vi của mỗi nhóm.
- Những đại diện của nhóm chia sẻ những sự đ ối lập mà các bên đã xác định được, và những nguyên nhân có thể có của nó.
- Sau đó 2 nhóm khám phá, tìm hiểu chia sẻ những mục tiêu hiện tại và nhận định

những lý do về những nhận thức méo mó.

- Tìm ra cách thức quản lý mối quan hệ trong tương lai để giảm thiểu xung đột tái diễn. Sau tiến trình này sẽ tăng cao sự hiểu biết và tăng cao mối quan hệ công việc

NGUYÊN TẮC GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Tự trách mình để vẫn hồi lòng người.

Thừa nhận sai lầm là cách làm thông minh hơn cả, nếu chối bỏ sai lầm, chỉ rêu rao thành công của mình, không nêu lên thiếu sót của mình sẽ làm cho người khác xem thường mình. Hầu hết khi xung đột xảy ra, ai cũng có phần lỗi, chứ không hoàn toàn là lỗi của một bên. Hãy nhận lỗi mình và giải thích cảm giác của bạn đối với hành động của người khác để hiểu nhau hơn. Vậy muốn thay đổi thái độ của người khác mà không làm cho họ phật ý, giận dữ, bạn phải theo quy tắc “tiên trách kỷ, hậu trách nhân”. Nguyên tắc này mới nhìn thì thấy người đó dường như cảm nhận sai lầm, nhưng thực chất là ngón đòn “phép che mắt”.

Hãy là người trưởng thành

Raiph Waldo Emerson đã nói “*Sức mạnh của con người định hình trong chính sự yếu đuối của người ấy*”.

Hãy luôn luôn tỏ ra bạn là người trưởng thành. Luôn bình tĩnh, lãnh đạm, đừng cần nhần, cố chấp, bảo thủ, nói những chuyện không đúng chủ đề. Đừng hung dữ, áp chế hoặc làm cho người khác cảm thấy khó chịu 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.

Một điều nhịn, chín điều lành.

Bạn đừng nên cố gắng giành phần thắng khi xung đột, luôn phải biết nhường nhịn, cố gắng đừng để cái tôi quá lớn làm mất mình. Thông thường trong các cuộc xung đột, lúc cãi vã người ta thường cãi lại hơn là im lặng nghe người khác nói.

Biết người là trí, biết mình là sáng

Chúng ta phải 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. Như chúng ta cũng biết, mỗi người đều có những tính cách khác nhau và tính cách ảnh hưởng rất lớn đến cách sống và làm việc hàng ngày của chúng ta. Tuy vậy, chúng ta lại thường muốn áp đặt lối suy nghĩ của mình lên người khác, muốn người khác phải suy nghĩ và hành động giống mình, cũng chính vì thế mà chúng ta thường thất vọng, thậm chí là tức giận khi người

khác không chiều theo ý mình hay hành xử không giống như mình mong đợi.

Khi chúng ta hiểu những khác biệt giữa chúng ta và những người chung quanh, chúng ta sẽ dễ cảm thông với họ hơn. Chúng ta sẽ sống và làm việc với người khác thoải mái hơn và chắc chắn chúng ta sẽ thấy vui hơn, và...hạnh phúc sẽ đến với chúng ta.

Tâm phần xí, tắc bất đắc kỳ chính

Nói rõ ràng, không vòng vo, hãy đề cập thẳng vấn đề để làm cho người nghe cảm thấy chúng ta là người đáng tin tưởng và trân trọng.

Đừng giận cá chém thớt.

Khi chúng ta giải quyết xung đột nên tập trung vào vấn đề đang giải quyết, phân minh, rõ ràng, chuyện nào ra chuyện đó, đừng chuyện nọ xọ chuyện kia, đừng lôi móc những điều những điều không hay đã qua, nhắc lại chuyện cũ...như thế sẽ làm tăng thêm xung đột, hậu quả là không đạt được mục đích của mình mà kết quả lại tồi tệ hơn

Một nụ cười bằng mười thang thuốc bổ.

- Mỉm cười là một biểu hiện văn minh, cũng là thể hiện sức mạnh hoặc truyền đạt thông tin. Ai giữ được nụ cười trên môi, người đó có niềm vui và hy vọng vào cuộc sống. Một người luôn vui vẻ sẽ có "sức hút" mạnh mẽ, khiến người khác luôn muốn trò chuyện, kết giao.
- Trong cuộc sống đời thường, bạn nên để nụ cười thường trực trên môi. Muốn vậy, bạn cần nhiệt tình với công việc và luôn là chính mình. Tất cả những người có duyên dù không ai giống ai nhưng họ có một nét chung nhất đó là tươi cười.
- Một nụ cười như bông hoa trên miệng làm bừng sáng cả gương mặt, làm người xung quanh cũng cảm thấy dễ mến, dễ gần. Nụ cười có khi chỉ nở trong khoảnh khắc nhưng làm ta nhớ mãi. Nụ cười thật đơn giản nhưng không thể mua, không thể xin hay vay mượn được.

Nếu bạn tiết kiệm nụ cười? Nó sẽ chẳng mang lại lợi ích gì. Nhưng nếu bạn sử dụng đúng nơi, đúng lúc, đúng đối tượng, nó sẽ trở thành vô giá!

VI. Tình huống phân tích

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.

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, khần 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 nhằm 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.
- *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.
- *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:
 - 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.

- 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.
 - *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 phân 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

CHƯƠNG 4: MỐI QUAN HỆ GIỮA XUNG ĐỘT VÀ SỰ THAY ĐỔI

Giữa xung đột và sự thay đổi có mối quan hệ biện chứng, đan xen, là tiền đề, nguyên nhân, kết quả của nhau, tác động qua lại lẫn nhau, tạo nên những kết quả mang ý nghĩa tích cực lẫn tiêu cực cho tổ chức.

I. Thay đổi các nhìn về sự xung đột:

Quan điểm cổ điển cho rằng xung đột là những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực bên trong tổ chức. N hưng theo quan điểm của khoa học nghiên cứu hành vi thì xung đột là một hiện tượng tự nhiên, đôi khi còn có tác dụng hỗ trợ cho việc kích thích sáng tạo. N hư đã đề cập ở trên, đứng trên quan điểm của khoa học hành vi, trong một tổ chức luôn tồn tại hai loại xung đột đó là: xung đột chức năng và xung đột phi chức năng. X ung đột chức năng tác động tích cực đến sự thay đổi, giúp sửa chữa những khiếm khuyết của quá trình thay đổi, bổ sung, làm hoàn thiện sự thay đổi, thúc đẩy sự thay đổi diễn ra một cách nhanh chóng, tốt đẹp. Còn xung đột phi chức năng sẽ tác động tiêu cực đến sự thay đổi, làm cản trở, trì hoãn quá trình thay đổi.

Người ta chủ trương giải quyết kịp thời các xung đột phi chức năng và khuyến khích hình thành các xung đột chức năng khi cần thiết để tạo nên chất “lửa” trong tinh thần làm việc, tinh thần sáng tạo, sự mạnh dạn thực hiện thay đổi, đổi mới một cách tích cực của nhân viên. K hi mức độ xung đột giữa các nhóm, các thành viên quá cao hay quá thấp đều gây ảnh hưởng xấu đến năng suất của tổ chức. Vì vậy, nhà quản trị cần đưa ra những can thiệp cần thiết để làm giảm bớt các xung đột hay tạo ra nó khi cần thiết. M ức độ xung đột vừa đủ sẽ ảnh hưởng tích cực đến năng suất của tổ chức.

Xung đột giữa các nhóm vừa có lợi & có hại:

- Năng lượng lẽ ra dành cho công việc thì họ lại dành cho xung đột.
- Khi tổ chức có quá ít xung đột thì cũng gây ra bất lợi.

Xung đột trong một cá nhân là xung đột mà quản lí cần quan tâm. Một cá nhân có mâu thuẫn vì họ gặp phải sự bất ổn trong những vai trò mà cùng lúc họ phải đảm nhận. Hai chữ “xung đột” thường gợi lên những mối quan hệ tiêu cực, chẳng hạn như tranh cãi, căm ghét, cău giận, cảm giác tổn thương, hoài nghi,... . Nhưng trên thực tế, “xung đột” là gì và nó có tác động như thế nào tới hành động lẫn hiệu quả công việc của các nhân viên?

Stephen Robbins, tác giả cuốn sách Organizational Behavior (Hành vi Tổ chức), định nghĩa xung đột là “Một quy trình bắt đầu khi một bên nhận thấy rằng bên kia có ảnh hưởng tiêu cực hay chuẩn bị có ảnh hưởng tiêu cực tới điều gì đó bên thứ nhất quan tâm”. Stephen định nghĩa xung đột đơn giản như một sự căng thẳng.

Xung đột bản thân nó chẳng tốt cũng chẳng xấu. Nhưng khi chúng ta đặt suy nghĩ của mình vào sự xung độ hay căng thẳng đó, chúng ta đang gán kết cho nó một giá trị tích cực hay tiêu cực.

Mọi người thường phản hồi với xung đột theo 3 cách:

- Họ cảm thấy e ngại với cả các xung đột, thậm chí khi nó còn rất mờ nhạt. Họ miễn cưỡng và luôn muốn tránh xa sự liên quan, tham gia vào các cuộc nói chuyện có thể khá “nóng”, thách thức hay tiêu cực tiềm tàng.
- Họ cố gắng vượt qua nỗi sợ và sự kháng cự của bản thân bằng việc cố gắng sửa chữa sai lầm. Họ phản ứng theo một cách thức khá âm ỉ, mạnh mẽ hay có phần hạ thấp mình.
- Họ nhận ra rằng không phải tất cả các xung đột đều tiêu cực và họ tham gia vào các cuộc giao tiếp với tâm trạng cởi mở, hăm hở giải quyết vấn đề.

Cách thức các công ty và nhân viên trong công ty đương đầu với xung đột thường phản chiếu trực tiếp đặc điểm hay bầu không khí các nhà quản lý xây dựng cho công ty. Nếu các nhà quản lý né tránh xung đột, các nhân viên cũng vậy. Nếu các nhà quản lý nắm lấy cơ hội khi nhìn nhận xung đột như một sự gán kết tích cực tiềm tàng giữa các cá nhân hay giữa các nhóm, các nhân viên trong công ty cũng sẽ như vậy.

Câu hỏi đặt ra là những lợi thế và bất lợi của xung đột hay căng thẳng là gì? Để trả lời câu hỏi này, Stephen Robbins, tác giả cuốn sách Organizational Behavior (Hành vi Tổ chức), cho rằng các công ty cần quan tâm tới giá trị của bản thân xung đột kết hợp tiềm năng của xung đột cho hiệu suất công việc cao, thấp hay trung bình.

- Xung đột thấp/Tiềm năng thấp: Khi các nhà quản lý xem ra không quá lo lắng tới những gì các nhân viên làm và các giao tiếp lẫn xung đột giữa nhà quản lý và các nhân viên ở mức tối thiểu hay trung lập, hiệu suất làm việc và sự gắn kết chung của nhóm sẽ thấp.

Điều này thường xuất hiện khi các nhân viên không quan tâm tới công việc của họ hay kết quả của những nỗ lực bỏ ra. Đây có thể là phản ứng với việc các nhân viên cảm thấy sếp không lo lắng, quan tâm hay đơn giản là để ý tới công việc của họ.

Tình huống này xuất hiện nhiều nhất trong các công ty, tổ chức lớn hay trong các cơ quan nhà nước. Trên cương vị quản lý, các sếp của công ty cần đánh giá chất lượng và loại hình giao tiếp đang tồn tại trong công ty.

Các nhà quản lý cần chuyển bầu không khí tiêu cực và lãnh đạo thành bầu không khí tích cực và nhiệt huyết. Nhiệm vụ này có thể được thực hiện bằng việc tham gia vào các hành động thường nhật của một vài nhân viên nhằm cho họ thấy một cách thức tích cực và hiệu quả để giao tiếp.

- Xung đột cao/Tiềm năng thấp: Đây là một tình huống khác với kết quả bất hạnh tương tự. Khi mức độ xung đột khá cao - sự hỗn độn, sức ép lớn, ranh giới quyền hạn không rõ ràng hay những quy trình công việc phức tạp – và xung đột là tiêu cực, sự gắn kết và kết quả công việc của nhân viên sẽ thấp.

Ở đây, thậm chí cả khi nhân viên có thể quan tâm tới công việc của họ, những mối e ngại xung đột lớn sẽ che phủ khả năng hoàn thành tốt công việc của nhân viên trong công ty. Đây rõ ràng là thời điểm mà các nhà quản lý cần làm rõ những mục tiêu, nhiệm vụ và quy trình với trọng tâm nhằm giảm thiểu các giao tiếp tiêu cực.

- Xung đột trung bình/Tiềm năng cao: Tình huống thứ ba này thể hiện những xung đột ở mức trung bình. Các nhà quản lý và nhân viên có thể tạo ra các thách thức cho nhau, phản bác các suy nghĩ, đưa ra các giải pháp sáng kiến hay vấn đề cần giải quyết.

Tất cả việc này được thực hiện mà không có sự xúc phạm hay gây bực mình cho người khác. Kết quả của nó là sự gắn kết cao và chất lượng công việc hiệu quả. Các nhân viên tin vào những gì họ đang thực hiện và cảm thấy gắn bó với sếp, với công việc và với kết quả công việc. Đây được xem như sự hoà hợp tối ưu nhất giữa sự căng thẳng và hiệu suất.

Nhìn chung, thông điệp tới các công ty đó là xung đột luôn hết sức tự nhiên. Nó hiện hữu trong mọi nơi, mọi thời điểm. Trên thực tế, không phải mọi xung đột đều mang tính tiêu cực hay phản tác dụng, mà chúng cũng có thể tích cực. Tất cả phụ thuộc vào cách thức các nhà quản lý nhìn nhận sự căng thẳng được tạo ra và những gì sẽ làm với nó. Hãy đến với những xung đột tích cực.

II. Khuyến khích sự xung đột

Chúng ta cần khuyến khích các xung đột mang tính xây dựng. Chính những xung đột này sẽ giúp loại bỏ những rào cản, cản trở do chính quá trình thay đổi tạo ra, giúp sửa chữa những khiếm khuyết của quá trình thay đổi, bổ sung, làm hoàn thiện sự thay đổi,

thúc đẩy sự thay đổi diễn ra một cách nhanh chóng, tốt đẹp. Ngoài ra, xung đột mang tính xây dựng còn tạo ra tiền đề làm kích hoạt, khởi xướng cho sự thay đổi được hình thành và diễn ra.

Xung đột có tính xây dựng là cần thiết cho việc tạo ra sự cam kết với các quyết định. Việc thiếu các xung đột hữu ích - có tính chất xây dựng - trong tổ chức sẽ gây khó khăn cho việc đánh giá các ý tưởng kinh doanh, các ý tưởng thay đổi. Các nhà quản trị cần tạo ra một môi trường của các quan điểm bất đồng có tính chất xây dựng nhằm phát hiện các khiếm khuyết trong tổ chức, trong các kế hoạch, các quyết định để từ đó có những định hướng cần thiết cho sự thay đổi và điều chỉnh sự thay đổi phù hợp hơn với thực tiễn sản xuất kinh doanh vốn luôn biến động thường xuyên, giúp cải thiện chất lượng của các quyết định và nâng cao mức độ cam kết thực hiện các quyết định được đưa ra. Các xung đột tích cực đóng vai trò chính trong việc xây dựng sự gắn kết giữa tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu thay đổi của tổ chức với mục tiêu của cá nhân/đội/nhóm. K huyến khích các quan điểm trái ngược có tính xây dựng trong quá trình thực hiện sự thay đổi, ra quyết định sẽ tăng sự gắn kết của mọi người với quá trình thay đổi, quyết định của tổ chức, giúp đảm bảo cho sự thay đổi và các quyết định thay đổi được thực hiện một cách nhanh chóng, hiệu quả.

Không phải mọi sự xung đột đều mang ý nghĩa tiêu cực. Có những xung đột giúp nhà lãnh đạo rất nhiều trong việc đưa ra những quyết định chính xác và toàn diện hơn. Xung đột có tính xây dựng là cần thiết cho việc tạo ra sự cam kết với các quyết định. Nếu mọi người chỉ cười, gật đầu và nói "vâng" trong tổ chức của bạn, thì có thể đã đến lúc phải bắt đầu cần những cuộc tranh luận.

Theo ông Michael Roberto, chuyên gia của trường kinh doanh Havard, việc thiếu các xung đột hữu ích - có tính chất xây dựng - trong tổ chức sẽ gây khó khăn cho việc đánh giá các ý tưởng kinh doanh và đưa ra các quyết định quan trọng. Tất nhiên, xung đột không có nghĩa là hăm dọa.

Tầm quan trọng của xung đột có tính chất xây dựng:

Các nhà lãnh đạo nên tạo ra một môi trường của các quan điểm bất đồng có tính chất xây dựng nhằm cải thiện chất lượng của các quyết định và để nâng cao mức độ cam kết của các quyết định được đưa ra. Michael Roberto cho rằng: "Để cho các xung đột tích cực giúp bạn xây dựng các cam kết với quyết định, và do đó, tạo điều kiện cho việc thực thi".

Đây là hiểu biết chính mà thường dễ dàng bị xem nhẹ. Các xung đột tích cực đóng vai trò chính trong việc xây dựng sự gắn kết với tầm nhìn và mục tiêu nhóm. Điều này nghĩa là, để trở nên hiệu quả, chúng ta cần thay đổi cách chúng ta đưa ra các quyết định quan trọng. K huyến khích các quan điểm trái ngược có tính xây dựng trong quá trình ra quyết định sẽ tăng sự gắn kết của mọi người với quyết định. H ơn nữa, điều này sẽ đảm bảo cho việc thực thi hiệu quả hơn. Các nhà lãnh đạo cần đóng vai trò tích cực hơn trong việc khuyến khích mọi người đưa ra những quan điểm này.

Tất nhiên, việc diễn tả sự bất đồng có thể là điều rất khó khăn và không thoải mái cho bất kỳ nhà quản lý hay nhân viên cấp dưới nào. Do đó, nhà lãnh đạo không thể chờ đợi các ý kiến bất đồng tự đến với họ, mà họ phải chủ động đi tìm kiếm nó trong tổ chức.

Các nhà lãnh đạo có thể và nên tiến hành các bước vững chắc để xây dựng sự xung đột thành quá trình ra quyết định. Ví dụ, họ có thể đề nghị các nhà quản lý đóng vai trò là đối thủ cạnh tranh của tổ chức trong các cuộc họp. Hoặc họ có thể phân công ai đó đóng vai người không tán thành để chắc chắn rằng việc đánh giá dự án đã được tiến hành toàn diện trước khi tiến hành.

Bằng việc tiến hành các cuộc tranh luận sôi nổi và cởi mở, các nhà lãnh đạo sẽ biết được liệu mọi người có thực sự đồng ý với lựa chọn được đưa ra hay không. **II.**

Mối quan hệ giữa xung đột và sự thay đổi

1. Tác động của sự thay đổi đến xung đột:

Trong nhiều trường hợp, sự thay đổi đóng vai trò là nguyên nhân khởi đầu cho các xung đột bởi lẽ:

- Thay đổi làm đụng chạm đến quyền lợi của nhiều cá nhân, nhóm làm việc.
- Do sức ỳ về mặt tâm lý, sự thụ động, ngại thay đổi của cá nhân.
- Do sự chuẩn bị chưa tốt của tổ chức cho sự thay đổi sắp diễn ra
- Có sự chưa tương thích với nhau giữa các yếu tố không gian, thời gian, các điều kiện tiền đề về vật chất và yếu tố con người cần có cho sự thay đổi.

Sự thay đổi tạo ra những xung đột mang tính tích cực lẫn tiêu cực. Sự thay đổi sẽ tạo ra những xung đột mang tính tích cực khi sự thay đổi ấy được chuẩn bị và thực hiện một cách kỹ lưỡng, có phương pháp, tạo ra sự ganh đua, cạnh tranh lành mạnh giữa những cá nhân, đội/nhóm trên tinh thần đồng thuận, đoàn kết, cùng hướng đến mục tiêu chung của sự thay đổi. Và điều ngược lại sẽ tạo ra những xung đột mang tính tiêu cực. Bất kỳ sự thay đổi nào cũng ẩn chứa trong nó khả năng làm diễn ra hai loại

xung đột này. Khi thực hiện thay đổi, chúng ta không loại trừ được hoàn toàn khả năng xảy ra loại xung đột mang tính tiêu cực, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể hạn chế đến mức thấp nhất khả năng xảy ra loại xung đột này. Để hạn chế đến mức thấp nhất việc tạo ra những xung đột mang tính tiêu cực, cần phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho sự thay đổi với những điều cần lưu ý như sau:

- Xác lập những mục tiêu của thay đổi: lý do phải thay đổi?; nhằm giải quyết vấn đề gì?; mục tiêu đặt ra ban đầu?; điều chỉnh những mục tiêu trên như thế nào cho phù hợp với điều kiện thực tế?; các bộ phận, cá nhân nào có liên quan?; có những ràng buộc nào không?; thời gian dự tính là bao lâu?; những ai và nguồn lực nào có thể hỗ trợ khi lên kế hoạch?; công việc thường lệ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào?
- Đề xướng sự thay đổi; nhận biết những thay đổi tiềm năng; tính toán chi phí để thực hiện sự thay đổi; xác định mức độ khả thi; cung cấp thông tin phản hồi; hoạch định kế hoạch triển khai công việc cho nhân viên; cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho các cá nhân, đội/nhóm liên quan; truyền đạt ý tưởng thuyết phục về sự thay đổi; trao quyền hạn để ứng phó với thay đổi; xây dựng tinh thần làm chủ cho các cá nhân, đội/nhóm đối với sự thay đổi; tổ chức tốt công tác hậu cần; đảm bảo các công việc khác diễn ra bình thường trong quá trình thay đổi.
- Làm cho tất cả các cá nhân, đội/nhóm liên quan ý thức được sự cấp thiết của việc thay đổi, đồng ý với sự thay đổi, cùng đoàn kết bắt tay thực hiện việc thay đổi. Biến thay đổi đang thực hiện thành ưu tiên số 1 của những người tham gia vào sự thay đổi đó. Giúp cho các cá nhân, đội/nhóm thấy được những khía cạnh tích cực từ sự thay đổi như mang lại những hứng thú mới, mở ra những triển vọng phát triển nghề nghiệp, mang đến một góc nhìn mới mẻ cho công việc, tạo ra cơ hội tiếp thu những kỹ năng mới, là những thử thách,...Tìm những biện pháp gia tăng tính cấp thiết và quan trọng phải thực hiện thay đổi từ việc đưa ra những bằng chứng cụ thể đến dùng ảnh hưởng cá nhân tới những người còn hoài nghi.
- Tạo động lực thực hiện sự thay đổi: Ai cũng vì quyền lợi của mình và để họ thực sự nỗ lực, nhà quản lý phải đưa ra được lợi ích thuyết phục đối với những người cùng tham gia. Lợi ích ở đây phải theo cách nhìn của nhân viên chứ không chỉ đơn thuần theo cách nhìn của nhà quản lý. Lợi ích có thể bằng tiền hay nhiều khi không phải bằng tiền, nó giúp tạo động lực cho những người thực hiện thay đổi.
- Tạo bước khởi đầu cho sự thay đổi: Thay đổi sẽ không bao giờ bắt đầu nếu nó không

có điểm khởi đầu. Bên cạnh thiết lập lộ trình cho sự thay đổi là việc gỡ bỏ những rào cản để bắt đầu tiến hành thay đổi. Rào cản có thể là những thế lực, lực cản trong công ty, những chế độ chính sách, qui định trói buộc... Bên cạnh đó, cần cân nhắc tới việc kích hoạt các phong trào, chương trình thi đua nhằm hỗ trợ triển khai.

- Tạo những thành công ngắn hạn: Nhân viên cũng như doanh nghiệp cần có niềm tin rằng mình đang đi đúng hướng, làm những việc có ích. Thực tế này đòi hỏi nhà quản lý phải chỉ ra được những thành công ngắn hạn ban đầu để tạo niềm tin cho cả hệ thống. Nếu thành công đến quá muộn, sẽ có thể khiến nảy sinh tư tưởng chán nản bỏ cuộc. Bên cạnh đó phải có sự làm gương của chính các cấp quản lý trong quá trình thực hiện thay đổi.

- Củng cố sự thay đổi: "Đầu voi đuôi chuột" là một trong những lỗi cơ bản các nhà quản lý thường mắc phải. Thực tế này đòi hỏi nhà quản lý phải luôn sát sao, củng cố cho các thay đổi đã thực hiện. Luôn tìm cơ hội tăng tính cấp thiết và quan trọng cho những thay đổi đang thực hiện, sử dụng hiệu quả hệ thống khen thưởng, kỷ luật và kiên trì theo đuổi mục tiêu.

- Làm cho sự thay đổi được bám rễ vững chắc: Không chỉ dừng ở việc củng cố, nhà quản lý doanh nghiệp cần phải xây dựng các biện pháp giúp sự thay đổi bám rễ. Đánh giá và cải thiện các thay đổi cho phù hợp với thực tiễn sản xuất kinh doanh. Sử dụng các qui trình đề bạt để đưa những người có tư tưởng cải tổ vào vị trí có tác động lớn hơn trong tổ chức.

2. Tác động của xung đột đến sự thay đổi:

Thay đổi tạo ra xung đột. Và đến lượt mình, xung đột tác động ngược lại sự thay đổi. Tác động của xung đột đến sự thay đổi thể hiện ở hai mặt đối lập nhau. Mặt thứ nhất, xung đột giúp loại bỏ những rào cản cản trở do chính quá trình thay đổi tạo ra, giúp thúc đẩy sự thay đổi diễn ra một cách nhanh chóng, tốt đẹp. Mặt thứ hai, xung đột cũng có thể làm cản trở, trì hoãn sự thay đổi.

Không chỉ đóng vai trò như là hệ quả kéo theo của sự thay đổi, trong nhiều trường hợp chính xung đột đóng vai trò là nguyên nhân ban đầu, là tiền đề làm kích hoạt, khởi xướng cho sự thay đổi được hình thành và diễn ra.
