



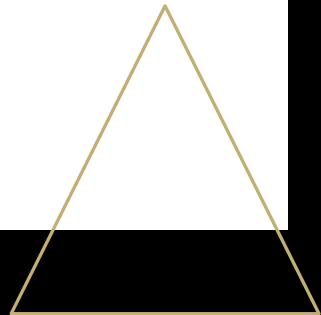
KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT





NỘI DUNG

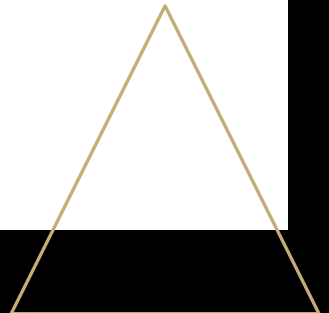
- Nguyên tắc xử lý xung đột
- Quy trình & Chiến lược giải quyết xung đột





ĐIỀU GÌ CÓ THỂ XẢY ĐẾN NẾU XUNG ĐỘT DIỄN RA?

- bất đồng quan điểm, ngôn ngữ
- ngôn ngữ bất lực vũ lực lên ngôi
- tiến độ công việc trì trệ
- Mất đoàn kết nội bộ
-
-
-
-





85
PERCENT

In a study on workplace conflict, researchers found:

An overwhelming majority (85%) of employees at all levels experience conflict to some degree.



U.S. employees spend **2.8 hours** each week dealing with conflict.



54% of employees think managers could handle disputes better by addressing underlying tensions before things go wrong.

The primary causes of workplace conflict are:

49%
Personality
clashes and
warring egos

34%
Stress

33%
Heavy
workloads



of respondents
said the
avoidance of
conflict resulted
in sickness
or absence
from work.

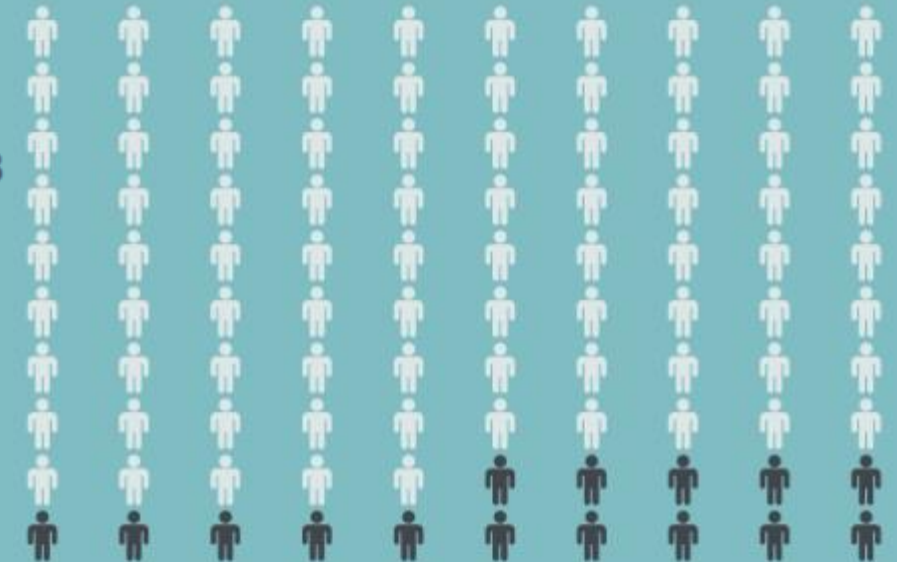
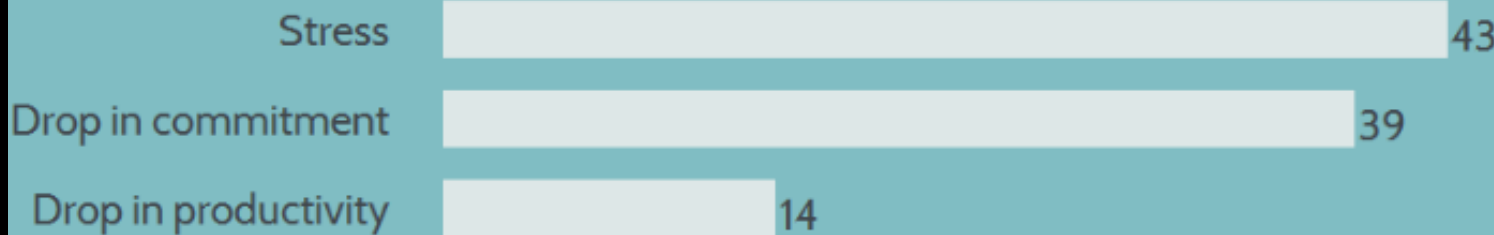


The average number of hours each employee in the UK spends dealing with conflict every week

362.5 million

working days lost dealing with conflict in the UK every year

Most common impacts of workplace conflict (% of occurrences)



85% of employees have to deal with conflict in the workplace



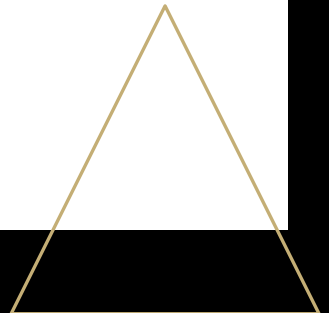
days absent due to stress in the UK 2013/14

XUNG ĐỘT LÀ GÌ?



Xung đột là hoàn cảnh mà ở đó mục đích của hai hoặc nhiều người không thống nhất nhau ở một số mức độ nhất định

Theo Severy, Bingham và Schlenker



**Các loại xung
đột thường gặp**



**Các quan điểm
về xung đột**

Xung đột

- Xung đột nội tâm cá nhân
- Xung đột giữa các cá nhân



- Xung đột nội bộ nhóm
- Xung đột giữa các nhóm

**Các loại xung đột
thường gặp**

Quan điểm tích cực về xung đột:

- Mang lại sự thay đổi và thích nghi tốt hơn cho một tổ chức
- Làm thắt chặt các mối quan hệ
- Giúp nâng cao nhận thức về bản thân và về người khác
- Giúp cá nhân phát triển, cải thiện bản thân
- Khuyến khích động lực hoạt động



Các quan điểm về xung đột

Quan điểm tiêu cực về xung đột:

- Là quá trình cạnh tranh
- Làm nhận thức sai lệch
- Làm giảm giao tiếp & khiến vấn đề trở nên mập mờ
- Tạo ra các quan điểm cứng nhắc
- Phóng đại khác biệt và bỏ qua tương đồng
- Làm gia tăng xung đột

SHARK

Nguyên tắc xử lý xung đột
Mô hình
Thomas - Kilmann



FOX



OWL



TEDDY BEAR



Thông tin cơ bản

- Những năm 1970 Kenneth Thomas và Ralph Kilmann xác định 5 cách giải quyết xung đột, tùy theo mức độ hợp tác hay quyết đoán của cá nhân.
- Họ cho rằng mỗi người có xu hướng hành động theo một cách nhất định khi giải quyết xung đột



Tình huống giả định



Phòng của Lâm đang được trang bị hệ thống máy tính để bàn đã khá cũ, gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc, CBNV thường phải ở lại muộn.

- CBNV muốn công ty nâng cấp hệ thống máy tính hiện tại thành laptop cá nhân để nâng cao hiệu suất & linh hoạt sử dụng.
- Phòng kế toán & Phòng kế hoạch không đồng ý vì việc này gia tăng chi phí và gây khó khăn cho công tác kiểm toán cuối năm vì khoản chi không nằm trong dự toán.
- Điều này tạo ra sự xung đột giữa đội ngũ của Lâm với các phòng ban trên. **Nếu ở vào vai trò của Lâm, bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?**

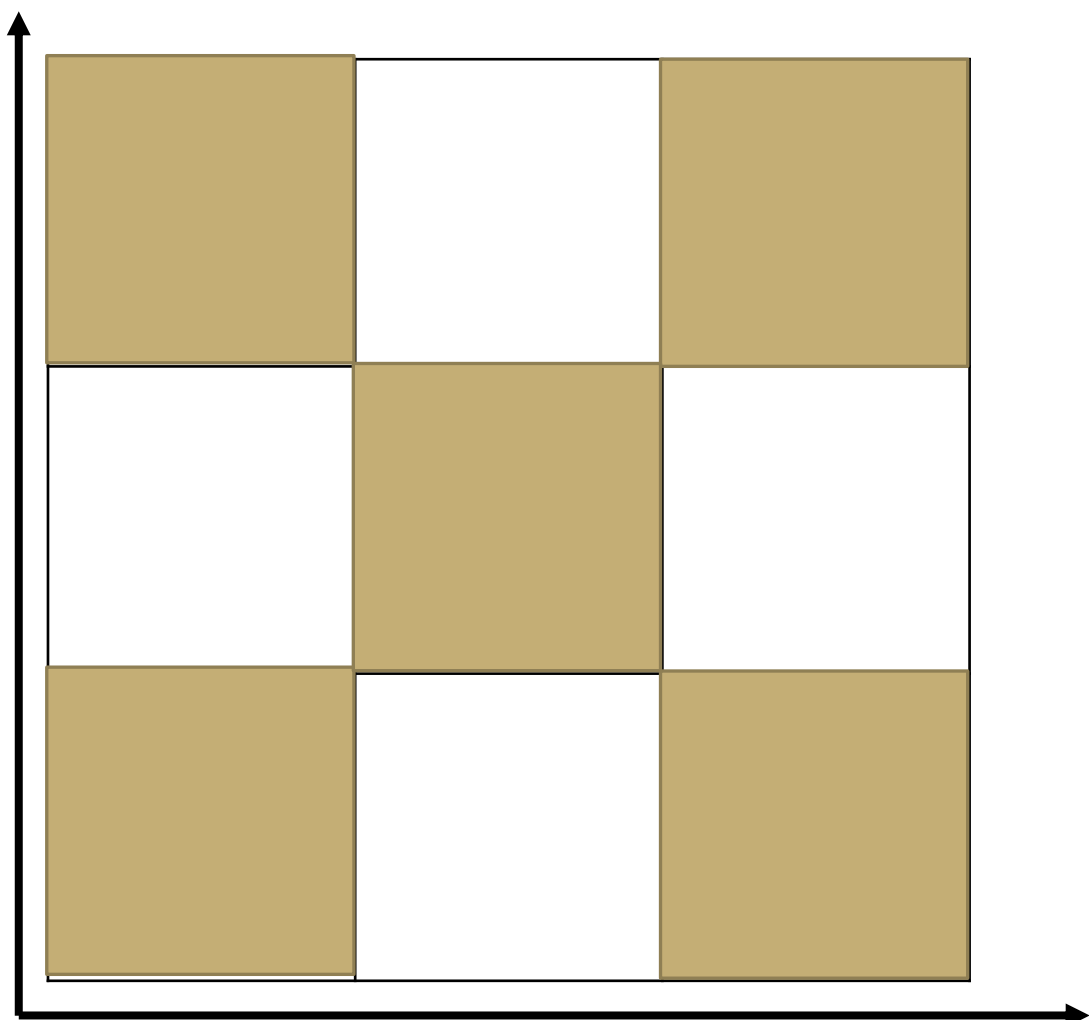
Tình huống giả định



- tự trang bị cho thuận tiện công việc
- Chỉ ra sự kém hiệu quả của bộ máy cũ đối với công việc
- Tư vấn nâng cấp thay ổ cứng chi phí sẽ thấp hơn dễ dàng trao đổi hơn.

-
-
-
-

Xu hướng quyết đoán (áp đảo)



Xu hướng hợp tác (nhượng bộ)

Thỏa
hiệp

Trốn
tránh

Hợp
tác

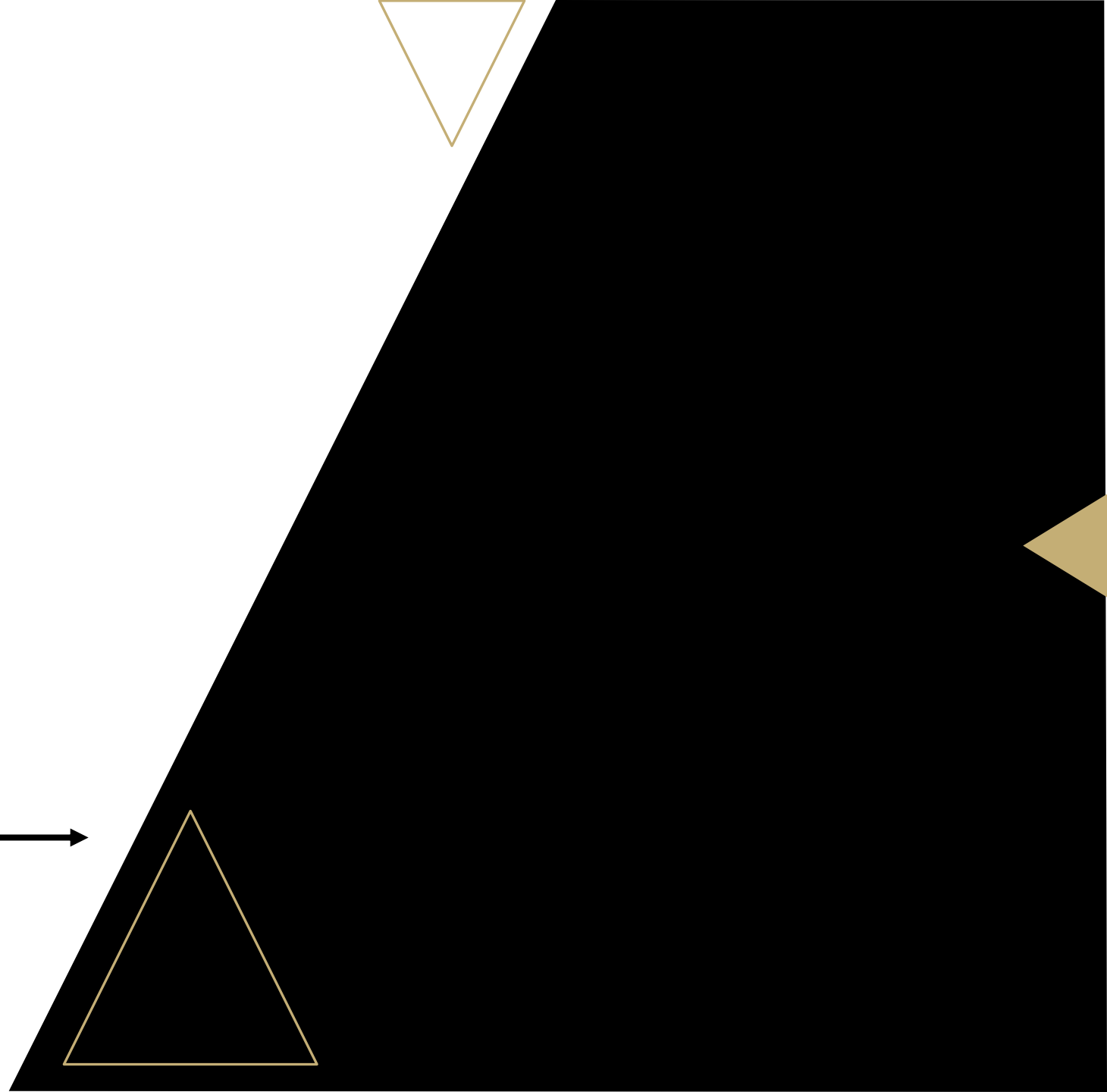
Cạnh
tranh

Đầu
hàng

Xu hướng quyết đoán (áp đảo)

Cạnh tranh		Hợp tác
	Thỏa hiệp	
Trốn tránh		Đầu hàng

Xu hướng hợp tác (nhượng bộ)



Tình huống giả định

Xu hướng quyết đoán (áp đảo)

Kiên quyết đến cùng		Tự làm đề xuất kế hoạch bổ sung, tham gia giải trình kiểm toán
	Giữ nguyên hệ thống cũ, nhưng nâng cấp cấu hình	
Không gửi đề xuất của CBNV lên BLD		Chuyển yêu cầu sang năm sau, để phù hợp với kế hoạch & kiểm toán

Xu hướng hợp tác (nhượng bộ)

Hình ảnh đại diện

Xu hướng quyết đoán (áp đảo)



Xu hướng hợp tác (nhượng bộ)

Kiểu cạnh tranh (competitive):

Những người chọn cách cạnh tranh thường kiên quyết, và biết cái họ muốn.

Họ thường đứng ở vị trí nắm quyền lực, bị lôi kéo bởi những thứ như vị trí, cấp bậc chuyên môn hay khả năng thuyết phục

Kiểu hợp tác (collaborative):

Những người chọn cách hợp tác thường cố gắng thỏa mãn nhu cầu của tất cả những người có liên quan.

Những người này có thể rất quyết đoán, nhưng vẫn hiểu rằng những người xung quanh cũng quan trọng không kém mình

Kiểu thỏa hiệp (compromising):

Người theo cách thỏa hiệp sẽ cố gắng tìm kiếm giải pháp sao cho ít nhất có thể vừa lòng tất cả mọi người dù chỉ phần nào.

Ai cũng phải hi sinh một chút, và người thỏa hiệp cũng sẵn sàng chấp nhận hi sinh phần mình

Kiểu lẩn tránh (avoiding):

Những người chọn cách này tìm cách lẩn tránh hoàn toàn xung đột.

Người chọn phương pháp lẩn tránh biểu hiện qua việc giao cho người khác ra những quyết định hoặc chấp nhận những quyết định mà người khác đưa ra từ trước, và tránh không làm tổn hại đến cảm xúc của người khác

Kiểu đầu hàng (accomodating):

Người chọn cách này sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của người khác, dù có phải trả giá bằng cách hi sinh nhu cầu của mình.

Người dễ dãi không cương quyết, nhưng ngược lại lại rất biết hợp tác

**HÃY CÙNG XEM
PHONG CÁCH
CỦA BẠN!**



<https://forms.office.com/r/eNk6wKbfUt>

Họ & tên anh/chị?		- Phong cách Hợp tác - Collaborating	- Phong cách Cạnh tranh - Competing	- Phong cách Trốn tránh - Avoiding	- Phong cách Đầu hàng - Accommodating	- Phong cách Thỏa hiệp - Compromising
Nguyễn Xuân Tăng		11	4	8	8	8
Trần Việt Dũng		9	7	8	9	9
Trương Văn Tuấn		11	6	4	6	6
Trần Nguyễn Minh Thành		10	9	8	10	9
Thanhht33@fpt.com		10	8	6	7	10
Nguyễn Phương Tùng		8	7	9	7	7
Huỳnh Văn Hoà		8	7	9	7	8
Lê Nguyễn Minh Tiến		11	9	11	7	9
Bùi Trọng Sang		10	6	7	8	6
Bùi Trung Văn		8	7	7	8	8
Nguyễn Thanh Nhàn		8	6	7	7	8
Nguyễn Văn Tùng		9	8	7	8	9
phạm xuân triều		10	7	6	7	10
Nguyễn Hữu Toàn		10	7	7	8	9
Lê phương nam		9	7	7	6	8
Nguyen van Quang		9	6	10	10	9
Nguyễn Văn Quân		11	8	7	7	7

SHARK



FOX



OWL



TURTLE



TEDDY BEAR



ÁP DỤNG CÁC
PHONG CÁCH
NHƯ' THỂ NÀO?

SHARK



**Kiểu cạnh tranh
(competitive)**

Tương quan giữa: Công việc & Quan hệ

- Công việc được ưu tiên

Ý nghĩa:

Vấn đề có ảnh hưởng lớn tới bản thân/công việc, cần được ưu tiên, không thỏa hiệp

Tình huống:

- Công việc khẩn cấp
- Công việc có mức độ quan trọng cao
- Người ra quyết định có cấp bậc cao hơn vượt trội so với đối phương
- Khi xác định quyết định chắc chắn đúng

Thuận lợi:

- Tiến độ xử lý nhanh
- Nội dung thông điệp ít thay đổi

Khó khăn:

- Không khí căng thẳng
- Có tính áp đảo giữa các bên tham gia dẫn đến cảm xúc tiêu cực

TURTLE



Kiểu lẩn tránh (avoiding)

Tương quan giữa: Công việc & Quan hệ

- Mỗi quan hệ được ưu tiên

Ý nghĩa:

- Sự ảnh hưởng của xung đột đến bản thân/công việc không nhiều. Có thể bỏ qua để giữ mỗi quan hệ

Tình huống:

- Vấn đề không quan trọng
- Có người khác phù hợp hơn để giải quyết vấn đề
- Khi các bên liên quan đang có mối quan hệ tốt
- Khi cần thu thập thêm thông tin trước khi hành động

Thuận lợi:

- Không gây ảnh hưởng tới các mối quan hệ

Khó khăn:

- Không giải quyết được dứt điểm vấn đề
- Tạo ra tiền lệ cho các vấn đề

FOX



**Kiểu thỏa hiệp
(compromising)**

Tương quan giữa: Công việc & Quan hệ

- Cả công việc và mối quan hệ đều ở mức trung bình

Ý nghĩa:

Giúp đạt được thỏa thuận cân bằng tương đối giữa các bên tham gia

Tình huống:

- Để đạt được các điều khoản tạm thời cho những vấn đề phức tạp
- Khi đang phải chịu áp lực thời gian
- Khi hai bên tham gia có quyền lực ngang nhau

Thuận lợi:

- Giúp giảm bớt tình trạng bế tắc

Khó khăn:

- Cả 2 bên tham gia đều không được thỏa mãn hoàn toàn
- Vấn đề trong dài hạn ko được xử lý triệt để



Kiểu hợp tác (collaborative)

Tương quan giữa: Công việc & Quan hệ

- Cả công việc và mối quan hệ đều ở mức cao

Ý nghĩa:

Tình huống:

- Vấn đề là rất quan trọng, và có đủ thời gian để tập hợp quan điểm, thông tin từ nhiều phía để có phương pháp xử lý hoàn hảo nhất
- Trong nhóm đã tồn tại mâu thuẫn từ trước
- Cần tạo dựng mối quan hệ lâu dài giữa các bên

Thuận lợi:

- Đạt được kết quả thỏa mãn cả 2 bên tham gia
- Vấn đề giải quyết được trong dài hạn

Khó khăn:

- Thời gian xử lý dài
- Có thể phải thay đổi một số quy định, văn bản liên quan

TEDDY BEAR



**Kiểu đầu hàng
(accomodating)**

Tương quan giữa: Công
việc & Quan hệ
- Quan hệ được ưu tiên

Ý nghĩa:

Tình huống:

- Trong trường hợp bạn bị chứng minh là sai
- Khi đối phương là chuyên gia trong lĩnh vực tranh chấp

Thuận lợi:

Giữ được hòa bình và
mối quan hệ tạm thời

Khó khăn:

- Phải nhận sai
- Hi sinh quyền lợi đang đòi hỏi

▶ **L E A F**
QUY TRÌNH
XỬ LÝ XUNG ĐỘT



Tình huống giả định



Do chưa nhận được sự đồng thuận từ phía các phòng ban khác nên trong cuộc họp chung Lâm đã chia sẻ quan điểm *“nếu P.Kế toán & P.Kế hoạch không hỗ trợ phần này thì chúng tôi sẽ tự lên phương án & trình lãnh đạo”*

Tuy nhiên, khi các dự kiến của Lâm về nhu cầu sử dụng, hiệu quả dự kiến, chi phí & nhà cung cấp được trình lên thì vướng phải nhiều quy trình, quy định thanh toán, kiểm duyệt ... Cấp trên khuyên Lâm nên nhờ Kế toán & Kế hoạch tư vấn thêm cho phương án được hoàn thiện.

Theo anh chị, điều gì khiến cho cách làm của Lâm chưa hiệu quả?

LEAF

○ LISTEN

Lắng nghe một cách nghiêm túc

☀ APOLOGIZE

Thừa nhận một phần nguyên nhân từ phía mình (có thể ko chủ đích)

○ EMPATHIZE

Thông cảm với cảm xúc của đối phương

○ FIX

Phối hợp giải quyết bằng hành động

**MỤC
TIÊU**



**PREPARATION
IS THE KEY**

**THÔNG
TIN**

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU



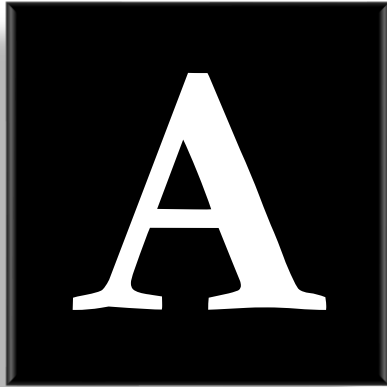
S

Specific:
Cụ thể, rõ ràng
và dễ hiểu

Measurable:
Đo đếm được



M



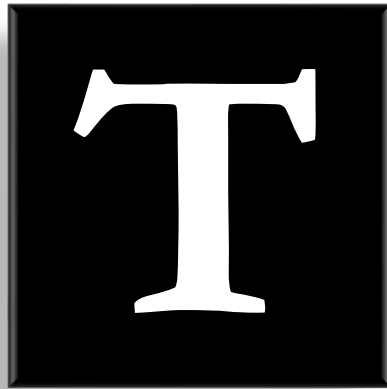
A

Attainable:
Trong khả năng
của bản thân

Relevant:
Hướng đến
tầm nhìn chung



R



T

Time-Bound:
Thời gian hoàn
thành


THU THẬP THÔNG TIN

QUY TRÌNH/QUY ĐỊNH

- Quy trình thực hiện/phối hợp các nhiệm vụ, phòng ban
- Trách nhiệm và quyền hạn của mỗi cá nhân liên quan
- Vai trò và quyền quyết định của cấp quản lý trực tiếp với các vấn đề diễn ra
- Các cá nhân/phòng ban trung gian

CÁC YẾU TỐ CON NGƯỜI

- Mục tiêu của đối phương
- Tính cách, tác phong, lịch sử tương tác
- Các mối quan hệ có thể trợ giúp cho đối phương
- Phong cách đối ngoại của cấp quản lý trực tiếp



CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Chiến lược
WIN - WIN

Chiến lược
WIN - LOSE

Chiến lược
LOSE - WIN

Chiến lược
LOSE - LOSE

CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

WIN - WIN

- Kết hợp mục đích của bản thân và mục đích của đối phương
- Kiên trì các lợi ích chính đáng của bản thân, đồng thời nhượng bộ/hỗ trợ một số điều khoản không thuộc/chưa được quy định trong trách nhiệm của bản thân

WIN - LOSE

- Cố gắng chiến thắng bằng các tận dụng triệt để các quy định/điều khoản có lợi cho bản thân
- Áp đảo & gây áp lực bằng cách không thỏa hiệp. Tất cả các trường hợp trì hoãn/lảng tránh sẽ được tiếp tục yêu cầu xử lý bởi các bộ phận trung gian hoặc các cấp quản lý

CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

LOSE - WIN

- Dựa theo văn bản & quy định để xác định mức lợi ích cơ bản tối thiểu mình cần có
- Sẵn sàng nhường lại một số điều khoản có lợi cho đối phương để giữ mối quan hệ hợp tác

LOSE - LOSE

- Vấn đề xảy ra chưa có tiền lệ và quy định
- Quyền lực và sức ảnh hưởng của các bên ngang nhau
- Kết quả thường được đưa ra bởi một trọng tài – Người sẽ có góc nhìn không phụ thuộc vào các bên liên quan

TƯƠNG QUAN GIỮA PHONG CÁCH & CHIẾN LƯỢC XỬ LÝ XUNG ĐỘT

	Phong cách Hợp tác Collaborating	Phong cách Trốn tránh Avoiding	Phong cách Cạnh tranh Competing	Phong cách Đầu hàng Accommodating	Phong cách Thỏa hiệp Compromising
Chiến lược WIN - WIN	X				X
Chiến lược WIN - LOSE			X		
Chiến lược LOSE - WIN			X	X	
Chiến lược LOSE - LOSE	X	X			X

- Kiểu cạnh tranh (competitive)
- Kiểu hợp tác (collaborative)
- Kiểu thỏa hiệp (compromising)
- Kiểu lẩn tránh (avoiding)
- Kiểu đầu hàng (accomodating)

Phân tích vấn đề

- Mức độ khẩn cấp, quan trọng của công việc
- Giá trị của mối quan hệ với đối phương
- Khả năng giải quyết tình huống của bản thân

- Mục tiêu đảm bảo tuân theo nguyên tắc SMART
- Quy trình, quy định liên quan
- Các thông tin về con người, mối quan hệ

Lựa chọn chiến lược

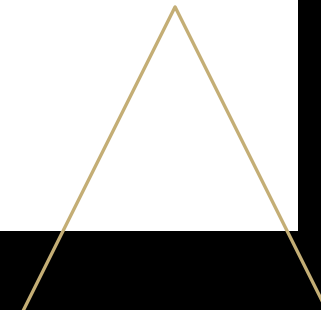
- WIN – WIN
- WIN – LOSE
- LOSE – WIN
- LOSE - LOSE

- Listen
- Empathize
- Apologize
- Fix

Áp dụng nguyên tắc LEAF

Hiểu được phong cách xử lý xung đột của bản thân

Xác định mục tiêu & thu thập thông tin



Thank You



Email
nghiatt26@fpt.com



Phone
036 679 7486

