

XUNG ĐỘT VÀ QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG CÁC DỰ ÁN XÂY DỰNG

A RESEARCH ON CONFLICTS AND THE PROCESS OF CONFLICT RESOLUTION IN CONSTRUCTION PROJECTS

Lê Thị Kim Oanh, Hồ Thị Kiều Oanh

Trường Đại học Bách khoa, Đại học Đà Nẵng; Email: ltkoanh@dut.udn.vn, hothikieuoanh@gmail.com

Tóm tắt - Xung đột và mâu thuẫn là một trong những vấn đề thường xảy ra trong các dự án xây dựng. Bất kì một xung đột xảy ra đều gây nên những tổn thất về tiến độ, ngân sách, năng suất và đặc biệt là mối quan hệ giữa các bên tham gia vào dự án xây dựng. Do đó, giải quyết xung đột luôn là một trong những nhân tố quan trọng để đảm bảo được thành công của dự án theo những kỳ vọng đề ra của các bên khi tham gia. Trên cơ sở phân tích những nguyên nhân gây ra và các giải pháp giải quyết xung đột, bài báo này đề xuất một quy trình giải quyết xung đột với các bước hướng dẫn cụ thể áp dụng cho các dự án xây dựng. Căn cứ vào quy trình này, các xung đột trong mỗi dự án có thể được giải quyết bằng những biện pháp hợp lý nhất nhằm đem lại lợi ích cho các bên liên quan, nâng cao hiệu quả và hiệu lực quản lý các dự án xây dựng.

Từ khóa - xung đột và mâu thuẫn; giải quyết xung đột; các bên liên quan; quy trình giải quyết; dự án xây dựng.

Abstract - Conflicts and disputes are ones of the problems which often happen in construction projects. Every conflict causes losses of time, productivity, budget waste and especially damage to the business relationship between project stakeholders. Hence, conflict resolution is substantially important to guarantee the project meets the expectations of each party. Based on the analysis of causes and methodologies of conflict solution, this article recommends a process of conflict resolution involving step-by-step procedures which are able to be implemented in most construction projects. From this process, project conflicts can be solved most properly in order to benefit stakeholders and to increase the efficiency and effectiveness of construction project management.

Key words - conflicts and disputes; conflict resolution; project stakeholders; conflict-solving process; construction projects.

1. Đặt vấn đề

Các dự án xây dựng thường đặc trưng bởi tính đa dạng, phức tạp của các công việc/hoạt động, sử dụng nguồn lực lớn về tài chính, nhân sự, công nghệ, với sự tham gia của nhiều bên liên quan trong một thời gian dài. Vì vậy, trong quá trình thực hiện các dự án xây dựng, sự xuất hiện mâu thuẫn và xung đột là một hiện trạng khó tránh khỏi [1], [2]. Đối với các dự án khác nhau, các hình thức biểu hiện của xung đột cũng khác nhau. Xung đột không phải là một hiện tượng có hình mẫu điển hình, hoặc giống nhau giữa các dự án xây dựng, hoặc đã được xác định cụ thể trong từng dự án. Khi các dự án xây dựng ngày càng phức tạp hơn về quy mô, cấu trúc, tiến độ và chi phí yêu cầu cũng như sự tham gia của nhiều bên liên quan, những mâu thuẫn và xung đột càng dễ dàng xảy ra và có thể dẫn đến những thiệt hại lớn cho các dự án như làm chậm tiến độ công việc, thời gian hoàn thành dự án kéo dài, chi phí tăng cao, chất lượng công trình không đảm bảo, làm giảm hiệu quả đầu tư và kéo theo hàng loạt các vấn đề liên quan khác.

Mức độ của xung đột trong mỗi dự án là hoàn toàn khác nhau và sự xung đột có thể xảy ra trong mọi giai đoạn của một dự án xây dựng [3]. Có thể bắt đầu từ một mâu thuẫn nhỏ không được chú ý mà các bên tham gia không quan tâm để giải quyết. Vì thế, bên có mâu thuẫn có thể khiếu nại về những vấn đề nảy sinh từ mâu thuẫn nhỏ này và xung đột bắt đầu xảy ra. Nếu như những khiếu nại đó vẫn không được giải quyết thì có thể dẫn đến sự kiện cáo trước pháp luật. Điều này cũng cho thấy những kiện cáo thường bắt đầu từ những mâu thuẫn, xung đột không được giải quyết. Trong các dự án, hầu như mâu thuẫn thường sẽ tăng dần lên vào những giai đoạn sau của dự án. Và khi xung đột đã xảy ra thì nguy cơ thiệt hại về thời gian, chi phí, chậm trễ tiến độ và ảnh hưởng tới hiệu quả quá trình thực hiện dự án [4] là điều khó tránh khỏi.

Đối với Việt Nam, một nước hiện đang trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, sự tập trung vào đầu tư trong xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà máy, nhà ở... đang tăng lên rất nhanh. Cùng với nguồn vốn đầu tư rất lớn vào ngành xây dựng, việc quản lý các dự án xây dựng công trình đang phải đối mặt với hàng loạt các thách thức và khó khăn do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan gây ra. Không ít những khó khăn rủi ro thường gặp phát sinh từ xung đột giữa các bên tham gia dự án trong quá trình đàm phán giá trị xây dựng và giải ngân khối lượng hoàn thành, cụ thể là xung đột giữa chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn và nhà thầu phụ, dẫn đến việc dự án không hoàn thành đúng theo tiến độ, tăng chi phí chung và giảm chất lượng xây dựng. Việc giải quyết xung đột là một điều hoàn toàn cấp thiết trong một dự án và là một trong những yêu cầu quan trọng của quản lý dự án xây dựng để đảm bảo dự án thành công và đáp ứng được các yêu cầu của các bên liên quan đến dự án.

Có thể thấy sự hiện hữu của xung đột trong các dự án xây dựng ở Việt Nam là khá phổ biến, tuy nhiên chưa có những nghiên cứu nhằm xây dựng quy trình giải quyết xung đột giúp cho các nhà quản lý dự án hoạch định một cách rõ ràng về quá trình giải quyết xung đột nên xảy ra như thế nào, giải pháp nào nên được lựa chọn để giải quyết hợp lý cho mỗi xung đột? Trên cơ sở phân tích những nguyên nhân gây ra và các giải pháp giải quyết xung đột, mục tiêu nghiên cứu của bài báo này là đề xuất một quy trình giải quyết xung đột với các bước hướng dẫn cụ thể áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu lực quản lý các dự án xây dựng trong giai đoạn hiện nay.

2. Các nguyên nhân và hậu quả của xung đột trong dự án xây dựng

2.1. Các nguyên nhân gây xung đột trong dự án xây dựng

Xung đột là sự không tương thích hay không phù hợp về yêu cầu, mục tiêu hay sự ưu tiên trong mỗi nhiệm vụ,

hoạt động hay quá trình giữa các bên liên quan[5]. Xung đột có thể là tự nhiên hoặc không tự nhiên và không có những đặc điểm cố định. Trong mỗi dự án sẽ có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự mâu thuẫn và xung đột nhưng nhìn chung, các xung đột trong dự án có thể gây ra bởi 3 nhóm nguyên nhân chính sau:

2.1.1. Những vấn đề về hành vi

Theo Jaffar N., và các cộng sự, những vấn đề hành vi bao gồm sự giao tiếp, nhân cách, văn hóa và nền tảng văn hóa của mỗi cá nhân trong dự án [1]. Xung đột có thể xảy ra bởi sự mâu thuẫn trong hành vi giữa các bên, các tổ chức hay giữa từng cá nhân liên quan đến dự án [6].

Một điều chắc chắn rằng một dự án xây dựng luôn có sự tham gia của rất nhiều bên, nhiều tổ chức và nhiều cá nhân. Họ có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự thành công của dự án. Để một dự án có thể đáp ứng được tất cả mong muốn của các bên liên quan là một điều không dễ dàng. Do đó, những mâu thuẫn thường xuyên xảy ra là điều không tránh khỏi khi mỗi bên có những điểm khác nhau về niềm tin, định hướng, yêu cầu và kỳ vọng trong dự án [7].

Đối với tư vấn thiết kế, kỳ vọng của họ là những ý tưởng trong thiết kế, những thành công mà thiết kế đem lại như sự nổi tiếng và khí chất nghệ thuật cũng như thu nhập. Nhưng về phía nhà thầu là những yêu cầu liên quan đến thu nhập và lợi nhuận. Chủ đầu tư lại quan tâm về những vấn đề lợi ích dự án, sự hợp tác trong công việc và những vấn đề về pháp luật.

Từ những kỳ vọng khác nhau của từng bên khi tham gia dự án, mâu thuẫn dễ dàng xảy ra nếu không có những giải pháp giải quyết đúng lúc khi mỗi cá nhân và tổ chức có những hướng nhìn khác nhau trong quá trình triển khai một dự án xây dựng.

2.1.2. Những vấn đề trong hợp đồng

Hợp đồng là một bằng chứng pháp luật thể hiện sự cam kết của các bên trong tham gia dự án. Thông qua hợp đồng, trách nhiệm và nghĩa vụ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ trong dự án của mỗi bên khác nhau được xác định dưới xác nhận của pháp luật.

Kummaraswamy (1997) đã nhận định rằng các xung đột trong dự án xây dựng có thể xảy ra từ những vấn đề trong hợp đồng như sự chậm trễ tiến độ, sự thay đổi trong chi phí và đơn giá xây dựng, sự không sẵn sàng của các thông tin cần được cung cấp, quá trình quản lý và những yêu cầu của chủ đầu tư [8]. Do đó, thông thường các hợp đồng sẽ được quy định theo mẫu của pháp luật, với các yêu cầu thể hiện những nội dung tối thiểu cần có trong giao kết giữa các bên tham gia trong hợp đồng. Bởi vì bất kỳ một sự thiếu sót dù nhỏ trong hợp đồng đều có thể gây ra những mâu thuẫn lớn trong dự án.

Ví dụ như sự thiếu thông tin về dự án là lỗi của chủ đầu tư nhưng những thiếu sót đó có thể làm cho nhà thầu chịu những khoản chi phí mà chưa ước tính được. Như vậy, trong tình huống này, xung đột giữa chủ đầu tư và nhà thầu hoàn toàn có thể xảy ra.

Đối với những dự án lớn có sự tham gia của nhiều bên, nhiều ý tưởng, nhiều thiết kế, nhiều chi tiết thì những mâu thuẫn lại dễ dàng xảy ra bởi vì khó có thành viên nào của

mỗi bên có thể ghi nhớ được hết các chi tiết về một dự án. Văn bản hợp đồng là cách hiệu quả để hoạch định những công việc mà mỗi bên tham gia nên ghi nhớ và thực hiện, mặt khác hợp đồng cũng là nguyên nhân gây nên xung đột khi nó ràng buộc về mặt pháp lý vai trò của các bên tham gia.

2.1.3. Những vấn đề về kỹ thuật

Những vấn đề kỹ thuật thường là những vấn đề xảy ra trong quá trình thực hiện dự án khi có sự khác biệt giữa thông tin được cung cấp và thông tin thực tế trong quá trình thực hiện. Những thông tin thực hiện phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các công việc và khả năng tổ chức kế hoạch thực hiện trước khi thực hiện các công việc [9]. Do đó những thông tin không được cung cấp đầy đủ sẽ dẫn đến những kỳ vọng của chủ đầu tư không thể thực hiện được. Những vấn đề như sự chậm trễ về tiến độ dự án, những yếu tố ngoài bản vẽ, mặt bằng thi công không rõ ràng, v.v... sẽ tạo nên những lỗi về kỹ thuật trong thực hiện dự án và gây nên mâu thuẫn giữa chủ đầu tư (người cung cấp thông tin), tư vấn thiết kế và nhà thầu.

Những vấn đề về kỹ thuật còn có thể ảnh hưởng đến cả chi phí được tính toán từ ban đầu của dự án. Trong trường hợp này thường nhà thầu sẽ đề nghị thanh toán thêm đối với chủ đầu tư và điều đó có thể dẫn đến xung đột giữa chủ đầu tư và nhà thầu.

2.2. Hậu quả của xung đột trong dự án xây dựng

Bất cứ một xung đột nào xảy ra dù với một mức độ như thế nào thì xung đột đó cũng để lại những hậu quả, và điều này càng cần phải lưu ý đối với một dự án xây dựng.

Smith (1992) đã nhận định rằng xung đột giống như một “căn bệnh” trong các dự án xây dựng [10], vì “căn bệnh xung đột” có thể gây ra:

- Những khó khăn trong trao đổi thông tin giữa các bên trong dự án;
- Sự phá hủy trong mối quan hệ giữa các cá nhân và chuyên gia trong dự án;
- Sự căng thẳng và mất tập trung trong công việc của các bên;
- Sự gia tăng chi phí, thời gian và sự giảm chất lượng của dự án;
- Đe dọa các mối quan hệ kinh doanh trong tương lai.

Khác với các ngành công nghiệp khác, bất cứ một xung đột nào trong dự án xây dựng đều gây ra những thiệt hại lớn và quá trình khắc phục những thiệt hại đó là quá trình làm gia tăng thêm chi phí và những thiệt hại khác nữa trong dự án xây dựng. Do đó, xung đột luôn luôn mang đến những hậu quả không thể ước tính trước được cho mỗi dự án xây dựng.

3. Những giải pháp giải quyết xung đột

Với những hậu quả như vậy, mâu thuẫn trong mỗi dự án xây dựng nên được giải quyết theo một cách hợp lý nhất. Thông thường các xung đột được giải quyết bằng các giải pháp sau:

3.1. Giải pháp truyền thống

Xử lý những vấn đề xung đột trong dự án bằng biện pháp pháp luật (thông qua hệ thống tòa án) được xem là cách tiếp cận truyền thống [11]. Mặc dù có nhiều trường

hợp giải quyết theo giải pháp này có thể làm giảm các chi phí do xung đột gây ra nhưng rất nhiều bên vẫn thường tránh giải quyết theo phương pháp này. Vì các mối quan hệ giữa các bên liên quan trong dự án còn có thể phát triển trong những dự án tiếp theo, nên cũng không thể đánh mất chúng bằng phương pháp này. Cụ thể hơn, theo đánh giá của Stipanowich (1998) cho rằng các nhà thầu thường sẽ tránh giải pháp này vì nó sẽ mang đến thiệt hại về chi phí, thời gian và các mối quan hệ đối với chủ đầu tư, thiết kế và tư vấn [12]. Do đó, giải pháp này chỉ được sử dụng đối với các trường hợp liên quan chặt chẽ đến các quy định theo hệ thống pháp luật và trong những tình huống cấp thiết.

3.2. Các giải pháp thay thế

- *Trọng tài*: là một quá trình mà bên có xung đột sẽ nộp toàn bộ tài liệu đến trọng tài. Thông thường, những người được mời làm trọng tài là những người có trình độ và chuyên môn thỏa mãn được các yêu cầu của hệ thống pháp luật. Sau khi lắng nghe tình huống xung đột giữa các bên và xem xét các chứng cứ, hội đồng trọng tài sẽ đưa ra giải pháp của mình và các bên phải thực hiện theo giải pháp đó. Tuy nhiên ở Việt Nam hiện nay, các bên tham gia thực hiện dự án, trong đó có các dự án xây dựng, bằng các giao kết hợp đồng thường ít khi chọn sử dụng giải pháp giải quyết xung đột qua trung tâm trọng tài.

- *Hòa giải*: là giải pháp thường được dùng phổ biến nhất. Đây là giải pháp kích thích mỗi bên hiểu cụ thể hơn về xung đột và giải quyết nó bằng sự cởi mở trong trao đổi thông tin [13]. Giải pháp này có thể cân bằng và tăng cường mối quan hệ giữa các bên cũng như mang lại hiệu quả cùng có lợi (win-win) cho mỗi bên. Giải pháp này cho phép sự linh động và sáng tạo trong việc tìm ra các phương cách để thương lượng và giải quyết vấn đề mâu thuẫn.

- *Các thử nghiệm nhỏ*: sẽ được tiến hành bằng sự kiện nghị giải pháp của các bên liên quan đến xung đột. Mục tiêu chính của giải pháp này là xác định được kết quả có thể xảy ra của mỗi giải pháp để có thể kiến nghị một giải pháp có tính kinh tế nhất. Để giải pháp đạt hiệu quả, các bên liên quan phải hiểu rõ nội dung của mâu thuẫn, các vấn đề có thể bị phản biện và tạo nên xung đột [14].

Tóm lại, xung đột có thể phát sinh từ nhiều nguyên nhân khác nhau và cũng có nhiều giải pháp để giải quyết xung đột. Điều cần thiết đối với công tác quản lý dự án là cần xác định được giải pháp nào sẽ là phương cách giải quyết phù hợp với bối cảnh, đặc điểm của mỗi xung đột cụ thể và từ đó chọn ra được giải pháp để giải quyết vấn đề một cách hợp lý nhất. Quy trình quản lý xung đột đề xuất trong phần tiếp theo nhằm hỗ trợ cho việc xác định giải pháp giải quyết xung đột phù hợp và hiệu quả trong từng bối cảnh xung đột của dự án.

4. Quy trình quản lý xung đột trong dự án xây dựng

Một dự án xây dựng có thể xảy ra nhiều xung đột và mỗi xung đột trong mỗi dự án có những nét đặc trưng riêng. Do đó, quy trình giải quyết xung đột đề xuất sau đây (hình 4.1) sẽ bao gồm 9 bước thực hiện qua 2 giai đoạn chính: giai đoạn 1 nhằm phân tích nhận định các đặc điểm cơ bản của xung đột và giai đoạn 2 là xác định giải pháp giải quyết xung đột.

Giai đoạn 1: Nhận định xung đột

Giai đoạn này sẽ bao gồm các nội dung sau:

Bước 1: Phân tích hoàn cảnh và xác định các bên liên quan đến xung đột. Mỗi xung đột sẽ diễn ra trong một hoàn cảnh xác định. Khi xung đột xuất hiện có nghĩa là mâu thuẫn giữa các bên liên quan đã tồn tại và cần được giải quyết ngay. Tuy nhiên, với tính chất tác động liên đới bên trong, một xung đột có thể kéo theo những xung đột khác với mức độ tác động đến dự án là khác nhau. Để xác định được xung đột chính và nguồn gốc xung đột trong dự án, hiểu rõ bối cảnh và tình huống thực tế là điều rất cần thiết. Những sai sót hay thiếu sót trong mô tả chi tiết của tình huống đều có thể dẫn đến những phân tích và đánh giá thiếu chính xác của các bước tiếp theo.

Mục tiêu quan trọng trong bước này là cần xác định được các bên có tính quyết định trong xung đột. Trong một dự án xây dựng luôn luôn có sự tham gia của nhiều bên. Nếu xung đột xảy ra, các bên liên quan đến dự án đều bị ảnh hưởng, tuy nhiên cần xác định bên ảnh hưởng có tính quyết định đến xung đột. Ví dụ, khi nhà thầu chính phát hiện khối lượng thực tế vượt quá khối lượng trong hợp đồng thì nhà thầu đã kiến nghị chủ đầu tư được bổ sung về chi phí. Tình huống này có thể gây nên xung đột. Tuy nhiên, sự khác biệt về khối lượng này có thể được gây ra từ tư vấn thiết kế và ban quản lý dự án khi xác định thiếu chính xác khối lượng công tác trong khi soạn hồ sơ mời thầu. Nhưng cũng có thể là sự khác biệt trong giải pháp thi công của nhà thầu đã dẫn đến sự gia tăng của khối lượng công tác. Như vậy, có nhiều nguyên nhân dẫn đến một xung đột. Tuy nhiên, những bên chịu trách nhiệm trực tiếp và quyết định đến mâu thuẫn trong trường hợp này là chủ đầu tư và nhà thầu chính.

Do đó, sự xác định chính xác các bên liên quan đến xung đột sẽ rất quan trọng cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình giải quyết xung đột.

Bước 2: Xác định giải pháp cho mỗi bên liên quan. Với vai trò khác nhau trong dự án, mỗi bên liên quan đến xung đột sẽ có những giải pháp giải quyết khác nhau. Xuất phát từ những kỳ vọng và mục tiêu khác nhau trong dự án, mỗi bên liên quan đến xung đột thường đề xuất những giải pháp có thể đem lại cho mình nhiều lợi thế nhất. Điều quan trọng trong bước này là phải liệt kê được tất cả các giải pháp có thể lựa chọn của mỗi bên khi giải quyết xung đột đó.

Bước 3: Kết hợp và sàng lọc giải pháp. Xung đột chỉ có thể xảy ra khi ít nhất có hai bên không được thỏa mãn về nhu cầu. Do đó, khi một giải pháp được đưa ra thì đó phải là một giải pháp có thể giải quyết được mâu thuẫn giữa hai bên. Bằng những giải pháp giành cho mỗi bên đã được liệt kê ở bước 2, bước 3 sẽ là sự kết nối các giải pháp này lại với nhau để xác định sự tương thích lẫn nhau của chúng. Khi kết hợp các giải pháp, mỗi bên liên quan đến xung đột chỉ được lựa chọn một giải pháp.

Tuy nhiên, khi kết hợp có những giải pháp không thể tương thích với nhau. Theo ví dụ tại bước 1, khi giải quyết xung đột về khối lượng phát sinh, chủ đầu tư chọn giải pháp giải quyết bằng pháp luật thì nhà thầu *không* thể chọn giải pháp là tiếp tục thực hiện với mức đồng ý thanh toán của chủ đầu tư là 50% của khối lượng phát sinh. Đó là sự kết hợp giải pháp nhưng không tương thích. Nhưng, nhà thầu có thể chọn giải pháp giải thể nếu nhưng nhà thầu có những mặt khó khăn về tài chính, đây là một giải pháp tương thích.

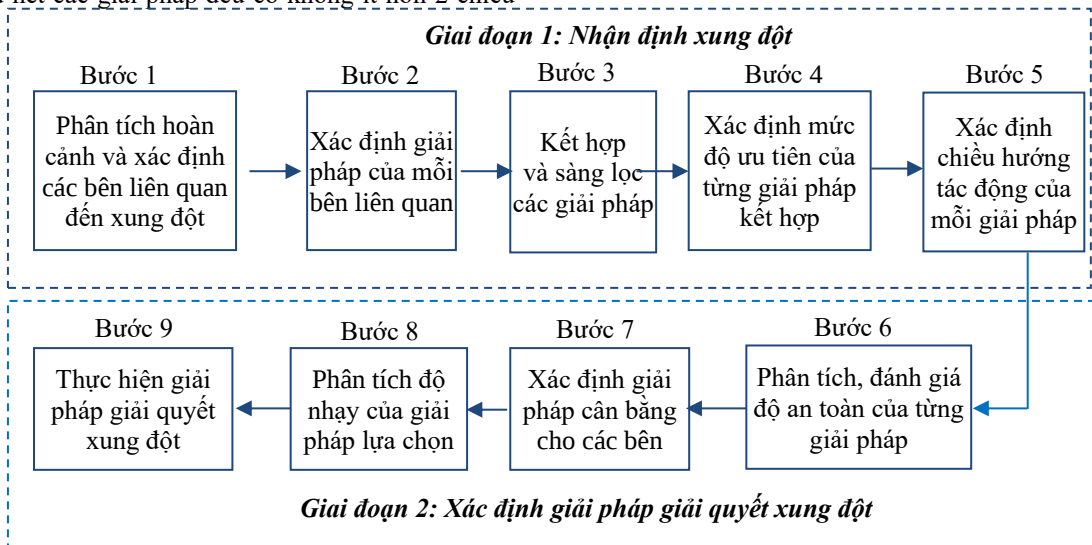
Mục tiêu của bước 3 chính là xác định những giải pháp kết hợp tương thích và có thể thực hiện được để mang đến những lợi thế nhất định cho mỗi bên liên quan đến xung đột.

Bước 4: Xác định mức độ ưu tiên của từng giải pháp kết hợp. Mục đích của bước 4 là đề xuất thứ tự cho từng giải pháp kết hợp trong hoàn cảnh thực tế của xung đột xảy ra (đã được xác định khi bắt đầu giai đoạn 1). Để thực hiện được bước này cần phải xác định những ràng buộc và đặc trưng của dự án. Ví dụ, đối với dự án xây dựng có sự ràng buộc về thời gian (tức là phải hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định) thì không thể chọn vị trí ưu tiên thứ nhất là giải quyết xung đột bằng pháp luật. Vì thông thường giải pháp này cần có thời gian để giải quyết theo một trình tự nhất định. Điều đó có thể làm dự án bị chậm tiến độ và gây nên những thiệt hại liên quan. Tuy nhiên, thứ tự ưu tiên của các giải pháp đối với mỗi bên khác nhau là sẽ khác nhau.

Bước 5: Xác định chiều hướng tác động của từng giải pháp. Hầu hết các giải pháp đều có không ít hơn 2 chiều

hướng tác động, điều này cũng có nghĩa là khi đang thực hiện một giải pháp và dự đoán kết quả không theo kỳ vọng thì có thể thay đổi hoặc chuyển sang giải pháp khác. Tuy nhiên, có một số giải pháp chỉ có thể xảy ra theo một hướng và khi thực hiện giải pháp đó thì không thể thay đổi. Ví dụ, nếu nhà thầu lựa chọn giải pháp phá sản thì giải pháp này là giải pháp 1 chiều vì nhà thầu không thể thay đổi được khi đã bắt đầu thực hiện giải pháp đó. Do vậy, đây là một bước cần thiết giúp cho các bên nhận thức chính xác về các giải pháp và chiều hướng tác động của giải pháp đó đến lợi ích của mỗi bên.

Tóm lại, giai đoạn nhận định xung đột là một giai đoạn nhằm giúp nhà quản lý xác định được hoàn cảnh của xung đột cũng như những đặc trưng và các yếu tố ràng buộc của dự án có thể ảnh hưởng đến các giải pháp giải quyết xung đột. Vì vậy, đây là một giai đoạn quan trọng mang tính quyết định đến việc lựa chọn được giải pháp hợp lý.



Hình 4.1. Quy trình giải quyết xung đột trong dự án xây dựng

Giai đoạn 2: Xác định giải pháp giải quyết xung đột

Bước 6: Phân tích, đánh giá độ an toàn của từng giải pháp. Mục tiêu của bước này là xác định kết quả của từng giải pháp đến các bên liên quan. Đồng thời, bước này cũng xác định các rủi ro có thể xảy ra khi thực hiện giải pháp đó, hay chính là xác định biên an toàn để các giải pháp diễn ra theo đúng định hướng và đạt được những kỳ vọng đề ra. Các dự án xây dựng hầu như là những dự án phức tạp, do đó không thể đảm bảo các yếu tố của dự án xảy ra trong tương lai. Vì vậy, biên an toàn sẽ cung cấp được những thông tin giả định cần thiết để xác định trong những điều kiện nào giải pháp áp dụng vẫn hợp lý và đem lại hiệu quả cao.

Bước 7: Xác định giải pháp cân bằng cho các bên. Căn cứ vào thứ tự ưu tiên và mức độ an toàn của mỗi phương pháp, giải pháp lựa chọn thường là giải pháp đem lại lợi ích tương đối cân bằng cho mỗi bên liên quan đến xung đột.

Nếu có sự chênh lệch về lợi ích do giải pháp đó mang lại đối với các bên thì chênh lệch đó không nên quá lớn vì điều đó có thể dẫn đến những xung đột khác và có thể làm cho vấn đề xung đột càng trở nên phức tạp.

Bước 8: Phân tích độ nhạy của giải pháp đã lựa chọn.

Bước này nhằm kiểm tra khuynh hướng thay đổi của giải pháp lựa chọn sang các giải pháp khác trong một số tình huống cụ thể dễ dàng xảy ra nhất. Những đặc trưng và những yếu tố ràng buộc của dự án cũng như sự tác động của các yếu tố môi trường sẽ dẫn đến sự thay đổi một số yếu tố trong dự án. Vì vậy, cần quan sát sự thay đổi của giải pháp khi một trong các yếu tố thay đổi đó tác động đến kỳ vọng của các bên liên quan đến xung đột.

Bước 9: Thực hiện giải pháp giải quyết xung đột. Đây là bước cuối cùng nhằm triển khai giải pháp đã lựa chọn vào tình huống xung đột thực tế và hoàn tất quy trình giải quyết xung đột. Trong quá trình triển khai lưu ý cần thu thập tài liệu và các vấn đề liên quan để phát hiện các yếu tố thay đổi không theo giả định và có những biện pháp điều chỉnh kịp thời.

Tóm lại, quy trình giải quyết xung đột được đề xuất là một quy trình thực hiện theo từng bước, các bước có sự liên quan chặt chẽ với nhau tạo nên một chuỗi logic trong việc lựa chọn giải pháp giải quyết vấn đề. Đây là một quy trình hỗ trợ cho quá trình giải quyết xung đột bắt đầu từ những nguyên nhân gây ra xung đột và đồng thời đáp ứng được yêu cầu của các bên khi tham gia dự án.

Tuy nhiên, để biện pháp giải quyết xung đột đã chọn được xử lý tốt nhất thì quy trình này nên áp dụng đối với xung đột giữa hai bên. Trường hợp xung đột của nhiều bên thì nên tách thành các xung đột liên quan đến hai bên, xảy ra cùng một lúc. Bằng cách này, quy trình trên vẫn sẽ đảm bảo đạt hiệu quả tốt trong tình huống giải quyết xung đột đa bên.

5. Kết luận

Xung đột là “căn bệnh” mà các bên liên quan trong dự án xây dựng luôn mong muốn sẽ không xảy ra. Vì vậy, giải quyết những xung đột một khi nó đã xảy ra mà không làm ảnh hưởng đến dự án trong quá trình thực hiện dự án xây dựng luôn là mục tiêu quan trọng của các bên. Và để giải quyết ổn thỏa các xung đột, đáp ứng được mục tiêu đề ra thì việc lựa chọn được giải pháp thích hợp để giải quyết là điều hết sức quan trọng. Trong mỗi tình huống khác nhau của mỗi dự án thì giải pháp được lựa chọn sẽ có thể khác nhau nhưng điều quan trọng là giải pháp được thực hiện có thể đem lại những lợi ích tối đa, đồng thời phải thỏa mãn được sự cân bằng lợi ích cho các bên liên quan khi tham gia vào dự án.

Quy trình giải quyết xung đột trình bày trong bài báo này nhằm hỗ trợ tích cực cho các bên liên quan trong một dự án xây dựng (chủ đầu tư, đơn vị quản lý dự án, cơ quan quản lý nhà nước, nhà thầu...) có thể lựa chọn, phân tích, đánh giá và xác định được giải pháp giải quyết các xung đột, mâu thuẫn đang gặp phải một cách hợp lý nhất, đồng thời giúp cho các đơn vị có thể xây dựng được kế hoạch làm việc và quy trình phối hợp để hạn chế thấp nhất các xung đột có thể xảy ra.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Jaffar N., Tharim A.H.A and Shuib N. (2011); Factors of Conflict in construction Industry: A literature Review; *Science Direct*; 20; 193-202.

[2] Lee K.L. (2011); An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction; *International Journal of Business and Management*.

[3] Gardiner P. D and Simmon J.E.L (1992); Analysis of conflict and change in construction project; *Journal of Construction Management and Economics*; 10; 459-478.

[4] Ng H.E., Pena-Mora F. and Tamaki T. (2007), Dynamic Conflict Management in Large-Scale design and construction projects, *Journal of Management in Engineering*, 23, 52-66.

[5] Gardiner, P. D and Simmons, J.E.L (1992); Analysis of conflict and change in construction projects; *Journal of Construction Management and Economics*; 10; 459-478

[6] Ogunbayo O. (2013); Conflict Management in Nigerian Construction Industry: Project Managers' View; *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*; 4(2); 140-146.

[7] Camicheal.D.G. (2002); Disputes and International projects; A.A Balkema Publishers

[8] Kummaraswamy M.M. (1997); Conflicts, claims and disputes in construction; *Journal of Engineering, Construction, Architecture Management*; 4(2); 95-111.

[9] Mitropoulos, P., & Howell, G. (2001); Model for understanding, preventing and resolving project disputes; *Journal of Construction Engineering And Management*; 223-231.

[10] Smith (1992); Facing up to conflict in construction; Paper presented at the First international conference on construction conflict: management and resolution, Manchester.

[11] Kellogg, J.C (2001); The contract disputes resolution continuum; *KK News*, 11(1); 2.

[12] Stipanowich, T.J (1998); Reconstructing construction law: Realities and reform in a transactional system, *Wisconsin Law Review*, 1998, 2.

[13] Macneil, I.R; Speidel, R.E & Stipanowich T.J (1994), Federal arbitration law: Agreement, awards and remedies under the Federal Arbitration Act, Little Brown, Boston.

[14] Hinchey, J.W. (1992); Construction industry: Building the case for mediation; *Arbitration Journal*; 42(2); 38-42.

(BBT nhận bài: 01/06/2014, phản biện xong: 07/06/2014)