

Kỹ năng giải quyết xung đột, mâu thuẫn

ThS Nguyễn Thị Kim Ngọc, Trần Minh Hiến

Phòng Kết nối Khoa học với Công chúng

*Đơn vị Nghiên cứu Lâm sàng Đại học Oxford (OUCRU), Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
2020*

1. Nguyên nhân tạo ra sự mâu thuẫn trong nhóm

Nhân viên CTXH thường làm việc với nhóm đa thành phần, có thể là một nhóm cha mẹ của các bệnh nhân nhi hay một nhóm người bệnh đang có cùng một loại bệnh như HIV, gan hay có thể là nhóm nhân viên y tế. Mục đích của chúng ta khi làm việc với nhóm đa thành phần có thể là thu thập những thông tin cho một số nghiên cứu xã hội hoặc thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm phản hồi về những nội dung, tài liệu...nhằm đánh giá chất lượng dịch vụ hoặc các sản phẩm. Cho dù bất cứ mục đích gì thì nhân viên CTXH có thể làm việc với một nhóm từ 5-8 thành viên. Những nhóm này được hình thành một cách ngẫu nhiên hoặc theo những tiêu chuẩn riêng cho các hoạt động nên họ thường khác nhau về quan niệm, phong tục tập quán và cách suy nghĩ khác nhau. Điều này ảnh hưởng đến quá trình làm việc nhóm cùng nhau như sai lầm trong cách giao tiếp hoặc đổ vỡ nhiều tin giữa các nhóm hoặc nhóm mới hình thành nên chưa quen nhau và hiểu nhau. Vì thế, mâu thuẫn trong nhóm có thể xảy ra là sự thể hiện tự nhiên của một nhóm tương tác với nhau và mâu thuẫn đôi khi có thể cũng tạo ra kết quả tích cực. Ví dụ, mâu thuẫn có thể tăng cường cho việc biến mục tiêu thành hiện thực khi các thành viên tìm cách cải tiến hành động để vượt qua mọi đối thủ cạnh tranh.

Mâu thuẫn có thể xuất hiện từ quá trình bên trong nhóm. Ví dụ giao tiếp không tất có thể dẫn đến quyết định sai. Mâu thuẫn cũng có thể là hậu quả của cơ cấu nhóm. Đó là do kích cỡ, và sự không rõ ràng về vai trò của nhóm. Sau cùng, đó cũng có thể do sự cân nhắc của các thành viên trong nhóm vốn khác nhau về nhân cách và thế giới quan, giá trị quan.

Vì thế, vai trò nhân viên CTXH trong việc điều phối các hoạt động nhóm cần phải nhận diện được những dấu hiệu có sự xung đột hoặc mâu thuẫn nhóm đang hoặc sẽ xảy ra cũng như tìm những cách để giải quyết mâu thuẫn nhóm

2. Các dấu hiệu có sự xung đột, mâu thuẫn trong nhóm

Quá trình tương tác nhóm có thể xảy ra những thời điểm khó khăn và tạo ra tính phức tạp của vấn đề, có những mâu thuẫn giữa các thành viên phát sinh xảy ra như giao tiếp, sự tranh luận hoặc có sự cạnh tranh trong nhóm.

Các dấu hiệu của mâu thuẫn

- Khi có sự khác biệt về giá trị
- Cạnh tranh quyền lợi
- Khi không xác định rõ vai trò của bản thân, của người khác.

Thái độ của các thành viên trong nhóm đối với mâu thuẫn

- **Tiêu cực**
 - Mâu thuẫn có nghĩa là cãi cọ, tranh luận và đánh nhau.
 - Mâu thuẫn được hiểu như là những khác biệt có tính thù địch và bất mãn giữa hai hoặc nhiều bên.
 - Mâu thuẫn được coi là sự bất bình thường, thiếu xây dựng, làm hỏng các mối quan hệ, phá vỡ sự cân bằng.
 - Một nhóm luôn có mâu thuẫn mà không có cách giải quyết mâu thuẫn là một nhóm “bệnh hoạn”, làm cho các thành viên cảm thấy không an toàn và thù địch lẫn nhau.
- **Tích cực**
 - Mâu thuẫn để đạt đến một thể cân bằng trong hệ thống.
 - Mâu thuẫn thường được coi là một nhân tố cần thiết cho sự phát triển.
 - Tính thường xuyên xuất hiện của mâu thuẫn là con người có những sự khác biệt, và mỗi cá nhân là một cá thể duy nhất.
 - Không có mâu thuẫn thì không có sáng tạo, động lực...
 - Một nhóm mà không có sự mâu thuẫn là một nhóm chết.

3. Cách giải quyết những mâu thuẫn, xung đột trong nhóm

Hầu hết những mâu thuẫn có thể được kiểm soát bằng những phương pháp khác nhau để kiểm soát những vấn đề khó khăn. Đối với những vấn đề lớn hoặc mâu thuẫn lớn cần dành thời gian giải quyết nhiều hơn.

Những mâu thuẫn và khó khăn không xuất hiện ngay lập tức, để giải quyết vấn đề cốt lõi cần thời gian và sự thương thuyết nhiều hơn. Kỹ năng điều hành của người điều phối nhóm là rất quan trọng trong việc giải quyết mâu thuẫn, người điều phối viên cần phải có nhiều phương pháp và kỹ thuật khác nhau để giải quyết mâu thuẫn

4. Các bước giải quyết mâu thuẫn

- **Xác định vấn đề từ phía có mâu thuẫn.** (Mâu thuẫn gì?): điều phối viên cần lắng nghe những gì các thành viên chia sẻ và cảm nhận. Khi lắng nghe chú tâm bằng sự đánh giá của mình và cảm nhận của mình và của chính các thành viên tham gia trong nhóm. Lắng nghe tất cả những điểm mạnh, các thông tin để hiểu rõ vấn đề mâu thuẫn trong nhóm đó là gì?
- **Xác định vấn đề từ các phía khác:** Tìm hiểu, liệt kê ý kiến các bên. Nguyên nhân, lý do gây ra mâu thuẫn và điều phối để mọi người đều hiểu họ đang gặp vấn đề gì? Hỗ trợ và đảm bảo các thành viên hiểu họ đang có mâu thuẫn gì, có thể mâu thuẫn đó chỉ xuất phát từ một hoặc hai thành viên, tuy nhiên, giúp các thành viên trong nhóm xác định lại vấn đề mâu thuẫn và cùng nhau tìm ra những giải pháp. Luôn duy trì và nhấn mạnh về các mối quan hệ hơn là việc thắng thua trong tranh luận. Khuyến khích các thành viên tôn trọng những quan điểm khác nhau
- **Đặt ra các giải pháp khác nhau:** Điều phối viên điều phối bằng việc đặt các câu hỏi dành cho nhóm như chúng ta đã làm gì tốt? chúng ta sẽ làm gì để tốt hơn để các bên, phân tích, lấy ý kiến nhóm, đưa ra các giải pháp. Nên tập trung vào vấn đề hiện tại để giải quyết vấn đề vẫn tốt hơn để mọi người thay vì tranh luận, đổ lỗi cho nhau. vì thế điều quan trọng nhất là xem xét liệu vấn đề mâu thuẫn có đáng để chúng ta giành thời gian và năng lượng. Chắc chắn các thành viên tham gia không muốn bỏ cuộc khi mà họ đã dành khoảng thời gian để đóng góp và xây dựng nhóm.
- **Chọn những giải pháp** khả thi nhất để cải thiện quá trình làm việc nhóm: xung đột có thể tan biến. Điều này cần rất nhiều vai trò của điều phối viên điều phối và dẫn dắt nhóm, vì thế có thể đặt những câu hỏi cho các thành viên trong nhóm như giải pháp đó sẽ giúp gì cho nhóm? Chúng ta dự định sẽ làm gì cho những giải pháp đó? Mức độ các thành viên cam kết đóng góp cho nhóm như thế nào để giúp nhóm hoạt động hiệu quả?
- **Thực hiện giải pháp:** khi các thành viên trong nhóm thống nhất với nhau về việc thực hiện các giải pháp đã chọn thì điều phối viên cần khuyến khích, động viên

các thành viên nhóm giữ ở thế trung lập khi có những đối đầu, quên những mâu thuẫn không đáng để nhóm hoạt động hiệu quả

- **Theo dõi, lượng giá:** quá trình tương tác các thành viên trong nhóm, điều phối viên cần nhạy bén hơn, quan sát kỹ về các hành vi, thái độ của những thành viên tạo ra mâu thuẫn để cân bằng các mối quan hệ và cải thiện chất lượng làm việc trong nhóm. Một khi các xung đột đã được nêu ra và giải quyết, sẽ có nhu cầu để khuyến khích và tái thiết lập sự tin tưởng và an toàn. Nên khuyến khích các thành viên tham dự có thể bày tỏ cảm xúc của mình về những gì đã xảy ra, hướng đến tăng cường các cảm xúc tích cực về nhóm hay các cá nhân trong nhóm. Điều này giúp cho tất cả các thành viên trong nhóm nhìn lại những quy định, quy luật mà mình đã đề xuất và có thể xem xét lại.

Tài liệu tham khảo

[Prendiville, P. \(n.d.\). *Developing Facilitation Skills*. Retrieved September 13, 2019](#)

SDRC. (n.d.). *Dự án Nâng cao năng lực cho nhân viên CTXH tại Tp.HCM*. Tp. HCM: Lưu hành nội bộ.