

4. Giải quyết mâu thuẫn nhóm

4.1. Một số biểu hiện thường gặp với mâu thuẫn nhóm

Trong quá trình làm việc nhóm, tất yếu sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn vì nhóm là sự tập hợp của những con người có xuất phát điểm khác nhau với những tính cách, những quan niệm khác nhau.

Nguồn gốc mâu thuẫn trong nhóm xuất phát từ các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ; giải quyết các vấn đề; kiểm soát các vấn đề; cách làm việc của cá nhân; áp lực thời gian; khối lượng công việc. Cách thức mà các thành viên thông báo, truyền đạt thông tin với thành viên khác (vấn đề giao tiếp) là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm.

Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích lẫn nhau, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm.

Khi mâu thuẫn nhóm xảy ra, thông thường các thành viên trong nhóm sẽ phản ứng theo 4 kiểu:

- Né tránh;
- Tuân theo;
- Đối đầu;
- Cộng tác.

4.1.1. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Né tránh” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mọi thứ.
- Tránh tiếp xúc với người có quan điểm vững vàng.
- Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là không đưa ra ý kiến của mình.
- Cố gắng làm công việc của mình, không quan tâm đến những gì diễn ra xung quanh.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “né tránh”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “né tránh”
<ul style="list-style-type: none"> Mọi người sẽ cho rằng bạn là người chăm chỉ, cẩn trọng; Bạn được coi là người thẳng thắn, nghiêm túc; Bạn không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến; Bạn bị coi là người không có chính kiến; Mọi người không tin tưởng bạn; Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.

4.1.2. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Tuân theo” đối với mâu thuẫn nhóm

- Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
- Trong những tình huống không quen thuộc, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;
- Ý kiến của tôi về một môi trường làm việc tốt là nơi mọi người đều hợp tác, chấp nhận và không có mâu thuẫn;
- Chính sách tốt nhất tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu.

Ưu điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm	Nhược điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm
<ul style="list-style-type: none"> Mọi người đều yêu quý bạn; Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối; Bạn là một thành viên tốt trong nhóm. 	<ul style="list-style-type: none"> Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn; Mọi người xem bạn là người “ba phải”; Bạn ít khi đưa ra được nhiều ý kiến; Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.

4.1.3. Một số biểu hiện của việc “Đương đầu” khi giải quyết mâu thuẫn nhóm

- Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng về vấn đề đó;
- Tôi được biết đến là người luôn khao khát chiến thắng;
- Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn luôn đúng;
- Điều quan trọng là cần phải đấu tranh để đưa ra ý kiến của mình;
- Đối với tôi, sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”
<ul style="list-style-type: none"> Bạn thường là người chủ động, chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối; Bạn được xem như một nhà lãnh đạo; Các ý tưởng của bạn luôn được người khác biết tới. 	<ul style="list-style-type: none"> Mọi người coi bạn là tự cao; Bạn không phải là người biết lắng nghe; Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn; Bạn có xu hướng tạo bè cánh.

4.1.4. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Cộng tác” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được các mục tiêu;
- Tôi học thêm được nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
- Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
- Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trước khi mọi người đã bàn bạc và quyết định;
- Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
- Những mâu thuẫn lành mạnh sẽ tạo ra những ý tưởng hay hơn;
- Tôi thà làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”
<ul style="list-style-type: none"> Mọi người xem bạn như người lãnh đạo; Bạn được góp phần phát triển các thành viên trong nhóm; Bạn luôn đặt vấn đề quan trọng của nhóm lên hàng đầu; Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn sẽ mất rất nhiều thời gian vào nhiều người; Đôi khi bạn đánh mất ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác; Sẽ dễ có ý kiến cho rằng bạn là người giả tạo, hèn nhát, xu nịnh lãnh đạo; Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.

4.2. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi mâu thuẫn xảy ra, ta cần giải quyết thế nào?

Một nhóm làm việc phải biết kiềm chế các mâu thuẫn ở mức giới hạn cho phép, tức là các xung đột tích cực thường được khuyến khích và hạn chế các xung đột tiêu cực. Một số biện pháp giải quyết xung đột như sau:

Chủ động: Mỗi thành viên cần giải quyết các xung đột nhỏ trước khi nó trở thành xung đột lớn, muốn vậy, mỗi thành viên cần phải thẳng thắn nhìn nhận những vấn đề đang xảy ra một cách nghiêm túc.

Giao tiếp: Đưa những người có liên quan trực tiếp đến các xung đột vào việc giải quyết chúng.

Nghiên cứu: Tìm kiếm các lý do thực sự trước khi tìm kiếm giải pháp.

Linh hoạt: Không để bất kì ai bảo thủ, chỉ chọn một giải pháp trước khi xem xét các giải pháp khác

Công bằng: Không để bất kì ai né tránh một giải pháp công bằng bằng cách nấp sau các quy tắc.

Đồng minh: Làm cho các thành viên nhóm đồng lòng cùng nhau đấu tranh chống lại các thế lực bên ngoài chứ không chống lại lẫn nhau.

4.3. Trình tự giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi có mâu thuẫn nhóm, các thành viên cần biết kiềm chế phán xét, thừa nhận sự đóng góp của một cá nhân nào đó, giải quyết vấn đề công bằng và cởi mở. Các thành viên phải được trang bị các kỹ năng cơ bản: hỏi những câu hỏi mở; tập cách nghe chủ động; sử dụng cách giải quyết trực tiếp để giảng hòa với người khác trong những vấn đề mâu thuẫn. Để giải quyết mâu thuẫn nhóm thường theo những bước sau:

TT	Nội dung	Những điều nên làm
----	----------	--------------------

B1	Làm thấm nhuần tinh thần đồng đội	<ul style="list-style-type: none"> • Hãy cho các thành viên tự hào về phần việc của họ; • Đưa ra những mục tiêu đặc biệt có tính thử thách toàn nhóm; • Khuyến khích toàn nhóm chia sẻ thông tin với nhau khích lệ, động viên họ; • Dành thời gian trả lời chi tiết các báo cáo và thông tin của nhóm;
B2	Nhận ra các vấn đề dẫn đến mâu thuẫn	Toàn nhóm đang gặp khó khăn, bạn muốn mọi người hợp lòng với nhau nhưng họ đang có những bất hòa với nhau hoặc bất hòa trong toàn nhóm. Hãy đặt vấn đề xem những rắc rối này nằm ở đâu.
B3	Chuyện trò với từng người	<ul style="list-style-type: none"> • Nhóm nào cũng có những khó khăn cần vượt qua, bạn cần giải quyết các vấn đề cá nhân giữa các thành viên với tinh thần xây dựng. • Đừng vội phản ứng với những sự việc cho đến khi bạn nắm rõ nguyên nhân. • Cần ngăn chặn kiểu “đổ lỗi” cho người khác – nếu không nó sẽ làm mất tinh thần đồng đội.
B4	Xử sự với người gây ra vấn đề	<p>Để tìm cách hàn gắn mọi mối quan hệ, cần lưu ý:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nói thật những gì bạn thấy được; • Nhìn vấn đề từ góc độ của nhóm; • Lợi dụng vấn đề làm đòn bẩy chuyển đổi; • Luôn lạc quan khi giải quyết vấn đề; • Cần giải quyết vấn đề hơn là làm đình trệ công việc của bạn; • Không nên cố chấp với người tỏ thái độ không hợp tác; • Không nên nóng nảy với bất kỳ ai trong nhóm; • Đừng sao lãng mục tiêu của toàn nhóm; • Đừng vội nhờ đến sự giúp đỡ bên ngoài; • Đừng phớt lờ trước những căng thẳng khiến vấn đề trở nên tệ hại hơn
B5	Giải quyết mâu thuẫn	<ul style="list-style-type: none"> • Tạo điều kiện để một hay cả hai bên trình bày với bạn để có hướng xoa dịu tình hình. • Trường hợp do lỗi điều hành của bạn, lúc ấy cần trao đổi với toàn nhóm để nói lên hướng khắc phục. • Cần cải thiện cách hành xử, tránh giải quyết vấn đề mâu thuẫn mang tính chất khiển trách hoặc phê phán. • Coi những vấn đề liên quan đến công việc như những cơ hội để cả nhóm học hỏi và cải thiện. Hãy diễn giải vấn đề để cả nhóm nhận ra chúng và học hỏi. • Có thể cử một người giải quyết vấn đề và báo cáo lại diễn biến quá trình giải quyết và kết quả giải quyết ra sao.