2.4 Giải quyết xung đột trong nhóm

2.4.1 Quan niệm mới về xung đột

Thực tế hiện nay cho thấy: quá trình vận động và phát triển của các nhóm xã hội không thể tránh được xung đột. Các cuộc xung đột luôn luôn diễn ra ở tất cả các nhóm xã hội, bất kể quy mô của nhóm lớn hay nhỏ. Do đó, việc nghiên cứu xung đột của nhóm trở thành nội dung quan trọng của Tâm lý học xã hội hiện nay. Vậy chúng ta hiểu thế nào là xung đột?

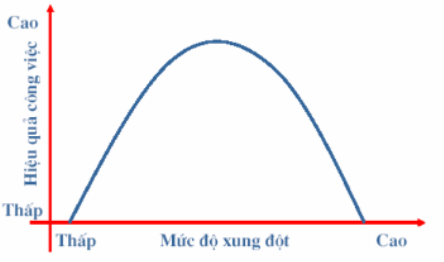
Xung đột được hiểu là sự bất đồng, sự đối nghịch hay tranh chấp giữa hai hay nhiều phía (cá nhân với nhau, cá nhân với nhóm, các nhóm với nhau). Tuy nhiên, theo các nhà nghiên cứu, dù xung đột diễn ra ở mức độ nào thì việc công nhận nó có tồn tại hay không thuộc về vấn đề nhận thức của mỗi người. Có nghĩa là nếu chúng ta không nhìn thấy và không nhận thấy xung đột thì nó không tồn tại và ngược lại. Có những xung đột tưởng chừng như gay gắt nhưng mọi người lại không nhận thức đó là xung đột thì sẽ chẳng có xung đột nào cả. Ngược lại, có nhiều sự việc đơn giản, nhỏ nhặt nhưng lại trở thành xung đột lớn.

Vậy xung đột là điều tốt hay xấu? Theo quan điểm truyền thống, xung đột gắn với nghĩa tiêu cực, có hại, ảnh hưởng xấu đến các tác nhân khiến họ trở nên bực tức, giận dữ, cáu gắt, khó chịu, gây gổ, đụng độ,… Xung đột làm giảm năng lực và tinh thần của mỗi cá nhân và tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro và tai hại. Đối với nhóm, xung đột làm hủy hoại mối quan hệ nhóm, giảm thành tích nhóm và nguy cơ tan rã nhóm. Vì vậy, thông thường không ai muốn có xung đột xảy ra, nhiều người e ngại hoặc lo sợ, không dám đối mặt với xung đột. Trong các môi trường như gia đình, lớp học, nơi làm việc hay tổ dân phố người ta đều khuyến khích các giá trị hòa bình, đồng thuận, hòa hợp, nhất trí, đồng thời cố gắng loại bỏ xung đột, thậm chí người ta sử dụng hình thức khen thưởng nếu như mọi người giữ gìn được sự ổn định, trật tự, không có xung đột xảy ra.

Nhiều người coi xung đột là xấu, tiêu cực và có xu hướng tránh nó. Họ tin rằng xung đột dẫn đến cảm giác “xấu”, không tin tưởng, gây tổn hại cho các mối quan hệ. Quan điểm này đúng hay sai?

Mấy thập niên trở lại đây, các nhà quản trị và khoa học nghiên cứu về vấn đề này đã phát hiện ra rằng xung đột có tác động tích cực hay tiêu cực phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức xử lý xung đột. Một người không có kinh nghiệm hoặc chưa từng được đào tạo về kỹ năng giải quyết xung đột thường có xu hướng né tránh xung đột hoặc giải quyết xung đột một cách chủ quan. Ngược lại, nếu được hiểu một cách thấu đáo và xử lý tốt sẽ mang lại những hiệu quả tích cực. Thậm chí, theo Kenwyn Smith và David Berg trong cuốn sách “Paradoxes of Life”, thì xung đột cần thiết cho bất cứ loại hình nhóm nào. Những nhà nghiên cứu cho rằng xung đột là nguồn nhựa sống mạnh mẽ khuấy động môi trường làm việc nhàm chán, kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy đổi mới, cải thiện mỗi cá nhân. Xung đột thực chất là một khía cạnh của sự tương tác. Nó giúp củng cố nhóm, tăng cường trao đổi, thảo luận, thúc đẩy ý tưởng mới. Nó còn là động lực tích cực giúp nhóm biết phê bình và tự phê bình, có khả năng cạnh tranh, sáng tạo và đổi mới. Nếu không có xung đột, sẽ không có cạnh tranh, áp lực, không có những sáng tạo độc đáo. Nếu trong nhóm các thành viên quá đồng nhất, luôn có xu hướng nhìn nhận vấn đề giống nhau, đưa ra cùng một cách giải quyết như nhau thì nhóm đó sẽ thiếu sự sáng tạo và đổi mới, khó thích nghi với điều kiện môi trường thay đổi liên tục. Và không có xung đột nghĩa là mọi người chấp nhận mọi thứ xung quanh, bằng lòng với hiện tại, thậm chí tự mãn với những gì đang có khiến họ thấy không cần phải cải thiện, đổi mới dẫn đến tình trạng trì trệ, giẫm chân tại chỗ. Vì vậy không nên loại bỏ hoặc triệt tiêu xung đột, tốt hơn hết là cần nhận diện xung đột, xác định nguyên nhân và từ đó chủ động kiểm soát, quản lý xung đột theo hướng tích cực. Như vậy, chúng ta thấy xung đột không phải lúc nào cũng xấu, hay lúc nào cũng tốt. Chính xác hơn, nó trở nên xấu hay tốt phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức giải quyết xung đột.

Vậy, xung đột có thể có lợi trong những điều kiện nào?



Các lợi ích của xung đột

Xung đột tập trung sự chú ý vào những vấn đề cần được giải quyết mà trước đây bị bỏ qua hoặc bỏ qua.

Tạo ra năng lượng, sự tập trung và động lực cần thiết để giải quyết vấn đề.

Giải tỏa những cảm xúc tiêu cực (tức giận, căng thẳng, lo lắng, buồn bã…) và kiểm soát cảm xúc tốt hơn.

Xung đột có thể ngăn cản sự bất đồng trở nên căng thẳng hơn hoặc gây tổn hại.

Chất lượng nâng cao của nhiều quyết định - việc người khác phê bình ý tưởng của ai đó khuyến khích đánh giá kỹ lưỡng hơn về chúng.

Ngoài ra, thảo luận về các ý tưởng không tương thích có thể dẫn đến việc áp dụng cách tiếp cận cởi mở hơn đối với các vấn đề và vấn đề.

Tạo điều kiện cho sự hiểu biết về quan điểm của người khác về các vấn đề.

Tăng sự gần gũi với nhau và mối quan hệ không còn cáu gắt. Nếu xung đột giữa các nhóm, nó dẫn đến sự trung thành và gắn kết tăng lên. Điều này tiếp tục dẫn đến hiệu suất và năng suất được nâng cao.

Kích thích sự tò mò, thích thú và tìm kiếm thông tin. Xung đột cũng khuyến khích việc xem xét các ý tưởng và cách tiếp cận mới và dẫn đến việc tạo điều kiện thuận lợi cho sự đổi mới và thay đổi.

Tăng trưởng– xung đột có thể thúc đẩy sự phát triển về nhận thức, xã hội và đạo đức.

2.4.2 Nguồn gốc của xung đột

Các nhà khoa học đã phân chia nhiều loại xung đột khác nhau đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Có thể tổng hợp lại thành hai nguyên nhân cơ bản dẫn đến xung đột là:

a) Nguyên nhân chủ quan (do sự khác biệt giữa các cá nhân): Nguồn gốc phổ biến của mọi xung đột là luôn tồn tại sự khác biệt giữa các cá nhân. Nhóm cho dù là một tập hợp những con người có cùng chung mục tiêu, hành động cùng nhau để cùng đạt đến thành quả cuối cùng nhưng nhóm bao gồm những cá nhân có sự khác biệt về tính cách, sở thích, quan điểm, nền tảng văn hóa-giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng, nghề nghiệp, vai trò, quyền lực, điều kiện kinh tế,… là những yếu tố tạo nên xung đột. Sự bất đồng quan điểm trong một sự việc rất đơn giản hay một va chạm nhỏ cũng có thể bùng nổ thành một cuộc cãi vã không có hồi kết khi không đánh giá chính xác ai đúng ai sai. Nhiều người cho rằng xung đột xuất phát từ những nhược điểm của cá nhân hay của nhóm. Người ta còn chứng minh một số tính cách không tốt như thói ích kỷ, tính hợm hĩnh và sự chuyên quyền, độc đoán thường tiềm ẩn nguy cơ xảy ra xung đột rất lớn. Vì vậy sự khác biệt giữa các cá nhân có thể gây ra những rắc rối lớn. Nền tảng văn hóa, các giá trị, các quan điểm,… ăn sâu vào máu thịt mỗi con người, là niềm tin mãnh liệt, là lý tưởng sống của mỗi người khó có thể phá vỡ hay vứt bỏ để chấp nhận niềm tin, lý tưởng của người khác. Vì vậy chúng ta thấy dễ hiểu khi có những điều cực kỳ quan trọng đối với người này lại chẳng có nghĩa lý gì đối với người khác. Cái mà mình cho là đúng lại thật ngớ ngẩn với người khác. Vì vậy, trong quá trình tương tác nhóm, những tình huống như hiểu lầm hay phản bác là điều tất yếu xảy ra. Và thực tế cho thấy, xung đột bắt nguồn từ sự khác biệt về những giá trị bao giờ cũng khó giải quyết nhất. Bởi giá trị là những quan điểm của cá nhân về tầm quan trọng của những yếu tố như tự do, công bằng, hạnh phúc, dân chủ, đạo đức, tự trọng, lao động. Từ những quan điểm này có thể thấy biểu hiện hành vi của một cá nhân và sự đóng góp của người đó đối với tập thể (xã hội). Ví dụ, đối với anh A, giá trị của cuộc đời là được tự do: tự do trong suy nghĩ, trong hành động. Từ đó, anh A luôn tự mình quyết định mọi việc, anh A không thích kết hôn, say mê đi khắp đó đây để khám phá cuộc sống. Anh B lại có quan niệm khác về giá trị của cuộc sống, anh cho rằng làm việc là niềm vui, là sự say mê, là khám phá, là chinh phục, là được đóng góp,…vì vậy hầu hết thời gian của anh dành cho công việc, kể cả khi đã về nhà, khi đã đêm khuya, anh vẫn tiêp tục làm việc và nghiên cứu. Ngược lại, đối với cậu sinh viên C, học tập và làm việc thật nặng nhọc và vất vả, sống là phải biết hưởng thụ, “trẻ không chơi già hối tiếc”, thế nên cậu bỏ bê việc học hành, lười lao động, ham chơi game, thích rủ rê bạn bè nhậu nhẹt, chơi bời, lêu lổng. Giá trị là một đặc điểm vững chắc và lâu bền nhất của mỗi cá nhân. Nó được xem như là nền tảng cơ bản để hình thành nên hệ thống những quan điểm và sở thích riêng của từng người, từ đó tạo ra những quyết định và định hướng sống. Cũng nhờ đó, chúng ta có thể xác định được điều nào là đúng, là lẽ phải, là hợp đạo lý để chúng ta theo đuổi và tạo nên một cuộc sống có ý nghĩa. Đây là vấn đề cơ bản nhất của việc tự nhân thức. Từ việc tìm hiểu sự khác biệt giữa các cá nhân giúp chúng ta thấy được nguồn gốc của sự hiểu lầm, bất đồng, mâu thuẫn; từ đó giúp ta nắm được đầu mối để giải quyết xung đột một cách triêt để. Hơn nữa, theo quan niệm mới, chúng ta không loại bỏ xung đột mà quản lý xung đột bằng cách chấp nhận sự khác biệt, kiểm soát cảm xúc để hướng tới mối quan hệ hợp tác phát triển bền vững. Không nên xem sự khác biệt cá nhân tạo ra khoảng cách hay là nguyên nhân không thể hòa hợp mà đó là sự bổ sung cần thiết làm cho nhóm trở nên hoàn thiện. Đối với người quản lý hay lãnh đạo nhóm trong trường hợp giải quyết mâu thuẫn xuất phát từ nguyên nhân chủ quan cần phải thể hiện sự khôn ngoan và tầm hiểu biết bằng cách đẩy mạnh văn hóa chung của nhóm, tìm kiếm những giá trị mà các bên có thể hiểu và chia sẻ, nhấn mạnh những lợi ích có được từ sự khác biệt, đa dạng và có thể vẽ ra những viễn cảnh tươi đẹp, những phần thưởng xứng đáng nếu các bên hóa giải được xung đột.

b) Nguyên nhân khách quan (nguyên nhân đến từ tổ chức, môi trường xung quanh): Có nhiều nhân tố đến từ môi trường tác động mối quan hệ và kết quả làm việc của nhóm gây ra xung đột trong nhóm. Có thể kể ra những nhân tố phổ biến nhất sau đây:

- Các nguồn lực bị giới hạn: Trong điều kiện khan hiếm về nguồn lực như tiền bạc, thời gian, không gian, trang thiết bị, quyền lực, vị trí xã hội, … nên tranh chấp xảy ra nhằm giành ưu thế cho riêng mình hoặc cho nhóm của mình.những cuộc giằng co, tranh giành nguồn lực dễ khiến các bên rơi vào trạng thái căng thẳng, lo lắng, bất mãn. Xu hướng của mỗi cá nhân thường là suy giảm niềm tin, gia tăng sự ích kỷ, giảm hợp tác với các thành viên khác. Những xung đột kiểu này đôi khi khiến sự việc trở nên rối rắm, trì trệ khi giải quyết mâu thuẫn giữa yêu cầu công việc và những đòi hỏi về nguồn lực không được đáp ứng.

- Đặc điểm của nhóm: Mỗi nhóm có những đặc trưng riêng về mục tiêu, quy mô, nguyên tắc, chuẩn mực, thông tin, mức độ rõ ràng, mức độ phụ thuộc, hệ thống khen thưởng, phong cách lãnh đạo,…Và bất cứ đặc trưng nào cũng có thể là mầm mống của xung đột khi nó không làm thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân hoặc đối nghịch với giá trị của các cá nhân trong nhóm. Theo các nhà nghiên cứu, những yếu tố sau có khả năng gây ra xung đột nhiều nhất:

+ Quy mô nhóm: càng lớn càng dễ tạo ra sự chia rẽ, bất đồng, bè phái thành các nhóm nhỏ, khó đạt được thống nhất.

+ Tuổi tác: tuổi đời các thành viên càng trẻ xung đột càng dễ xảy ra khi cái tôi của mỗi người còn quá lớn, họ chưa học được cách lắng nghe, thương lượng hay đàm phán.

+ Chuyên môn: Hoạt động chuyên môn hóa càng cao càng dễ xảy ra những tranh luận

+ Phong cách lãnh đạo: quá nghiêm ngặt và có kiểm soát chặt chẽ hành vi của người khác.

+ Hệ thống khen thưởng chưa toàn diện, thiếu công bằng.

+ Vị trí xã hội: có người là giám đốc, là doanh nhân thành đạt, có người là công nhân, là người bán hàng…những vị trí xã hội khác nhau cũng dẫn đến sự khác biệt trong suy nghĩ và hành động.

- Thiếu hụt thông tin: Những xung đột đến từ sự thiếu hụt thông tin hoặc thông tin không chính xác cũng rất phổ biến trong nhóm. Trên thực tế, thông tin trao đổi không đầy đủ, thông điệp truyền tải bị hiểu sai gây cản trở cho quá trình thực hiện nhiệm vụ và làm giảm hiệu quả của sự hợp tác dẫn đến xung đột giữa các bên liên quan. Chẳng hạn một thông điệp quan trọng không được truyền đúng chỗ, chỉ thị của cấp trên bị hiểu sai lệch, người truyền tin không nắm rõ vấn đề và không giải thích rõ ràng. Để giải quyết được vấn đề này, cần phải làm sáng tỏ, rõ ràng các thông điệp; bổ sung những thông tin cần thiết, giải thích nguồn dữ liệu bị hiểu sai. Đây là loại xung đột dễ giải quyết hơn vì nó ít liên quan đến cảm xúc cá nhân.

2.4.3 Các biện pháp giải quyết xung đột

Đối với người xung quanh khi gặp xung đột cần làm gì để giải quyết?

Hãy bắt đầu với cảm xúc. Xung đột thường tạo ra những cảm xúc tiêu cực mạnh mẽ: tức giận, thất vọng, nghi ngờ, v.v. Ngoài ra, nó có thể gây ra căng thẳng và lo lắng, có thể dẫn đến mất ngủ, giảm năng suất và không thể đổi mới hoặc sáng tạo.

Đồng thời, các tình huống xung đột thường đòi hỏi việc xử lý cẩn thận các thông tin phức tạp như động cơ và ý định của đối thủ, chiến lược của họ và tác động của các bước đi của họ. Điều này có nghĩa là để giải quyết xung đột một cách xây dựng, bạn cần phải nỗ lực rất nhiều về mặt nhận thức. Tuy nhiên, khả năng hoàn thành hiệu quả các nhiệm vụ nhận thức này bị giảm đáng kể do sự hiện diện của các cảm xúc mạnh mẽ . Vì vậy, chúng ta có thể làm gì về điều đó?

Cách đối phó với cảm xúc tiêu cực

Làm thế nào chúng ta có thể tối đa hóa xác suất mà xung đột sẽ tạo ra kết quả tích cực? Để xung đột có lợi, điều quan trọng là phải tránh khơi dậy cảm xúc tiêu cực hoặc thực hiện các bước tích cực để giảm bớt sự hiện diện của chúng

Chúng ta có thể tránh khơi dậy cảm giác tức giận mạnh mẽ và những cảm xúc liên quan. Điều đó có thể được thực hiện theo hai cách:

Nỗ lực lôi kéo những người tham gia xung đột tập trung vào những lợi ích tiềm năng có thể thu được từ một giải pháp thuận lợi. Nói cách khác, hãy cố gắng thể hiện cho (những) người tham gia xung đột những lợi thế của việc lựa chọn cách giải quyết mà bạn cho là tốt nhất.

Cung cấp cho người tham gia thông tin về lý do tại sao đối thủ lại áp dụng một lập trường cụ thể. Ở đây, bạn không cần bên thứ ba - bạn có thể liệt kê các đối số của đối thủ cho vị trí mà bạn đại diện. Bằng cách này, phản ứng của họ có thể thuận lợi hơn và ít xúc động hơn đáng kể.

Trong nhiều tình huống, không thể ngăn chặn việc khơi dậy cảm xúc tiêu cực giữa những người xung đột. Trong những trường hợp như vậy, có hai bước có thể làm giảm các phản ứng như vậy:

Tạo ra các trạng thái cảm xúc tích cực không tương thích với sự tức giận hoặc thất vọng. Bạn không thể vui và tức giận cùng một lúc, phải không?

Cho những người trong tình huống xung đột tiếp xúc với những lời xu nịnh nhẹ, một món quà nhỏ, v.v. Ví dụ, hãy hạ giọng và cho họ biết họ giỏi quản lý xung đột như thế nào.

Người trong cuộc xung đột cần làm gì?

Trước tiên, khi xung đột nhóm xảy ra, vấn đề lớn nhất chưa chắc đã đến từ những bất đồng trong quan điểm, mà chính là “cái tôi” của mỗi người.

Bất kỳ tranh cãi nào cũng không thể giải quyết nếu một trong hai bên không ai chịu đặt “cái tôi” của mình xuống trước.

Việc buông bỏ “cái tôi” của mình không có nghĩa là bạn thừa nhận mình đã sai hay đã thua cuộc khi tranh cãi, mà chỉ đơn giản là giúp bạn có thể nhìn nhận ý kiến của đối phương một cách khách quan hơn. Vì vậy, bước đầu tiên trong cách giải quyết xung đột trong nhóm là hãy thử ngồi lại và lắng nghe nhiều hơn. Trước khi phản biện điều gì, hãy tìm cách hiểu vấn đề của người đối diện. Một khi bạn chịu lắng nghe thì đối phương cũng sẽ bớt nóng giận; và cùng bạn suy xét vấn đề.

Các chuyên gia đã đưa ra năm biện pháp giải quyết xung đột phổ biến và mô tả bằng năm biểu tượng con vật sau:

- Rút lui (Rùa): Khi gặp xung đột, Rùa thường rút lui nhằm tránh sự đối đầu, va chạm. Họ tránh xa những tình huống tiềm ẩn xung đột. Nếu xung đột xảy ra, họ né tránh, rút lui hoặc phó mặc cho đối phương định đoạt, chấp nhận mọi kết quả, kể cả việc từ bỏ mục đích để được yên ổn. Biện pháp này nên áp dụng khi vấn đề không quan trọng, hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại (ví dụ mất thời gian giải quyết một việc nhỏ không cần thiết).

Nếu vấn đề lớn mà sử dụng biện pháp này thì sẽ ntn?

- Áp đảo (Cá mập): Kiểu này thường dùng cách trấn áp, đè bẹp, phủ đầu, thậm chí đe doạ người khác nhằm buộc họ phải tuân thủ theo biện pháp của anh ta. Đối với kiểu người này, giải quyết vấn đề quan trọng hơn giữ gìn mối quan hệ các bên. Vì vậy đây được coi là cuộc canh tranh một mất một còn. Cách thức này thường được các nhà quản lý sử dụng nhiều nhất khi họ biết rằng họ có khả năng áp đặt mệnh lệnh của mình đối với người khác. Như vậy, lựa chọn biện pháp này có hiệu quả khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng, người áp đặt hoàn toàn tin tưởng vào quyết định đúng đắn của mình.

- Xoa dịu (Gấu bông): Thích sự nhẹ nhàng tình cảm nên mẫu người này coi trọng việc gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp hơn là đạt được mục đích hay quyền lợi. Vì vậy người thường chấp nhận thiệt thòi để làm hài lòng người khác, giữ hòa khí đôi bên. Áp dụng biện pháp này khi mong muốn mang lại sự hài lòng cho người khác và để được người khác yêu thương, quý mến mình đồng thời nhận thấy vấn đề quan trọng với người khác hơn với bản thân mình. Gấu Bông khác với Rùa: Rùa thờ ơ không quan tâm đến vấn đề hay người khác, Gấu Bông xuất phát từ sự quan tâm đến đối phương.

- Thỏa hiệp (Chồn): Trong những tình huống khá quan trọng, thời gian giới hạn nhưng cả hai bên đều muốn đạt được mục tiêu và duy trì mối quan hệ thì biện pháp thỏa hiệp là phù hợp. Người sử dụng biện pháp này phải chấp nhận hy sinh một phần quyền lợi và vận động đối phương cùng hành động như mình, nếu không hậu quả sẽ nghiệm trọng hơn sự nhượng bộ của đôi bên. Ví dụ Ban lãnh đạo Công ty và Công đoàn sử dụng biện pháp thỏa hiệp trong các cuộc đàm phán, thương lượng, mỗi bên cần từ bỏ một phần lợi ích riêng để đạt được thỏa thuận trong Hợp đồng lao động.

- Hợp tác (Chim Cú): Giải quyết xung đột bằng cách cố gắng để làm thỏa mãn các bên liên quan. Mẫu người này coi trọng cả mục đích và quan hệ. Vì vậy, anh ta tìm kiếm những giải pháp làm giảm căng thẳng các bên, có thể là những cuộc gặp mặt có sự tham gia của các bên và/hoặc của bên thứ ba nhằm bàn luận một cách công khai, thẳng thắn, thiện chí cho đến khi đạt được quyết định chung. Đối với những xung đột xuất phát từ sự hiểu lầm hay rào cản ngôn ngữ, đặc trưng riêng biệt của nhóm thì biện pháp này đem lại hiệu quả cao. Những xung đột quan trọng nhưng không khẩn cấp về mặt thời gian cũng nên áp dụng biện pháp này vì các bên liên quan có nhiều thời gian để ngồi lại với nhau, tập hợp và làm rõ các quan điểm, các nguồn thông tin nhằm đưa ra cách giải quyết tối ưu.

Với cách giải quyết Hợp tác (Chim Cú), các chuyên gia khuyên rằng mỗi bên cần phải tuân thủ các bước sau đây để quá trình hợp tác hiệu quả và nhanh chóng, đạt được các mục tiêu và mối quan hệ lâu dài:

• Bước 1: Phân tích : Xác định nội dung xung đột càng cụ thể càng tốt, không dãn nhãn, không tố cáo.

• Bước 2: Trao đổi: Lắng nghe, đánh giá ý kiến của nhau

• Bước 3: Hiểu hoàn cảnh: Cố gắng hiểu hoàn cảnh của bên kia, đặt mình vào vị trí của đối phương;

• Bước 4: Thỏa thuận: Cùng tìm ra giải pháp phù hợp với cả đôi bên. Linh hoạt và sẵn sàng hợp tác.

Cách nào đem lại hiệu quả và lợi ích nhiều nhất?