

# KỸ NĂNG XỬ LÝ XUNG ĐỘT

## I. KHÁI NIỆM:

Trong thời đại của chúng ta, thời đại tiến bộ khoa học kỹ thuật và tiến bộ xã hội đang phát triển với tốc độ nhanh chưa từng thấy, những mối quan hệ công tác giữa người với người cũng như sự giao tiếp trong các nhóm và tập thể lao động đang tăng lên mạnh mẽ.

Thực tiễn đã chỉ ra rằng không phải người lãnh đạo tập thể nào cũng tạo ra được những tình huống thuận lợi như mình mong muốn để tiến hành hoạt động. Có thể từ một nguyên nhân hay một số nguyên nhân nào khác mà trong nhóm và tập thể xảy ra những tình huống bất hòa, xung đột.

Xung đột là mâu thuẫn xuất hiện giữa con người với nhau do cách giải quyết những vấn đề nào đó trong cuộc sống cá nhân, nhóm, tập thể. Song, không phải bất kỳ mâu thuẫn nào cũng là xung đột, chỉ có những mâu thuẫn biểu thị đặc tính phản kháng giữa những con người mới trở thành xung đột.

Trong nhóm và tập thể tồn tại những xung đột cá nhân (người này với người khác) và những xung đột nhóm, tập thể (bộ phận này với bộ phận kia). Không nên coi đây là những mâu thuẫn đối kháng giai cấp mà chỉ xem là những mâu thuẫn trong nội bộ quần chúng lao động để từ đó có những biện pháp giải quyết đúng đắn.

## II. NGUYÊN NHÂN XẢY RA XUNG ĐỘT:

- Thường thường những xung đột cá nhân nảy sinh khi một người nào đó tin rằng sở dĩ nhu cầu của mình không được thỏa mãn là do tác động hoặc địa vị của người khác gây ra. Chúng có thể phát sinh do những yêu sách khác nhau liên quan đến tiền lương và tiền thưởng, đến việc tổ chức lao động không rõ ràng, đến việc không chú ý đến vấn đề nhà ở, sinh hoạt, đến thái độ thiếu quan tâm và thô bạo của những người lãnh đạo.

- Có thể thấy rằng trong tình thế xung đột, con người ta biểu thị thái độ và hành động không giống nhau. Một số thể hiện sự khắc phục, số khác thì chịu đựng và số khác thì nổi khùng, phá phách.

- Những người coi xung đột như một tất yếu sẽ gặp phải trong cuộc đời và cho đó là những thử thách để rèn luyện nhân cách thì họ sẽ tỏ ra bình tĩnh trước mỗi xung đột xảy ra với họ. Họ sẽ xem xét phân tích nguyên nhân xảy ra xung đột và tìm biện pháp khắc phục, tránh không để tiếp tục xảy ra. Đó là những

người có bản lĩnh.

- Có người khi gặp xung đột thì tỏ thái độ thụ động tiêu cực. Họ suy nghĩ mông lung, bi quan, đôi khi tuyệt vọng... Họ không tự mình tìm ra được nguyên nhân dẫn đến xung đột và đặc biệt là không đủ quyết tâm và biện pháp để khắc phục xung đột đó. Họ để cho tình trạng xung đột đưa đẩy một cách tùy ý, tới đâu hay tới đó. Tình trạng này thường xảy ra ở những người kém ý chí hoặc tinh thần không ổn định. Với những người này thì tập thể cần có sự giúp đỡ thích hợp, tác động vào cả lý trí lẫn tình cảm của họ một cách sâu sắc, cũng như giúp họ tiến hành những biện pháp khắc phục xung đột hợp lý.

- Người khác khi gặp xung đột lại có phản ứng không lành mạnh, họ tìm cách trả thù người mà họ cho là đã gây ra thất bại cho họ bằng những thủ đoạn tiêu cực nhiều khi vô đạo đức. Với họ tập thể cần có những biện pháp kiên quyết.

Những xung đột nhóm và tập thể có thể phát sinh do nhiều nguyên nhân:

+ Tập thể không xây dựng được kỷ luật lao động vững vàng để cho chủ nghĩa cá nhân tự do hoành hành.

+ Trong nhóm có nhiều phần tử tiêu cực, chây lười hoặc quá cực đoan hoặc có nhiều người dễ bị kích động, xúi bẩy.

+ Do điều kiện làm việc, điều kiện hoạt động quá khó khăn, thiếu thốn.

+ Phong các lãnh đạo không phù hợp với trình độ phát triển của tập thể (thiếu khoa học và nghệ thuật).

+ Do thiếu hiểu biết lẫn nhau giữa mọi người trong tập thể (vì quá chênh lệch về tuổi tác, trình độ, cá tính, khó tiếp xúc với nhau,...)

+ Cũng có thể do sự khác nhau về mục đích và những chức năng, nhiệm vụ mà các bộ phận phải hoàn thành.

+ Đặc biệt sự xa rời giữa người lãnh đạo và cấp dưới là nguyên nhân quan trọng của những xung đột trong tập thể.

### III. CÁC HÌNH THỨC XUNG ĐỘT:

Có nhiều dạng xung đột khác nhau và do nhiều nguyên nhân khác nhau, tuy nhiên người ta phân ra hai hình thức xung đột: xung đột về công tác và xung đột về mặt tâm lý.

- Xung đột về mặt tâm lý là loại xung đột mang tính công nghệ nảy sinh do cơ chế quản lý và nội quy, quy chế lỏng lẻo hoặc do trình độ nhận thức khác

nhau dẫn đến bất đồng về mặt quan điểm trong giải quyết vấn đề,... Mâu thuẫn này rất bình thường và không thể tránh khỏi, bằng trí tuệ có thể giải quyết được.

- Xung đột về mặt tâm lý là loại xung đột có tính chất quan trọng vì khó giải quyết được, rất dễ gây mất đoàn kết trong nhóm và tập thể.

Nguyên nhân chính là do tâm lý con người không phù hợp với nhau và người này khó chấp nhận người kia.

Đây là loại xung đột mà người lãnh đạo phải quan tâm đến nhiều, đồng thời phải tìm cách ngăn ngừa chúng, nếu có xảy ra cần phải giải quyết đến nơi đến chốn.

#### IV. CÁC GIAI ĐOẠN GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT:

Các giai đoạn giải quyết xung đột được nêu ra trình tự như sau:

1. Xác định loại xung đột, thu thập tài liệu, sự kiện có liên quan.
2. Tổng hợp các sự kiện, đánh giá đúng, phát hiện những khả năng giải quyết xung đột.
3. Tìm kiếm, chọn lọc biện pháp giải quyết.
4. Kiểm tra tiến độ giải quyết xung đột, theo dõi kết quả, kiểm tra lại.

#### V. CÁC BIỆN PHÁP GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT:

Có nhiều biện pháp giải quyết xung đột, nên cân nhắc lựa chọn sao cho thích hợp với từng loại và nhất là thích hợp với từng đối tượng.

1. Có thể cách ly cả hai.
2. Dùng nhân vật thứ 3 để hòa giải.
3. Chặn đứng bằng biện pháp hành chính.
4. Để tự do cho xung đột tự phát triển.
5. Hai bên thương lượng với nhau...

Kinh nghiệm cho biết không để xảy ra xung đột thì dễ hơn và có hiệu quả hơn là giải quyết xung đột vì xung đột dù đã được giải quyết tốt nhất cũng vẫn cứ để lại cảm giác khó chịu trong tâm lý con người và đôi khi ảnh hưởng lâu dài đến tình cảm con người, đến quan hệ giữa những con người, đến thái độ đối với công việc.

Vì thế đối với người lãnh đạo là làm thế nào để chủ động ngăn ngừa xung

đột xảy ra, đó là điều vô cùng quan trọng và rất cần thiết.

## VI. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NGĂN NGỪA XUNG ĐỘT

Ở những tập thể đã xây dựng được những mối quan hệ đúng đắn giữa các thành viên trong tập thể thì dường như có ít xung đột, và nếu có thì tác hại của chúng không đến nỗi trầm trọng. Việc bố trí những người có phẩm chất và năng lực tương xứng với những công việc được giao, đặc biệt là ở các vai trò quản lý lãnh đạo các bộ phận trong tập thể cũng góp phần giảm bớt xung đột.

Cho dù các điều kiện làm việc, sinh hoạt của tập thể có khó khăn, thiếu thốn nhưng nếu các thành viên và từng bộ phận tập thể thống nhất với nhau về mục đích chung và thấy được vai trò quan trọng của từng bộ phận, từng đơn vị thì đó cũng là nhân tố quan trọng ngăn ngừa các xung đột thường có thể nảy sinh.

Việc tổ chức lao động có khoa học, việc sử dụng những đòn bẩy tinh thần và vật chất hợp lý đối với mọi người lao động cũng có vai trò lớn đối với việc phòng ngừa những xung đột trong nhóm và tập thể. Riêng đối với người lãnh đạo, ngoài năng lực và phẩm chất, lãnh đạo còn phải quan tâm sâu sát tập thể, đối xử bình đẳng với mọi người, không quan liêu hách dịch. Đó là một yếu tố quan trọng có thể ngăn ngừa, hạn chế các xung đột có thể xảy ra.