**BÁO CÁO CHUYÊN ĐỀ**

**HƯỚNG DẪN TRẺ KỸ NĂNG QUẢN LÝ CẢM XÚC VÀ GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT**

Ngày báo cáo: 30/11/2019

Người báo cáo: **Đoàn Thị Hương**

Địa điểm: Hội trường MN Phước Hòa

Thành phần tham dự: Giáo viên Mầm, Chồi, Lá, Nhà trẻ

**Hoạt động 1: Hướng dẫn trẻ quản lý cảm xúc**

**\* Khái niệm về cảm xúc : Cảm xúc** hay **xúc cảm** là một hình thức trải nghiệm cơ bản của [con người](https://vi.wikipedia.org/wiki/Lo%C3%A0i_ng%C6%B0%E1%BB%9Di) về thái độ của chính mình đối với sự vật, hiện tượng của [hiện thực khách quan](https://vi.wikipedia.org/w/index.php?title=Hi%E1%BB%87n_th%E1%BB%B1c_kh%C3%A1ch_quan&action=edit&redlink=1), với người khác và với bản thân. Sự hình thành cảm xúc là một điều kiện tất yếu của sự phát triển con người như là một nhân cách. Cảm xúc có nhiều loại: cảm xúc [đạo đức](https://vi.wikipedia.org/wiki/%C4%90%E1%BA%A1o_%C4%91%E1%BB%A9c), cảm xúc [thẩm mỹ](https://vi.wikipedia.org/wiki/Th%E1%BA%A9m_m%E1%BB%B9), cảm xúc [trí tuệ](https://vi.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%AD_tu%E1%BB%87)... Một đặc trưng của cảm xúc là có tính đối cực: yêu và ghét, ưa thích và không ưa thích, xúc động và dửng dưng...

Cảm xúc như là sự rung động về một mặt nhất định của con người đối với các hiện tượng nào đó của hiện thực.Cảm xúc có đặc điểm là mang tính chất chủ quan.

\* **Các loại cảm xúc:** Tình cảm

[Tức giận](https://vi.wikipedia.org/wiki/T%E1%BB%A9c_gi%E1%BA%ADn), [Bất an](https://vi.wikipedia.org/w/index.php?title=B%E1%BA%A5t_an&action=edit&redlink=1), [Đau khổ](https://vi.wikipedia.org/wiki/%C4%90au_kh%E1%BB%95), [Khó chịu](https://vi.wikipedia.org/w/index.php?title=Kh%C3%B3_ch%E1%BB%8Bu&action=edit&redlink=1), Lo âu, lãnh đạm, phấn khích, buốn chán, tự tin, khinh thường, thỏa mãn, can đảm, tò mò, thất vọng, tuyệt vọng, Ghê tởm, nghi ngờ, khoái lạc, ngượng ngùng, đồng cảm, nhiệt tình, đố kỵ, phởn phơ, sợ hãi, thất bại, biết ơn, thương xót, tội lỗi, hạnh phúc, thù ghét, hy vọng, kinh hãi, hiếu thắng, nhục nhã, hứng thú, ghen tuông, vui tươi, cô đơn, tình yêu, ham muốn, tổn thương, hoảng loạn, đam mê, thương hại, hài long, tự hào, cuồng giận, hối tiếc, hối hận, oán giận, buồn rầu, mong nhớ, vui sướng, tự cao, xấu hổ, sốc, nhút nhát, tang thương, chịu đựng, bất ngờ, tin tưởng, ngạc nhiên, lo lắng

**1. Dạy trẻ những từ đơn giản nói về cảm xúc**

- Những trẻ nhỏ ở tuổi mầm non cũng cần được dạy những từ nói về cảm xúc như: vui vẻ, buồn, giận, sợ hãi, đau đớn.. Trẻ lớn hơn có thể học các từ phức tạp hơn như: Thất vọng, thất bại, nhát gan…

- Thảo luận các nhân vật trong tuyện hay phim. Bạn có thể dừng lại và hỏi trẻ “Lúc này nhân vật có cảm xúc như thế nào?” Tại sao bạn ấy lại giận dữ như vậy? Tại sao bạn ấy lại buồn như vậy….? sau đó thảo luận cảm xúc khác nhau của các nhân vật khác và lý giải nguyên nhân vì sao?..

- Dạy trẻ trong các hành vi hàng ngày: Nếu con của bạn biết rằng nếu xô một người ngã xuống đất sẽ làm cho người đó buồn và đau thì chúng ít có khả năng làm điều này.

**2. Tạo cơ hội để trẻ nói về cảm xúc.**

Trẻ em làm thế nào để sử dụng những từ nói về cảm xúc trong ngôn ngữ hằng ngày của chúng. Cách để diễn tả cảm xúc là bằng cách tìm cơ hội để chia sẻ cảm xúc với con. Ví dụ: “Cô buồn vì con không cho bạn mượn đồ chơi của con”..Cô rất vui vì hôm nay con đến lớp biết chào cô…

Mỗi ngày bạn nên hỏi trẻ “Hôm nay con cảm thấy thế nào?”, với trẻ MN có thể dùng những biều tượng khuôn mặt đơn giản cho trẻ chọn một cảm giác, sau đó thảo luận với trẻ những cảm giác khác nhau. Nói về những điều làm ảnh hưởng đến cảm giác của trẻ

Chỉ ra khi bạn nhận thấy ở trẻ có những cảm giác đặc biệt. Ví dụ “Con thật vui khi cả nhà dự định đi ăn kem”, “Có vẻ như con thất vọng khi chơi trò chơi này”…Con không vui khi mẹ không mua chiếc bánh cho con à?...

**3. Dạy trẻ em cách đối phó với cảm xúc**

- Dạy trẻ cách thích hợp để đối phó với cảm xúc khó chịu. Trẻ cần biết rằng chỉ vì chúng cảm thấy tức giận không có nghĩa là phải đánh người khác. Thay vào đó chúng cần được học kỹ năng quản lý tức giận như thế nào để giải quyết xung đột một cách hòa bình.

- Một cách để đối phó với cảm xúc là nói về nó. Khuyến khích trẻ sử dụng từ ngữ để nói về cảm xúc của chúng. Điều này giúp chúng lên tiếng khi bị một người bạn giật đồ chơi từ tay chúng. Nó giúp chúng tránh được la hét, trả thù..

- Dạy trẻ con đối phó với cảm xúc buồn cũng rất hữu ích. Ví dụ trẻ cảm thấy buồn vì không có bạn chơi, chỉ cho trẻ cách làm cách nào để khỏi buồn. Thông thường khi trẻ con buồn chúng thường hung dữ hoặc phô bày hành vi xấu.

**4. Tăng cường những cách tích cực để trẻ thể hiện cảm xúc.**

- Điều quan trọng để củng cố hành vi tích cực của trẻ với một hệ quả tích cực khi bạn cho trẻ diễn đạt cảm xúc thành lời. Khen ngời những nỗ lực nói một cái gì đó. Ví dụ “cô thích con sử dụng từ ngữ để nói với cô, với bạn như: con không thích thế, con rất tức giận, con rất thất vọng…”.

- Một cách tuyệt vời để cũng cố thói quen lành mạnh là sử dụng nguyên tắc khen thưởng. Ví dụ: Cộng điểm và hay thưởng khi trẻ biết đối phó với cảm xúc giận dữ lành mạnh, thay vì chúng trở nên hung dữ hay đánh nhau.

**5. Mô hình hành vi lành mạnh.**

- Làm gương cho trẻ: Cũng giống như bất cứ hành vi nào khi bạn cố gắng để dạy cho trẻ em. Điều quan trọng là mô hình lành mạnh để đối phó với những cảm xúc. Nếu bạn muốn trẻ đối phó với tức giận bằng lời nói nhưng bạn lại ném điện thoại khi bạn tức, lời nói của bạn sẽ không có giá trị với con bạn.

- Chỉ cho trẻ cách đối phó với tưc giận như: hít thở sâu, hoặc nói một câu gì đó để giải tỏa cơn tức nhưng không xúc phạm người khác. Đôi khi bạn cũng nên chia sẻ với con bạn những kỹ năng lành mạnh để đối phó với cảm xúc tức giận.

Nắm được những khái niệm cơ bản như: xung đột

Nhiệm vụ: Học viên nghiên cứu tài liệu kết hợp với hiểu biết cá nhân, trả lời những câu hỏi sau:

-Theo anh chị, thế nào là xung đột. Có những loại xung đột nào?

-Những tác động của xung đột có thể có?

**Hoạt động 2: Tìm hiểu về xung đột trong công việc**

Trẻ em có khả năng kiềm chế kém nên thường hay gây gổ với nhau chỉ vì những chuyện rất đơn giản.

Những bậc phụ huynh thường rất băn khoăn, bối rối không biết ứng xử ra sao khi các bé ganh tị, giành nhau đồ chơi hay chỉ đơn giản là giành nhau xem ai cầm đồ chơi trước... Theo các chuyên viên tâm lý, có một vài cách thức giúp trẻ giải quyết xung đột khá hiệu quả mà không làm cho trẻ bị ức chế.

Lắng nghe và thấu hiểu cảm xúc của trẻ. Mỗi khi các bé giành nhau đồ vật hay tranh nhau làm một việc nào đó thì những xung đột thường bị chi phối rất nhiều bởi cảm xúc. Những lúc đó các bé luôn cảm thấy bực bội, buồn chán. Vì thế, cha mẹ trước hết cần phải bình tĩnh, hãy bày tỏ cảm xúc thân thiện bằng cách gần gũi với trẻ và giải thích cho chúng thấy rằng bạn rất hiểu điều đó. Tùy theo độ tuổi của trẻ mà có lời lẽ phù hợp.

Ví dụ: "Cha mẹ biết hai con đều thích cái đó/việc làm đó, các con đều đang rất bực mình. Nhưng bực bội thì không giải quyết được gì". Có nhiều bậc phụ huynh không biết rằng, khi nói chuyện với người lớn, trẻ muốn cảm xúc của mình được hiểu rõ. Nếu như ta áp đặt trẻ, thường ra lệnh cho chúng "Không được chơi chung nữa, mỗi đứa về một phòng, cứ chơi với nhau là la hét om sòm" hoặc "Im lặng ngay, ...", các bé sẽ khó chịu và tình huống sẽ tồi tệ hơn. Do đó, việc thấu hiểu trẻ, cùng chúng tìm cách giải quyết là giúp chúng hòa đồng hơn, yêu thương nhau hơn, biết chia sẻ cho nhau những gì chúng có. Điều quan trọng hơn, nếu trẻ được thấu hiểu, chúng sẽ học được cách giải quyết tình huống bình tĩnh như người lớn.

Cùng trẻ xác định nguyên nhân xảy ra xung đột. Cha mẹ phải giúp trẻ lắng cơn nóng giận và bình tĩnh trở lại. Sau đó, hãy yêu cầu trẻ trình bày những gì chúng nghĩ về cuộc cãi vã. Hãy luôn nhớ rằng, trẻ em sẽ không thể nói rõ ràng những lý do xảy ra mâu thuẫn nếu chúng chưa ngừng khóc hay la lối om sòm. Ở góc độ tâm lý, chúng ta biết rằng dù ở độ tuổi nào thì trong lúc giận dữ, căng thẳng, khó mà có những suy nghĩ và hành vi đúng đắn. Vì vậy, phụ huynh hãy kiên nhẫn chờ đợi đến lúc trẻ trở về trạng thái thoải mái để tìm hiểu nguyên nhân xảy ra xung đột.

Gợi ý và khuyến khích trẻ đưa ra giải pháp. Đối với trẻ nhỏ, chúng luôn có tâm lý muốn được lắng nghe và giúp đỡ. Phụ huynh cần phải hỏi để giúp bé bớt căng thẳng: "Thế theo các con chúng ta phải làm gì?". Cha mẹ nên gợi ý, khuyến khích bé đề xuất một số cách giải quyết và trẻ sẽ chỉ chấp nhận khi cả hai đều đồng ý cùng một giải pháp. Nếu chúng chưa thỏa thuận được với nhau thì hãy khuyến khích bé đưa ra giải pháp khác. Đối với trẻ còn quá nhỏ, bạn có thể gợi ý cách giải quyết cho trẻ lựa chọn.

Khẳng định lại cách giải quyết. Khi đã tìm ra cách giải quyết những xung đột giữa các bé, thì cha mẹ cũng phải nhấn mạnh lại một lần nữa, một cách rõ ràng, dứt khoát: "Thế là ổn thỏa rồi nhé! Cách chúng ta giải quyết là như thế này... Các con không được cãi vã nữa nhé".

Tiếp tục quan sát và yêu cầu trẻ phải lựa chọn nhiều phương án. Việc làm này sẽ giúp cho trẻ thấy sự lựa chọn nào cũng vừa có mặt này, vừa có mặt kia; có thể hợp lý ở mặt này nhưng lại không thỏa mãn ở mặt khác và dạy trẻ biết cách chấp nhận.

Giúp trẻ biết giải quyết các xung đột là việc rất khó khăn, bởi xung đột xảy ra với vô số tình huống và ở nhiều độ tuổi khác nhau. Chính vì vậy, việc hiểu được tâm lý con trẻ và cách giải quyết của cha mẹ là rất cần thiết, giúp trẻ hình thành những ứng xử phù hợp, những thói quen và phẩm chất tốt, tránh nảy sinh, phát triển những thói quen xấu về sự ích kỷ, tham lam sau này.

Với những xung đột, mâu thuẫn nhẹ của trẻ, ba mẹ có thể làm ngơ, để trẻ tự giải quyết. Đó cũng là một cơ hội để trẻ học được kinh nghiệm hay về **cách giải quyết mâu thuẫn**. Ngược lại, khi trẻ xung đột ở mức độ căng thẳng, ba mẹ cần can thiệp để giúp trẻ hoà giải trên tinh thần tôn trọng, hiểu vấn đề của trẻ, giúp trẻ xác lập quan điểm để có thể tự giải quyết. Dưới đây là một số cách **dạy trẻ giải quyết mâu thuẫn** với người khác mà cha mẹ cần biết.

Nếu thấy trẻ khác lấy đồ chơi hoặc đánh con bạn, bạn hãy dặn con nói thật to với trẻ đó: "Bạn lấy xe của mình, mình rất giận, mau trả lại cho mình" hoặc "Không được đánh mình".

- Dùng ngôn ngữ cơ thể, như giậm chân, hét to với người bắt nạt trẻ, dùng ánh mắt... để thể hiện thái độ không hài lòng.

- Nếu bạn của trẻ không nghe lời trẻ thì hãy nói lại với cô giáo hoặc cha mẹ.

- Khi trẻ nhiều lần bị đánh, bị bắt nạt ở trường học thì cha mẹ cần trao đổi trực tiếp với giáo viên, ở khu dân cư thì cha mẹ cần nói chuyện với gia đình của đứa trẻ đánh hoặc bắt nạt con mình.

- Cha mẹ không nên vội vàng can thiệp vào chuyện của trẻ, đôi khi cha mẹ cần động viên để trẻ tự **giải quyết mâu thuẫn** với nhau. Chẳng hạn như: khi quả bóng của trẻ bị đứa trẻ khác cướp mất, trẻ chạy đến chỗ mẹ, nhờ mẹ lấy bóng cho. Người mẹ hãy nói: "Con có thể tự mình nói với bạn, quả bóng là của tớ, bạn có thể trả lại tớ được không?", hoặc "Con hỏi bạn xem có phải bạn muốn chơi bóng cùng con không?". Có lúc trẻ vừa cầm được một món đồ chơi công cộng thì bị một bạn khác giật mất, nhưng trẻ không quan tâm, đi lấy đồ chơi khác, lúc này cha mẹ không cần can thiệp, cha mẹ có thể để trẻ tự chơi một cách tự nhiên với trẻ nhà khác, nhằm tạo mối quan hệ thân thiện hơn, độ lượng hơn.

Người lớn nhất định không được đánh trẻ con của nhà khác: trẻ nhỏ thường không biết cách giải quyết mâu thuẫn, xung đột như thế nào, vì vậy cha mẹ cần dạy cho con cách cư xử hợp lý nếu rơi vào một tình huống nào đó.

Trong giáo dục ngành [**học sư phạm mầm non**](https://vietkhoa.edu.vn/nganh-dao-tao/nganh-su-pham-mam-non.html), các tình huống thường xuyên xảy ra và muôn màu, muôn vẻ: Khi thì do mâu thuẩn của trẻ và điều kiện sống, khi thì đòi hỏi của người lớn xung quanh với khả năng và tính nết của trẻ, có khi lại do mâu thuẩn của chính trẻ em với nhau trong hoạt động.

Tình huống trong [**giáo dục mầm non**](https://vietkhoa.edu.vn/tuyen-sinh/tuyen-sinh-trung-cap-su-pham-mam-non.html) vô cùng phong phú và đa dạng bởi sự phát triển của trẻ rất khác nhau. Mỗi cháu một tính nết riêng, một khả năng riêng, tình huống lại xảy ra trong những thời điểm và không gian khác nhau. Không thể có một giải pháp nào chung chung cho mọi đứa trẻ vì mỗi bé là một con người riêng biệt.

Khả năng truyền đạt cho trẻ mầm non phải được trau dồi ngay từ trên ghế nhà trường

Để giúp cho cô giáo mầm non đỡ lúng túng khi tìm các giải pháp cho các tình huống có thể xảy ra khi tổ chức các hoạt động giáo dục trẻ, khoa Sư phạm mầm non [**trường trung cấp Việt Khoa**](https://vietkhoa.edu.vn/viet-khoa-life/truong-trung-cap-viet-khoa.html) đã tổng hợp lại các tình huống thường xuyên xảy ra ở các lớp mầm non, đồng thời gợi ý và lựa chọn các giải pháp phù hợp cho các giáo sinh [**học trung cấp mầm non**](https://vietkhoa.edu.vn/viet-khoa-life/nhung-trang-bi-quan-trong-cua-mot-giao-vien-mam-non.html) nhằm đáp ứng mục tiêu đào tạo giáo viên Mầm non trong giai đoạn hiện nay.

**Tình huống 1:**

Trong giờ vẽ theo mẫu (vẽ bông hoa) chủ đề “Thực Vật”, mọi trẻ đều say sưa vẽ, bé Tuấn ngồi im không vẽ, Cô giáo đến gần và hỏi: “Sao Tuấn không vẽ đi, các bạn vẽ rất đẹp và gần xong rồi”. Bé trả lời: “Con không thích vẽ bài này”. Nếu là giáo viên đó, bạn sẽ giải quyết như thế nào?

**Cách giải quyết:**

– Cô thử hướng trẻ vào nội dung bài vẽ giống các bạn: “cô thấy Tuấn vẽ rất đẹp, đẹp hơn nhiều bạn trong lớp. Con vẽ nhé nếu con thấy khó cô sẽ vẽ cùng con”.

– Nếu Tuấn vẫn không vẽ, cô sẽ giúp trẻ bằng cách gợi ý hoặc giải thích trình tự hoặc trình bày mẫu… tùy theo khả năng của trẻ.

– Nếu trẻ vẫn nhất định không vẽ, cô hỏi Tuấn thích vẽ gì? Cô sẽ đưa mấu ví dụ như [nam linh chi](http://namlinhchivietnam.asia/nam-linh-chi/nam-linh-chi-do-gia-re/) cho con vẽ (thực hiện mực đích của giờ vẽ theo mẫu), nếu trẻ vẽ xong theo sở thích cô động viên trẻ thực hiện bài học trên.

– Cuối giờ cô nhận xét bài vẽ của cả lớp và giành thời gian nhận xét bài vẽ của Tuấn (tùy sản phẩm của cháu, 1 hoặc 2 bài) và nhắc nhở nhẹ nhàng để Tuấn thực hiện nhiệm vụ của giờ học như các bạn trong lớp.

**Tình huống 2:**

Khi dạy trẻ hát và vỗ tay theo nhịp bài hát: “Chú bộ đội đi xa” nhịp ¾ có một số trẻ không biết vỗ tay theo nhịp mà vỗ ngược lại… Cô giáo phải làm gì để trẻ có cảm nhận và vỗ tay đúng được theo nhịp.

**Cách giải quyết:**

– Cô dạy trẻ thuộc lời bài hát và hướng dẫn trẻ vỗ đệm theo nhịp từng câu một đến hết bài.

– Nếu trẻ vẫn không thực hiện được cô cho trẻ đứng vòng tròn hoặc đứng hàng dọc, bước nhúng vào phách mạnh của nhịp, lúc đầu có thể đếm, sau đó thì ghép nhạc.

**Tình huống 3:**

Trong giờ làm quen với tác phẩm văn học (dạy trẻ kể chuyện), cô đang say sưa kể chuyện cho trẻ nghe, bỗng một bé kêu đau bụng và khóc rất to. Bạn sẽ làm như thế nào để lớp không bị xáo trộn và ảnh hưởng đến các lớp khác mà vẫn chăm sóc được bé đó ?

**Cách giải quyết:**

– Cô đến gần cháu đó bế trẻ và thông báo cho cả lớp biết tình hình sức khỏe của bạn và yêu cầu lớp trật tự làm theo yêu cầu của bạn lớp trưởng.

– Cô giao nhiệm vụ cho lớp trưởng cho cả lớp đọc thơ, hát hoặc chỉ định các bạn hát, đọc thơ…

– Cô đưa bé bị đau bụng vào phòng nghỉ hoặc trải chiếu cho bé nằm, hỏi bé đã ăn những thức ăn gì, có thể xoa dầu cho bé và theo dõi.

– Nếu thấy cháu không đỡ cô nhờ cô giáo phụ trách lớp bên cạnh quản lý lớp và cho cháu xuống phòng y tế của trường theo dõi và xử lí kịp thời, hợp lí.

**Tình huống 4:**

Trong giờ chơi theo góc của trẻ mẫu giáo, ở góc chơi “Bé tập làm bác sĩ”, bé Hoa đang hăm hở bế búp bê đến bác sĩ Mai khám bệnh. Bé Hoa bế búp bê ngồi vào ghế dành cho bệnh nhân, bác sĩ Mai cứ ngồi nghịch ống nghe mà không biết Hoa đang ngồi chờ khám bệnh. Chờ một lúc bé Hoa bế búp bê đứng dậy, vừa đi vừa quay lại nhìn bác sĩ Mai. Bác sĩ Mai vẫn ngồi nghịch ống nghe say sưa… Nếu là bạn tổ chức giờ chơi đó, bạn sẽ làm gì để thỏa mãn nhu cầu chơi của bé Hoa ?

**Cách giải quyết:**

– Cô đóng vai bệnh nhân đến khám bênh và rủ bé Hoa đi cùng.

– Cô chào bác sĩ Mai và nhờ bác sĩ khám bệnh. Khi bác sĩ khám xong, cô hỏi bác sĩ Mai xem cô bị bệnh gì? Uống thuốc gì?… Cô nhận thuốc và cảm ơn bác sĩ, chào bác sĩ và ra về cố nhắc bệnh nhân Hoa vào khám.

– Cô quan sát, nếu Hoa không biết giao tiếp với bác sĩ, cô hướng dẫn Hoa nhập vai bênh nhân để thực hiện ý tưởng chơi “mẹ bệnh nhân”.

**Tình huống 5:**

Trong khi rửa mặt cho trẻ 24-36 tháng, phát hiện một trẻ bị đau mắt thì cần xử lí như thế nào ?

**Cách giải quyết:**

– Để lại chác đó và rửa sau cùng, sau khi rửa xong cho cháu đó, khăn mặt phải để ở chậu riêng, giặt bằng xà phòng, luộc nước sối rồi phơi nắng.

– Cô rửa sạch tay bằng xà phòng, sát khuẩn bằng cồn để tránh lây nhiếm sang các bé khác.

– Dùng thuốc nhở mắt để nhỏ mắt cho trẻ và cách ly với trẻ khác.

– Giờ trả bé trao đổi với gia đình để cùng phối hợp (có thể cho trẻ nghỉ học để tránh lây sang các bạn khác).

**Tình huống 6:**

Ở lớp mẫu giáo, giờ đi dạo sân trường, cô tổ chức cho trẻ chơi [dich vu sua nha](http://dichvusuanhahcm.net/dich-vu-sua-nha/dich-vu-sua-nha-chat-luong-tron-goi/) với cát và nước. Khi thời gian đã hết, cô yêu cầu trẻ đi rửa tay, chân để chuyển hoạt động khác. Cháu Hùng nhất định không nghe, cứ ngồi chơi mãi, tiếp tục nghịch cát. Hãy giải thích hiện tượng trên. Nếu là giáo viên tổ chức hoạt động đó, bạn sẽ xử lí như thế nào?

**Giải thích:**

Biểu hiện tính bướng bỉnh của tuổi lên ba. Ở tuổi này là lúc cái tôi xuất hiện. Trẻ đang tự muốn khẳng định mình. Đặc biệt là trẻ rất thích chơi với cát, nước, đất và ít có cơ hội được chơi nên khi cô yêu cầu trẻ vệ sinh trẻ làm ngược lại.

**Cách giải quyết:**

– Cô nhẹ nhàng giải thích cho trẻ hiểu thời gian chơi đã hết và gợi ý cho trẻ hoạt động tiếp theo có nhiều đồ chơi, trò chơi rất hay (cô lấy ví dụ trò chơi có ở hoạt động tiếp theo).

– Thông báo cho trẻ biết kế hoạch của buổi hoạt động ngoài trời trong tuần (tháng) và cho biết lúc đó nếu bé thích chơi thì bé sẽ chơi tiếp (nếu có nội dung chơi này).

– Nếu cháu vẫn không chịu cô cho trẻ chơi thêm vào giao hẹn với cháu khi cô rửa tay, chân xong cho bạn cuối cùng thì đến lượt cháu và cô cháu mình cùng thi rửa tay, chân xem ai rửa sạch hơn…

**Tình huống 7 :**

Trong giờ hoạt động góc của lớp mẫu giáo lớn đã diễn ra được khoảng 30 phút. Ở góc chơi xây dựng, trẻ đã xây xong công trình “trường mầm non của bé”. Cô giáo đi tới, đứng lại và hỏi trẻ: “Các con xây xong chưa ?“, trẻ trả lời: “Thưa cô, xong rồi ạ”. Cô giáo đứng ngắm công trình [nha xinh](http://nhaxinhcenter.com/) của trẻ một lát rồi đi làm việc khác. Trẻ ở góc chơi đó nhìn theo và chờ đợi cô… Nếu là bạn tổ chức giờ chơi đó, bạn xử lý như thế nào ?

**Cách giải quyết:**

– Cô trò chuyện với trẻ về công trình xây dựng để nắm bắt được ý tưởng chơi của trẻ.

– Cô và trẻ cùng bàn bạc về công trình xây dựng: bố cục, kĩ năng xây dựng của trẻ, cái gì được cô động viên, khuyến khích, cái giừ chưa được cô gợi ý cho trẻ rút kinh nghiệm.

– Nếu còn thời gian, cô gợi ý xem trẻ có muốn xây dựng thêm gì cho công trình đẹp hơn, hoặc có nhu cầu chơi xây dựng gì nữa (tùy theo thời gian thực hiện chủ đề để gợi ý) và có chuẩn bị đồ chơi cho trẻ tiếp tục chơi.

**Tình huống 8:**

Cô giáo thực tập ở lớp mẫu giáo lớn, cô chuẩn bị dạy trẻ bài hát: “Em thêm một tuổi” (Chủ đề tết và mùa xuân), cô giới thiệu tên bài hát, tác giả bài hát và hát cho trẻ nghe. Cô đang hát bỗng 1 bé trai đứng lên nói: “Thôi cô ơi, cô đừng hát nữa, cô hát sai hết cả rồi”, làm cô giáo bối rối, lúng túng và lại càng hát lạc giọng hẳn đi. Là giáo viên cùng nhóm thực tập, bạn sẽ làm thế nào ?

**Cách giải quyết**

– Đến gần cô giáo nói nhỏ để mình dạy thay và nói với trẻ: “Hôm nay cô Nga dạy lớp mình hơi mệt, nên cô Nga bị mất giọng, cô sẽ giúp cô Nga dạy lớp mình bài hát này nhé”.

– Cô khen bé trai đã biết được giai điệu bài hát nhưng lần sau nếu muốn phát biểu các bé giơ tay xin phát biểu không được nói leo nhất là khi cô giáo đang hát và con nói nhỏ vào tay cô thôi vì có khi cô giáo hôm đó bị ốm nhưng vẫn cố gắng để dạy cả lớp mình để không ảnh hưởng tới các bạn khác.

– Góp ý với cô giáo trong nhóm nên chuẩn bị chu đáo trước khi đi dạy trẻ, nếu hát chưa hay nhưng phải hát đúng để đảm bảo chất lượng giờ dạy.

**Tình huống 9:**

Trong giờ ngủ trưa, có một số bé chưa ngủ được. Bé thì nằm mở mắt thao láo, trằn trọc suốt buổi trưa, bé thì nằm mãi cảm thấy thừa chân, thừa tay cấu véo bạn nằm bên cạnh để bạn khóc ré lên, có bé thì lại khóc ti tỷ đòi về với mẹ… Bạn sẽ xử lí như thế nào để không ảnh hưởng tới các cháu khác ?

**Cách giải quyết:**

– Tạo cho trẻ thói quen ngay từ buổi đầu tiên khi đến giờ ngủ.

– Cô kể chuyện, không kể to, kể nhè nhẹ để trẻ trật tự, im lặng nghe và dễ dàng đi vào giấc ngủ hoặc cô hát ru và quan tâm đến những bé khó ngủ.

– Trường hợp bé không muốn ngủ không nên ép buộc trẻ, nên tách trẻ sang phòng khác cho trẻ chơi trò chơi tĩnh như: xếp hình, vẽ, nặn và đồng thời trao đổi với phụ huynh để đảm bảo cho trẻ được ngủ đủ số thời gian quy định trong một ngày.

**Tình huống 10:**

Trong giờ chơi tập có chủ đích (đối tượng trẻ 18 – 24 tháng) với nội dung “ Chọn đồ chơi màu đỏ”. Khi cô giáo yêu cầu: “Các con chọn cho cô nơ màu đỏ” thì có một số trẻ chọn nơ màu xanh. Hãy giải thích tình huống trên và nêu cách xử lí của mình.

**Có thể do 3 nguyên nhân:**

– Trẻ chưa chú ý nghe yêu cầu của cô.

– Trẻ chưa nhận biết được màu đỏ.

– Trẻ thích làm ngược lại yêu cầu của cô.

**Cách xử lí:**

– Cô đến gần và hỏi trẻ trên tay bé đang cầm nơ màu gì và nhắc lại yêu cầu để trẻ chọn đúng. Hoặc cho trẻ nhắc lại yêu cầu hoặc cầm nơ màu đỏ lên để trẻ so sánh.

– Nếu trẻ không tìm được cô giúp trẻ tìm và cho trẻ nhắc lại cùng cô màu sắc của nơ cô và trẻ vừa tìm được.

\* Chia làm 4 tổ mỗi tổ thảo luận và lên trình bày các tình huống

|  |  |
| --- | --- |
| **HIỆU TRƯỞNG****Ngô Thị Hồng Vân** | *Phước Hòa, ngày 25 tháng 11 năm 2019***NGƯỜI BÁO CÁO****Đoàn Thị Hương** |

Trên đây là một số tình huống thường gặp khi đối diện với các bé mầm non. **Khoa** **Sư phạm mầm non trung cấp Việt Khoa** sẽ tiếp tục tổng hợp các tình huống phổ biến khác để giúp cho các bạn đã và đang học tập, nghiên cứu về giáo viên mầm có thêm được kinh nghiệm và tự tin trong công việc.

-Theo anh chị, có những nguyên nhân cơ bản nào dẫn tới xung đột trong công việc? Vì sao?

**Hoạt động 3: Kỹ năng quản lý xung đột trong công việc**

**Mục tiêu: Sau hoạt động này, học viên sẽ:**

-Nắm được quy trình quản lý xung đột

-Hiểu rõ kĩ năng quản lý xung đột

**Nhiệm vụ: Thảo luận nhóm các vấn đề sau:**

-Theo anh chị, quy trình quản lý xung đột diễn ra như thế nào?

-Để quản lý xung đột, cần có những kĩ năng gì?

**Hoạt động 4: Xây dựng tình huống giải quyết xung đột tại trường mầm non**

**Mục tiêu: Sau hoạt động này, học viên sẽ:**

-Liên hệ thực tế, xây dựng tình huống quản lý xung đột phù hợp.

-Đưa ra được cách giải quyết xung đột hợp lý.

**Nhiệm vụ:**

-Học viên làm việc nhóm, xây dựng tình huống

-Minh họa lại tình huống

-Thảo luận trao đổi

-Hoàn thiện tình huống

**C.THÔNG TIN PHẢN HỒI**

**Hoạt động 1: Tìm hiểu những vấn đề cơ bản về xung đột**

**1.1. Khái niệm xung đột**

Do xung đột chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau, các khái niệm đưa ra thường chỉ đề cập đến một khía cạnh của xung đột. Mặt khác, xung đột không phải là một trạng thái ổn định mà là một tiến trình, do các bên tham gia xung đột tạo ra. Theo Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính[1](https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Quyet-dinh-2375-QD-BNV-nam-2014-Tai-lieu-boi-duong-ngach-chuyen-vien-cao-cap-222628.aspx#_ftn47), xung đột là một hiện tượng xã hội được xem xét không phụ thuộc vào ý chí của những người riêng biệt, phản ánh những mâu thuẫn tồn tại khách quan trong ý thức của con người và ảnh hưởng của sự phản ánh đó đến hành vi của con người. Đại từ điển Tiếng Việt do Nguyễn Như Ý chủ biên định nghĩa xung đột là “đánh nhau, tranh chấp, chống đối nhau một cách dữ dội”. Như vậy, có sự chênh lệch đáng kể trong cách hiểu về xung đột trong ngôn ngữ hàng ngày và ngôn ngữ hành chính. Theo cách định nghĩa trong Đại từ điển Tiếng Việt xung đột thường mang hàm ý xấu, gay gắt, dữ dội. Trong ngôn ngữ hành chính, xung đột thiên về mâu thuẫn, khác biệt nhiều hơn và không phải lúc nào cũng mang hàm ý xấu. Trong khuôn khổ chuyên đề này, chúng ta đề cập tới xung đột trong tổ chức, theo nghĩa được định nghĩa trong Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính. Xung đột xảy ra khi xảy ra khi một bộ phận kìm hãm bộ phận khác đạt mục tiêu[2](https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Quyet-dinh-2375-QD-BNV-nam-2014-Tai-lieu-boi-duong-ngach-chuyen-vien-cao-cap-222628.aspx#_ftn48), khi có sự bất đồng đối với những vấn đề cơ bản hoặc những va chạm do các vấn đề về quan hệ giữa các cá nhân hoặc các nhóm.

Xung đột tại nơi làm việc là không tránh khỏi, chúng chỉ khác nhau về quy mô, tính chất. Trong quá trình toàn cầu hóa, môi trường tổ chức ngày càng đa dạng và phức tạp, xung đột càng trở nên phổ biến.

Xung đột không chỉ không tránh khỏi mà còn cần thiết, có tác dụng thúc đẩy thay đổi, sáng tạo trong tổ chức, khuyến khích cá nhân hoàn thiện bản thân. Một trong những nguyên nhân chủ yếu khiến cho các tổ chức lớn thất bại là do có sự đồng thuận và tương đồng quá cao trong đội ngũ lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Sự đồng thuận khiến họ có khuynh hướng xem xét các điều kiện bên ngoài theo cách giống nhau và theo đuổi mục tiêu tương tự nhau, hài lòng với thực trạng, không muốn và không đủ năng lực thích ứng với thay đổi.

Xung đột là một hiện tượng xã hội phổ biến trong các tổ chức. Nhiều khi, xung đột không được xử lý không phải vì người ta không nhận ra sự tồn tại của chúng mà do không biết xử lý như thế nào. vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý không chỉ ở chỗ nắm bắt được lý thuyết về xung đột mà là phải tiến hành giải quyết xung đột một cách đúng đắn. Vì vậy, nhận thức đúng đắn và xử lý xung đột theo hướng có lợi cho tổ chức là kỹ năng quan trọng đối với các nhà quản lý cũng như đối với các thành viên trong tổ chức.

Trong suy nghĩ, các nhà quản lý thường đánh giá cao giá trị của xung đột đối với .sáng tạo và đổi mới, nhưng trong hành động, họ lại thường né tránh xung đột mỗi khi có thể. Thực tế xung đột có những tác động tích cực và tiêu cực, phụ thuộc vào bản chất và loại hình xung đột.

Quản lý xung đột hiệu quả cần đáp ứng những yêu cầu sau:

*- Tạo môi trường hợp tác, hai bên cùng có lợi thông qua đàm phán;*

*- Tôn trọng các bên trong xung đột, cố gắng tìm kiếm các giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề, đồng thời vẫn duy trì các mối quan hệ cá nhân của những người tham gia xung đột.*

**1.2. Loại hình xung đột**

Để chuẩn đoán loại hình xung đột, cần xác định trọng tâm của xung đột là con người (xung đột cảm xúc) hay vấn đề (xung đột chức năng). Nói cách khác, đó là xung đột dạng tranh cãi về ý tưởng, đề xuất, lợi ích, nguồn lực hay xung đột dạng cãi nhau giữa người nọ với người kia? Tổ chức hoạt động hiệu quả thường có mức độ xung đột cảm xúc thấp, xung đột chức năng cao.

***1.2.1. Xung đột chức năng***

- Xung đột chức năng xảy ra trong tổ chức, là xung đột liên quan đến sự khác biệt trong công việc, cách nhìn nhận vấn đề, thường là những bất đồng căn bản về mục đích, mục tiêu cần theo đuổi hoặc phương tiện để đạt mục tiêu.

- Trong xung đột chức năng, các bên xung đột thường hành động như các tác nhân, đại diện cho lợi ích của đơn vị, chức năng hay dự án của mình. Trong xung đột này, thường các bên tham gia xung đột đều thừa nhận sự cần thiết phải tìm ra giải pháp thân thiện, phù hợp với tất cả các bên.

***1.2.2. Xung đột cảm xúc***

Xung đột cảm xúc là sự đối đầu ở đó căng thẳng về cảm xúc được đẩy lên cao độ. Trọng tâm xung đột cảm xúc là con người. Xung đột cảm xúc thường là xung khắc cá nhân, đề cập đến các vấn đề về quan hệ, biểu hiện bằng các xúc cảm như tức giận, hoài nghi, hung hăng, e ngại, oán hận.v.v.

- Xung đột cảm xúc thường rất khó giải quyết và tác động lâu dài của nó có thể rất nặng nề đối với tổ chức. Xung đột càng kéo dài, sự ngăn cách giữa các bên xung đột càng lớn.

**1..3. Cấp độ xung đột**

Trong môi trường làm việc, xung đột có thể diễn ra trên phương diện cá nhân, quan hệ liên cá nhân, giữa các nhóm trong một tổ chức và trong quan hệ giữa các tổ chức với nhau.

***1.3.1. Xung đột bên trong cá nhân***

Xảy ra khi cá nhân có sự giằng xé bên trong do sự không tương thích (có thực hoặc theo cảm nhận) giữa mong đợi của cá nhân và mục tiêu mà tổ chức đặt ra cho họ hoặc khi họ phải tiến hành một lựa chọn nào đỏ. Đây là xung đột giữa cá nhân và vai trò mà cá nhân phải đảm nhiệm.

***1.3.2. Xung đột liên cá nhân***

Xảy ra khi có sự mâu thuẫn giữa hai cá nhân trở lên với nhau, thường bắt nguồn từ tranh giành quyền lợi và gặp khó khăn trong giao tiếp hơn là tranh chấp về quan điểm pháp lý hay một chính sách nào rõ rệt. Xung đột liên cá nhân có thể là xung đột mang tính chức năng hoặc cảm xúc, hoặc cả hai. Đây là cấp độ xung đột dễ xảy ra vì liên quan mật thiết với bản tính của từng cá nhân, vì vậy, đây cũng là xung đột mà nhà quản lý thường gặp nhất.

***1.3.3. Xung đột giữa các nhóm***

Diễn ra khi có xung đột giữa hai nhóm trở lên trong cùng một tổ chức. Xung đột này thường bộc phát do trở ngại trong giao tiếp và phối hợp. Xung đột này cũng thường gặp trong tổ chức, khiến cho công tác phối hợp công việc trở nên khó khăn.

***1.3.4. Xung đột giữa các tổ chức***

Hai tổ chức hoặc nhiều hơn ở trong trong trạng thái mâu thuẫn với nhau. Loại hình xung đột này có quy mô khá rộng. Xung đột giữa các tổ chức thường liên quan trước hết tới những người lãnh đạo tổ chức.

**1.4. Các giai đoạn xung đột**

Hiểu rõ các giai đoạn xung đột cho phép xác định và loại trừ được nguyên nhân dẫn đến xung đột. Trên thực tế, xung đột trước khi bộc phát, trải qua 4 giai đoạn sau:

***1.4.1. Giai đoạn tiền xung đột***

Đây là giai đoạn xuất hiện các điều kiện thuận lợi làm nảy sinh xung đột, ví dụ: sự lệ thuộc lẫn nhau giữa các công việc khác nhau, phân định trách nhiệm không rõ ràng, cạnh tranh nguồn lực hiếm, trở ngại trong giao tiếp, xung đột trước đây không được giải quyết. Làm việc trong môi trường hội tụ một hoặc nhiều điều kiện này, chúng ta cần biết rằng khả năng dẫn đến xung đột khá cao;A

***1.4.2. Giai đoạn xung đột cảm nhận được***

Khi nhận thấy sự căng thẳng và muốn giảm bớt nó, đó là lúc người ta cảm thấy xung đột. Đôi khi chúng ta cảm thấy xung đột mà không thể xác định rõ nguồn gốc từ đâu.

***1.4.3. Giai đoạn xung đột nhận thấy được***

Khi nhận thấy các điều kiện xung đột có nguy cơ làm gia tăng khả năng xung đột chức năng hoặc xung đột cảm xúc, người ta có thể khẳng định rằng người ta nhận thấy xung đột.

***1.4.4. Giai đoạn xung đột bộc phát***

Đó là giai đoạn xung đột bùng nổ, bộc lộ ra bên ngoài với tất cả các biểu hiện của nó.

**1.5. Tác động của xung đột**

Trong tất cả các hình thức và các cấp độ, xung đột có thể tạo ra tác động tích cực hoặc tiêu cực. Chính vì vậy, có sự tồn tại của xung đột mang tính xây dựng có những hệ quả tích cực đối với các bên đối kháng và xung đột mang tính “phá hoại” dẫn đến hậu quả tiêu cực cho các bên này.

**1.5.1. Tác động tích cực**

Khi xung đột mang tính chức năng và khi kiểm soát được quá trình phát triển của nó, xung đột có những tác động tích cực đến quá trình ra quyết định, chất lượng của quyết định và hiệu quả của tổ chức, cụ thể:

*a) Đối với tổ chức*

- Xung đột nêu ra vấn đề vốn khuất lấp hoặc bị che giấu, khiến cho các bên phải cân nhắc quyết định một cách kỹ càng hơn, xem xét lại vấn đề, cải thiện khả năng giải quyết vấn đề và ra quyết định.

- Xung đột cho phép khám phá ra cách thức xây dựng cơ cấu tổ chức một cách hiệu quả hơn, nhận dạng tốt hơn về thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại, điều tiết và chấp nhận những quan hệ quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các tổ chức.

- Tăng cường sự liên kết, tạo dựng và duy trì các mối quan hệ tích cực trong xung đột. Khi xung đột được giải quyết hiệu quả, mọi người sẽ thấu hiểu nhau hơn về tình cảm, sở thích, hoàn cảnh, tạo cho họ niềm tin vào khả năng làm việc nhóm cũng như cùng hướng đến mục tiêu của tổ chức;

- Xung đột chức năng không chỉ hỗ trợ mà còn tạo ra sự sáng tạo. Thực nghiệm chỉ ra các nhóm các thành viên khác biệt trên nhiều phương diện sẽ tạo ra giải pháp tốt hơn và ý tưởng sáng tạo hơn.

- Xung đột làm cho tổ chức trở nên sống động hơn, thật hơn, bình đẳng hơn, các cá nhân cũng có cảm giác sống thật hơn thay vì phải “đóng kịch”;

*b) Đối với lãnh đạo*

Xung đột trong tổ chức cung cấp thông tin cho lãnh đạo, giúp họ hiểu rõ hơn vấn đề, những phản kháng có thể xảy ra đối với các vấn đề và đưa ra được nhiều phương án giải pháp hơn;

*c) Đối với cá nhân*

- Đối với cá nhân, xung đột tạo ra sự căng thẳng, điều này thúc đẩy các cá nhân hành động. Như vậy, xung đột tạo ra hiệu quả cao và mức độ thỏa mãn cao trong công việc.

- Tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ chức: cảm giác "vào cuộc", cảm giác thúc bách đấu tranh cho quan điểm của mình chứ không phải là cảm giác thụ động, cam chịu, một chiều.

- Giúp cá nhân và nhóm học được cách chấp nhận và đề cao sự khác biệt, đặc thù, tạo nên dấu ấn cá nhân, dấu ấn nhóm.

- Nâng cao trình độ bản thân những người tham gia xung đột: xung đột đẩy những cá nhân phải nỗ lực hơn để nhanh chóng vượt qua “đối thủ” của họ, giúp họ hiểu những vấn đề thật sự quan trọng nhất đối với họ, và hướng họ đến thành công nhanh hơn.

**1.5.2. Tác động tiêu cực**

Khi xung đột ở mức không kiểm soát nổi, phát triển nhanh, với tần suất lớn, xung đột mang tính cảm xúc có thể dẫn đến tác động tiêu cực đối với tổ chức, làm giảm năng suất, hiệu quả hoạt động của tổ chức, cụ thể:

- Đe dọa các mối quan hệ trong tổ chức, đơn vị. Gánh nặng cảm xúc trong các xung đột này thường khiến người trong cuộc cảm thấy khó chịu, bất công, dẫn đến hành vi tiêu cực như đổ lỗi, trút giận cho người khác, khiến cho không khí làm việc ngột ngạt, căng thẳng, thậm chí thù địch, đe dọa sự ổn định của tổ chức.

- Xung đột cảm xúc nếu không được giải quyết hiệu quả có thể tiêu tốn sức lực của những người có liên quan, tạo ra những đảo lộn nghiêm trọng đối với cá nhân (mất lòng tin, giảm hiệu suất, thiếu năng động, vấn đề sức khỏe, v.v.) và đối với tổ chức (giảm hiệu suất, làm xấu hình ảnh bên trong của tổ chức).

- Dẫn đến sao nhãng, lệch trọng tâm: thay vì chú trọng vào các nhiệm vụ trọng tâm, tổ chức phát triển thiên lệch vào các "quan hệ", tổn thất nguồn lực cho việc tìm kiếm các biện pháp hòa giải các vấn đề mang tính cá nhân, cảm tính chứ không phải là để cải thiện chất lượng, hiệu quả công việc.

- Phá vỡ sự gắn kết tổng thể, tạo thành các bè phái đối lập nhau. Đồng thời, xung đột leo thang, có thể dẫn đến những xung đột khác.

**Hoạt động 2: Tìm hiểu về xung đột trong công việc**

**2.1. Nguyên nhân xung đột trong công việc**

***2.1.1. Nhóm các nguyên nhân liên quan đến môi trường công việc***

- Sự phức tạp của môi trường tổ chức hoạt động công việc dễ làm nảy sinh xung đột. Bản chất của hoạt động quản lý gắn với những mục tiêu đầy thách thức, đa dạng và phức tạp về chức năng, chịu ràng buộc của nhiều mối quan hệ, nhiều yếu tố chính thức, quy định, trình tự, thủ tục hành chính rườm rà, chồng chéo. Mặt khác, sự can thiệp của yếu tố chính trị khiến cho khó phân định rạch ròi vai trò chính trị và hành chính, khiến cho môi trường hoạt động công việc thêm phức tạp.

- Sự khan hiếm về nguồn lực trong công việc cũng là nguồn dẫn đến xung đột. Quyền hạn và nguồn lực của các tổ chức hành chính nhà nước thường hạn hẹp hơn nhiều so với nhiệm vụ và thách thức mà họ phải gánh vác. Mặt khác, không gian làm việc nhiều khi chật hẹp, trang thiết bị thiếu thốn, thiếu nguồn lực tài chính khiến cho các cá nhân có khuynh hướng cạnh tranh với nhau để đạt được và bảo tồn nhiều nguồn lực nhất.

- Trong quá trình làm việc, rất nhiều khi, việc đánh giá nhân viên thường mang tính chất hình thức, cào bằng, không khách quan. Đây cũng là một nguyên nhân dẫn đến xung đột.

***2.1.2. Nhóm yếu tố tâm lý***

- Khác biệt về cách nhìn nhận, tính cách, nguồn gốc, văn hóa, năng lực công tác và cách thức hành động. Do khác biệt về hệ thống tư duy giữa các cá nhân, các cá nhân giải mã biểu tượng, hành vi của người khác theo khác nhau bởi chúng phụ thuộc vào tính cách, quá trình sống, môi trường văn hóa, nguồn gốc, dân tộc của mỗi người.

- Khác biệt về năng lực làm việc và cách thức hành động. Kết hợp sự khác biệt của cá nhân, trong đó có sự khác biệt về năng lực có thể làm cho đời sống tổ chức phong phú, tạo áp lực cần thiết cho thay đổi, rèn luyện cá nhân hoặc để khắc phục những yếu kém hay phát huy điểm mạnh về năng lực. Tuy nhiên, hiệu quả này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực phối hợp của nhả quản lý. Nếu không, sự khác biệt, chênh lệch quá sâu sắc về năng lực giữa các cá nhân trong phối hợp trực tiếp có thể là mầm mống của sự đố kỵ, ghen ghét và xung đột.

- Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng đúng mức về trách nhiệm và chuyên môn của các cá nhân trong tổ chức.

- Những thay đổi (về tổ chức, tài chính, địa bàn hoạt động) đi kèm những áp lực, căng thẳng, xáo trộn trong cơ quan cũng là nguồn gây xung đột, bởi chúng đe dọa nhu cầu về sự an toàn của các cá nhân trong tổ chức.

***2.1.3. Nhóm yếu tố tổ chức lao động***

- Tình trạng thiếu chiến lược, thiếu định hướng trong tổ chức, hoặc chiến lược mang tính hình thức, nửa vời khiến tổ chức rơi vào tình trạng không phương hướng dẫn đến tốn kém thời gian, tiền bạc, sức lực và uy tín của nhà quản lý. Tình trạng thiếu định hướng chính là nguyên nhân dẫn đến thiếu tập trung, rời rạc, thiếu gắn kết, thiếu thông tin và mất kiểm soát. Đây là môi trường lý tưởng cho xung đột nảy sinh.

- Sự không tương thích giữa trách nhiệm được giao và thẩm quyền. Cá nhân được phân công trách nhiệm không đi kèm thẩm quyền tương ứng, như hỗ trợ về tinh thần và vật chất (sự phối hợp của đồng nghiệp, trang thiết bị, kinh phí để thực hiện), khiến cá nhân gặp khó khăn và nhiều khi bất lực trước yêu cầu của nhiệm vụ. Xung đột xảy ra không chỉ giữa các cá nhân trong nhóm làm việc mà còn xảy ra trực tiếp giữa các cá nhân và các nhà quản lý.

- Phân công công việc bất hợp lý dẫn đến không tương thích về năng lực và chức trách. Không đủ năng lực, một số cá nhân rơi vào tình trạng căng thẳng, thường xuyên lo ngại về sự yếu kém, bất lực của mình; số khác lại lấy quan hệ làm trọng để che đậy yếu kém chuyên môn. Nếu hiện tượng này phổ biến, sẽ tạo xung đột trong bản thân cá nhân (nếu là người có lòng tự trọng và còn có mong muốn thay đổi, phấn đấu) hoặc giữa các cá nhân, đặc biệt liên quan đến đánh giá kết quả làm việc. Phân công và đánh giá không hợp lý cũng dễ làm nảy sinh mâu thuẫn.

- Chưa xây dựng và tổ chức thực hiện một hệ thống quy trình, thủ tục làm việc khoa học. Các cá nhân tiến hành cùng một loại công việc theo cách thức, tiến trình khác nhau, tạo ra kết quả khác hẳn nhau trong khi tổ chức chưa hình thành được một khung đánh giá gồm các tiêu chí nhất quán làm cơ sở để đánh giá khách quan và công bằng.

- Sự phụ thuộc giữa công việc của người này vào công việc của người khác. Tính thử bậc cao trong các tổ chức công của Việt Nam, việc chia sẻ thông tin, trao đổi, giao tiếp giữa các cá nhân trong tổ chức chưa được tiến hành một cách hệ thống.

- Đánh giá kết quả làm việc không mang tính thực chất, không dựa trên kết quả làm việc, chế tài khen thưởng và kỷ luật không hợp lý, không có sức động viên thiết thực đối với người lao động đạt kết quả cao trong công việc.

***2.1.4. Nhóm yếu tố văn hóa tổ chức***

- Văn hóa tổ chức nhiều khi xa cách, đề cao các quan hệ cá nhân không chính thức, mang tính vụ lợi, thiếu cơ chế giao tiếp mở và dân chủ trong ban hành quyết định dẫn đến sự ngột ngạt, căng thẳng và khó khăn trong phối hợp hành động.

- Thiếu minh bạch về thông tin trong tổ chức. Thông tin không đựơc cung cấp một cách đầy đủ, chính xác và đúng cách. Sự rò rỉ, bưng bít, úp mở thông tin tạo ra thái độ nghi kỵ, cảm giác bị đối xử bất công, đồng thời, thông tin không đầy đủ dẫn đến bình luận và nhìn nhận khác nhau về vấn đề, những đồn đại sai sự thật hoặc không cần thiết. Nếu như các nhà quản lý và tập thể có thói quen né tránh, không có chiến lược đối mặt và tìm cách giải quyết, thì xung đột có xu hướng càng ngày càng gia tăng và trầm trọng hơn.

***2.1.5. Nhóm yếu tố liên quan đến nhà quản lý***

- Cách thức và phong cách ra quyết định không hợp lý, kiểu độc đoán, thiếu tôn trọng nhân viên, chuyên quyền, không huy động sự tham gia, không cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.

- Nhà quản lý thiếu năng lực, thiếu trách nhiệm hoặc thiếu các kỹ năng cần thiết trong điều hành và quản lý xung đột.

- Nhà quản lý thiếu khách quan, định kiến cá nhân, thiên vị trong phân công, đánh giá, bè phái, là những nguyên nhân trực tiếp dẫn đến xung đột;

- Tính cách cá nhân, không trung thực, đánh giá thấp, coi thường nhân viên cũng là căn nguyên dẫn đến xung đột.

- Nhà quản lý quá coi trọng việc thực hiện mục tiêu, hiệu quả mà xem nhẹ khía cạnh con người, khuyến khích cạnh tranh quá mức mà không có các biện pháp quản lý và động viên cán bộ, công chức phù hợp, làm nảy sinh xung đột.

**Hoạt động 3: Kỹ năng quản lý xung đột trong công việc**

**3.1. Quy trình quản lý xung đột**

Quản lý xung đột cần được tiến hành theo từng giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên trong quản lý xung đột là phân tích xung đột. Phân tích xung đột sẽ cung cấp cho nhà quản lý nguồn thông tin quan trọng để quản lý xung đột.

Để phân tích xung đột, cần tiến hành các bước sau:

***3.1.1. Nhận diện tình hình***

Ở bước này, cần xem xét vấn đề thực sự ở đâu? Điều gì đang thực sự diễn ra, ai đang tham gia vào quá trình xung đột, có cần thêm thông tin để làm sáng tỏ vấn đề không? Trả lời các câu hỏi này cho phép chúng ta tập trung vào trọng tâm của xung đột (vấn đề thực sự) thay vì bàn về triệu chứng của xung đột;

***3.1.2. Xác định nhu cầu của các bên***

Xác định các cá nhân liên quan đến xung đột, mỗi cá nhân thực sự muốn gì. Xác định được nhu cầu của các bên cho phép tìm kiếm các giải pháp cả hai bên đều đồng thuận. Ngay cả khi không thể thực hiện được điều này, cần xác định rõ mục đích của các bên để có sự hiểu biết lẫn nhau;

***3.1.3. Đánh giá tình hình***

Xung đột thuộc quy mô có thể quản lý được hay phải phân tách thành nhiều vấn đề nhỏ? Nếu tham gia giải quyết xung đột, liệu có khả năng “thanh toán” được xung đột?

***3.1.4. Quyết định trình tự xử lý xung đột***

Hai bên xung đột lựa chọn quy trình nào để giải quyết xung đột? Có cần phải thảo luận vấn đề theo một trật tự cụ thể hay không? Chương trình như thế nào? Thời hạn ra sao? Quy tắc đàm phán như thế nào? Ai triệu tập và chủ trì các cuộc họp ? Có ký thỏa thuận cuối cùng hay không ? Ngoài ra, cần xác định loại quy trình đầm phán - chính thức (có người trung gian) hoặc phi chính chính thức thông qua thảo luận (với sự hỗ trợ của người điều hành thảo luận,v.v.)

***3.1.5. Tìm kiếm giải pháp***

Xem xét xem liệu các bên có muốn thương lượng về các vấn đề ? Người hòa giải có phải đưa ra các giải pháp thỏa hiệp cụ thể ? Các bên có cần phải xây dựng đề xuất riêng của mình hay phải làm việc cùng nhau trên cơ sở thỏa thuận chung và sau đó thương lượng từng phần?

Giai đoạn này cần tiến hành với sự có mặt của cả hai bên. Trong giai đoạn này, hai bên cần lắng nghe nhau. Điều quan trọng là các bên cần hiểu mục đích và nhu cầu của nhau để có thể đi đến giải pháp làm hài lòng tất cả mọi người.

Thông thường, ở đây, cần sử dụng kỹ năng đàm phán. Khi thảo luận về giải pháp, nhu cầu của các bên và giải pháp cần được mô tả một cách hết sức cụ thể.

***3.1.6. Xây dựng kế hoạch hành động***

Khi đã đạt được thỏa thuận, hai bên cần có cùng cách nhìn nhận đối với kết quả. Để thẩm định điều này, hai bên cùng xây dựng và thống nhất kế hoạch hành động cần tiến hành. Kế hoạch hành động này cần hết sức cụ thể và khả thi.

**3.2. Chiến lược quản lý xung đột**

Để quản lý xung đột một cách hiệu quả, cần chọn chiến lược quản lý xung đột phù hợp với hoàn cảnh, có hai loại chiến lược quản lý xung đột: chiến lược gián tiếp và chiến lược trực tiếp.

***3.2.1. Chiến lược gián tiếp quản lý xung đột***

Gồm các chiến lược sau:

*- Tạo mục tiêu chung:*hướng sự chú ý của các bên tham gia xung đột vào mục tiêu chung, cho họ thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên, cùng chia sẻ thành công, thất bại;

*- Sử dụng cấp trên trực tiếp:* chuyển vấn đề cho cấp trên để cấp trên tìm giải pháp. Nếu xung đột trầm trọng, diễn ra thường xuyên, sự can thiệp có tính hệ thống của cấp trên trực tiếp có thể mang lại một số hệ lụy không mong muốn vì cấp trên không hiểu sâu vấn đề, các giải pháp có thể không thỏa đáng;

*- Giảm thiểu sự lệ thuộc lẫn nhau:* có thể là tách các đơn vị có xung đột hoặc sử dụng nhân vật trung gian. Chiến lược này có thể mang tính bề nổi và bởi vậy không giải quyết triệt để được vấn đề.

***3.2.2. Chiến lược trực tiếp quản lý xung đột***

Chiến lược quản lý trực tiếp được áp dụng để giải quyết xung đột khi nguyên nhân ngầm đã bộc lộ. Áp dụng Khung quản lý xung đột của Thomas và Kilman, người ta có thể sử dụng các chiến lược trực tiếp quản lý xung đột sau:

*a) Cạnh tranh*

Chiến lược độc đoán, không hợp tác, tìm kiếm lợi ích của bản thân, không coi trọng lợi ích của người khác. Đó là cuộc đấu tranh giành quyền lực mà trong cuộc cố gắng chiến thắng bằng mọi giá. Chiến lược này phù hợp khi cần hành động nhanh chóng, mang tính quyết định (ví dụ; trường hợp khẩn cấp). Chiến lược này còn được sử dụng khi biết chắc chắn mình đúng, khi vấn đề đột xuất, không lâu dài và khi bên tham gia xung đột bảo vệ nguyện vọng chính đáng. Chiến lược này sẽ tạo ra một bên thắng một bên thua.

*b) Hợp tác*

Chiến lược hợp tác trực diện: đây là chiến lược đối lập với chiến lược lảng tránh. Hợp tác có nghĩa là bày tỏ mong muốn làm việc với bên kia, tìm kiếm giải pháp khiến cho hai bên cùng hài lòng. Đây là chiến lược hai bên cùng thắng. Chiến lược này đòi hỏi nghiên cứu sâu vấn đề, xác định lợi ích của mỗi bên để tìm kiếm phương án đáp ứng lợi ích của tất cả các bên, đồng thời loại bỏ bất đồng, xác định vấn đề và giải quyết vấn đề theo cách tất cả các bên ra khỏi bất đồng đều chiến thắng. Chiến lược này phù hợp khi hai bến muốn tìm kiếm giải pháp và cần bảo vệ giải pháp và khi muốn tạo dựng mối quan hệ lâu dài.

*c) Lảng tránh*

Chiến lược không hợp tác, không trực diện: Sử dụng chiến lược này, người ta không bảo vệ lợi ích của bản thân cũng không bảo vệ lợi ích của bên kia. Chiến lược này phù hợp trong trường hợp vấn đề không quan trọng, khi người quản lý xung đột có ít quyền lực và không có khả năng thay đổi tình hình (ví dụ: vấn đề ở tầm quốc gia hoặc liên quan đến các tổ chức lớn), vấn đề không liên quan đến quyền lợi của mình. Chiến lược này cũng được sử dụng khi cần phải thu thập thêm thông tin, cần phải làm đối tác bình tâm lại, khi người thứ ba có thể giải quyết vấn đề tốt hơn và khi người ta nhận thấy hậu quả của giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại. Trong chiến lược này, cả hai bên cùng thua.

*d) Nhượng bộ*

Đây là chiến lược đối lập với chiến lược cạnh tranh. Sử dụng chiến lược này có nghĩa là nhượng bộ lợi ích của bản thân cho lợi ích của người khác. Chiến lược này phù hợp khi người ta nhận ra mình đã nhầm hoặc chưa chắc đúng, hoặc khi vấn đề quan trọng với người khác hơn với mình khi cần giữ quan hệ cho những việc quan trọng hơn, khi tiếp tục đấu tranh sẽ có hại. Chiến lược này sẽ tạo ra một bên thua, một bên thắng.

*đ) Thỏa hiệp*

Chiến lược nằm ở trung điểm của tất cả các chiến lược khác và tích hợp các yếu tố của các chiến lược khác. Chiến lược này nhằm mục đích tìm kiếm giải pháp cả hai bên cùng chấp nhận, làm hài lòng cả hai bên. Đây là chiến lược cả hai bên cùng thua hoặc cả hai bên cùng thắng, phù hợp với các vấn đề tương đối quan trọng, khi hậu quả của việc không nhượng bộ lớn hơn, khi các bên đều khăng khăng giữ mục tiêu của mình, khi cần có giải pháp tạm thời, khi thời gian là quan trọng. Đôi khi đây là giải pháp cuối cùng.

Trong quản lý xung đột, không thể sử dụng đồng thời tất cả các phương pháp mà nên lựa chọn các phương pháp phù hợp với hoàn cảnh. Nên bắt đầu bằng phương pháp hợp tác.

**3.3. Phương tiện giải quyết xung đột**

***3.3.1. Giải quyết xung đột cảm xúc***

- Nếu cảm xúc mạnh: kiểm soát cách thể hiện cảm xúc bằng luật chơi, quy trình;

- Có sự rối loạn trong quan hệ giữa các bên: cải thiện chất lượng và tần suất giao tiếp;

- Định kiến hoặc nhận thức sai lệch: tạo điều kiện để thể hiện cảm xúc, đồng thời giải tỏa định kiến.

***3.3.2. Giải quyết xung đột chức năng***

- Các bên đàm phán về các vấn đề kinh tế và nguồn lực mà họ có thể kiểm soát được: xây dựng cơ chế ra quyết định đúng đắn, được hai bên chấp nhận;

- Vai trò không được xác định rõ ràng: xác định lại vai trò, quyền sở hữu và kiểm soát nguồn lực;

- Lạm dụng quyền lực, quyền kiểm soát: xác định rõ ràng và thay đổi vai trò của các cá nhân;

**3.4. Kỹ năng đàm phán trong quản lý xung đột**

***3.4.1. Khái niệm đàm phán***

Khi xung đột xảy ra, người ta bắt buộc phải sử dụng đàm phán để xem xem liệu có thể ra khỏi tình trạng phiền toái đó không. Đàm phán là một quá trình khi hai hoặc nhiều người có quan điểm trái ngược nhau phải đi đến quyết định chung.

Để đàm phán thành công, cần phải xác định rõ mục tiêu, tính đến mục tiêu gắn với nội dung và quan hệ. Điều đó có nghĩa là đàm phán hiệu quả giải quyết các vấn đề về nội dung đồng thời cải thiện quan hệ làm việc. Đặc điểm của một cuộc đàm phán thành công là thỏa thuận có chất lượng, hài hòa và hiệu quả.

Một cuộc đàm phán hiệu quả cần đáp ứng 3 tiêu chí sau:

- Đàm phán đạt được thỏa thuận thực sự làm hài lòng các bên;

- Đàm phán không tiêu tốn thời gian và tiền bạc quá mức cần thiết

- Không khí hài hòa, thuận lợi cho các mối quan hệ liên cá nhân tích cực

***3.4.2. Quy trình đàm phán trong xung đột***

Gồm các bước chủ yếu sau:

*- Chuẩn bị đàm phán:*

+ Trong quá trình chuẩn bị đàm phán, việc đầu tiên là cần phải xác định mục tiêu, điều cần phải làm và suy nghĩ cẩn thận về những gì muốn thực hiện thông qua đàm phán. Như vậy, nên xác định một tập hợp các mục tiêu, bao gồm: mục tiêu tối đa (mục tiêu tốt nhất có thể đạt được), mục tiêu tối thiểu (mục tiêu thấp nhất có thể chấp nhận) và mục tiêu cần đạt (mục tiêu mong muốn đạt tới). Mục tiêu cần được xác định rõ ràng, dễ hiểu, có thể đo lường và phù hợp. Các mục tiêu này cần được xác định trong khuôn khổ tổ chức;

+ Dự kiến các yêu cầu và phản ứng của người khác;

+ Xây dựng chiến lược: chiến lược giúp chúng ta quyết định cách thức có thể 1) chuyển tải thông tin về vị trí và mục đích, cải thiện không khí làm việc; 2) xây dựng bầu không khí tích cực đối với đàm phán. Các bên đàm phán về các vấn đề kinh tế và nguồn lực mà họ có thể kiểm soát được: xây dựng cơ chế ra quyết định đúng đắn, được hai bên chấp nhận; ‘

*- Thảo luận về vấn đề:*

+ Nhận thức được và hiểu vấn đề để xây dựng các điều kiện tạo ra tình huống cả hai bên cùng thắng;

+ Trong giai đoạn này, năng lực quan trọng nhất cần có là khả năng lắng nghe. Càng lắng nghe và quan tâm đến những gì mà người khác nói, bạn càng hiểu rõ lo lắng của họ, quan điểm và mục đích của họ;

+ Đặt câu hỏi cụ thể và trả lời cho bên kia. Trong đàm phán khi xung đột, người ta đặt câu hỏi để: 1) biết được lập luận của phía bên kia; 2) làm sáng tỏ vấn đề và 3) thẩm định xem có hiểu đúng vấn đề không.

*- Đề xuất giải pháp:*

+ Để đề xuất giải pháp, cần tóm tắt những gì đã được trình bày, phân tích hậu quả, đưa ra các gợi ý hoặc giải pháp mới mẻ trên cơ sở phân tích.

*- Đàm phán thỏa hiệp:*

+ Cần luôn bám sát mục tiêu khi đàm phán. Mỗi khi đưa ra một đề xuất (nhượng bộ) mới, cần phải chắc rằng đề xuất nằm trong khả năng, giới hạn của mình. Điều này đòi hỏi người đàm phán phải suy nghĩ và phản ứng nhanh.

+ Trong quá trình đàm phán, có thể đề nghị nghỉ giải lao để có thêm thời gian suy nghĩ.

*- Đưa ra thỏa thuận:*

Quá trình này thường gồm 3 giai đoạn:

+ Xây dựng thỏa thuận: trước khi xây dựng thỏa thuận, hãy kiểm tra để đảm bảo rằng tất cả các điều trong thỏa thuận đều được chấp nhận. Không bao giờ nên vội vàng, Đảm bảo rằng mọi điều đã thỏa thuận cần được bao gồm trong bản thỏa thuận. Hãy đề nghị chính thức hóa bằng biên bản ghi nhớ, dù phi chính thức. Nếu như thỏa thuận bằng lời nói, hãy gửi ngay khi có thể cho bên kia một văn bản liệt kê các điểm đã được chấp nhận, những điều còn bất đồng, những ý kiến giải thích và làm rõ nội dung thỏa thuận

+ Chuẩn bị tiến hành: Để thỏa thuận mang tính khả thi, cần đưa kế hoạch thực hiện vào chương trình thỏa thuận. Bản kế hoạch này sẽ xác định

+ Rà soát, rút kinh nghiệm về quá trình đàm phán: Sau khi kết thúc quá trình đàm phán, cần xem xét, rút kinh nghiệm, xem điều gì đã diễn ra không trôi chảy, người đàm phán học được gì qua trải nghiệm đó? Điều đó sẽ giúp người đàm phán cải thiện kỹ năng đàm phán của mình cho các cuộc đàm phán tiếp theo.

***3.4.3. Một số yêu cầu trong đàm phán***

Nếu muốn đàm phán với một bên đang trong giai đoạn xung đột, người đàm phán cần:

- Lựa chọn cách tiếp cận giải quyết vấn đề theo đó tinh thần hợp tác và tối đa hóa lợi ích của nhau là những vấn đề được ưu tiên;

- Đề cập vấn đề một cách khách quan, tập trung vào các vấn đề trên bàn đàm phán, tránh đưa ra nhận định quá sớm, giải quyết bất đồng và lựa chọn giải pháp trên cơ sở các chuẩn mực và tiêu chí khách quan;

- Tách bạch giữa vấn đề và cá nhân. Không để cảm xúc lấn át.

- Người đàm phán cần có khả năng quản lý nhiều thông tin không chắc chắn và có thể thay đổi, vận động theo thời gian, cần có khả năng vượt qua và quản lý các tình huống bấp bênh, đòi hỏi người quản lý có khả năng suy nghĩ và phản ứng nhanh;

- Người đàm phán phải kiên trì, mềm dẻo, kiểu “lạt mềm buộc chặt”. Kiên trì thuyết phục có thể mất thời gian, đòi hỏi phải độ lượng và bền bỉ nhưng cơ hội thành công cao hơn và bền vững hơn.

- Kiên quyết: người đàm phán cần phải kiên quyết khi cần bảo vệ lập trường của mình trước những đối tác đàm phán hiếu thắng hoặc máy móc. Người đàm phán cần biết rõ kết quả cần đạt và những điều có thể nhượng bộ để đạt mục tiêu. Nói cách khác, cần phải xác định rõ “ngưỡng” không thể vượt qua trong đàm phán.

**3.5. Kỹ năng hòa giải trong quản lý xung đột**

Có những trường hợp xung đột không thể đàm phán, cần có sự can thiệp của người thứ ba là cần thiết để thúc đẩy cuộc đàm phán và tìm kiếm giải pháp.

***3.5.1. Người hòa giải*** (với tư cách bên trung gian)

Là người giúp các bên giải quyết xung đột, chứ không phải là người giải quyết vấn đề thay họ. Để làm được điều này, nếu như chưa có phương tiện giao tiếp, người hòa giải cần thiết lập các phương tiện giao tiếp. Nhiệm vụ của người hòa giải là làm sao cho các bên lắng nghe nhau. Để đảm bảo các bên thực sự lắng nghe nhau, thỉnh thoảng, người hòa giải có thể yêu cầu họ tóm tắt những gì bên kia đã phát biểu. Đồng thời cần dành thời gian im lặng trong quá trình thảo luận để các bên lắng nghe nhau bởi thông thường, nhiều khi người ta không nghe bởi vì người ta bận chuẩn bị cho điều sắp nói khi bên kia trình bày xong. Người hòa giải cũng cần giúp các bên xung đột thảo luận về vấn đề một cách tích cực, tránh quy kết.

***3.5.2. Nhiệm vụ của người hòa giải***

Bao gồm: (i) xây dựng chương trình họp; (ii) chủ trì các cuộc họp; (iii) soạn thảo biên bản; (iv) dự thảo thỏa thuận; (v) gặp riêng từng bên.

Người hòa giải không phải là người tự mình giải quyết vấn đề mà tạo điều kiện để các bên tự tìm ra giải pháp cho riêng mình mà không cần chỉ cho họ phải làm gì. Nếu các bên tự tìm ra giải pháp cho mình, họ sẽ dễ đi đến thỏa thuận hơn, bởi họ nghĩ rằng giải pháp của họ là đúng đắn.

**3.6. Kỹ năng hợp tác trong quản lý xung đột .**

Sử dụng cách tiếp cận hợp tác trong quản lý xung đột thường được coi là phương án hiển nhiên cần áp dụng, trừ khi có lý do để cần sử dụng phương án khác (ví dụ: cạnh tranh). Tuy nhiên, khi xung đột nổ ra, khi bị đối phương chê trách, chất vấn, phàn nàn, quy kết, việc chủ động hợp tác với “đối thủ” trong giải quyết xung đột không phải là điều dễ dàng, phản xạ tự nhiên của mọi người thường là “chạy trốn” (chiến lược lảng tránh) hoặc “đối đầu” (chiến lược cạnh tranh).

Có thể nói, hợp tác trong quản lý xung đột là kỹ năng khó áp dụng một cách hiệu quả nhất. Hầu hết các nhà quản lý đều ủng hộ phương thức hợp tác trong giải quyết xung đột, nhưng ngay khi họ nhận thấy tình hình không diễn ra như mong đợi, họ quay trở lại phương thức cạnh tranh hoặc lảng tránh.

Khi hai bên xung đột đã đồng ý phối hợp giải quyết xung đột theo phương thức hợp tác, thì cũng có nghĩa là về cơ bản, họ cùng chia sẻ thái độ và giá trị “hợp tác”. Nhưng để phát triển kỹ năng hợp tác trong quản lý xung đột, việc cùng chia sẻ thái độ và giá trị thôi chưa đủ, cần phải xác định được và thực hành những kỹ năng cần thiết trong quản lý xung đột theo phương thức hợp tác. Ở đây, chúng ta có thể sử dụng mô hình giải quyết vấn đề thông qua hợp tác của Stroh, Northcraft và Neale (2002), theo đó quá trình giải quyết xung đột có thể tuân thủ các bước sau:

***3.6.1. Xác lập mục tiêu thiết yếu***

Để tăng cường bầu không khí hợp tác, hai bên xung đột cần tập trung vào những điểm chung của cả hai bên. Rõ ràng, cả hai bên đểu mong muốn tăng hiệu quả, giảm chi phí, giảm thời gian và cải thiện quan hệ giữa các đơn vị, tổ chức. Ở giai đoạn này, câu hỏi cần đặt ra là: “Trong bối cảnh thảo luận hiện nay, mục tiêu chung của chúng ta là gì?”

***3.6.2. Tách bạch yếu tố con người ra khỏi vấn đề***

Khi đã làm rõ lợi ích của hai bên nếu giải quyết thành công xung đột, cần phải thu hút sự chú ý vào mục tiêu thực sự: giải quyết vấn đề. Sự đối đầu giữa các cá nhân dễ trở thành sự hài lòng của cả hai bên nếu như hai bên trút bỏ những bất đồng cá nhân để giải quyết mâu thuẫn chung. Nói cách khác, phía bên kia được xem là người bảo vệ cho một quan điểm khác chứ không phải là địch thù. Người tham gia giải quyết xung đột cần nói: “đó là một quan điểm vô lý” thay vì “anh là người vô lý”.

***3.6.3. Tập trung vào lợi ích***

Kinh nghiệm cho thấy dễ đạt được sự đồng thuận về lợi ích hơn là lập trường, bởi nó rộng và đã diện hơn. Bước này đòi hỏi phải xác định lại và mở rộng vấn đề để dễ xử lý. Khi nhiều vấn đề đã được xem xét, các bên có thể hiểu một cách dễ dàng hơn quan điểm của phía bên kia và đặt quan điểm của mình trong bối cảnh chung. Trong bước này, người ta có thể yêu cầu đối tác “giúp tôi hiểu tại sao anh lại bảo vệ quan điểm đó”.

***3.6.4. Sáng tạo ra phương án hai bên cùng có lợi***

Bước này nhằm đề xuất các giải pháp mới mẻ, sáng tạo. Thông qua việc huy động sáng kiến của mỗi bên, trao đổi, thống nhất giải pháp, động thái quan hệ giữa các cá nhân của hai bên xung đột sẽ chuyển từ đối đầu sang hợp tác, tìm kiếm không gian chung hai bên có thể hợp tác. Hơn nữa, càng nhiều phương án và nhiều sự kết hợp, khả năng tìm được tiếng nói chung càng lớn. Bước này có thể tóm tắt ở phát biểu sau: “giờ chúng ta đã hiểu rõ hơn những mối bận tâm và mục tiêu của nhau, hãy cùng suy nghĩ để đưa ra các phương án có thể làm hài lòng cả đôi bên”.

***3.6.5. Sử dụng tiêu chí khách quan để đánh giá các phương án***

Dù các bên có sẵn sàng hợp tác thế nào, vẫn có những điểm không tương thích về lợi ích giữa các bên. Điều này đòi hỏi các bên phải xây dựng và áp dụng các tiêu chí khách quan để đánh giá các phương án mỗi bên đưa ra.

***3.6.6. Xác định thành công trên cơ sở những gì hai bên đạt được***

Giả sử trong quá trình hợp tác giải quyết xung đột, nhà quản lý muốn đạt được 10 phần mà họ chỉ đạt được 6 phần. Có hai cách nhìn nhận đối với thực tế này: Một là, nhà quản lý cho rằng họ đã đạt được 6 phần, hai là, nhà quản lý nghĩ rằng họ đã mất 4 phần. Hai cách nhìn nhận khác nhau đối với cùng một sự việc, nhưng mang lại mức độ hài lòng khác nhau đối với người nhìn nhận nó. Cần phải thừa nhận rằng sự hài lòng của chúng ta với kết quả chịu ảnh hưởng của chuẩn mực mà chúng ta sử dụng để đánh giá kết quả đó. Nhận thức được điều này, người giải quyết xung đột thông qua hợp tác sẽ dễ dàng đưa ra giải pháp trên cơ sở các tiêu chuẩn hợp lý.

**Hoạt động 4: Xây dựng tình huống giải quyết xung đột tại trường mầm non**

***Tác giả: Ban biên tập***

**Nguồn tin: Sưu tầm**