

# LÃNH ĐẠO XUNG ĐỘT TRONG THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI CỦA TỔ CHỨC

Vũ Thị Kim Thanh  
Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh

**Tóm tắt:** Xung đột là một hành động luôn tồn tại trong mọi hoạt động của tổ chức, trong quá trình thay đổi và đổi mới hoạt động này lại diễn ra rõ nét, đa chiều và mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Nhận diện nguyên nhân, hậu quả của các xung đột từ đó đề ra các giải pháp giải quyết xung đột trong sự thay đổi và đổi mới là hoạt động vô cùng cần thiết thúc đẩy quá trình thay đổi và đổi mới của tổ chức diễn ra hiệu quả hơn.

**Từ khóa:** Lãnh đạo, giải quyết xung đột, sự thay đổi, đổi mới

## LEADING CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL CHANGE AND INNOVATION

Vu Thi Kim Thanh  
Vinh University of Technical Education

**Abstract:** Conflict is an inherent aspect of all organizational activities, and it becomes particularly evident, multidimensional, and intense during periods of change and innovation. Identifying the causes and consequences of conflicts and subsequently devising solutions to address them is essential for promoting effective organizational change and innovation. This paper emphasizes the importance of conflict resolution as a critical activity to enhance the success of organizational transformation processes.

**Keywords:** Leadership, Conflict resolution, Change, Innovation

Nhận bài: 09/12/2024

Phản biện: 28/12/2024

Duyệt đăng: 31/12/2024

### I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Bài viết này đề cập các nguyên nhân xung đột, hậu quả xung đột và các giải pháp giải quyết xung đột trong lãnh đạo của sự thay đổi và đổi mới. Qua đây cung cấp những tri thức về lãnh đạo xung đột sự thay đổi và đổi mới trong tổ chức.

### II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

Xung đột nơi công sở không còn là vấn đề lạ lẫm. Sự khác nhau bởi tư duy, kỹ năng, kinh nghiệm, ứng xử... khiến mọi người nảy sinh mâu thuẫn.

#### Quá trình xung đột



#### 2.1 Nguyên nhân của những xung đột trong thay đổi và đổi mới của tổ chức

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng làm xáo trộn hiện trạng của tổ chức nên sẽ làm phát sinh sự xung đột. Sự thay đổi càng lớn, sự xung đột lớn và càng nhiều. Sự xung đột đó phát sinh từ những nguyên nhân sau:

**Chi phí trực tiếp (direct cost):** Sự thay đổi càng lớn đòi hỏi tổ chức càng tốn kém nhiều chi phí, từ đó làm phát sinh sự xung đột do lo sợ chi phí cao làm giảm lợi nhuận so với hiện tại.

**Giữ thể diện (keep face):** Sự xung đột này xuất

phát từ những người có trách nhiệm trong hiện tại. Do lo sợ mất thể diện cá nhân nên họ bày tỏ sự phản đối nhằm chứng tỏ sự thay đổi là sai, là không cần thiết hoặc để chứng minh người dẫn dắt sự thay đổi không đủ năng lực.

**Lo sợ điều chưa biết (fear of unknown):** Sự xung đột này có thể xuất phát từ tất cả các thành viên trong tổ chức cũ vì họ lo sợ bản thân không thể thích ứng với cách thức hoạt động mới, lo sợ điều mới làm tăng mất mát, rủi ro cho bản thân như làm việc nhiều hơn, ràng buộc cao hơn, trách nhiệm cao hơn, thu nhập ít hơn,...

*Phá vỡ thói quen cũ (break old habits):* Sự phản kháng này thường xuất phát từ những người thích sự an nhàn, không thích đầu tư nhiều cho công việc, ít cố gắng trong công việc, ít quan tâm đến công việc chung. Nguyên nhân làm họ phản đối là do lo sợ bị đẩy ra khỏi phạm vi an toàn, phải đầu tư thời gian, công sức để học hỏi hoạt động trong môi trường mới, cách thức mới. Hơn nữa, phong cách cũ trong một thời gian dài đã tạo nên thói quen cho mỗi cá nhân và cũng tạo nên tính ỳ lớn cho cả tổ chức, do vậy họ cảm thấy rất khó khăn trong việc thay đổi bản thân.

*Hệ thống không phù hợp (unsuitable system):* Đây là nguyên nhân làm cho hầu hết mọi nhân viên bần khoản, lo lắng. Họ lo sợ hệ thống cũ không thay đổi theo yêu cầu mới, dẫn đến việc không đảm bảo nhu cầu lao động cũng như không động viên nhân viên làm việc.

*Động lực nhóm không phù hợp (unsuitable team's motivator):* Đây là nguyên nhân khiến tất cả nhân viên tham gia thay đổi phải suy nghĩ. Sau khi thay đổi, các tổ chức sẽ mạnh hơn, phát triển bền vững hơn làm cho lợi ích chung tăng lên. Tuy nhiên, nếu nhà quản trị không có những chính sách phù hợp, làm cho mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu tổ chức sẽ làm phát sinh sự phản đối, thậm chí từ chính những nhân viên tưởng chừng như tích cực với sự thay đổi.

## **2.2. Các phương pháp để giải quyết xung đột trong thay đổi và đổi mới**

Có nhiều phương pháp để lãnh đạo giải quyết xung đột, mỗi phương pháp có ưu điểm và nhược điểm nhất định.

Giải quyết xung đột công sở theo hướng “Thỏa hiệp” Thỏa hiệp được xem là cách tích cực để giải quyết xung đột. “Một điều nhịn chín điều lành”, mỗi người chịu nhường đối phương một chút để đạt được lợi ích chung, có lợi cho đôi bên và không gây ảnh hưởng lớn đến công ty. Áp dụng khi: Vấn đề tương đối quan trọng, trong khi thời gian đang cạn dần mà hai bên đều kháng kháng giữ mục tiêu của mình.

Giải quyết xung đột công sở theo hướng “Cạnh tranh” Đây là phương pháp giải quyết bằng sức “ảnh hưởng” của mình có được từ vị trí cấp bậc, chuyên môn,... Có một số người xem các mối quan hệ như một cuộc ganh đua. Họ dùng sức “ảnh hưởng” để buộc người khác phải nghe theo mình. Phương pháp này dứt điểm nhanh chóng,

hãy học cách trực tiếp đương đầu với các tình huống, giải quyết chúng và tìm cách gạt bỏ hận thù vì ghét người khác bạn cũng chẳng mang lại niềm vui cho bản thân. Áp dụng khi: Bạn biết chắc chắn mình đúng, không có thời gian cho việc chờ đợi và thống nhất ý kiến để giải quyết các tình huống khẩn cấp.

Giải quyết xung đột công sở theo hướng “Hòa giải” Nếu như bạn quan tâm đến sự hòa hữu giữa các thành viên thì hòa giải là sự giải quyết hợp lý. Bạn sẽ phải hy sinh quyền lợi cá nhân để nhường bộ những điều kiện mà đối phương đưa ra. Tuy nhiên, trên nguyên tắc là sự cân bằng, sự hy sinh đó phải đi kèm với sự tôn trọng quyền lợi, ý kiến và giới hạn của một người. Đây là sự cân bằng mà các thành viên trong tổ chức không bị suy sụp sau xung đột. Áp dụng khi: Giữ gìn mối quan hệ hòa bình là ưu tiên hàng đầu. Cảm thấy vấn đề là tôn trọng với người khác hơn mình. Làm gì để cải thiện khả năng giao tiếp?

Giải quyết xung đột công sở theo hướng “Né tránh” Là phương pháp giải quyết xung đột bằng cách phó mặc cho đối phương hoặc cho bên thứ ba. Tuy nhiên nên chọn giải quyết giao cho bên thứ ba không liên quan trực tiếp đến vấn đề tranh cãi để đứng ra giải quyết. Hãy chắc chắn rằng người mà bạn chọn giải quyết vấn đề phải có khả năng nhìn nhận thấu đáo, quan sát nhạy bén hơn bạn và nhất định phải có khả năng truyền đạt tốt. Ý kiến của họ là khách quan, không nghiêng về bên nào, dù các bên không thoải mái nhưng đây là giải pháp hợp lý để giải quyết xung đột. Áp dụng khi: Vấn đề không quá quan trọng Vấn đề không liên quan đến quyền lợi của mình Hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại Người thứ ba có thể giải quyết tốt hơn.

Giải quyết xung đột công sở theo hướng “Hợp tác” Đây là cách giải quyết xung đột có vẻ khả quan nhất. Nếu cứ bảo thủ giữ ý kiến của riêng mình thì bản thân bạn và nhóm làm việc khó lòng mà đi đến quyết định cuối cùng. Hãy thử mở thiện chí hợp tác, trung thực và thẳng thắn thừa nhận, tôn trọng mục tiêu của nhau, lắng nghe những điều mà người khác đánh giá. Áp dụng khi: Vấn đề là rất quan trọng, có đủ thời gian để tập hợp ý kiến từ nhiều phía Trong nhóm đã tồn tại mâu thuẫn từ lâu Cần tạo dựng mối quan hệ lâu dài giữa các bên.

## **2.3. Các yếu tố cần khắc phục để giải quyết**

### ***xung đột trong thay đổi và đổi mới***

Sự thay đổi chỉ có thể xảy ra nếu có người dẫn dắt và có người tham gia, nói một cách khác, sự thay đổi chỉ có thể xảy ra bởi con người. Do vậy, nhà quản trị cần lưu ý đến những tác động liên quan đến tinh thần, tình cảm của người dẫn dắt cũng như các cá nhân có liên quan tới quá trình thay đổi, nắm bắt được các trở ngại trong quá trình thực thi sự thay đổi để tìm ra biện pháp giải quyết nhằm tháo gỡ các khó khăn đó. Một số cách thức khắc phục trở lực được gợi ý như sau:

**Thông tin liên lạc (communication):** Mục tiêu của sự thay đổi cần được tuyên bố rõ ràng, chính thức và chi tiết. Những mục tiêu này phải được trình bày trong bối cảnh tình hình của tổ chức, mục tiêu của tổ chức trực thuộc phải liên quan đến mục tiêu chung của tổ chức quản lý. Thông tin liên lạc còn phải truyền đạt mọi nội dung liên quan đến sự thay đổi cho mọi thành viên, từ lãnh đạo chủ chốt đến nhân viên thừa hành như tính cấp thiết phải thay đổi, các kiến thức về sự thay đổi, kết quả của sự thay đổi trong tổ chức, ảnh hưởng của sự thay đổi đến các thành viên có liên quan, phương pháp thay đổi, qui trình thay đổi... Việc thông tin liên lạc cần được duy trì hai chiều trong suốt quá trình thực hiện nhằm bảo đảm không bỏ qua bất kỳ một khía cạnh nào liên quan đến tổ chức trong quá trình lập kế hoạch và thực thi những sự thay đổi, để từ đó có những điều chỉnh cần thiết và hợp lý với tình hình thực tế trong từng giai đoạn. Như vậy, để hệ thống thông tin hội đủ điều kiện để đáp ứng được các yêu cầu trên, nhà quản trị cũng như người dẫn dắt sự thay đổi cần đảm bảo cung cấp đầy đủ nhân viên tuyên truyền và lựa chọn phương pháp thông tin phù hợp và tiên tiến.

**Tham gia của nhân viên (employees' participation):** Việc thay đổi không phải luôn được tất cả nhân viên hưởng ứng, đồng thời, không phải tất cả nhân viên đều phù hợp ngay với việc thay đổi. Vì vậy, người dẫn dắt cần bắt đầu với nhóm chuyên trách gồm những nhân viên chủ chốt, có năng lực đáp ứng điều kiện và yêu cầu của sự thay đổi và sẵn sàng với sự thay đổi, đồng thời, người dẫn dắt cần phân quyền cho họ nhằm khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa thực thi sự thay đổi. Việc để các nhân viên chủ chốt này tham gia vào quá trình thay đổi, đặc biệt là thay đổi cấu trúc tổ chức, sẽ giúp người dẫn dắt giảm bớt khó khăn trong công tác quản trị sự thay đổi. Kết quả

thực hiện của nhóm này cùng sự chuyên biến của tổ chức sẽ tác động đến tâm lý của những nhân viên còn lại, làm họ mất dần sự phản kháng và lôi kéo họ dần đến việc tự nguyện tham gia vào quá trình thay đổi.

**Đào tạo (training):** Người dẫn dắt thay đổi cần chuẩn bị kỹ các công việc cần thiết để có thể thực hiện thành công sự thay đổi, trong đó không thể bỏ qua việc huấn luyện, đào tạo nhân viên. Tùy theo đặc điểm của từng nhân viên mà chương trình đào tạo, huấn luyện cần có những nội dung phù hợp, ví dụ, với những nhân viên có trình độ yếu, cần đào tạo về kiến thức; với những nhân viên có kỹ năng yếu, cần huấn luyện thêm kỹ năng, tay nghề; với những nhân viên lo sợ phải thay đổi thói quen, cần đào tạo cho nhân viên quen với thói quen mới,... Hầu hết các sự thay đổi thường bắt đầu bằng những khó khăn và thất bại tạm thời, rồi sau đó, thành công mới dần dần xuất hiện, do vậy, nhà quản trị và người dẫn dắt phải hoạch định một lộ trình, kiên nhẫn với nhận thức rằng cần phải mất thời gian để thực hiện những sự thay đổi đó và không nên nôn nóng đốt cháy giai đoạn và gây áp lực quá mức đối với nhân viên.

**Động viên (incentive):** Tham gia vào quá trình thay đổi còn có một đối tượng khác không thể thiếu, đó là nhà quản trị hay lãnh đạo cấp trên. Vai trò của nhà quản trị hay lãnh đạo cấp trên cũng vô cùng quan trọng, vì họ là người cung cấp nguồn lực cho sự thay đổi. Động viên nhân viên là vấn đề cần được quan tâm trong mọi tổ chức, trong mọi tình hình, tuy nhiên, trong tình hình thực thi sự thay đổi, việc động viên nhân viên càng được quan tâm hơn nữa. Động viên cần được thực hiện theo nhiều phương pháp, cả tài chính lẫn phi tài chính sao cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên để đạt được hiệu quả động viên. Quá trình thay đổi có thể bị kéo dài và bị chệch hướng nếu người dẫn dắt cũng như nhà quản trị không “tiếp thêm năng lượng” cho nhân viên của mình.

**Tạo áp lực (manage by force):** Đối với những nhân viên quá thiếu tự tin, quá lo lắng, hoặc quá bảo thủ, quá cố chấp, hoặc quá lười không chịu tự nguyện tham gia vào quá trình thay đổi, người dẫn dắt cần thiết lập ngay hệ thống quản lý chặt chẽ để nhanh chóng đưa họ vào hệ thống mới, tạo áp lực buộc họ phải thích ứng với thay đổi, tránh kéo dài thời gian làm tăng thêm căng thẳng trong nhân viên.

*Đàm phán (negotiation)*: Việc đàm phán, thương lượng, thỏa thuận với nhân viên, kể cả nhân viên chủ chốt hay nhân viên tự nguyện tham gia từ đầu, là việc cần thiết để họ dễ dàng chấp nhận thay đổi cũng như có thái độ tích cực hơn. Đặc biệt, phương pháp này cần được phát huy khi tổ chức có nhu cầu thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, phương pháp chỉ đem lại sự đồng thuận chứ không mang lại sự cam kết nên không có hiệu quả lâu dài.

*Ép buộc (coercion)*: Mặc dù vấn đề thu hút các cá nhân tham gia vào quá trình thay đổi là tương đối khó khăn, nhưng người lãnh đạo cũng không nên sử dụng quá nhiều thời gian và công sức để thuyết phục những cá nhân vốn đã mất hết sự quan tâm và mục tiêu phấn đấu trong công việc. Khi các biện pháp trên không còn có hiệu quả thì cần buộc nhân viên phải lựa chọn hoặc chấp nhận thay đổi hoặc bị sa thải.

### III. KẾT LUẬN

Xung đột hay chính là các mâu thuẫn là hoạt động luôn tồn tại trong thay đổi và đổi mới của tổ chức do những yếu tố như lo ngại phát sinh thêm chi phí ảnh hưởng đến lợi ích, mong muốn giữ thể diện của con người trong tổ chức, lo sợ những điều mới mẻ chưa biết, phá vỡ thói quen cũ, hệ thống mới không phù hợp hay động lực nhóm không phù hợp. Giải quyết các xung đột trong thay đổi và đổi mới bằng các biện pháp khác nhau như hòa giải, né tránh hợp tác thông qua tác động vào các nhân tố như thay đổi thông tin liên lạc, tạo ra nhóm nhân viên tiềm năng sẵn sàng thực hiện thay đổi và đổi mới thông qua huấn luyện và đào tạo nhân viên và cần đưa ra nhiều chính sách về tính thần và cả vật chất động viên nhân viên tham gia với những nhân viên thiếu tự tin và bảo thủ cần tạo áp lực, đàm phán và thậm chí ép buộc để tạo động lực

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Havard Business School (2015), *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM.  
 Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Thay đổi và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Phụ nữ.  
 Nguyễn Thị Phương Hoa (2011), *Kiểm soát quản lý*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân  
 Vũ Trọng Hùng (2008), *Quản trị học căn bản*, NXB Lao động – xã hội.  
 John P. Kotter - Dan S. Cohen (2010), *Linh hồn của sự thay đổi (The heart of change)*, Đại học Kinh tế Quốc dân  
 Richard P. Rumelt (2015), *Chiến lược tốt, chiến lược tồi*, NXB Lao động  
*Làm chủ sự thay đổi – đón đầu mọi thách thức (2003)*, NXB trẻ.  
 Bích Nga, Tấn Phước, Phạm Ngọc Sáu (biên dịch) (2006), *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.  
 Micheal Hammer và James Champy (Vũ Tiến Phúc dịch) (1996), *Tái lập công ty – tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh*, NXB TP Hồ Chí Minh.  
 Robert Heller (2006), *Quản lý sự thay đổi*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.