

CHƯƠNG 7

LÃNH ĐẠO, QUYỀN LỰC VÀ MÂU THUÃN

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Leadership, Power, and Conflict

MỤC LỤC CHƯƠNG

7.1 Nghệ thuật lãnh đạo

- 7.1.1 Khái niệm lãnh đạo và phân biệt với quản trị
- 7.1.2 Các học thuyết đặc điểm
- 7.1.3 Các học thuyết hành vi
- 7.1.4 Các học thuyết theo tình huống (Fiedler, Hersey-Blanchard, Đường dẫn – Mục tiêu)
- 7.1.5 Các lý thuyết lãnh đạo hiện đại

7.2 Quyền lực trong tổ chức

- 7.2.1 Khái niệm quyền lực và quan hệ với lãnh đạo
- 7.2.2 Các cơ sở quyền lực
- 7.2.3 Chiến thuật ảnh hưởng
- 7.2.4 Chính trị tổ chức, tiếng nói và sự im lặng

7.3 Mâu thuẫn và đàm phán trong tổ chức

- 7.3.1 Khái niệm và các quan điểm về mâu thuẫn
- 7.3.2 Mâu thuẫn chức năng và phi chức năng
- 7.3.3 Tiến trình mâu thuẫn
- 7.3.4 Năm phong cách xử lý xung đột
- 7.3.5 Đàm phán trong tổ chức

7.4 Ứng dụng quản trị hiện đại

- 7.4.1 Lãnh đạo trong nhóm lai và tổ chức số
- 7.4.2 Lãnh đạo, quyền lực và AI

7.4.3 Lãnh đạo trong khủng hoảng

Tóm tắt và ý nghĩa đối với nhà quản trị

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

Hoạt động thực hành

Tình huống ứng dụng tổng hợp

Tài liệu tham khảo



CHƯƠNG 7

LÃNH ĐẠO, QUYỀN LỰC VÀ MÂU THUÃN

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Leadership, Power, and Conflict

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 7 trình bày ba trụ cột then chốt của hành vi tổ chức ở cấp độ nhóm và tổ chức: lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn. Lãnh đạo trả lời “làm thế nào để định hướng và truyền cảm hứng cho con người cùng hành động?”; quyền lực trả lời “vì sao một cá nhân/nhóm có thể ảnh hưởng đến quyết định và hành vi của người khác?”; mâu thuẫn phản ánh mặt động của tổ chức – khi mục tiêu, lợi ích, nhận thức hoặc giá trị khác nhau.

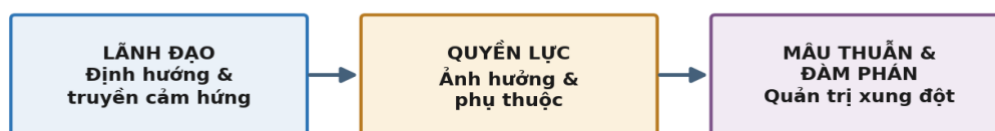
Bản nâng cấp bám sát Robbins & Judge (2024) – các chương Leadership, Power and Politics, Conflict and Negotiation – và mở rộng theo hướng hiện đại: lãnh đạo không chỉ ra lệnh mà còn tạo tầm nhìn, xây dựng niềm tin, phát triển con người, dẫn dắt trong khủng hoảng, điều phối nhóm lai và dùng quyền lực có đạo đức. Quyền lực được phân tích từ cơ sở cá nhân – chính thức đến chính trị tổ chức, chiến thuật ảnh hưởng, tiếng nói – im lặng và rủi ro lạm quyền. Mâu thuẫn được phát triển theo hướng phân biệt chức năng/phi chức năng, tiến trình, phong cách xử lý và nền tảng đàm phán.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 7, người học có thể:

- CDR1 – Giải thích bản chất lãnh đạo và phân biệt lãnh đạo với quản trị.
- CDR2 – Trình bày các học thuyết lãnh đạo cổ điển và hiện đại (đặc điểm, hành vi, tình huống, LMX, chuyển đổi, đạo đức, phục vụ).

- CDR3 – Phân tích bản chất quyền lực, sự phụ thuộc, các cơ sở quyền lực và chiến thuật ảnh hưởng.
- CDR4 – Nhận diện chính trị tổ chức, tiếng nói – im lặng của nhân viên và rủi ro lạm quyền.
- CDR5 – Phân biệt mâu thuẫn chức năng/phi chức năng; giải thích tiến trình và phong cách xử lý xung đột.
- CDR6 – Vận dụng nguyên tắc đàm phán và quản trị xung đột vào tình huống thực tế.



Ba trụ cột của hành vi tổ chức ở cấp độ nhóm và tổ chức

Hình 7.1 Sơ đồ logic Chương 7: từ lãnh đạo đến quyền lực và quản trị mâu thuẫn

Bảng 7.1 Thuật ngữ trọng tâm của chương

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa quản trị
Lãnh đạo	Quá trình ảnh hưởng nhằm định hướng, động viên, huy động con người đạt mục tiêu chung.	Giúp tổ chức thích nghi và tạo cam kết vượt ngoài tuân thủ hình thức.
Quyền lực	Khả năng của A ảnh hưởng đến hành vi của B theo hướng A mong muốn.	Giải thích vì sao một cá nhân/bộ phận tác động được dù không giữ chức cao.
Sự phụ thuộc	Mức độ một bên cần nguồn lực do bên kia kiểm soát.	Nguồn gốc quan trọng của quyền lực: phụ thuộc càng cao, ảnh hưởng càng lớn.

Thuật ngữ	Nội dung cốt lõi	Ý nghĩa quản trị
Chiến thuật ảnh hưởng	Cách chuyên quyền lực thành hành động: thuyết phục, truyền cảm hứng, tham vấn, liên minh...	Đạt cam kết mà không lạm quyền.
Mâu thuẫn chức năng	Xung đột vừa phải, tập trung nhiệm vụ, cải thiện quyết định.	Tạo tranh luận, đổi mới, ngăn tư duy nhóm.
Mâu thuẫn phi chức năng	Xung đột làm giảm phối hợp, niềm tin, hiệu suất.	Cần kiểm soát, hòa giải hoặc tái thiết kế cơ chế.
BATNA	Phương án thay thế tốt nhất nếu đàm phán thất bại.	Tăng năng lực thương lượng, tránh thỏa thuận bất lợi.

TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP – Hewlett-Packard và bài toán lãnh đạo thay đổi

Bối cảnh: HP từng là biểu tượng của sáng tạo, chuyên môn kỹ thuật và sự tự chủ. Khi các bộ phận phát triển độc lập và phối hợp suy yếu, ban lãnh đạo tái cơ cấu theo hướng tập trung hóa để tăng kiểm soát. Cách này củng cố trật tự ngắn hạn nhưng làm tăng quan liêu, chậm ra quyết định và giảm khả năng nắm bắt cơ hội. Khi một CEO mới được chọn, vấn đề không chỉ là đổi cơ cấu mà là khôi phục năng lực lãnh đạo.

Phân tích: Vấn đề của HP không đơn thuần là thiếu quản trị, mà là mất cân bằng giữa kiểm soát và linh hoạt. Khi tập trung hóa quá mức, quyền lực chính thức tăng nhưng quyền lực chuyên môn và tinh thần sáng tạo có thể suy giảm. Lãnh đạo thay đổi cần vừa tái thiết kế cấu trúc vừa xây dựng niềm tin và cơ chế phối hợp liên chức năng.

Ý nghĩa quản trị: Mâu thuẫn giữa “ổn định” và “đổi mới” không nên bị loại bỏ hoàn toàn; cần được chuyển thành mâu thuẫn chức năng để cải thiện quyết định.

Câu hỏi thảo luận:

- Vấn đề cốt lõi của HP là cơ cấu hay năng lượng lãnh đạo?
- Tập trung hóa ảnh hưởng thế nào đến quyền lực chuyên môn và sáng tạo?
- Làm sao biến mâu thuẫn ổn định – đổi mới thành mâu thuẫn chức năng?

Tình huống mở đầu – Hai con dê qua cầu và bài học về mâu thuẫn

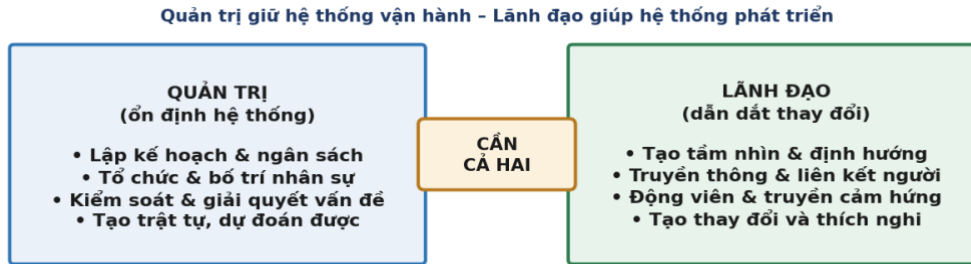
Hai con dê cùng muốn qua một cây cầu hẹp. Khi cả hai chỉ muốn giành phần lợi, xung đột leo thang và cả hai cùng thất bại; khi một bên biết nhường và bên kia biết tôn trọng, cả hai cùng qua an toàn. Bài học không phải “luôn nhường nhịn”, mà là chọn chiến lược xử lý xung đột phù hợp: khi lợi ích chung lớn hơn lợi ích cá nhân, hợp tác và điều chỉnh hành vi tạo kết quả tốt hơn cạnh tranh cực đoan. Câu hỏi thảo luận: khi nào nên khuyến khích tranh luận, khi nào cần can thiệp để ngăn xung đột cá nhân leo thang?

7.1 NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

7.1.1 Khái niệm lãnh đạo và phân biệt lãnh đạo với quản trị

Lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đến cá nhân hoặc nhóm nhằm định hướng, động viên và huy động họ đóng góp vào thành công của tổ chức. Điểm cốt lõi không nằm ở chức danh mà ở khả năng tạo ảnh hưởng có ý nghĩa. Một người có chức vụ quản lý có thẩm quyền chính thức nhưng chưa chắc lãnh đạo hiệu quả; ngược lại, một cá nhân không giữ chức vụ cao vẫn có thể trở thành lãnh đạo phi chính thức nhờ chuyên môn, uy tín, khả năng truyền cảm hứng hoặc năng lực kết nối.

Quản trị và lãnh đạo liên quan nhưng không đồng nhất. Quản trị giúp tổ chức vận hành ổn định qua kế hoạch, cơ cấu, quy trình, ngân sách và kiểm soát. Lãnh đạo giúp tổ chức thích nghi với thay đổi qua tầm nhìn, định hướng, truyền thông, động viên và xây dựng cam kết. Tổ chức chỉ có quản trị mà thiếu lãnh đạo dễ quan liêu, chậm đổi mới; chỉ có lãnh đạo truyền cảm hứng mà thiếu quản trị dễ thiếu kỷ luật thực thi.



Hình 7.2 Phân biệt quản trị và lãnh đạo trong tổ chức hiện đại

Hộp ghi nhớ quản trị

Lãnh đạo không chỉ là “có người đi theo” mà là tạo ra định hướng đúng, ảnh hưởng đúng và kết quả đúng. Ảnh hưởng lãnh đạo phải gắn với mục tiêu tổ chức, giá trị đạo đức và sự phát triển của con người.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao “quản lý giỏi” chưa chắc là “lãnh đạo giỏi”?

Quản trị và lãnh đạo dùng hai “đòn bẩy” khác nhau để tạo kết quả. Quản trị tạo trật tự và tính dự đoán được bằng cấu trúc, quy trình và kiểm soát – rất hiệu quả với vấn đề đã biết. Lãnh đạo tạo chuyển động trong điều kiện bất định bằng tầm nhìn, ý nghĩa và cảm hứng – cần thiết khi phải thay đổi. Một người có thể rất giỏi tối ưu hệ thống hiện hữu (quản trị) nhưng lúng túng khi phải thuyết phục người khác từ bỏ cái cũ để theo cái mới (lãnh đạo), và ngược lại. Tổ chức thất bại thường không phải vì thiếu một trong hai, mà vì dùng sai loại: có “quản lý” một cuộc chuyển đổi đáng lẽ cần lãnh đạo, hoặc “lãnh đạo” bằng khẩu hiệu khi vấn đề thật ra cần kỷ luật vận hành. Năng lực hiện đại là đọc đúng tình huống để biết khi nào cần trật tự, khi nào cần thay đổi.

7.1.2 Các học thuyết đặc điểm của nhà lãnh đạo

Các học thuyết đặc điểm cho rằng một số phẩm chất cá nhân liên quan đến khả năng lãnh đạo: nghị lực, tham vọng, mong muốn dẫn dắt, chính trực, tự tin, trí tuệ, hiểu biết chuyên môn, trí tuệ cảm xúc và khả năng thích nghi. Cách tiếp cận này hữu ích cho tuyển chọn và phát triển lãnh đạo. Tuy nhiên nó có giới hạn: có đặc điểm phù hợp không đồng nghĩa lãnh đạo hiệu quả trong mọi tình huống; một đặc điểm có thể vừa là nguyên nhân vừa là

kết quả của thành công (tự tin giúp lãnh đạo tốt hơn, nhưng thành công lặp lại cũng làm người ta tự tin hơn); và hiệu quả còn phụ thuộc nhiệm vụ, văn hóa, mức trưởng thành của nhân viên, cấu trúc quyền lực và bối cảnh công nghệ.

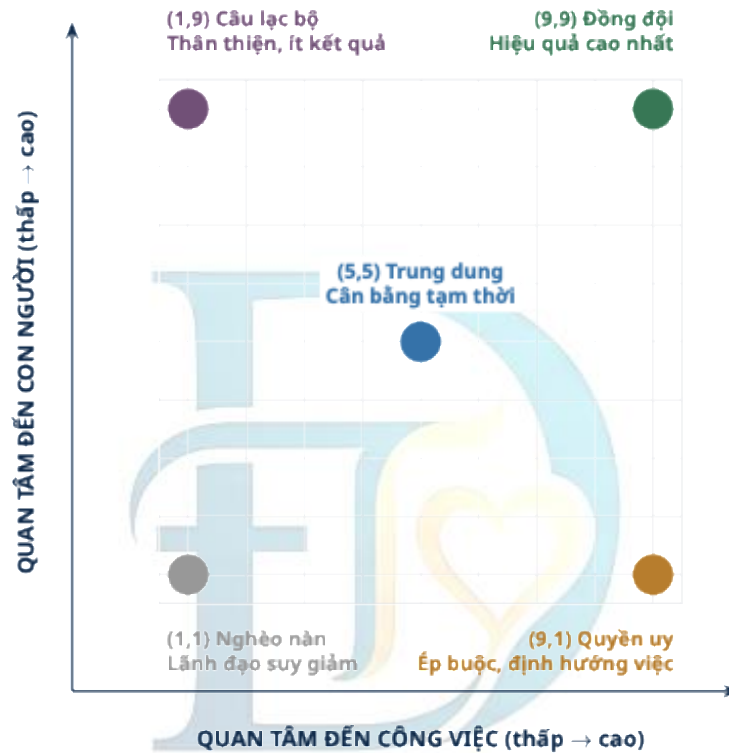
Bảng 7.2 Một số đặc điểm lãnh đạo và ý nghĩa quản trị

Đặc điểm	Biểu hiện	Ý nghĩa quản trị
Chính trực	Nhất quán giữa lời nói và hành động; minh bạch trong quyết định.	Tạo niềm tin, giảm hoài nghi, tăng cam kết.
Tự tin	Dám ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn.	Ổn định nhóm trong khủng hoảng; tránh tự tin thái quá.
Trí tuệ cảm xúc	Nhận biết, điều chỉnh cảm xúc bản thân và thấu hiểu người khác.	Quan trọng trong lãnh đạo thay đổi, phản hồi và xử lý xung đột.
Năng lực chuyên môn	Hiểu công việc, công nghệ, thị trường, dữ liệu.	Tạo quyền lực chuyên gia, nhất là trong tổ chức tri thức.
Tư duy học hỏi	Sẵn sàng cập nhật, thử nghiệm và sửa sai.	Cần thiết trong bối cảnh AI, làm việc lai và biến động.

7.1.3 Các học thuyết hành vi lãnh đạo

Nếu học thuyết đặc điểm hỏi “nhà lãnh đạo là người như thế nào?” thì học thuyết hành vi hỏi “nhà lãnh đạo làm gì?” – có ý nghĩa thực tiễn lớn vì hành vi có thể quan sát, huấn luyện và điều chỉnh. Nghiên cứu Đại học Ohio nhấn mạnh hai nhóm hành vi: cấu trúc công việc và quan tâm con người; nghiên cứu Michigan phân biệt lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm với lấy con người làm trọng tâm. Lưới lãnh đạo của Blake & Mouton mô tả hai chiều này trên một ô lưới.

Lưới lãnh đạo Blake & Mouton



Hình 7.3 Lưới lãnh đạo Blake & Mouton (quan tâm công việc × quan tâm con người)

Trong quản trị hiện đại, hai chiều này không loại trừ nhau. Lãnh đạo hiệu quả thường vừa làm rõ nhiệm vụ, tiêu chuẩn và trách nhiệm, vừa tôn trọng nhân viên, lắng nghe, hỗ trợ phát triển và tạo an toàn tâm lý. Chỉ chú trọng nhiệm vụ dễ tạo căng thẳng và giảm gắn kết; chỉ chú trọng quan hệ dễ thiếu kỷ luật thực thi. Thách thức của lãnh đạo là cân bằng giữa yêu cầu công việc và nhu cầu con người.

Liên hệ thực tiễn

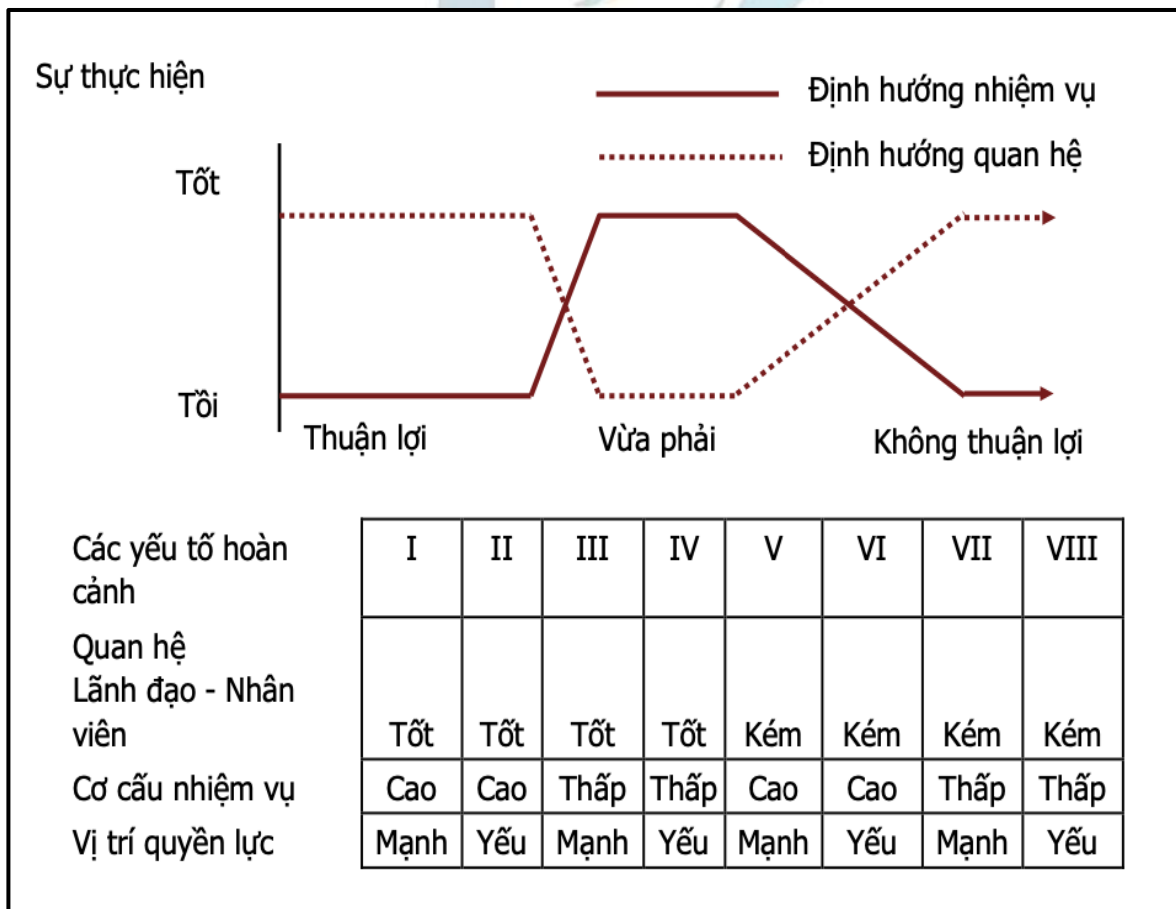
Trong nhóm dự án chuyển đổi số, người lãnh đạo chỉ quan tâm tiến độ có thể tạo áp lực khiến nhân viên che giấu lỗi; ngược lại, người chỉ quan tâm quan hệ có thể né tránh phản hồi khó. Phong cách hiệu quả là làm rõ mục tiêu, kiểm tra tiến độ, đồng thời tạo môi trường để thành viên nói thật về rủi ro kỹ thuật và nhu cầu hỗ trợ.

7.1.4 Các học thuyết lãnh đạo theo tình huống

Các học thuyết tình huống cho rằng không tồn tại một phong cách lãnh đạo tối ưu cho mọi hoàn cảnh. Hiệu quả lãnh đạo phụ thuộc vào mức phù hợp giữa phong cách, đặc điểm nhân viên, nhiệm vụ, quyền lực vị trí, văn hóa và mức bất định của môi trường. Đây là bước phát triển quan trọng so với học thuyết đặc điểm và hành vi.

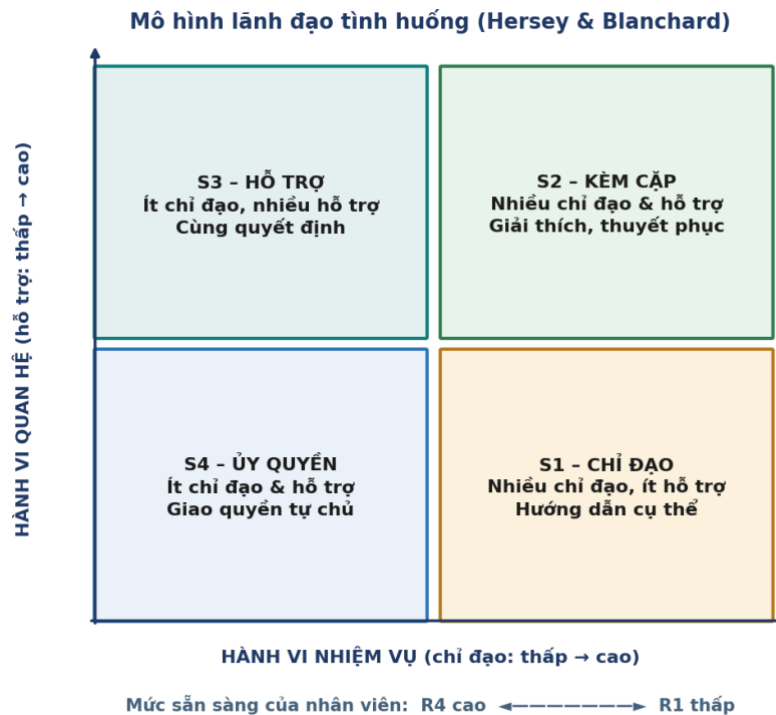
a. Mô hình Fiedler

Mô hình Fiedler cho rằng hiệu quả của nhóm phụ thuộc vào sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo và mức thuận lợi của tình huống. Ba biến tình huống quan trọng gồm: quan hệ lãnh đạo – thành viên, cấu trúc nhiệm vụ và quyền lực vị trí. Khi tình huống rất thuận lợi hoặc rất bất lợi, phong cách định hướng nhiệm vụ thường phù hợp hơn; khi tình huống ở mức trung bình, phong cách định hướng quan hệ tạo hiệu quả tốt hơn. Hàm ý: nhà quản lý không chỉ có thể thay đổi con người, mà còn có thể điều chỉnh tình huống – làm rõ nhiệm vụ, củng cố quyền hạn hoặc cải thiện quan hệ tin cậy.



b. Lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard

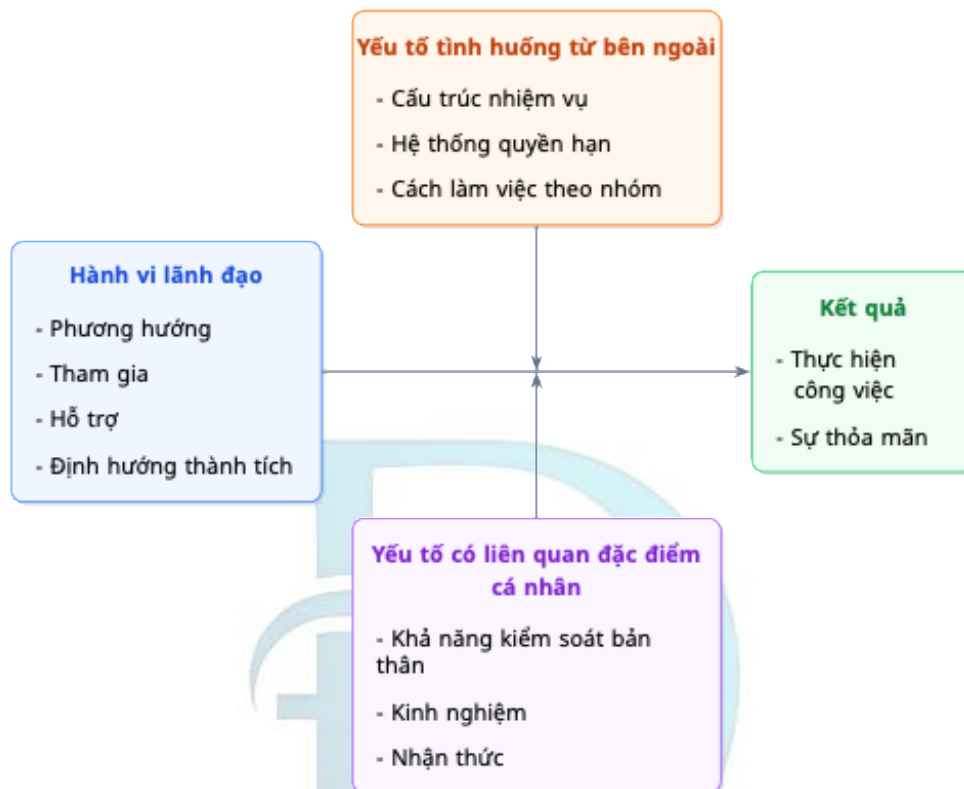
Mô hình lãnh đạo tình huống nhấn mạnh mức độ sẵn sàng của cấp dưới (năng lực và sự sẵn lòng/cam kết). Khi nhân viên thiếu năng lực và thiếu tự tin, lãnh đạo cần chỉ đạo rõ (S1). Khi có động lực nhưng thiếu kỹ năng, cần kèm cặp – vừa hướng dẫn vừa hỗ trợ (S2). Khi có năng lực nhưng thiếu cam kết, cần hỗ trợ – tham gia, lắng nghe, khuyến khích (S3). Khi vừa có năng lực vừa có cam kết, nên ủy quyền để phát huy tự chủ (S4).



Hình 7.4 Lãnh đạo tình huống: điều chỉnh phong cách theo mức sẵn sàng của nhân viên

c. Lý thuyết Đường dẫn – Mục tiêu (House)

Lý thuyết Đường dẫn – Mục tiêu của Robert House dựa trên logic thuyết kỳ vọng: người lãnh đạo hiệu quả là người giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, con đường đạt mục tiêu, phần thưởng và cách vượt rào cản. Bốn hành vi trọng tâm: chỉ huy (hữu ích khi nhiệm vụ mơ hồ); hỗ trợ (khi công việc căng thẳng hoặc đơn điệu); tham gia (khi nhân viên có nhu cầu tự chủ); và định hướng thành tựu (khi cần nâng kỳ vọng và tiêu chuẩn cao).



Hình 7.5 Lý thuyết Đường dẫn – Mục tiêu: lãnh đạo dọn đường đạt mục tiêu

Bình luận chuyên sâu – Tư duy dự phòng: “tùy tình huống” không phải là né tránh

Cốt lõi của mọi mô hình tình huống là tư duy dự phòng (contingency): phong cách tốt nhất phụ thuộc bối cảnh. Nhưng “tùy tình huống” dễ bị hiểu sai thành “muốn làm gì cũng được”. Thực ra các mô hình này yêu cầu nhà lãnh đạo chẩn đoán có kỷ luật: Fiedler buộc đánh giá quan hệ – cấu trúc nhiệm vụ – quyền lực vị trí; Hersey-Blanchard buộc đánh giá năng lực và cam kết của từng nhân viên; House buộc xác định rào cản trên “đường đến mục tiêu”. Điểm khác biệt thực hành: Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo tương đối ổn định nên nên “đổi tình huống cho khớp người”; Hersey-Blanchard và House cho rằng lãnh đạo nên “đổi hành vi cho khớp tình huống”. Nhà quản trị hiện đại thường kết hợp: vừa linh hoạt điều chỉnh hành vi, vừa thiết kế lại tình huống (làm rõ nhiệm vụ, trao quyền, xây quan hệ) khi không thể đổi phong cách đủ nhanh.

7.1.5 Các lý thuyết lãnh đạo hiện đại

Giáo trình hành vi tổ chức hiện đại không dừng ở các học thuyết kinh điển mà nhấn mạnh những hình thức lãnh đạo phù hợp bối cảnh biến động, đa dạng, công nghệ số và khủng hoảng: LMX, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo đích thực, lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo phục vụ, lãnh đạo trong khủng hoảng và vai trò của niềm tin.

Bảng 7.3 Các tiếp cận lãnh đạo hiện đại

Tiếp cận	Nội dung chính	Ứng dụng quản trị
LMX (trao đổi lãnh đạo – thành viên)	Chất lượng quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và từng thành viên.	Tránh thiên vị nhóm trong – nhóm ngoài; xây quan hệ công bằng, tin cậy với mọi nhân viên.
Lãnh đạo chuyển đổi	Tạo tầm nhìn, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân.	Phù hợp thay đổi chiến lược, đổi mới và chuyển đổi số.
Lãnh đạo giao dịch	Trao đổi mục tiêu – phần thưởng – kỷ luật theo thành tích.	Duy trì hiệu suất, nhưng không đủ tạo đổi mới dài hạn.
Lãnh đạo đích thực	Tự nhận thức, minh bạch, nhất quán với giá trị đạo đức.	Tăng niềm tin, giảm hoài nghi trong tổ chức.
Lãnh đạo đạo đức	Quyết định dựa trên công bằng, trách nhiệm, tôn trọng con người.	Quan trọng khi xử lý quyền lực, đánh giá, kỷ luật, dữ liệu nhân sự, AI.
Lãnh đạo phục vụ	Đặt sự phát triển và lợi ích chính đáng của người theo sau làm trọng tâm.	Tăng hỗ trợ, học hỏi, OCB và văn hóa chăm sóc.
Lãnh đạo trong khủng hoảng	Truyền thông rõ, quyết định nhanh, giữ bình tĩnh, bảo vệ niềm tin.	Cần thiết khi đối mặt dịch bệnh, sa thải, khủng hoảng truyền thông, sự cố công nghệ.

Tiếp cận	Nội dung chính	Ứng dụng quản trị
	<p>Cập nhật kiến thức mới – Lãnh đạo trong môi trường số và hybrid</p> <p>Trong bối cảnh AI, mạng xã hội, làm việc từ xa và làm việc lai, lãnh đạo cần thêm ba năng lực:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Truyền thông số: chọn đúng kênh, tránh quá tải thông tin, duy trì sự hiện diện lãnh đạo khi không gặp trực tiếp. – Quản trị niềm tin và an toàn tâm lý: tạo điều kiện để nhân viên nói thật về rủi ro, sai sót và ý tưởng mới. – Đạo đức dữ liệu: dùng giám sát, phân tích hiệu suất và AI hỗ trợ quyết định mà không xâm phạm quyền riêng tư hoặc tạo thiên lệch. 	
	<p>Bình luận chuyên sâu – Lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch: thay thế hay bổ sung?</p> <p>Một hiểu lầm phổ biến là xem lãnh đạo chuyển đổi “tốt hơn” và lãnh đạo giao dịch “lỗi thời”. Bằng chứng cho thấy hai phong cách bổ sung nhau hơn là loại trừ. Lãnh đạo giao dịch (mục tiêu rõ, phần thưởng gắn kết quả, quản lý ngoại lệ) tạo nền tảng hiệu suất và sự công bằng; lãnh đạo chuyển đổi xây trên nền đó để nâng nhân viên vượt lợi ích cá nhân, hướng tới tầm nhìn và ý nghĩa chung – hiệu ứng này được gọi là “augmentation” (cộng hưởng). Một lãnh đạo “truyền cảm hứng” nhưng không bảo đảm phần thưởng công bằng và mục tiêu rõ sẽ nhanh mất tín nhiệm; ngược lại, một lãnh đạo chỉ “thưởng – phạt” mà không tạo ý nghĩa sẽ khó giữ nỗ lực bền vững và đổi mới. Hàm ý: phát triển lãnh đạo nên xây cả hai tầng, và cảnh giác mặt tối của sức hút (charisma) khi thiếu nền tảng đạo đức – sức hút có thể bị dùng để thao túng.</p>	
	<p>Tình huống tiếng Anh – Lãnh đạo có trách nhiệm (responsible leadership)</p> <p>Các case về lãnh đạo có trách nhiệm nhấn mạnh rằng lãnh đạo không chỉ tối đa hóa kết quả tài chính mà còn cân bằng giữa chất lượng, con người, khách hàng, nhà cung ứng và trách nhiệm xã hội. Khi phân tích, người học nên hỏi: người lãnh đạo tạo giá trị cho ai, sử dụng quyền lực ra sao, xây dựng niềm tin thế nào và có để lại năng lực tổ chức bền vững hay không?</p>	

7.2 QUYỀN LỰC TRONG TỔ CHỨC

7.2.1 Khái niệm quyền lực và quan hệ với lãnh đạo

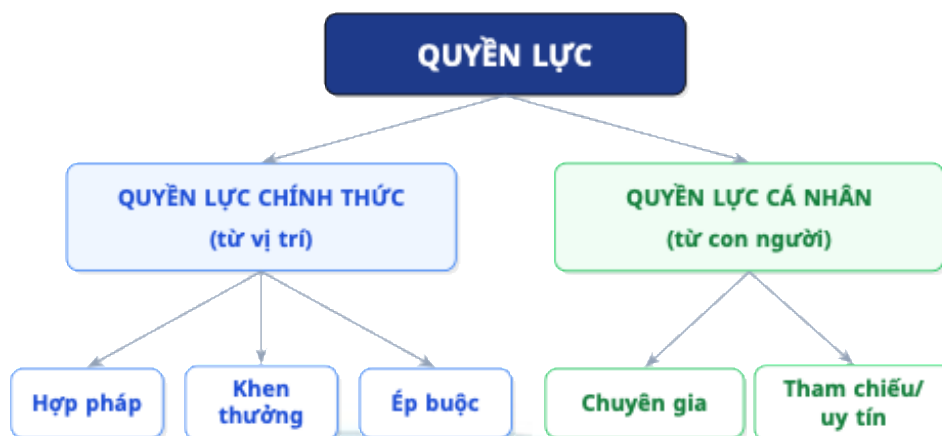
Quyền lực là khả năng của một cá nhân hoặc nhóm ảnh hưởng đến hành vi, quyết định hoặc nguồn lực của người khác. Quyền lực khác lãnh đạo ở ba điểm: (1) quyền lực không nhất thiết đòi hỏi mục tiêu chung, trong khi lãnh đạo hiệu quả thường hướng đến đồng thuận về mục tiêu; (2) quyền lực vận hành theo nhiều hướng – từ trên xuống, dưới lên, ngang cấp hoặc giữa các nhóm; (3) quyền lực có thể tạo tuân thủ mà không tạo cam kết, trong khi lãnh đạo tốt cần đi xa hơn tuân thủ để xây dựng sự ủng hộ và trách nhiệm tự nguyện.

Trong tổ chức hiện đại, quyền lực không chỉ nằm trong sơ đồ chức vụ. Một chuyên gia dữ liệu, một kỹ sư giữ bí quyết công nghệ, một nhân viên có quan hệ khách hàng then chốt đều có thể có quyền lực đáng kể. Do đó cần hiểu quyền lực như một **quan hệ phụ thuộc**: ai kiểm soát nguồn lực *quan trọng, khan hiếm và khó thay thế* thì người đó có khả năng ảnh hưởng lớn hơn.

7.2.2 Các cơ sở quyền lực

Các cơ sở quyền lực (theo French & Raven) được chia thành quyền lực chính thức (từ vị trí: hợp pháp, khen thưởng, ép buộc) và quyền lực cá nhân (từ con người: chuyên gia, tham chiếu/uy tín). Nghiên cứu hiện đại thường xem quyền lực cá nhân là bền vững và tạo cam kết cao hơn quyền lực ép buộc.

Hình 7.6. Các cơ sở quyền lực (French & Raven)



Bảng 7.4 Cơ sở quyền lực và rủi ro quản trị

Cơ sở quyền lực	Nguồn gốc	Tác động tích cực	Rủi ro nếu lạm dụng
Hợp pháp	Chức vụ, quyền hạn chính thức.	Tạo trật tự, trách nhiệm, điều phối.	Quan liêu, ra lệnh máy móc, thiếu thuyết phục.
Khen thưởng	Phân bổ lương, thưởng, cơ hội, thông tin.	Tăng động lực nếu tiêu chí công bằng.	Thiên vị, mua chuộc tuân thủ, cạnh tranh không lành mạnh.
Ép buộc	Khả năng trừng phạt, giáng chức, sa thải.	Cần thiết khi vi phạm nghiêm trọng hoặc khẩn cấp.	Sợ hãi, che giấu lỗi, giảm sáng tạo và gắn kết.
Chuyên gia	Kiến thức, kỹ năng, dữ liệu, kinh nghiệm hiếm.	Tăng chất lượng quyết định và học hỏi.	Phụ thuộc quá mức, độc quyền thông tin.
Tham chiếu/uy tín	Sức hút, nhân cách, giá trị, quan hệ tin cậy.	Tạo cam kết và ảnh hưởng mềm.	Sùng bái cá nhân, giảm phản biện.

7.2.3 Chiến thuật ảnh hưởng và phản ứng của người bị ảnh hưởng

Quyền lực chỉ trở thành hành động thông qua chiến thuật ảnh hưởng. Nhà quản trị có thể dùng dữ liệu để thuyết phục, kêu gọi giá trị chung để truyền cảm hứng, tham vấn để tạo đồng sở hữu quyết định, hoặc trong một số tình huống dùng tính hợp pháp và áp lực. Các chiến thuật khác nhau tạo phản ứng khác nhau: kháng cự, tuân thủ hoặc cam kết. Cam kết là kết quả mong muốn nhất vì người bị ảnh hưởng không chỉ làm theo mà còn tích cực hỗ trợ mục tiêu.

Bảng 7.5 Lựa chọn chiến thuật ảnh hưởng theo tình huống

Tình huống	Chiến thuật phù hợp	Không nên lạm dụng
Cần quyết định dựa trên bằng chứng	Thuyết phục hợp lý, dữ liệu, phân tích kịch bản.	Áp lực hoặc kêu gọi cảm xúc khi thiếu chứng cứ.
Cần thay đổi văn hóa hoặc vượt kháng cự	Truyền cảm hứng, tham vấn, đối thoại.	Ra lệnh một chiều.
Cần xử lý khẩn cấp rủi ro cao	Chỉ đạo hợp pháp, áp lực có kiểm soát, truyền thông rõ.	Tham vấn kéo dài khi thời gian hạn chế.
Cần hợp tác liên chức năng	Liên minh tích cực, tham vấn, trao đổi lợi ích minh bạch.	Chính trị hậu trường hoặc trao đổi mập mờ.
Cần xây dựng quan hệ lâu dài	Tham vấn, thuyết phục, công nhận đóng góp.	Lấy lòng không chân thành hoặc ép buộc.

7.2.4 Chính trị tổ chức, tiếng nói và sự im lặng của nhân viên

Chính trị tổ chức là việc sử dụng ảnh hưởng để bảo vệ hoặc thúc đẩy lợi ích cá nhân/nhóm trong những tình huống bất định, cạnh tranh nguồn lực hoặc mơ hồ về tiêu chí quyết định. Chính trị không luôn tiêu cực: năng lực chính trị tích cực giúp xây dựng liên minh, thuyết phục các bên liên quan và đưa ý tưởng tốt vào thực thi. Nó trở thành phi chức năng khi dựa trên che giấu thông tin, thao túng, thiên vị hoặc làm suy yếu người khác.

Một nội dung cập nhật quan trọng là **tiếng nói và sự im lặng của nhân viên**. “Tiếng nói” (voice) là hành vi chủ động nêu ý kiến, cảnh báo rủi ro hoặc đề xuất cải tiến. “Im lặng” (silence) xảy ra khi nhân viên biết vấn đề nhưng không nói vì sợ bị trừng phạt, nghĩ rằng

nói cũng vô ích, hoặc không muốn làm mất lòng người có quyền lực. Tổ chức có văn hóa quyền lực ép buộc thường làm tăng im lặng; tổ chức có an toàn tâm lý, lãnh đạo khiêm tốn và phản hồi công bằng sẽ khuyến khích tiếng nói.

Bình luận chuyên sâu – Im lặng tổ chức: khi “không ai nói gì” là một tín hiệu nguy hiểm

Im lặng của nhân viên thường bị hiểu nhầm là “đồng thuận” hoặc “không có vấn đề”. Thực ra im lặng có thể là triệu chứng của một hệ thống quyền lực khiến nói thật trở nên rủi ro. Nghiên cứu phân biệt vài dạng im lặng: im lặng vì sợ (sợ bị trả đũa), im lặng vì buông xuôi (tin rằng nói cũng vô ích), và im lặng “vì người khác” (sợ làm tổn thương quan hệ). Cái giá của im lặng rất lớn: rủi ro không được cảnh báo, sai sót lặp lại, đổi mới bị chặn và những vụ bê bối đạo đức bị che giấu cho đến khi bùng nổ. Điều nghịch lý là chính những lãnh đạo “mạnh” dựa nhiều vào quyền lực ép buộc lại tạo ra nhiều im lặng nhất – và do đó nhận được ít thông tin xấu cần thiết nhất. Hàm ý: nhà quản trị nên đo “mức độ an toàn để nói thật” như một chỉ số sức khỏe tổ chức; chủ động mời phản biện, bảo vệ người lên tiếng, tách phản hồi khỏi đánh giá trừng phạt và phản hồi hữu hình khi nhân viên góp ý – nếu nói mà không thay đổi gì, im lặng sẽ quay lại.

Cảnh báo đạo đức – Quyền lực và lạm quyền

Lạm quyền có thể xuất hiện dưới dạng bắt nạt, quấy rối, thiên vị, chiếm đoạt công lao, đe dọa nhân viên, hoặc dùng dữ liệu giám sát để kiểm soát quá mức. Nhà quản trị cần thiết lập cơ chế khiếu nại an toàn, bảo vệ người lên tiếng, minh bạch tiêu chí đánh giá và đào tạo lãnh đạo về sử dụng quyền lực có trách nhiệm.

TÌNH HUỐNG 7.1 – Ohio Connection: khi quyền lực của cấp trên trở thành bắt nạt

Bối cảnh: Janey bị người quản lý mới yêu cầu làm thêm để sửa lỗi của ông ta nhưng không được trả công, sau đó còn bị nhận xét tiêu cực về hiệu suất.

Phân tích: Tình huống thể hiện sự kết hợp giữa quyền lực hợp pháp, quyền lực ép buộc và áp lực tâm lý. Sự mất cân bằng quyền lực và thiếu cơ chế bảo vệ khiến nhân viên rơi vào thế im lặng hoặc phục tùng.

Ý nghĩa quản trị: Cách xử lý phù hợp không phải đối đầu cảm tính mà là ghi nhận bằng chứng, kiểm tra chính sách công ty, trao đổi với HR hoặc cấp cao hơn, tìm người hỗ trợ đáng tin cậy và bảo vệ ranh giới nghề nghiệp. Về phía tổ chức, cần cơ chế chống bắt nạt và đào tạo quản lý về quyền lực đạo đức.

Câu hỏi thảo luận:

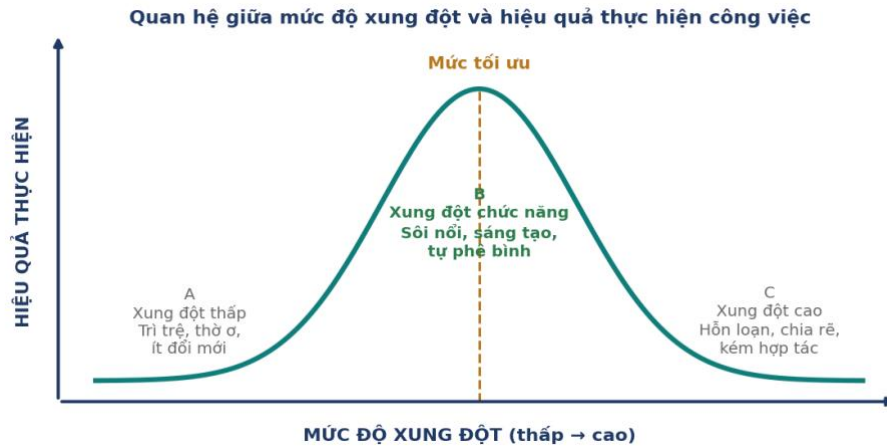
- Người quản lý đang dùng những cơ sở quyền lực nào?
- Vì sao Janey có thể rơi vào im lặng thay vì lên tiếng?
- Tổ chức cần cơ chế gì để ngăn lạm quyền và bảo vệ nhân viên?

7.3 MÂU THUẤN VÀ ĐÀM PHÁN TRONG TỔ CHỨC

7.3.1 Khái niệm và các quan điểm về mâu thuẫn

Mâu thuẫn là quá trình bắt đầu khi một bên nhận thức rằng lợi ích, mục tiêu, giá trị hoặc hành động của mình đang bị hoặc có thể bị bên khác tác động tiêu cực. Mâu thuẫn không chỉ là tranh cãi công khai; nó có thể tồn tại ở mức nhận thức, cảm xúc hoặc hành vi. Trong tổ chức, mâu thuẫn phát sinh từ truyền thông sai lệch, mục tiêu không tương thích, cạnh tranh nguồn lực, cấu trúc quyền lực, khác biệt cá nhân, khác biệt văn hóa hoặc áp lực thời gian.

Ba quan điểm chính về mâu thuẫn: quan điểm truyền thống (xem mâu thuẫn là xấu và cần loại bỏ); quan điểm quan hệ con người (xem mâu thuẫn là tự nhiên, khó tránh); và quan điểm tương tác (cho rằng một mức mâu thuẫn phù hợp là cần thiết để tránh trì trệ, kích thích phản biện và cải thiện quyết định). Quan điểm hiện đại không cổ vũ xung đột cá nhân, mà khuyến khích tranh luận nhiệm vụ trên nền tảng tôn trọng và an toàn tâm lý.



Hình 7.7 Quan hệ giữa mức độ xung đột và hiệu quả thực hiện công việc

Bảng 7.6 Phân biệt các dạng mâu thuẫn

Dạng mâu thuẫn	Bản chất	Khả năng hữu ích	Ví dụ
Mâu thuẫn nhiệm vụ	Bất đồng về nội dung công việc, mục tiêu, phương án.	Hữu ích nếu ở mức vừa phải và được quản trị tốt.	Tranh luận về chiến lược ra mắt sản phẩm.
Mâu thuẫn quan hệ	Căng thẳng cá nhân, cảm xúc tiêu cực, công kích con người.	Thường gây hại.	Hai nhân viên không tin nhau, phủ nhận mọi đề xuất của nhau.
Mâu thuẫn quy trình	Bất đồng về phân công, quy trình, lịch trình, trách nhiệm.	Hữu ích ở giai đoạn đầu nếu làm rõ vai trò; hại nếu kéo dài.	Tranh luận ai phụ trách dữ liệu khách hàng trong dự án CRM.
Mâu thuẫn giá trị	Khác biệt về đạo đức, niềm tin, ưu tiên xã hội.	Cần đối thoại sâu và tiêu chuẩn chung.	Bất đồng giữa tăng doanh số và bảo vệ quyền riêng tư khách hàng.

7.3.2 Mâu thuẫn chức năng và phi chức năng

Mâu thuẫn chức năng hỗ trợ mục tiêu của nhóm và nâng cao hiệu quả: giúp xem xét nhiều góc nhìn, tránh tư duy nhóm, phát hiện rủi ro, thúc đẩy sáng tạo và cải thiện quyết định. Loại này tập trung vào nhiệm vụ, dữ liệu, tiêu chuẩn và phương án, không tấn công cá nhân. Mâu thuẫn phi chức năng làm giảm hiệu quả: cản trở truyền thông, giảm niềm tin, chia rẽ thành viên, tăng căng thẳng và thay thế mục tiêu chung bằng đấu tranh quyền lực. Khi xung đột trở thành công kích cá nhân, đổ lỗi, đe dọa hoặc trả đũa, nhà quản trị phải can thiệp nhanh.

Nguyên tắc chuyển hóa mâu thuẫn

Muốn biến mâu thuẫn thành học hỏi, nhà quản trị cần: tách con người khỏi vấn đề; yêu cầu tranh luận dựa trên dữ liệu; bảo vệ ý kiến thiểu số; khuyến khích đặt câu hỏi; ngăn công kích cá nhân; và kết thúc bằng quyết định rõ trách nhiệm.

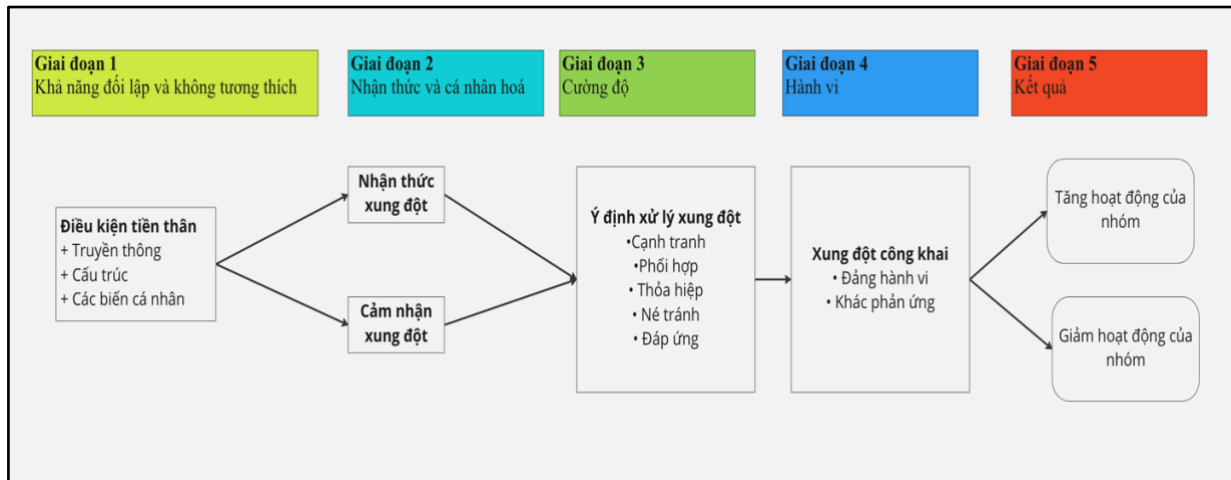
Bình luận chuyên sâu – Vì sao “xung đột nhiệm vụ tốt” lại khó duy trì?

Quan điểm tương tác khuyến nghị duy trì mức xung đột nhiệm vụ vừa phải để chống trì trệ. Nhưng thực tế cho thấy ranh giới giữa xung đột nhiệm vụ (về vấn đề) và xung đột quan hệ (về con người) rất mong manh: khi tranh luận kéo dài, căng thẳng về “ý tưởng của tôi” dễ trượt thành “con người tôi”, biến tranh luận lành mạnh thành đối đầu cá nhân. Phân tích tổng hợp cho thấy cả hai loại xung đột thường tương quan với nhau và đều có thể làm giảm sự hài lòng, nên lợi ích của xung đột nhiệm vụ chỉ hiện ra trong điều kiện đặc thù: nhóm có niềm tin và an toàn tâm lý cao, nhiệm vụ không thường lệ, và xung đột được “đóng khung” như cùng giải quyết vấn đề chứ không phải thắng – thua. Hàm ý: nhà quản trị không nên “kích” xung đột một cách máy móc, mà phải đầu tư trước vào niềm tin, quy tắc tranh luận tôn trọng và kỹ năng tách vấn đề khỏi con người – nếu không, “xung đột xây dựng” sẽ nhanh chóng trở thành phá hủy.

7.3.3 Tiến trình mâu thuẫn

Tiến trình mâu thuẫn gồm năm giai đoạn: tiềm năng đối lập hoặc không tương thích; nhận thức và cá nhân hóa; ý định xử lý; hành vi; và kết quả. Cách tiếp cận theo tiến trình giúp nhà quản trị không chờ đến khi xung đột bùng nổ mới can thiệp. Nhiều mâu thuẫn

có thể xử lý sớm bằng cách làm rõ vai trò, sửa kênh truyền thông, điều chỉnh mục tiêu, minh bạch dữ liệu hoặc tạo diễn đàn phản hồi an toàn.



Hình 7.8 Tiến trình mâu thuẫn trong tổ chức (năm giai đoạn)

GD1: Khả năng đối lập và không tương thích

Giai đoạn đầu tiên của xung đột là sự xuất hiện của các điều kiện, nguyên nhân hoặc nguồn gốc, tạo cơ hội cho nó phát sinh. Những điều kiện này có thể không dẫn trực tiếp đến xung đột. Chúng ta nhóm các điều kiện thành ba loại chung: giao tiếp, cấu trúc và các biến cá nhân.

- *Truyền thông.* Trong chương 6 chúng ta đã biết là mâu thuẫn sẽ phát sinh nếu người truyền thông điệp và người giải mã thông điệp không trùng nhau.

- *Cơ cấu tổ chức.* Trong tổ chức có những phòng ban thường xuyên mâu thuẫn với nhau, ví dụ phòng bán hàng và phòng kế toán thu nợ. Phòng bán hàng muốn tăng doanh số nên hay cho khách hàng nợ, trong khi phòng kế toán lại muốn giảm bớt các khoản nợ từ khách hàng để thu hồi nợ dễ dàng hơn.

- *Các biến cá nhân:* sự khác biệt về giá trị, tính cách của mỗi cá nhân cũng là nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn. Ví dụ ở Việt Nam ta có câu “thương nhau củ ấu cũng tròn, ghét nhau trái bồ hòn cũng méo”. Điều này cho thấy trong cuộc sống có những người chúng ta cảm thấy họ thật đáng yêu, dễ dàng trao đổi hay làm việc chung, nhưng cũng có những người chỉ nhìn họ thôi mà tự nhiên mình có ác cảm. Vậy nếu phải làm việc chung thì xung đột là không thể tránh khỏi.

GD2: Nhận thức và cá nhân hóa (Cognition and Personalization)

Bước này trong quá trình xung đột rất quan trọng vì nó nằm trong bước các bên quyết định xung đột được thực hiện những gì. Nhận thức của một hoặc nhiều bên về sự tồn tại của các điều kiện tạo cơ hội cho xung đột phát sinh được gọi là nhận thức nhận thức. Sự tham gia của cảm xúc vào cuộc xung đột tạo ra sự lo lắng, thất vọng và thù hận được gọi là cảm xúc xung đột. Cảm xúc tích cực giúp tìm ra giải pháp để giải quyết xung đột trong khi cảm xúc tiêu cực tăng cường liên kết

GĐ 3: Chủ ý giải quyết mâu thuẫn (Intentions)

Đây là những quyết định để hành động trong cuộc xung đột. Có năm chủ ý giải quyết mâu thuẫn. Họ đang:

(1) Cạnh tranh (Competing) - quyết đoán và không hợp tác: Đó là mong muốn thỏa mãn lợi ích riêng của những người bất kể tác động của nó đối với bên kia. Nó bao gồm mong muốn đạt được mục tiêu của riêng mình khi hy sinh mục tiêu của người khác, cố gắng thuyết phục người khác rằng kết luận của bạn là chính xác và cố gắng khiến người khác chấp nhận đổ lỗi cho vấn đề.

(2) Hợp tác (quyết đoán và hợp tác) - Collaborating (assertive and co-operative): Đó là mong muốn làm hài lòng tất cả các bên. Nó bao gồm việc cố gắng tìm ra một tình huống đôi bên cùng có lợi cho phép đạt được mục tiêu của cả hai bên.

(3) Né tránh: (không quyết đoán và không hợp tác) - Avoiding: (unassertive and uncooperative): Đó là mong muốn đàn áp một cuộc xung đột. Nó bao gồm bỏ qua xung đột và tránh những người khác mà một người không đồng ý.

(4) Đáp ứng (không quyết đoán và hợp tác) - Accommodating (unassertive and cooperative): Đó là sự sẵn sàng đặt lợi ích của đối thủ lên trên lợi ích của chính họ. Nó bao gồm việc hy sinh những mục tiêu để duy trì các mục tiêu của bên khác.

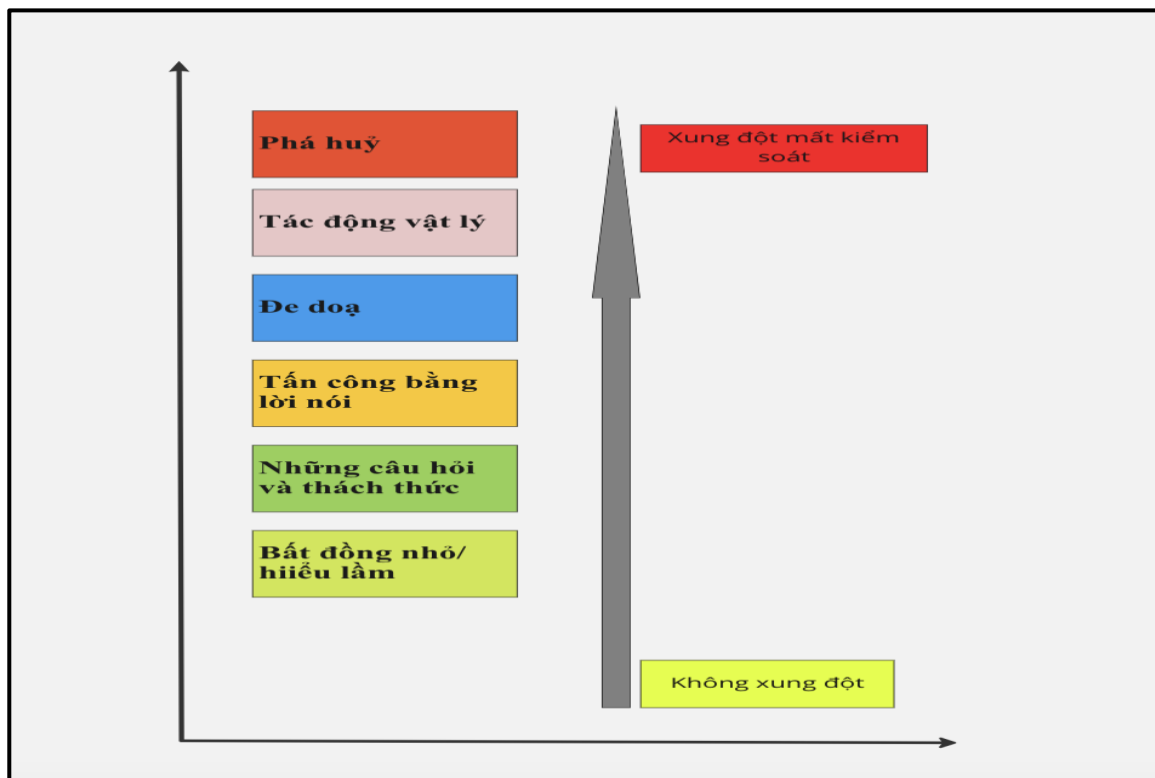
(5) Thỏa hiệp (Compromising): Đó là tình huống mà xung đột của mỗi bên sẵn sàng từ bỏ một cái gì đó. Không có người thua cuộc hoặc người chiến thắng rõ ràng.

GĐ 4: Hành vi (Behavior)

Trong giai đoạn này, ý định của mỗi bên được thực hiện. Đây là một giai đoạn tương tác.

Hình cho thấy hành vi xung đột:

Hình 7.7: Mức độ hành vi trong xung đột



Source: Based on S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97. and F. Glasi. "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties. in G.B.J. Bomers and R. Peterson (eds.. *Conflict Management and industrial Relations* (Boston Kluwer-Nihoff 1982) 00 119-40

Xung đột ở phần dưới liên tục là những xung đột nhỏ. Xung đột ở phần trên của sự liên tục có sức tàn phá cao. Các cuộc đình công, bạo loạn và chiến tranh rơi vào phạm vi trên.

GD 5: Kết quả: Outcome

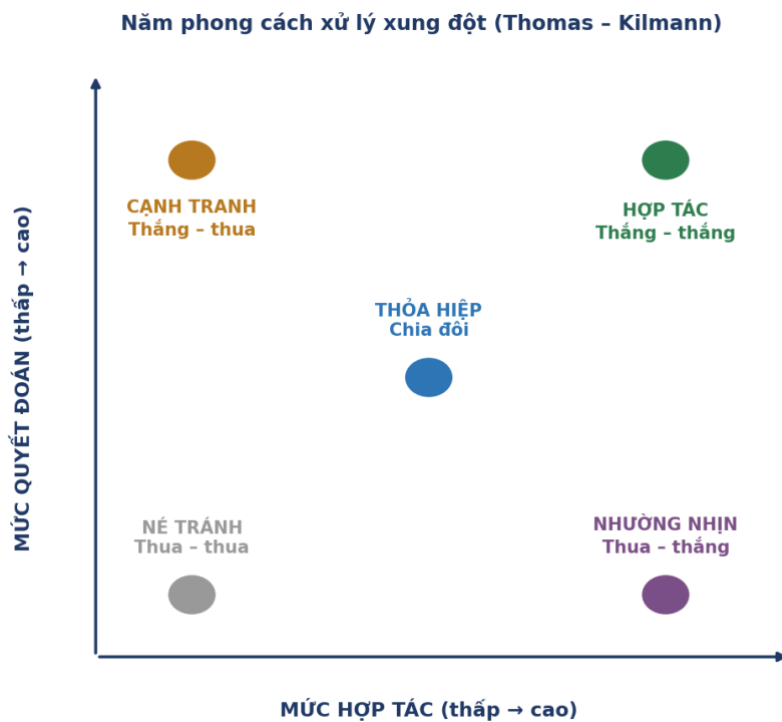
Phản ứng hành động giữa các bên xung đột dẫn đến hai loại kết quả.

Kết quả chức năng (Functional outcomes): Xung đột dẫn đến cải thiện hiệu suất của nhóm. Nó cải thiện chất lượng của các quyết định, mang lại sự sáng tạo và đổi mới, khuyến khích sự quan tâm và tò mò giữa các thành viên trong nhóm.

Kết quả rối loạn chức năng (Dysfunctional outcomes): Nó làm giảm hiệu quả của nhóm. Đó là kết quả của sự phản đối không kiểm soát được. Nó dẫn đến sự hủy diệt của nhóm. Nó làm giảm giao tiếp nhóm và phối hợp nhóm.

7.3.4 Năm phong cách xử lý xung đột

Năm ý định xử lý xung đột được phân tích theo hai chiều: mức quyết đoán (theo đuổi lợi ích của mình) và mức hợp tác (quan tâm lợi ích bên kia). Cạnh tranh phù hợp khi cần quyết định nhanh hoặc bảo vệ nguyên tắc quan trọng; hợp tác phù hợp khi vấn đề phức tạp và quan hệ dài hạn có giá trị; né tránh phù hợp khi vấn đề không quan trọng hoặc cần thời gian làm dịu cảm xúc; nhường nhịn phù hợp khi quan hệ quan trọng hơn vấn đề cụ thể; thỏa hiệp phù hợp khi các bên có quyền lực tương đối cân bằng và cần giải pháp tạm chấp nhận được.



Hình 7.9 Năm phong cách xử lý xung đột (Thomas – Kilmann)

Bảng 7.7 Gợi ý lựa chọn phong cách xử lý xung đột

Phong cách	Nên dùng khi	Rủi ro
Cạnh tranh	Cần quyết định nhanh, vấn đề nguyên tắc, khủng hoảng.	Gây tổn thương quan hệ nếu lạm dụng.
Hợp tác	Vấn đề quan trọng, cần giải pháp sáng tạo và cam kết lâu dài.	Tốn thời gian, đòi hỏi năng lực đối thoại.

Phong cách	Nên dùng khi	Rủi ro
Thỏa hiệp	Các bên quyền lực tương đối cân bằng, cần giải pháp tạm thời.	Có thể tạo giải pháp trung bình, không tối ưu.
Né tránh	Vấn đề nhỏ, thiếu thông tin, cảm xúc đang quá nóng.	Vấn đề có thể tích tụ và bùng phát lớn hơn.
Nhường nhịn	Quan hệ quan trọng hơn thắng lợi ngắn hạn, hoặc bên kia có lý hơn.	Có thể mất tiếng nói, tạo cảm giác bất công nếu lặp lại.

7.3.5 Đàm phán trong tổ chức

Đàm phán là quá trình hai hay nhiều bên trao đổi nhằm đạt thỏa thuận về vấn đề có lợi ích liên quan. Trong tổ chức, đàm phán xuất hiện trong phân bổ nguồn lực, lương thưởng, thời hạn dự án, phối hợp liên chức năng, xử lý khiếu nại và quan hệ lao động. Có hai chiến lược cơ bản: đàm phán phân phối (“chia chiếc bánh cố định” – một bên được nhiều hơn thì bên kia ít hơn) và đàm phán tích hợp (mở rộng giá trị, hiểu lợi ích thật của các bên, tạo giải pháp cùng có lợi).



Hình 7.10 Quy trình và hai chiến lược đàm phán

Khái niệm **BATNA** (phương án thay thế tốt nhất nếu đàm phán thất bại) rất quan trọng: người có BATNA rõ sẽ biết khi nào nên tiếp tục, khi nào nên rời bàn đàm phán và mức thỏa thuận tối thiểu có thể chấp nhận. Tuy nhiên, đàm phán trong tổ chức không chỉ là chiến thuật giành lợi thế. Vì các bên thường còn làm việc lâu dài với nhau, nhà quản trị cần chú ý đến công bằng, danh dự, niềm tin và khả năng thực thi sau thỏa thuận.

Tình huống tiếng Anh – ALDI và đàm phán với nhà cung ứng

Các case hiện đại về đàm phán nhấn mạnh rằng thương lượng giá thấp không nên làm tổn hại trách nhiệm xã hội, điều kiện lao động hoặc môi trường ở phía nhà cung ứng. Người học nên phân tích không chỉ “ai thắng giá tốt hơn” mà còn “thỏa thuận này có bền vững, công bằng và có trách nhiệm với chuỗi giá trị hay không?” – tức chuyển từ tư duy phân phối sang tư duy tích hợp và quan hệ dài hạn.

7.4 ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

7.4.1 Lãnh đạo trong nhóm lai, nhóm từ xa và tổ chức số

Làm việc lai và từ xa làm thay đổi cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo. Khi ít gặp trực tiếp, lãnh đạo không thể dựa quá nhiều vào sự hiện diện vật lý, quan sát tức thời hoặc trao đổi hành lang. Thay vào đó, cần thiết kế nhịp giao tiếp rõ ràng, mục tiêu đo được, tiêu chuẩn phối hợp, cơ chế phản hồi và văn hóa tin cậy. Giám sát số quá mức tạo cảm giác bị kiểm soát; buông lỏng quá mức làm nhóm thiếu định hướng. Cân bằng mới là quản trị theo kết quả, minh bạch kỳ vọng và hỗ trợ đúng lúc.

7.4.2 Lãnh đạo, quyền lực và AI

AI và phân tích dữ liệu đang thay đổi cách nhà quản trị ra quyết định, đánh giá hiệu suất và giao tiếp. Tuy nhiên, công nghệ không thay thế trách nhiệm lãnh đạo. Khi dùng AI trong tuyển dụng, đánh giá hoặc phân công, lãnh đạo phải bảo đảm dữ liệu không thiên lệch, quyết định có thể giải thích được, nhân viên có quyền phản hồi và không bị đối xử như “điểm số thuật toán”. Quyền lực số càng lớn thì yêu cầu đạo đức, minh bạch và trách nhiệm giải trình càng cao.

7.4.3 Lãnh đạo trong khủng hoảng

Trong khủng hoảng, nhân viên cần ba điều: thông tin rõ, cảm giác an toàn và niềm tin rằng lãnh đạo đang kiểm soát tình hình. Lãnh đạo khủng hoảng hiệu quả cần truyền thông trung thực, thừa nhận điều chưa biết, ra quyết định dựa trên dữ liệu, phân quyền cho tuyến đầu và quan tâm đến sức khỏe tinh thần. Khủng hoảng cũng là lúc quyền lực dễ bị

lạm dụng; vì vậy mọi quyết định khẩn cấp cần có giới hạn thời gian, tiêu chí rõ và cơ chế rà soát sau khủng hoảng.

TÓM TẮT VÀ Ý NGHĨA ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN TRỊ

1. Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng nhằm tạo định hướng, động viên và huy động con người đạt mục tiêu chung. Lãnh đạo khác quản trị nhưng không thay thế quản trị; tổ chức hiện đại cần cả hai.
2. Các học thuyết lãnh đạo phát triển từ đặc điểm, hành vi đến tình huống (Fiedler, Hersey-Blanchard, Đường dẫn – Mục tiêu) và các mô hình hiện đại (LMX, chuyển đổi, đạo đức, phục vụ, đích thực, khủng hoảng).
3. Quyền lực là khả năng ảnh hưởng, hình thành từ cơ sở chính thức, cơ sở cá nhân và mức độ phụ thuộc. Quyền lực cá nhân (chuyên môn, uy tín) thường tạo cam kết bền vững hơn quyền lực ép buộc.
4. Chiến thuật ảnh hưởng cần được dùng có đạo đức; mục tiêu không chỉ là khiến người khác tuân thủ mà tạo hiểu biết, cam kết và trách nhiệm chung. Cần phòng chính trị phi chức năng và lạm quyền.
5. Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng xấu. Mâu thuẫn nhiệm vụ vừa phải có thể cải thiện quyết định; mâu thuẫn quan hệ và công kích cá nhân thường gây hại.
6. Nhà quản trị cần can thiệp vào tiến trình xung đột, chọn phong cách xử lý phù hợp và đàm phán dựa trên lợi ích, tiêu chuẩn công bằng và BATNA rõ ràng.
7. Trong bối cảnh số, hybrid, AI và khủng hoảng, lãnh đạo càng cần niềm tin, minh bạch, an toàn tâm lý và trách nhiệm đạo đức trong sử dụng quyền lực.

Bảng 7.8 Checklist lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn

Câu hỏi tự kiểm tra	Hành động cải thiện
Tôi đã làm rõ mục tiêu, vai trò và tiêu chuẩn thành công cho nhóm chưa?	Xác định mục tiêu SMART, vai trò và tiêu chí đánh giá.

Câu hỏi tự kiểm tra	Hành động cải thiện
Tôi dùng quyền lực chuyên môn/uy tín nhiều hơn hay chỉ dựa vào chức vụ?	Tăng quyền lực cá nhân: chuyên môn, gương mẫu, quan hệ tin cậy.
Nhóm có đủ an toàn tâm lý để nói thật về rủi ro và sai sót không?	Mời phản biện, bảo vệ người lên tiếng, phản hồi hữu hình.
Tôi có phân biệt được mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn cá nhân không?	Tách vấn đề khỏi con người; đặt quy tắc tranh luận tôn trọng.
Tôi có lắng nghe ý kiến thiểu số trước khi quyết định không?	Lấy ý kiến độc lập, chỉ định người phản biện.
Khi đàm phán, tôi có xác định BATNA và lợi ích thực của các bên chưa?	Chuẩn bị BATNA, tìm lợi ích chung, hướng tới tích hợp.
Quyết định dùng AI/dữ liệu nhân sự có minh bạch, giải thích được không?	Kiểm tra thiên lệch dữ liệu, cho quyền phản hồi, giải trình.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt lãnh đạo và quản trị. Vì sao tổ chức hiện đại cần đồng thời cả hai năng lực này?
2. Học thuyết đặc điểm và học thuyết hành vi khác nhau như thế nào? Mỗi học thuyết có giá trị và giới hạn gì?
3. Giải thích mô hình Fiedler. Vì sao không có phong cách lãnh đạo nào hiệu quả trong mọi tình huống?
4. Trong môi trường hybrid, người lãnh đạo cần điều chỉnh phong cách lãnh đạo ra sao?
5. Phân biệt quyền lực hợp pháp, khen thưởng, ép buộc, chuyên gia và tham chiếu. Loại nào bền vững nhất? Vì sao?

6. Tiếng nói và sự im lặng của nhân viên liên quan thế nào đến quyền lực và văn hóa lãnh đạo?
7. Mâu thuẫn chức năng và phi chức năng khác nhau thế nào? Cho ví dụ trong nhóm học tập hoặc doanh nghiệp.
8. Phân tích năm phong cách xử lý xung đột. Khi nào nên hợp tác, cạnh tranh, né tránh?
9. BATNA là gì? Vì sao người đàm phán cần biết BATNA trước khi thương lượng?
10. Phân tích tình huống HP ở phần dẫn nhập theo ba khía cạnh: lãnh đạo thay đổi, quyền lực và mâu thuẫn tổ chức.

HOẠT ĐỘNG THỰC HÀNH

Hoạt động 1 – Đánh giá phong cách lãnh đạo trong dự án

Chia lớp thành nhóm 5–6. Mỗi nhóm chọn một dự án thực tế hoặc giả định và xác định: (1) mức sẵn sàng của từng thành viên; (2) phong cách lãnh đạo phù hợp; (3) nguồn quyền lực của trưởng nhóm; (4) rủi ro xung đột; (5) biện pháp tạo an toàn tâm lý và trách nhiệm giải trình. Trình bày trong 7 phút.

Hoạt động 2 – Role-play đàm phán ngân sách

Bối cảnh: Phòng Marketing và Phòng Sản xuất cùng yêu cầu tăng ngân sách nhưng công ty chỉ cấp thêm 50% tổng nhu cầu. Mỗi nhóm đóng vai một bên, chuẩn bị BATNA, lợi ích cốt lõi, phương án nhượng bộ và tiêu chuẩn công bằng. Sau 15 phút, lớp đánh giá nhóm dùng chiến lược phân phối hay tích hợp.

Hoạt động 3 – Xử lý xung đột trong nhóm hybrid

Một nhóm dự án có 40% thành viên làm từ xa. Nhân viên tại văn phòng cho rằng người làm từ xa ít đóng góp; người làm từ xa cho rằng họ bị bỏ khỏi quyết định quan trọng. Đề xuất kế hoạch can thiệp của lãnh đạo gồm: truyền thông, phân công, đo lường kết quả, họp nhóm và cơ chế phản hồi.

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

Imperium Omni: khi quyền lực, chính trị và im lặng làm suy yếu tổ chức. Một doanh nghiệp đang triển khai dự án ERP. Trưởng dự án có quyền lực hợp pháp mạnh nhưng thiếu chuyên môn công nghệ. Một chuyên gia dữ liệu có năng lực cao nhưng không có chức vụ chính thức. Nhóm tài chính lo ngại dự án vượt ngân sách nhưng không dám nói trong cuộc họp vì trưởng dự án thường phản ứng gay gắt với ý kiến trái chiều. Sau ba tháng, dự án chậm tiến độ, các nhóm bắt đầu đổ lỗi cho nhau.

Câu hỏi phân tích: (1) Ai đang có quyền lực chính thức và ai có quyền lực chuyên gia? (2) Sự im lặng của nhân viên xuất phát từ yếu tố nào? (3) Xung đột ở đây là nhiệm vụ, quan hệ hay quy trình? (4) Lãnh đạo cấp cao nên can thiệp thế nào để chuyển xung đột phi chức năng thành chức năng? (5) Nếu phải đàm phán lại phạm vi dự án, BATNA của các bên là gì?

Gợi ý phân tích

Tình huống hội tụ cả ba trụ cột của chương: bất cân xứng giữa quyền lực hợp pháp (trưởng dự án) và quyền lực chuyên gia (chuyên gia dữ liệu); im lặng tổ chức do quyền lực ép buộc và thiếu an toàn tâm lý; và xung đột trượt từ quy trình/nhiệm vụ sang quan hệ (đổ lỗi). Can thiệp nên đồng bộ: tái phân vai trò để chuyên môn được lắng nghe, tạo kênh phản biện an toàn (tách phản hồi khỏi trừng phạt), đóng khung lại tranh luận quanh dữ liệu và mục tiêu chung, và đàm phán lại phạm vi theo hướng tích hợp dựa trên BATNA và tiêu chuẩn công bằng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson. [Leadership; Power and Politics; Conflict and Negotiation].
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. University of Michigan.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In *Handbook of I/O Psychology*.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin.

Chương 7 – Lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Robbins & Judge (2024)