NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT NÉ TRÁNH ĐẾN XUNG ĐỘT NHÓM VÀ VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA LÒNG TIN NHÓM TRONG DOANH NGHIỆP

ThS. Trần Thị Siêm*

Nghiên cứu này xem xét tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến xung đột nhóm và vai trò điều tiết của lòng tin nhóm trong các doanh nghiệp phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu từ 299 nhân viên được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy phong cách quản trị xung đột né tránh làm gia tăng xung đột nhiệm vụ (TC) và xung đột quan hệ (RC); đồng thời, xung đột nhiệm vụ có tác động thuận chiều đến xung đột quan hệ. Đáng chú ý, lòng tin nhóm làm suy yếu tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến xung đột nhiệm vụ. Nghiên cứu góp phần làm rõ điều kiện bối cảnh khiến phong cách né tránh làm gia tăng xung đột nhóm, đồng thời gợi ý tổ chức cần thúc đẩy đối thoại và xây dựng lòng tin nhóm để quản trị xung đột hiệu quả hơn.

• Từ khóa: *phong cách quản trị xung đột né tránh, xung đột nhiệm vụ, xung đột quan hệ, lòng tin.*

This study examines the impact of conflict management styles involving avoidance and the moderating role of group trust in software companies in Ho Chi Minh City. Data from 299 employees were analyzed using PLS-SEM. The results show that conflict management styles involving avoidance increase task conflict (TC) and relational conflict (RC); conversely, task conflict has a favorable impact on relational conflict. Notably, group trust weakens the impact of conflict management styles involving avoidance on task conflict. The study advises clarifying the contextual conditions that create avoidance styles that increase group conflict, and suggests that organizations should promote dialogue and build trust within groups for more effective conflict management.

• Key words: *conflict management style involving avoidance, task conflict, relational conflict, trust.*

Ngày nhận bài: 23/3/2026
Ngày gửi phản biện: 24/4/2026
Ngày duyệt đăng: 14/5/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i313.43

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh làm việc nhóm ngày càng phổ biến, đặc biệt tại các doanh nghiệp phần mềm, xung đột là hiện tượng khó tránh khỏi do sự khác biệt về quan điểm, nhiệm vụ, trách nhiệm và cách thức phối hợp giữa các thành viên. Nếu không được quản trị phù hợp, các bất đồng này có thể làm gia tăng TC và RC, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng hợp tác và hiệu quả làm việc nhóm.

Trong các phong cách quản trị xung đột, phong cách né tránh là cách tiếp cận thường được sử dụng nhằm trì hoãn hoặc không đối diện trực tiếp với bất đồng. Mặc dù phong cách này có thể giúp giảm căng thẳng tạm thời, việc lạm dụng né tránh có thể khiến vấn đề không được giải quyết, làm gián đoạn trao đổi thông tin và gia tăng cảm xúc tiêu cực giữa các thành viên. Tuy nhiên, các kết quả nghiên cứu trước về tác động của né tránh đến TC chưa hoàn toàn thống nhất. Chẳng hạn, Darawong (2017) cho thấy phong cách quản trị xung đột né tránh không có ảnh hưởng đáng kể đến TC, gợi ý rằng tác động của phong cách này có thể phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu.

Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò điều tiết của lòng tin nhóm trong mối quan hệ giữa phong cách quản trị xung đột né tránh và TC và kỳ vọng làm giảm tác động bất lợi của né tránh bằng cách giúp các thành viên diễn giải hành vi của nhau theo hướng tích cực hơn. Nghiên cứu này đóng góp vào tài liệu hiện có bằng cách làm rõ khi nào phong cách quản trị xung đột né tránh làm gia tăng xung đột nhóm, đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm từ bối cảnh doanh nghiệp phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp gợi ý cho nhà quản trị trong việc hạn chế xu hướng né tránh xung đột, thúc đẩy đối thoại và

** Trường Đại học Kinh tế - Luật; e-mail: siemtt23707@sdh.uel.edu.vn*

xây dựng lòng tin nhóm nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhóm.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Phong cách quản trị xung đột né tránh và xung đột nhiệm vụ

Phong cách quản trị xung đột né tránh được hiểu là cách tiếp cận mà cá nhân có xu hướng lảng tránh, trì hoãn hoặc không đối mặt trực tiếp với các bất đồng, dẫn đến việc không giải quyết triệt để vấn đề (Rahim, 1983). Trong bối cảnh nhóm, hành vi này phản ánh sự quản lý thụ động, gây hạn chế luồng trao đổi thông tin và cản trở quá trình thảo luận về các khác biệt trong công việc (DeChurch & Marks, 2001). Dưới góc độ xử lý thông tin, việc thiếu hụt sự tương tác và chia sẻ quan điểm khiến các bất đồng về nhiệm vụ không được làm rõ, từ đó tích lũy và dần trở nên trầm trọng hơn. Hơn nữa, dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (SET), sự né tránh làm suy giảm chất lượng tương tác và đứt gãy nghĩa vụ trao đổi giữa các thành viên, dẫn đến sự sụt giảm hợp tác và làm nảy sinh những nhận thức tiêu cực. Điều này khiến các khác biệt về phương pháp hay nội dung công việc dễ dàng leo thang thành TC gay gắt. Các bằng chứng thực nghiệm cũng xác nhận rằng quản trị xung đột thiếu hiệu quả, đặc biệt là né tránh, sẽ làm gia tăng cường độ xung đột và gây hệ lụy tiêu cực đến hiệu suất nhóm (Lu & Wang, 2017; Laiq, 2021). Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

H1: Phong cách quản trị xung đột né tránh có tác động thuận chiều đến xung đột nhiệm vụ.

2.2. Phong cách quản trị xung đột né tránh và xung đột quan hệ

Phong cách quản trị xung đột né tránh đặc trưng bởi xu hướng rút lui hoặc trì hoãn đối mặt với các bất đồng. Theo Mô hình quan tâm song phương, đây là cách tiếp cận phản ánh mức độ ưu tiên thấp đối với cả lợi ích cá nhân lẫn lợi ích đối tác (Khalid & Fatima, 2016). Dù có thể đóng vai trò như một cơ chế giảm căng thẳng tạm thời trong các tình huống thứ yếu, sự né tránh thường bỏ qua các nguyên nhân gốc rễ, khiến vấn đề không được giải quyết triệt để (Kwofie et al., 2024; Lawani et al., 2024). Trong môi trường tổ chức, RC thường nảy sinh từ sự tương khắc cá nhân và khác biệt về giá trị. Khi các bên lựa chọn sự im lặng thay vì đối thoại, những căng thẳng ngầm định sẽ có điều kiện tích tụ, làm biến dạng nhận thức và đẩy mạnh các cảm xúc tiêu cực. Sự tích lũy này khiến xung đột không những không biến mất mà còn leo thang về cường độ (Huan & Yazdanifard, 2012). Hơn nữa, việc lạm dụng phong cách quản trị xung đột né tránh còn kéo theo hệ lụy về tâm lý như lao động cảm xúc và kiệt sức, đồng thời làm xói mòn cam kết tổ chức (Laiq, 2021; Qadir & Khan, 2016). Do đó, hành vi né tránh được xem là tác nhân thúc đẩy các xung đột mang tính cá nhân hóa trong nhóm. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: Phong cách quản trị xung đột né tránh có tác động thuận chiều đến xung đột quan hệ.

2.3. Xung đột nhiệm vụ và xung đột quan hệ

Xung đột là quá trình phát sinh khi một bên nhận thấy bên khác gây ảnh hưởng tiêu cực đến lợi ích của mình (Judge và Robbins, 2019). Trong bối cảnh nhóm, xung đột được chia thành TC và RC (Yang và Mossholder, 2004). TC liên quan đến bất đồng về cách thức thực hiện công việc, trong khi RC phản ánh sự không tương thích giữa các cá nhân và thường gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất cũng như thái độ của nhân viên (Jehn, 1995; DeChurch và cộng sự, 2013). Các nghiên cứu trước đây cho thấy TC có xu hướng làm gia tăng RC (Parayitam và cộng sự, 2010; Lee và cộng sự, 2019). Mối quan hệ này có thể được lý giải dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, theo đó các tương tác tiêu cực trong quá trình trao đổi công việc có thể làm suy giảm chất lượng quan hệ giữa các cá nhân, từ đó chuyển hóa thành RC. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H3: Xung đột nhiệm vụ có tác động cùng chiều với xung đột quan hệ.

2.4. Vai trò điều tiết của lòng tin nhóm trong mối quan hệ giữa xung đột nhiệm vụ và xung đột quan hệ

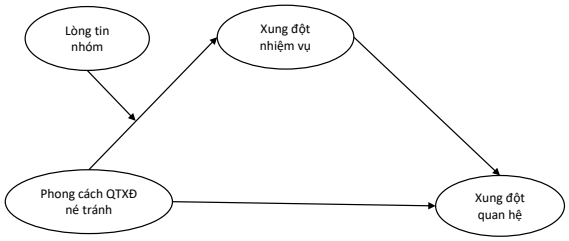
Dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội, tương tác nhóm được định hình bởi kỳ vọng về sự có đi có lại và lòng tin. Khi lòng tin nhóm ở mức cao, các thành viên thường diễn giải hành vi của đồng nghiệp theo hướng tích cực, từ đó giảm bớt sự nghi kỵ đối với các tương tác mơ hồ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Trong bối cảnh này, phong cách quản trị xung đột né tránh không bị xem là sự thiếu trách nhiệm, mà được hiểu như một chiến lược tạm thời để duy trì hòa khí (De Dreu & Weingart, 2003). Nhờ đó, lòng tin đóng vai trò là ‹lớp đệm› làm giảm thiểu khả năng phát sinh TC từ hành vi né tránh.

Ngược lại, khi lòng tin thấp, các mối quan hệ trở nên mong manh và bị chi phối bởi sự hoài nghi. Theo SET, sự thiếu hụt lòng tin khiến cá nhân dễ

quy kết động cơ tiêu cực cho đối phương (Ferrin & Dirks, 2003). Khi đó, sự né tránh bị diễn giải là hành vi thiếu hợp tác, làm cản trở luồng thông tin và trực tiếp thúc đẩy sự gia tăng của các TC. Điều này nhất quán với lập luận của Simons và Peterson (2000) về vai trò của lòng tin trong việc ngăn chặn sự diễn dịch sai các bất đồng trong nhóm. Dựa trên những lập luận này, nghiên cứu kỳ vọng giả thuyết như sau:

H4: Lòng tin nhóm điều tiết mối quan hệ giữa phong cách quản trị xung đột né tránh và xung đột nhiệm vụ; theo đó, mức độ lòng tin càng cao thì tác động thuận chiều của phong cách quản trị xung đột né tránh lên xung đột nhiệm vụ càng suy giảm.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa và điều chỉnh từ các công trình trước nhằm đảm bảo độ tin cậy. Cụ thể, thang đo lòng tin nhóm là thang đo bậc 2 dựa trên McAllister (1995), thang đo xung đột nhóm từ Jehn và Mannix (2001), và thang đo phong cách quản trị xung đột né tránh được chuyển thể từ Gelfand và cộng sự (2012). Tất cả các biến quan sát đều đo lường nhận thức cá nhân và được đánh giá dựa trên thang đo Likert 5 điểm, với mức độ từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

3.2. Thu thập và phân tích dữ liệu

Dữ liệu khảo sát được thu thập từ nhân sự đang làm việc tại các doanh nghiệp phần mềm trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng, với tiêu chí lựa chọn là các nhân viên có ít nhất một năm kinh nghiệm làm việc trong các nhóm gồm từ bốn thành viên trở lên. Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian hai tháng thông qua hình thức trực tiếp và trực tuyến.

Tổng cộng 324 bảng khảo sát được thu về, trong đó 299 phản hồi hợp lệ được sử dụng cho phân tích sau khi loại bỏ các trường hợp không đạt yêu cầu. Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS 4.1.0, sử dụng phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM).

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trong mô hình nghiên cứu, lòng tin nhóm được xem là cấu trúc bậc hai dạng phản ánh và được đánh giá riêng về chất lượng thang đo. Kết quả (Bảng 1) cho thấy các chỉ số đều đạt chuẩn về độ tin cậy và giá trị hội tụ, đồng thời hai thành phần lòng tin dựa trên cảm xúc và lòng tin dựa trên nhận thức đều có trọng số ngoài có ý nghĩa thống kê ($p < 0.001$). Điều này khẳng định mô hình đo lường bậc hai có độ tin cậy và giá trị tốt, tạo cơ sở vững chắc cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 1: Kết quả đo lường cấu trúc thang đo bậc hai của khái niệm lòng tin nhóm

Nhân tố bậc nhất	Biến	Hệ số tải	VIF		CR	AVE	Trọng số ngoài	Giá trị P
Lòng tin dựa trên cảm xúc	AT1	0.875	2.732	0.911	0.912	0.738	0.246	0.000
	AT2	0.858	2.623				0.227	0.000
	AT3	0.823	2.102				0.236	0.000
	AT4	0.874	2.819				0.228	0.000
	AT5	0.865	2.632				0.227	0.000
Lòng tin dựa trên nhận thức	CT1	0.859	2.777	0.920	0.921	0.716	0.197	0.000
	CT2	0.829	2.416				0.192	0.000
	CT3	0.828	2.433				0.188	0.000
	CT4	0.878	3.005				0.211	0.000
	CT5	0.856	2.829				0.194	0.000
	CT6	0.825	2.289				0.199	0.000

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu nghiên cứu

Kết quả đánh giá mô hình đo lường ở Bảng 2 cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và không có vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng. Cụ thể, hệ số tải của các biến quan sát đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0.7, trong khi Cronbach's alpha và Composite Reliability (CR) đều lớn hơn 0.7, cho thấy độ tin cậy nội tại tốt. Bên cạnh đó, giá trị AVE của các khái niệm đều vượt ngưỡng 0.5, khẳng định giá trị hội tụ của thang đo. Đối với biến bậc hai lòng tin nhóm, hai thành phần bậc nhất đều có hệ số tải cao, cho thấy khả năng đại diện tốt cho khái niệm nghiên cứu. Ngoài ra, các giá trị VIF đều nằm dưới ngưỡng 3.3, cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đáng kể đến mô hình.

Bảng 2: Kết quả đánh giá mô hình đo lường của các biến nghiên cứu

Nhân tố	Biến	Hệ số tải	VIF		CR	AVE
Phong cách lãnh đạo xung đột né tránh	AS1	0.896	2.994	0.914	0.914	0.794
	AS2	0.890	2.981			
	AS3	0.909	3.215			
	AS4	0.871	2.500			

Nhân tố	Biến	Hệ số tải	VIF		CR	AVE
Xung đột nhiệm vụ	TC1	0.903	2.509	0.871	0.872	0.795
	TC2	0.874	2.119			
	TC3	0.898	2.378			
Xung đột mối quan hệ	RC1	0.896	2.370	0.882	0.882	0.809
	RC2	0.901	2.526			
	RC3	0.902	2.530			
Lòng tin nhóm	AT	0.938	2.408	0.867	0.867	0.882
	CT	0.941	2.408			

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu nghiên cứu

Kết quả ma trận HTMT chi tiết được trình bày ở Bảng 3 cho thấy các hệ số đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 0.85 (Henseler et al., 2015). Điều này chứng tỏ các khái niệm trong mô hình đều đạt giá trị phân biệt, tức là mỗi biến tiềm ẩn phản ánh một khái niệm riêng biệt, không bị trùng lặp nội dung với nhau. Như vậy, mô hình đo lường đảm bảo được yêu cầu về giá trị phân biệt để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 3: Ma trận HTMT

	AS	RC	TC	TT
AS				
RC	0.850			
TC	0.672	0.812		
TT	0.656	0.789	0.836	

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu nghiên cứu

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc ở Bảng 4 cho thấy tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được ủng hộ với mức ý nghĩa thống kê cao. Cụ thể, phong cách quản trị xung đột né tránh có tác động thuận chiều đến cả TC và RC, trong đó tác động đến RC mạnh hơn. Kết quả cũng cho thấy TC làm gia tăng RC, hàm ý rằng các bất đồng liên quan đến công việc có thể chuyển hóa thành căng thẳng cá nhân nếu không được quản trị phù hợp. Đáng chú ý, lòng tin nhóm có vai trò điều tiết theo hướng làm suy yếu tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến TC. Điều này cho thấy khi lòng tin trong nhóm cao, ảnh hưởng bất lợi của phong cách quản trị xung đột né tránh đối với TC sẽ được giảm bớt. Các hệ số chi tiết được trình bày trong Bảng 4 và kết quả mô hình được minh họa ở Hình 2.

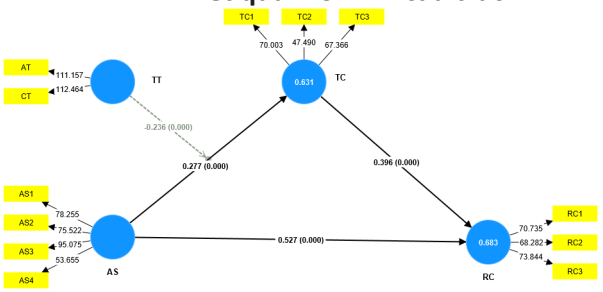
Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Hệ số (β)	Kiểm định T	f^2	Giá trị P	Kết quả
H1: AS → TC	0.277	4.093	0.138	0.000	Chấp nhận
H2: AS → RC	0.527	12.709	0.564	0.000	Chấp nhận
H3: TC → RC	0.396	9.245	0.319	0.000	Chấp nhận
H4: TT x AS → TC	-0.236	6.048	0.164	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu nghiên cứu

Kết quả cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt, với R^2 hiệu chỉnh của RC và TC lần lượt là 0.683 và 0.631, phản ánh mức độ giải thích mạnh. Đồng thời, các giá trị Q^2 tương ứng (0.550; 0.482) đều lớn hơn 0 và vượt ngưỡng 0.35, cho thấy mô hình có giá trị dự báo cao. Tổng thể, mô hình đạt năng lực giải thích và dự báo đáng tin cậy.

Hình 2: Kết quả mô hình cấu trúc



Nguồn: Kết quả từ dữ liệu nghiên cứu

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách quản trị xung đột né tránh có tác động thuận chiều đến TC. Điều này hàm ý rằng khi các thành viên trì hoãn hoặc không đối diện trực tiếp với bất đồng, các khác biệt về quan điểm và cách thức thực hiện công việc có xu hướng gia tăng. Phát hiện này phù hợp với DeChurch và Marks (2001), cũng như Lu và Wang (2017) và Laiq (2021), khi cho rằng các cách tiếp cận quản trị xung đột thụ động có thể hạn chế trao đổi thông tin và làm gia tăng căng thẳng trong quá trình phối hợp.

Tuy nhiên, kết quả này khác với Darawong (2017), khi nghiên cứu này không ghi nhận ảnh hưởng đáng kể của phong cách quản trị xung đột né tránh đến TC. Sự khác biệt có thể được lý giải bởi bối cảnh nghiên cứu. Trong các nhóm công nghệ thông tin tại Việt Nam, công việc có mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao và đòi hỏi phối hợp liên tục, do đó việc né tránh có thể làm gián đoạn trao đổi thông tin, khiến bất đồng không được xử lý kịp thời và dẫn đến gia tăng TC.

Bên cạnh đó, phong cách quản trị xung đột né tránh cũng có tác động thuận chiều mạnh đến RC, cho thấy không chỉ làm gia tăng bất đồng công việc mà còn làm suy giảm chất lượng quan hệ giữa các thành viên. Kết quả này phù hợp với Huan và Yazdanifard (2012) và Laiq (2021), khi cho rằng né tránh không loại bỏ xung đột mà có thể khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn theo thời gian. Trong bối cảnh nhóm, hành vi né tránh dễ bị diễn giải là thiếu hợp tác, từ đó làm gia tăng căng thẳng cá nhân. Ngoài ra, nghiên cứu xác nhận TC có tác động thuận chiều đến RC, nhất quán với Jehn (1995), Parayitam và cộng sự (2010) và Lee và

cộng sự (2019). Điều này cho thấy các bất đồng về công việc có thể bị cá nhân hóa nếu không được quản trị hiệu quả. Đáng chú ý, lòng tin nhóm đóng vai trò điều tiết, làm suy yếu tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến TC. Phát hiện này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Cropanzano & Mitchell, 2005; Ferrin & Dirks, 2003) và Simons và Peterson (2000), cho thấy lòng tin giúp giảm xu hướng diễn giải tiêu cực và hạn chế leo thang xung đột.

Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định phong cách quản trị xung đột né tránh làm gia tăng xung đột nhóm, đồng thời cho thấy tác động này phụ thuộc vào mức độ lòng tin trong nhóm. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế hình thành xung đột và vai trò của yếu tố quan hệ trong kiểm soát xung đột nhóm.

4.4. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách quản trị xung đột né tránh làm gia tăng TC và RC, trong khi lòng tin nhóm có thể làm suy yếu tác động này. Từ đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất:

- *Đối với nhà quản trị:* Hạn chế sử dụng phong cách quản trị xung đột né tránh như phản ứng mặc định khi xung đột xảy ra. Cần chủ động nhận diện sớm bất đồng, thúc đẩy trao đổi trực tiếp và làm rõ các vấn đề liên quan đến nhiệm vụ, đặc biệt trong các nhóm có mức độ phụ thuộc cao.

- *Đối với nhân viên:* Tránh xu hướng né tránh xung đột; thay vào đó, cần trao đổi trên tinh thần xây dựng, tập trung vào nội dung công việc nhằm hạn chế tích tụ bất đồng và ngăn xung đột leo thang.

- *Đối với tổ chức:* Tăng cường xây dựng lòng tin nhóm thông qua môi trường làm việc minh bạch, công bằng và khuyến khích giao tiếp cởi mở, qua đó giảm thiểu tác động tiêu cực của xung đột.

- *Đối với đào tạo nhân sự:* Lồng ghép kỹ năng quản trị xung đột, giao tiếp hiệu quả và phát triển lòng tin vào các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực xử lý xung đột trong tổ chức.

Tóm lại, các tổ chức cần chú trọng không chỉ vào việc giảm xung đột mà còn vào cách thức quản trị xung đột. Việc hạn chế né tránh, tăng cường đối thoại và củng cố lòng tin nhóm sẽ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc nhóm.

4.5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, thiết kế cắt ngang chưa cho phép khẳng định chắc chắn quan hệ nhân quả giữa các biến, do đó các nghiên cứu tương lai nên sử dụng dữ liệu theo thời gian hoặc thiết kế thực nghiệm. Thứ hai, dữ liệu tự báo cáo có thể dẫn đến sai lệch nhận thức và phương sai phương pháp chung, vì vậy cần kết hợp thêm đánh giá từ trưởng nhóm, đồng nghiệp hoặc các chỉ số hiệu quả nhóm. Thứ ba, mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào các doanh nghiệp phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh, nên các nghiên cứu sau có thể mở rộng sang ngành nghề và khu vực khác để tăng khả năng khái quát hóa. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ xem xét phong cách quản trị xung đột né tránh và vai trò điều tiết của lòng tin nhóm; do đó, các nghiên cứu tương lai nên bổ sung các phong cách quản trị xung đột khác, cũng như các biến bối cảnh như an toàn tâm lý, chất lượng giao tiếp, sự phụ thuộc nhiệm vụ hoặc văn hóa nhóm nhằm làm rõ hơn cơ chế hình thành và chuyển hóa xung đột trong nhóm.

Kết luận: Nghiên cứu này làm rõ tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến xung đột nhóm trong bối cảnh các doanh nghiệp phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy phong cách quản trị xung đột né tránh làm gia tăng cả TC và RC; đồng thời, TC cũng có tác động thuận chiều đến RC. Đáng chú ý, lòng tin nhóm có vai trò điều tiết, làm suy yếu tác động của phong cách quản trị xung đột né tránh đến TC. Phát hiện này cho thấy tác động của né tránh không mang tính tuyệt đối, mà phụ thuộc vào mức độ tin cậy giữa các thành viên. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu nhấn mạnh rằng tổ chức cần hạn chế xu hướng né tránh xung đột, thúc đẩy đối thoại trực tiếp và xây dựng lòng tin nhóm nhằm kiểm soát xung đột hiệu quả hơn và nâng cao chất lượng làm việc nhóm.

Tài liệu tham khảo:

Darawong, C. (2017). Conflict management styles and interpersonal conflict between marketing and R&D personnel during the new product development process. International Journal of Innovation and Technology Management, 14(06), 1750034.

DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. International Journal of Conflict Management, 12(1), 4-22.

Kwofie, T. E., Ellis, F. A., Addy, M. N., Amos-Abanyie, S., Aigbavboa, C., & Afram, S. O. (2024). Relationship clusters and performance of conflict management strategies in cross-organisational projects teams. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(3), 676-699.

Khalid, S., & Fatima, I. (2016). Conflict types and conflict management styles in public and private hospitals. Pakistan Armed Forces Medical Journal, (1), 122.

Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2024). Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry. Journal of Engineering, Design and Technology, 22(1), 89-119.

Lim, J. H., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. Business & Entrepreneurship Journal, 1(1).

Lu, W., & Wang, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. International Journal of Project Management, 35(8), 1483-1494.

Qadir, A., & Khan, M. M. (2016). Linking personality and emotional labor: The mediating role of relationship conflict and conflict management styles. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (ISSN 1997-8553), 10(2), 212-238.

Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict management style asymmetry in short-term project groups. Small Group Research, 52(2), 220-242.

Syna Desivilya, H., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. International Journal of conflict management, 16(1), 55-69.