

DOANH NGHIỆP ĐỊA PHƯƠNG TRONG HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ: NHỮNG MÂU THUẪN, XUNG ĐỘT VÀ BIỆN PHÁP GIẢI QUYẾT

PHAN THĂNG*

Gia nhập WTO đang tạo ra nhiều cơ hội to lớn và thách thức không nhỏ đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp địa phương nói riêng. Một trong những nhóm mâu thuẫn xung đột đối với doanh nghiệp còn ít được nghiên cứu hiện nay là những mâu thuẫn, xung đột trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa.

Giải quyết mâu thuẫn và xung đột nói riêng và quản trị xung đột nói chung là vấn đề lớn và phức tạp. Trong khuôn khổ bài viết này, vì những lý do tác giả chỉ đề cập đến việc nhận dạng, tìm nguyên nhân và đề xuất các biện pháp giải quyết những loại mâu thuẫn, xung đột có liên quan đến doanh nghiệp Việt Nam, nhất là doanh nghiệp các địa phương trong thời đại hội nhập.

1. Nhận dạng những loại mâu thuẫn, xung đột

Chúng ta đều biết, mâu thuẫn khởi nguồn từ sự khác biệt và từ mâu thuẫn có thể dẫn tới xung đột. Xung đột có tính tàn phá, phá hoại và có cả tính xây dựng. Mâu thuẫn, xung đột là hiện thực cố hữu trong

lòng mọi quá trình phát triển. Giải quyết thành công các mâu thuẫn mới phát sinh trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế đối với doanh nghiệp và các cơ quan quản lý là vấn đề hết sức cần thiết và cấp bách. Kinh nghiệm thực tế về các cuộc biểu tình, đình công, chậm trễ trong giải phóng mặt bằng, khiếu nại, tố cáo... trong thời gian qua, dù ít dù nhiều, đều có liên quan đến vấn đề giải quyết mâu thuẫn và xung đột. Sự việc vốn đã phức tạp lại càng phức tạp hơn khi ở nơi này hay nơi khác luôn có những thế lực, những kẻ chỉ muốn xúi bẩy, kích động, lôi kéo người khác nhằm làm cho mâu thuẫn và xung đột càng ngày càng gay gắt hơn. Nhận diện cho đúng những dạng mâu thuẫn, xung đột và các đối tượng tham gia là một việc làm hết sức quan trọng.

Quá trình giải quyết mâu thuẫn, xung đột thường trải qua các giai đoạn cơ bản sau: dự báo, cảnh báo (dự phòng), điều chỉnh, giải

* Phan Thăng, Tiến sĩ kinh tế, Chủ nhiệm Khoa Quản trị kinh doanh Đại học bán công Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh.

quyết. Theo nhiều nhà nghiên cứu, tiến trình mâu thuẫn, xung đột thường diễn ra qua các pha: i) khởi đầu, ii) đi lên (1), iii) điểm đỉnh(2), iv) đi xuống (3). Các pha có thể lặp lại theo chu kỳ: 1-2-3 1-2-3 1-2-3. Pha khởi đầu, chu kỳ thứ 1, chu kỳ thứ 2, chu kỳ thứ 3¹.

Khả năng giải quyết thành công mâu thuẫn, xung đột ở pha khởi đầu là 92%; pha đi lên - 46%; điểm đỉnh - 5%; pha đi xuống -20%². Qua những số liệu trên, chúng ta thấy rằng việc nhận biết từ sớm và giải quyết đúng đắn mâu thuẫn, xung đột ngay từ lúc mới bắt đầu xuất hiện là vô cùng quan trọng. Điều này đặt ra vấn đề là các doanh nghiệp và cơ quan quản lý phải sớm nhận thức và đánh giá đúng những dạng mâu thuẫn, xung đột sẽ nảy sinh và phát triển trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa.

Theo tác giả, những dạng chính của mâu thuẫn, xung đột hiện nay mà các doanh nghiệp và các cơ quan quản lý ở địa phương nói riêng và cả nước nói chung cần quan tâm là:

1. Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp Việt Nam (trong vùng, ở địa phương) và những doanh nghiệp từ nơi khác tới (doanh nghiệp nước ngoài đến);

2. Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp với người dân địa phương;

3. Mâu thuẫn, xung đột giữa người dân địa phương với nhau;

4. Mâu thuẫn, xung đột giữa người dân địa phương và các cơ quan quản lý;

5. Mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ các doanh nghiệp;

6. Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp và cơ quan quản lý;

7. Mâu thuẫn, xung đột giữa các cơ quan quản lý và không quản lý doanh nghiệp;

8. Mâu thuẫn, xung đột giữa các cơ quan

quản lý doanh nghiệp với nhau;

9. Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp và người lao động mà họ sử dụng; và

10. Mâu thuẫn, xung đột giữa những người lao động.

Những dạng mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp trong nước (trong vùng, ở địa phương) và những doanh nghiệp từ nơi khác tới (đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài) thường phát sinh ở những lĩnh vực sau:

- Mâu thuẫn, xung đột về thị trường và khách hàng mục tiêu;

- Mâu thuẫn, xung đột trong tổ chức kênh phân phối và tiêu thụ sản phẩm;

- Mâu thuẫn, xung đột về ưu đãi và thu hút;

- Mâu thuẫn, xung đột trong sử dụng các nguồn tài nguyên;

- Mâu thuẫn, xung đột trong vấn đề bảo vệ môi trường;

- Mâu thuẫn, xung đột trong cách đối xử và đãi ngộ cán bộ công nhân viên; và

- Mâu thuẫn, xung đột trong cạnh tranh.

Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp với người dân địa phương thường xuất hiện ở những lĩnh vực sau:

- Mâu thuẫn, xung đột trong giải phóng mặt bằng và đền bù giải toả;

- Mâu thuẫn, xung đột về ô nhiễm môi trường;

- Mâu thuẫn, xung đột trong sử dụng các nguồn tài nguyên;

- Mâu thuẫn, xung đột về văn hoá phong tục tập quán;

- Mâu thuẫn, xung đột trong việc phân chia quyền lợi và lợi ích; và

- Mâu thuẫn, xung đột về trách nhiệm và đạo đức xã hội.

Mâu thuẫn, xung đột giữa người dân địa phương với nhau có thể xuất hiện và cần chú ý ở trong các dạng dưới đây:

- Mâu thuẫn, xung đột giữa những người có và không có hoặc có ít quyền lợi trong việc đầu tư, phát triển các doanh nghiệp ở địa phương mình;

- Mâu thuẫn, xung đột về quan điểm, niềm tin, thái độ, lối sống, phong tục tập quán;

- Mâu thuẫn, xung đột trong phân chia quyền lợi và thực hiện trách nhiệm chung; và

- Mâu thuẫn, xung đột trong quan hệ giữa doanh nghiệp và cơ quan quản lý.

Mâu thuẫn, xung đột giữa người dân địa phương và các cơ quan quản lý cần được quan tâm ở những khía cạnh sau:

- Mâu thuẫn, xung đột về chủ trương chính sách, chế độ quy định;

- Mâu thuẫn, xung đột trong bảo vệ môi trường sống;

- Mâu thuẫn, xung đột trong sử dụng các nguồn tài nguyên;

- Mâu thuẫn, xung đột trong việc qui định và thực thi thủ tục, trình tự, cung cách, quan hệ làm việc;

- Mâu thuẫn, xung đột trong thái độ, tinh thần trách nhiệm;

- Mâu thuẫn, xung đột trong bảo vệ an ninh, an toàn; và

- Mâu thuẫn, xung đột trong cách cư xử, tính thiếu nhất quán, sự tôn trọng.

Mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ doanh nghiệp là một dạng mâu thuẫn tồn tại cả trước và sau thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, loại mâu thuẫn, xung đột này có thể trở nên gay gắt hơn hay giảm đi tùy từng trường hợp trong tình hình mới. Những dạng biểu hiện chính của mâu thuẫn, xung đột này có thể phải quan tâm nhiều hơn là:

- Mâu thuẫn, xung đột giữa bộ máy quản lý và điều hành với tập thể cán bộ công nhân viên;

- Mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ bộ máy quản lý doanh nghiệp;

- Mâu thuẫn, xung đột giữa những người lao động trong doanh nghiệp với nhau;

Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp và cơ quan quản lý trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế thường phát sinh và phải được quan tâm dưới những dạng sau:

- Mâu thuẫn, xung đột về lợi ích;

- Mâu thuẫn, xung đột trong quan hệ, lễ lối làm việc;

- Mâu thuẫn, xung đột về cơ chế quản lý;

- Mâu thuẫn, xung đột trong hoạch định và thực hiện chính sách;

- Mâu thuẫn, xung đột về chuẩn bị các nguồn lực, điều kiện và môi trường kinh doanh;

- Mâu thuẫn, xung đột trong xử lý tranh chấp; và

- Mâu thuẫn, xung đột về nội dung, cách thức xử phạt.

Mâu thuẫn, xung đột giữa các cơ quan lý và không quản lý doanh nghiệp trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế có thể được biểu hiện ở những dạng sau:

- Mâu thuẫn, xung đột về trách nhiệm và quyền hạn;

- Mâu thuẫn, xung đột về quyền lợi và lợi ích;

- Mâu thuẫn, xung đột về chủ trương và biện pháp; và

- Mâu thuẫn, xung đột về thực hiện chính sách và hỗ trợ doanh nghiệp.

Mâu thuẫn, xung đột giữa các cơ quan quản lý với nhau có thể xuất hiện và nên quan tâm đến những dạng dưới đây:

- Mâu thuẫn, xung đột về mục tiêu;
- Mâu thuẫn, xung đột về quan điểm, chủ trương, biện pháp;
- Mâu thuẫn, xung đột về tổ chức thực hiện;
- Mâu thuẫn, xung đột về quyền lợi và lợi ích; và
- Mâu thuẫn, xung đột trong xử lý tranh chấp.

Mâu thuẫn, xung đột giữa các doanh nghiệp với người lao động mà họ sử dụng có thể được biểu hiện ở những dạng sau:

- Mâu thuẫn, xung đột trong tuyển dụng và sử dụng lao động;
- Mâu thuẫn, xung đột về điều kiện làm việc, nghỉ ngơi của người lao động;
- Mâu thuẫn, xung đột về lương bổng, phụ cấp, đãi ngộ và bảo hiểm cho người lao động;
- Mâu thuẫn, xung đột về chủ trương, chính sách về lao động;
- Mâu thuẫn, xung đột trong giám sát, kiểm tra việc thực hiện những qui định về lao động; và
- Mâu thuẫn, xung đột trong xử lý tranh chấp lao động.

Mâu thuẫn, xung đột giữa những người lao động trong doanh nghiệp có thể xuất hiện ở các dạng sau:

- Mâu thuẫn, xung đột giữa người lao động địa phương với người từ nơi khác đến;
- Mâu thuẫn, xung đột giữa những người có quyền lợi và không hoặc ít có quyền lợi do hội nhập kinh tế quốc tế mang lại;
- Mâu thuẫn, xung đột giữa nhóm lao

động này với các nhóm khác; và

- Mâu thuẫn, xung đột trong cách quan hệ và đối xử với các công ty.

Việc nghiên cứu, hệ thống hoá các dạng và hình thức biểu hiện của các loại mâu thuẫn, xung đột kể trên là một việc làm cần thiết. Doanh nghiệp và cơ quan quản lý cần bổ sung, chi tiết hóa và hoàn chỉnh công việc này cho phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của mình. Trên thực tế, cuộc sống là phong phú và phức tạp; mâu thuẫn và xung đột cũng phức tạp và phong phú như chính cuộc sống. Vấn đề quan trọng là chúng ta phải có cách nhìn mang tính hệ thống và toàn diện để giải quyết mâu thuẫn, xung đột một cách khoa học, hợp lý và khôn ngoan.

2. Nguyên nhân của mâu thuẫn, xung đột

Mâu thuẫn, xung đột không tự nhiên sinh ra và cũng không tự nhiên mất đi. Trong quá trình phát triển và xây dựng đất nước, chúng ta cần quan tâm tìm hiểu những nguyên nhân chính gây ra mâu thuẫn, xung đột. Trong xung đột học hiện đại, có thể đưa ra 4 nhóm nguyên nhân mâu thuẫn, xung đột chủ yếu cần chú ý sau đây³:

a) Nguyên nhân khách quan: Những nguyên nhân thuộc nhóm khách quan bao gồm: chính trị, kinh tế, xã hội và tư tưởng. Những nguyên nhân chủ yếu ở đây có thể là i) đấu tranh chính trị giữa các hệ phái tư tưởng trong và ngoài nước (bằng cách lôi kéo, lật đổ, chống đối, kích động v.v); ii) không bình đẳng giữa các chủ thể xã hội ở địa phương (về tài sản, kinh tế, chính trị, dân tộc, tôn giáo, địa vị, sinh hoạt, học vấn, và); iii) phá vỡ tổ chức của xã hội ở địa phương: vượt quá giới hạn chuẩn mực hiện hành trong xã hội của các quá trình sản xuất, xã hội, kinh tế, chính trị, tư tưởng

(thất nghiệp, lạm phát, phạm tội, nghèo đói, thiên tai và thảm họa do kỹ thuật sinh ra và những biến động lớn).

b) Nguyên nhân từ quản lý tổ chức: Những nguyên nhân thuộc nhóm này được chia thành bốn nhóm nhỏ sau: tổ chức cấu trúc; tổ chức chức năng; chức năng cá nhân; quản lý tình thế;

- Tổ chức cấu trúc (những sai lầm trong thiết kế cấu trúc, thay đổi cấu trúc và sự không phù hợp trong vận hành cấu trúc ở các mức độ khác nhau; những vấn đề trong cấu trúc quyền lực: quyền hạn và trách nhiệm không cân đối; thẩm quyền và trách nhiệm, việc phân chia quyền lực nói chung ở địa phương và giữa Trung ương với địa phương);

- Tổ chức chức năng (các mối liên hệ với môi trường bên ngoài, giữa các đơn vị cấu trúc của tổ chức, quan hệ phụ thuộc của các nhiệm vụ không tối ưu, phân chia trách nhiệm không hợp lý, tình trạng hạn chế của những nguồn lực cần phân chia giữa từng cá nhân công nhân viên, thông tin liên lạc không đảm bảo yêu cầu: không có, bị sai lệch hay thông tin mâu thuẫn, các mối tiếp xúc của lãnh đạo với nhân viên thường kém);

- Chức năng cá nhân (con người không tương xứng hoàn toàn với chức vụ nắm giữ về phẩm chất đạo đức và nghề nghiệp, mâu thuẫn trong các văn bản hướng dẫn chức vụ, trách nhiệm, việc phân biệt những yêu cầu chính thức đối với nhân viên, mâu thuẫn giữa các yêu cầu về nghiệp vụ chuyên môn và cá nhân); và

- Quản lý tình thế (những sai lầm trong việc đề ra và chấp hành quyết định quản trị).

c) Nguyên nhân tâm lý xã hội

Nhóm này có những nguyên nhân thuộc về:

- Va chạm tự nhiên giữa các lợi ích của những người tham gia quá trình hoạt động

của mình;

- Xung đột các giá trị: giữa quyền tự do và bình đẳng, công bằng và không công bằng, chủ nghĩa tập thể và chủ nghĩa cá nhân, thái độ bài ngoại;

- Thất lạc và làm sai lệch thông tin trong quá trình truyền tin giữa các cá nhân và giữa các nhóm;

- Quan hệ tương tác giữa những nhóm hay người lao động trong doanh nghiệp (chồng chéo các giao dịch);

- Lựa chọn những phương thức đánh giá kết quả hoạt động khác nhau;

- Cách tiếp cận khác nhau với việc đánh giá cùng những sự kiện như nhau;

- Quan niệm tước đoạt;

- Mong muốn nhận nhiều hơn là cho;

- Mong muốn quyền lực; và

- Sự không tương hợp về tâm lý.

d) Nguyên nhân mang tính cá nhân

Đánh giá chủ quan hành vi của đối phương là không thể chấp nhận được; sức chịu đựng mâu thuẫn, xung đột kém, khả năng đồng cảm phát triển kém, mức độ yêu sách không thoả đáng, chú trọng nhiều đến tính cách (biểu lộ quá mức những nét riêng của tính cách).

3. Phương hướng giải quyết mâu thuẫn, xung đột

Giải quyết mâu thuẫn, xung đột là loại bỏ hoàn toàn hay một phần những nguyên nhân sinh ra mâu thuẫn, xung đột, hoặc thay đổi các mục đích của những người tham gia mâu thuẫn, xung đột. Tùy theo dạng mâu thuẫn, xung đột mà cần sử dụng những cơ quan, đơn vị và bộ phận khác nhau để giải quyết: Các cơ quan quản lý ở địa phương (công an, tòa án, trọng tài, các cơ quan chính quyền), ban lãnh

đạo doanh nghiệp, bộ phận quản trị nhân sự, bộ phận tâm lý, xã hội, ban chấp hành công đoàn và những tổ chức xã hội khác, những cá nhân riêng lẻ, các bên tham gia xung đột (trong trường hợp tự điều chỉnh), ...

Theo các nhà nghiên cứu, phương hướng chủ yếu giải quyết mâu thuẫn, xung đột có hiệu quả nhất mà chúng ta phải vận dụng là tìm kiếm sự cân bằng lợi ích, sự nhân nhượng, thoả hiệp. Phương thức cơ bản để đạt sự đồng thuận là thương lượng, có tính đến lợi ích của nhau, nhân nhượng lẫn nhau. Cách xử sự của các bên mâu thuẫn, xung đột được quy định bằng những chuẩn mực và quy phạm pháp luật, đạo đức. Việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy phạm pháp luật, điều chỉnh bằng pháp luật là nền tảng để điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột thay cho việc cưỡng chế.

Trên thực tế, việc giải quyết xung đột ở Việt Nam thường được hiểu với nghĩa hẹp là khi mâu thuẫn, xung đột đã xảy ra mới tìm cách giải quyết. Chính vì vậy, để xử lý có hiệu quả mâu thuẫn, xung đột, cần quan tâm nhiều hơn đến vấn đề điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột.

Việc điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột được thực hiện từ khi chúng mới bộc lộ hay phát sinh và tiếp tục cho đến khi được khắc phục triệt để. Giải quyết xung đột là điều chỉnh ở giai đoạn cuối cùng. Việc giải quyết mâu thuẫn, xung đột ngay từ đầu thường nhằm khắc phục triệt để mâu thuẫn, xung đột, loại trừ nguồn gốc và nguyên nhân gây căng thẳng, tiêu diệt một hay cả hai bên, đạt được sự thỏa thuận. Điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột đòi hỏi phải đạt được sự thỏa hiệp,

nhất trí với sự cân bằng tương ứng các lợi ích (có thể xảy ra tình huống không thể hay không mong muốn giải quyết hoàn toàn xung đột). Đó là cách tiếp cận hiện đại hơn mà các doanh nghiệp và cơ quan quản lý ở các địa phương nên xem xét.

Mục đích điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột có thể không chỉ là chấm dứt, mà còn phải kiểm soát diễn biến của chúng trong những giới hạn nhất định, không có những va chạm trực tiếp và công khai. Giải quyết mâu thuẫn, xung đột liên quan đến giai đoạn kết thúc, sau va chạm giữa các bên, còn điều chỉnh mâu thuẫn, xung đột đòi hỏi phải giải quyết, loại trừ các nguyên nhân, ngăn chặn mâu thuẫn, xung đột. Đó là điều chúng ta cần làm.

Theo nhiều tài liệu nghiên cứu, ở Hoa Kỳ hơn một nửa số vụ kiện dân sự được dàn xếp trước và bên ngoài toà án bằng cách thương lượng giữa các bên xung đột với sự tham gia của những người trung gian. Vì lẽ này, các địa phương nói riêng và Nhà nước nói chung cần quan tâm đến việc nghiên cứu khoa học về mâu thuẫn, xung đột rồi chuyển sang vận dụng cách giải quyết chúng trong thực tiễn hằng ngày. Theo kinh nghiệm của các nước, chúng ta phải sớm thành lập các trường hay bộ phận chuyên về đào tạo những chuyên gia trung gian hòa giải, thành lập các công ty chuyên nghiệp về hoà giải.

4. Kết luận và kiến nghị

Mâu thuẫn, xung đột là hiện tượng tồn tại khách quan trong quá trình hội nhập và phát triển của các doanh nghiệp ở các địa phương nói riêng và cả nước nói chung. Mâu

thuần, xung đột không tự nhiên sinh ra và cũng không tự nhiên mất đi. Cơ quan Nhà nước các cấp và doanh nghiệp ở các địa phương cần xem đây như một thách thức phải được quan tâm giải quyết đúng mức để tạo sự phát triển hài hoà, bền vững, tránh những căng thẳng, xung đột gay gắt mang tính phá hoại có thể xảy ra.

Những dạng mâu thuẫn, xung đột của doanh nghiệp phát sinh trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế là phong phú và phức tạp. Việc nhận dạng và tìm hiểu nguyên nhân, sớm phát hiện và xử lý mâu thuẫn, xung đột là khâu then chốt trong quá trình quản trị mâu thuẫn, xung đột ở địa phương. Phương hướng chung giải quyết mâu thuẫn, xung đột là tìm kiếm sự cân bằng lợi ích, nhân nhượng và thoả hiệp. Phương thức cơ bản để đạt sự đồng thuận là thương lượng, có tính đến lợi ích của nhau, nhân nhượng lẫn nhau.

Cách xử sự của các bên mâu thuẫn, xung đột được quy định bằng những chuẩn mực và quy phạm pháp luật, đạo đức. Việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy phạm pháp luật, điều chỉnh bằng pháp luật là nền tảng điều chỉnh xung đột thay cho việc cưỡng chế.

Chính quyền Nhà nước Trung ương và địa phương phải thường xuyên hoàn thiện các quy định pháp luật làm nền tảng cho việc giải quyết các xung đột và mâu thuẫn. Nhà nước cần quan tâm đến việc nghiên cứu khoa học về mâu thuẫn, xung đột để vận dụng vào thực tiễn hằng ngày giải quyết mâu thuẫn, xung đột. Đồng thời sớm thành lập các trường hay bộ phận chuyên về đào tạo những chuyên gia trung gian hòa giải, thành lập các công ty chuyên nghiệp về hoà giải. □

1,2, 3. Visnevskaya (2003).

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Deborah Borisoff và David A. Vichor (1989), *Conflict Management*, Prentice Hall.
- Đặng Đình Long, "Xung đột môi trường trong các làng nghề ở đồng bằng sông Hồng: thực trạng và xu hướng biến đổi" có tại:
<http://www.nea.gov.vn/tapchi/Toanvan/09-2k4-22.htm>.
- Eric de Keuleneer (2006), "Quản trị xung đột", *Thời báo Kinh tế Việt Nam*, có tại:
http://chungta.com/Desktop.aspx/KinhDoanh-QTDN/Quan-Ly/Quan_tri_xung_dot, ngày 24/02/2006.
- Eric de Keuleneer (2006), "Xuất xứ và mục đích của quản trị xung đột", đăng trên <http://www.saga.vn>, ngày 22/12/2006.
- Hội thảo "Tăng trưởng kinh tế gắn với tiến bộ và công bằng xã hội" do Viện Nghiên cứu xã hội TP.HCM, Viện Khoa học xã hội vùng Nam bộ và Báo SGGP phối hợp tổ chức, ngày 8-12-2006.
- Iemvietnam (2007), "Sống chung với □ mâu thuẫn" có tại:
<http://www.iemvietnam.com/?mod=view&id=184>, ngày 27.10.2007.
- Napier (2007), "Quản trị xung đột lợi ích trong công ty" có tại:
<http://www.saga.vn/view.aspx?id=1843>, ngày 31/07/2007.
- Nguyễn An Nguyên (2006), "Đồng thuận xã hội và cải cách" đăng trên Tuổi trẻ online ngày 08/04/2006.
- Nguyễn Quang A (2006), "Mâu thuẫn lợi ích", *Báo Lao động cuối tuần*, ngày 24/10/2006.
- Phạm Ngọc Quang (2006), "Công cuộc đổi mới ở Việt Nam hiện nay: Nhìn từ góc độ mâu thuẫn của quá trình phát triển", có tại:
<http://chungta.com/Desktop.aspx/ChungTa-SuyNgam/Suy-ngam/>. *Cong_cuoc_doi_moi_o_VN/*, *Tạp chí Triết học*; 12:32' PM - Chủ nhật, 01/01/2006.
- Stewart L. Tubbs (2007), *A Systems Approach to Small Group Interaction*, McGraw-Hill.
- Visnevskaya, A. V. (2003), *Xung đột học* (Конфликтология), tài liệu giảng dạy,
<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/46605>, ngày 24/11/2003