



NGHỆ THUẬT

VỮNG VÀNG GIỮA NHỮNG THAY ĐỔI KHÔNG NGỪNG





TRONG SỐ NÀY:



1 HIỆU SUẤT CÁ NHÂN

Thích nghi nhưng không đánh mất bản sắc

Leeann Lorilla – Managing Director,
Human Dynamic Philippines

2 HIỆU QUẢ ĐỘI NHÓM

Giao tiếp hiệu quả trong đội ngũ giữa những bất định

Anh Nguyen – Business Consultant,
Human Dynamic Vietnam

3 HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

Ranh giới mong manh giữa linh hoạt và quá tải

Sharmini Karim – Managing Director,
Human Dynamic – Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

4 SỨC KHỎE & HẠNH PHÚC

Những thói quen nhỏ giúp sáng rõ tâm trí

Sufiya Suhail – Regional Manager,
Human Dynamic India & South Asia

HIỆU SUẤT CÁ NHÂN

THÍCH NGHI NHƯNG KHÔNG ĐÁNH MẤT BẢN SẮC



Rủi ro lớn nhất của sự thay đổi liên tục không phải là kiệt sức, mà là sự bào mòn – một quá trình chậm rãi và âm thầm, khi con người dần không còn nhận ra chính mình trong công việc mà họ đang làm.

Với HR và những nhà lãnh đạo con người, rủi ro này càng đáng lưu tâm. Bạn đang dẫn dắt người khác vượt qua bất định, trong khi chính bạn cũng đang phải thích nghi với thay đổi. Khả năng thích ứng được coi trọng trong mọi tổ chức ngày nay, nhưng nếu không có một điểm tựa, sự thích ứng có thể bị lạc hướng. Mục tiêu không phải là chống lại sự thay đổi, cũng không phải là hòa tan vào sự thay đổi, mà là đi qua thay đổi nhưng vẫn giữ được bản sắc và giá trị của chính mình.



1 Trở về với những giá trị của bản thân trước khi kiểm tra hộp thư đến

Dưới áp lực kéo dài, con người thường có xu hướng hành động theo tính cấp bách và bỏ qua những mục tiêu ban đầu. Giá trị chính là liều thuốc giải. Đó là một phần của mỗi người mà không có một cuộc tái cấu trúc nào có thể chạm tới. Lãnh đạo hiểu rõ điều mình theo đuổi và có thể linh hoạt với những thứ khác mà không cảm thấy mình đang lạc lối.

Suy ngẫm: Ba giá trị nào tôi nhất định không thỏa hiệp, bất kể có những thay đổi nào quanh tôi? Lần gần nhất tôi đưa ra quyết định phản ánh những giá trị đó là khi nào?



2 Rà soát lại các ưu tiên của bạn, không chỉ là lịch trình của bạn



Một lịch trình dày không đồng nghĩa với một lịch trình rõ ràng. Sự bất ổn về cảm xúc trong quá trình thay đổi thường xuất phát từ việc coi mọi yêu cầu đều cấp bách như nhau. Sự rõ ràng trong các ưu tiên là một cách để duy trì trạng thái khỏe mạnh, không chỉ là một phương thức nâng cao năng suất, nó giúp hệ thần kinh nhận biết điều gì có thể an tâm tạm gác lại.

Suy ngẫm: Nếu tôi chỉ có thể bảo toàn 3 cam kết trong quý này, thì đó là gì? Tôi đang làm gì chỉ vì thói quen hay thực sự đó là điều cần thiết?

3 Tách bạch giữa vai trò và bản sắc cá nhân



Chức danh, cơ cấu và những yêu cầu của tổ chức sẽ thay đổi; luôn là như vậy. Khi cảm nhận về bản thân của một người gắn chặt với một vai trò, mọi lần tái cấu trúc đều có thể trở thành một mối đe dọa cá nhân. Khi bản sắc được xây dựng trên các giá trị và niềm tin, thay đổi trở thành điều mà bạn có thể chủ động ứng phó, chứ không phải là điều đơn thuần xảy ra với bạn.

Suy ngẫm: Tôi là ai khi sơ đồ tổ chức được vẽ lại? Điều gì về tôi vẫn luôn đứng, bất kể công ty thay đổi như thế nào?

4 Rèn luyện khả năng tự nhận thức một cách kỷ luật, không tùy thuộc vào cảm xúc



Lãnh đạo vững vàng không phải là những người không bị ảnh hưởng bởi sự bất định. Họ là những người sớm nhận ra những phản ứng của chính mình, sự mệt mỏi, thái độ hoài nghi, xu hướng kiểm soát quá mức và phản ứng với chúng bằng sự quan tâm thay vì phán xét. Khi công khai thể hiện cách làm này, họ cũng cho phép đội ngũ làm điều tương tự.

Suy ngẫm: Dấu hiệu sớm nhất cho thấy tôi đang mất đi sự vững vàng của mình là gì? Ai là người được phép nói với tôi khi họ nhận ra điều đó?

Thay đổi luôn tiếp diễn. Hãy để nó thay đổi cách bạn làm việc,
đừng bao giờ để nó thay đổi la bàn định hướng của bạn.



Leeann Lorilla
 Managing Director
 Human Dynamic Philippines



HIỆU QUẢ ĐỘI NHÓM

GIAO TIẾP HIỆU QUẢ TRONG ĐỘI NGŨ GIỮA NHỮNG BẤT ĐỊNH

Thay đổi đã trở nên thường trực tại nơi làm việc ngày nay. Bất ổn kinh tế, căng thẳng địa chính trị, những tiến bộ nhanh chóng của AI và các ưu tiên kinh doanh liên tục thay đổi đang định hình lại không chỉ **việc chúng ta làm**, mà còn cả **cách chúng ta làm**.

Người lao động được kỳ vọng phải học thêm những kỹ năng mới, thích ứng với sự thay đổi KPI và đạt được kết quả trong một môi trường thường xuyên biến động. Bên cạnh đó, họ cũng đang phải gánh vác những áp lực vượt ra ngoài phạm vi công việc.

Mỗi ngày, chúng ta đều bị bao quanh bởi những thông tin về lạm phát, lãi suất tăng, các cuộc xung đột địa chính trị, bất ổn kinh tế, những biến động của thị trường và sự phát triển không ngừng của công nghệ. Chúng ta chứng kiến nhiều công ty lớn tái cấu trúc, những thương hiệu quen thuộc biến mất khỏi thị trường, và doanh nghiệp phải tự đổi mới để tồn tại. Điều này khiến nhân viên vô thức đặt câu hỏi: Liệu điều này có thể xảy ra ở đây không? Nó có ý nghĩa gì với vai trò của tôi? Liệu tôi có còn an toàn không?

Trong suốt quá trình thay đổi, im lặng thường tạo ra nhiều lo âu hơn là sự rõ ràng. Khi mọi người không có đủ thông tin, họ sẽ tự lấp đầy bằng những giả định, tin đồn và các kịch bản tồi tệ nhất.

Với vai trò quản lý, chúng ta không thể loại bỏ sự bất định, nhưng có thể giảm bớt những bất định không cần thiết thông qua giao tiếp rõ ràng và chân thật.

Nghiên cứu cho thấy giao tiếp minh bạch giúp xây dựng niềm tin, và niềm tin khiến nhân viên sẵn sàng đón nhận thay đổi hơn^[1].



Khung giao tiếp 'T.H.E' dành cho Quản lý



1 Transparent - Rõ ràng

Mọi người không kỳ vọng bạn có tất cả câu trả lời, nhưng họ kỳ vọng bạn cởi mở và minh bạch về những gì đang diễn ra.

Hãy giải thích tại sao thay đổi là cần thiết, những thách thức mà tổ chức đang đối mặt và định hướng mà doanh nghiệp đang hướng tới. Chia sẻ những gì bạn biết, đồng thời thẳng thắn về những điều vẫn đang trong quá trình cân nhắc.

Minh bạch không có nghĩa là chia sẻ mọi thứ. Minh bạch là cung cấp đầy đủ về bối cảnh và các thông tin cần thiết, để nhân viên không phải tự mình lấp đầy những khoảng trống thông tin.



Mọi thông tin truyền thông đều nên trả lời 3 câu hỏi đơn giản:

- Tại sao thay đổi này lại diễn ra?
- Thay đổi này có ý nghĩa như thế nào với đội ngũ?
- Điều gì sẽ diễn ra tiếp theo?



2 Honest - Chân thành

Khi các nhà lãnh đạo cố gắng quá mức để khiến những tình huống khó khăn trở nên tích cực, nhân viên sẽ nhận ra điều đó. Những thông điệp quá lạc quan có thể vô tình làm giảm sự tin cậy.

Chúng ta hoàn toàn có thể nói: "Tôi chưa có câu trả lời cho vấn đề đó vào lúc này." Thực tế thì việc thừa nhận sự bất định thường tạo được nhiều niềm tin hơn là giả vờ rằng mình có tất cả câu trả lời.

Mọi người không kỳ vọng sự hoàn hảo. Họ mong đợi sự chân thành, điều tạo nên uy tín, và uy tín chính là nền tảng của niềm tin.

3 Empathy - Đồng cảm



Không phải ai cũng trải nghiệm quá trình thay đổi giống nhau.

Một số người cảm thấy được tiếp thêm năng lượng trước những cơ hội mới, trong khi những người khác có thể cảm thấy quá tải, lo lắng hoặc bất định về tương lai của mình.

Những nhà quản lý giỏi không vội vàng tìm cách giải quyết mọi mối lo ngại. Thay vào đó, họ tạo không gian để mọi người chia sẻ cảm xúc của mình thông qua:

- Lắng nghe mà không ngắt lời.
- Ghi nhận những mối bận tâm thay vì bỏ qua chúng.
- Khuyến khích mọi người đặt câu hỏi, kể cả những câu hỏi khó.
- Chủ động hỏi thăm các thành viên ít lên tiếng trong nhóm, những người có thể đang gặp khó khăn trong âm thầm.
- Nhận thức rằng những bất định có ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên nhiều như ảnh hưởng đến hiệu suất của họ.

Đôi khi, mọi người không cần một giải pháp ngay lập tức, họ đơn giản chỉ cần biết rằng mình đã được lắng nghe.



Các nguyên tắc giao tiếp trong giai đoạn thay đổi

Khi dẫn dắt đội ngũ trong quá trình thay đổi, hãy ghi nhớ:

- Chia sẻ sớm thay vì chờ đợi một thông điệp “hoàn hảo”.
- Chia sẻ sự thật và thông tin xác thực thay vì những giả định.
- Giải thích lý do đằng sau các quyết định, không chỉ nói về những điều sẽ được thực hiện.
- Lặp lại những thông điệp quan trọng một cách nhất quán thông qua các kênh truyền thông khác nhau.
- Quan tâm đến cảm xúc của mọi người, không chỉ đến những biểu hiện của họ.
- Theo dõi sau những thông báo quan trọng để giải đáp các câu hỏi và giải quyết những mối quan tâm phát sinh.



Cách chúng ta giao tiếp trong quá trình thay đổi sẽ định hình cách đội ngũ trải nghiệm sự thay đổi đó. Giao tiếp rõ ràng tạo dựng niềm tin. Niềm tin tạo nên sự an toàn tâm lý. Và những đội ngũ có sự an toàn tâm lý sẽ có khả năng vững vàng và thích ứng tốt hơn nhiều khi đối mặt với sự bất định.

Sau cùng, những nhà quản lý giỏi không đơn thuần chỉ quản lý sự thay đổi.
Họ dẫn dắt mọi người cùng nhau vượt qua thay đổi.

Nguồn tham khảo:

I. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. **Public Relations Review**, 45(3), 101779.

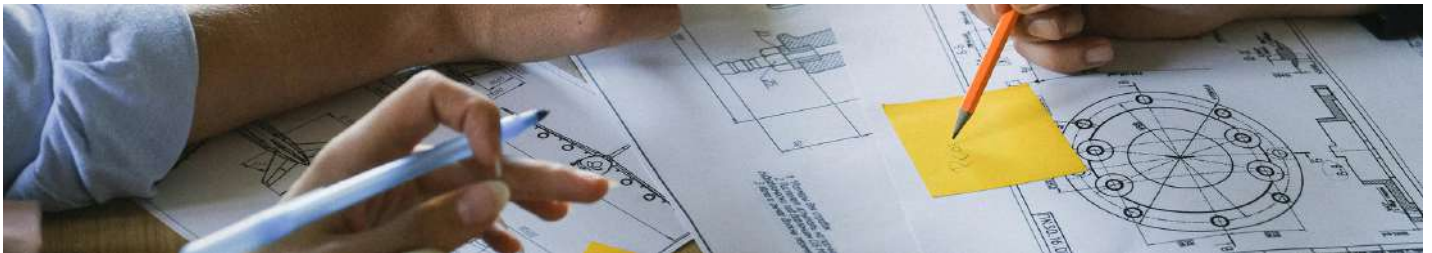


Anh Nguyen
Business Consultant
Human Dynamic Vietnam

HIỆU QUẢ TỔ CHỨC RANH GIỚI MONG MANH GIỮA LINH HOẠT VÀ QUÁ TẢI

Trong một buổi tham vấn, khách hàng chia sẻ rằng tại công ty của cô ấy, mọi người luôn được yêu cầu phải kiên cường. Cô than thở rằng chính công ty lại chưa làm đủ để tạo ra một môi trường bền vững, chưa cung cấp đầy đủ các nguồn lực cần thiết, nhân sự phù hợp và một định hướng rõ ràng. “Tôi ghét từ đó – kiên cường” cô nói.

Những lời cô ấy nói khiến tôi suy nghĩ rất nhiều; tôi nhận ra rằng kiên cường chưa bao giờ được tạo ra để trở thành một gánh nặng. Ở đâu đó trong quá trình phát triển, các tổ chức bắt đầu xem khả năng kiên cường là một kỳ vọng đặt lên con người, thay vì là điều họ chủ động xây dựng và nuôi dưỡng.



Ngày nay, các tổ chức thực sự cần phải linh hoạt và thích ứng nhanh, đồng thời đặt ra kỳ vọng rằng nhân viên phải học hỏi, chuyển hướng, thích nghi và hoàn thành công việc. Nhưng câu hỏi lớn hơn là: “Liệu chúng ta có đang đòi hỏi nhân viên phải vượt quá giới hạn của họ nhân danh sự linh hoạt?” Sự linh hoạt trở nên không lành mạnh khi việc thích nghi liên tục được kỳ vọng, nhưng tổ chức lại không cung cấp đủ những điều kiện cần thiết để sự thích nghi đó có thể diễn ra. Liên tục phải đối mặt với những tình huống như vậy khiến nhân viên rơi vào tình trạng quá tải nhận thức, từ đó ảnh hưởng đến khả năng thích nghi của họ.

Tâm lý học đã chỉ ra rằng khả năng thích nghi không đơn thuần là vấn đề về tư duy hay nhận thức. Mô hình Yêu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R) cho thấy khi các yêu cầu của công việc liên tục vượt quá nguồn lực sẵn có, con người sẽ kiệt sức. Lý thuyết Tải nhận thức nhắc chúng ta rằng não bộ có khả năng xử lý thông tin hữu hạn. Khi khối lượng công việc gia tăng và sự bất định trở nên thường trực, các nguồn lực tinh thần dần cạn kiệt. Thay vì trở nên linh hoạt hơn, con người rơi vào trạng thái quá tải nhận thức, dẫn đến khó tập trung, khó đưa ra quyết định, khó giải quyết vấn đề và khó phản ứng linh hoạt trước những thay đổi. Tóm lại, tình trạng quá tải kéo dài không xây dựng năng lực kiên cường; nó làm suy giảm năng lực tinh thần cần thiết để thích nghi.

Sự linh hoạt cần được nuôi dưỡng thông qua những chiến lược hỗ trợ nhiều hơn, bằng cách tạo không gian cho sự phục hồi, phát triển lãnh đạo biết hỗ trợ và thực sự quan tâm đến việc cải thiện tình hình, cung cấp thông tin và định hướng rõ ràng trong quá trình thay đổi, đồng thời đầu tư vào việc nâng cao sức khỏe của nhân viên.



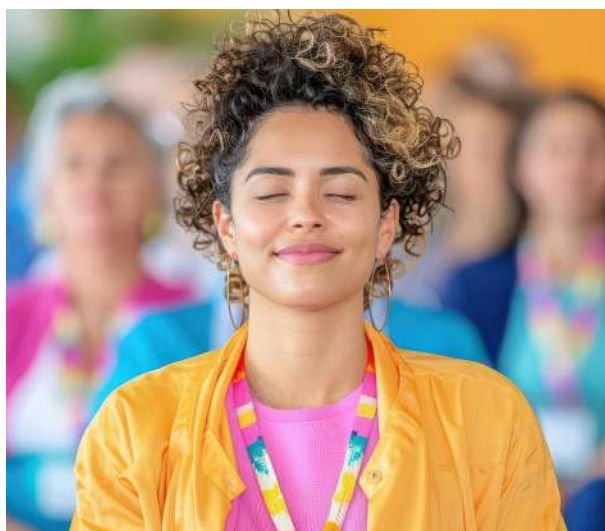
Kiên cường không bao giờ nên trở thành một KPI khác mà nhân viên được kỳ vọng phải tự mình đạt được. Thay vào đó, đây là một năng lực của tổ chức mà các nhà lãnh đạo cần chủ động xây dựng, nhằm tạo ra một môi trường làm việc nơi con người và hiệu suất đều có thể phát triển bền vững trong quá trình thay đổi.



Sharmini Karim
Managing Director
Human Dynamic – Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

SỨC KHỎE & HẠNH PHÚC

NHỮNG THÓI QUEN NHỎ GIÚP SÁNG RÕ TÂM TRÍ



Một điều tôi dần nhận ra và trân trọng là sự minh mẫn trong tâm trí không phải là thứ ta “tìm thấy” khi cuộc sống trở nên tĩnh lặng hơn, mà là điều ta tạo ra thông qua những lựa chọn nhỏ mỗi ngày. Tôi đã có những ngày mà danh sách việc cần làm dường như không có hồi kết, các cuộc họp diễn ra liên tiếp, và đến cuối ngày, tôi tự hỏi không biết thời gian đã trôi qua từ lúc nào. Điều giúp tôi nhiều nhất không phải là những thay đổi lớn lao, mà là tạo ra những khoảng thời gian nhỏ để dừng lại, thiết lập lại trạng thái và tập trung trở lại.

Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy những khoảng thời gian phục hồi ngắn có thể cải thiện khả năng tập trung, ra quyết định và điều chỉnh cảm xúc. Điều đáng mừng là việc chăm sóc sức khỏe tinh thần không đòi hỏi những thay đổi lớn. Những thói quen nhỏ, có chủ đích và được thực hành một cách nhất quán có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể.

Công cụ giúp duy trì sự minh mẫn trong tâm

Hãy xem bộ công cụ này như năm lời nhắc đơn giản giúp hỗ trợ và duy trì trạng thái tinh thần của bạn trong suốt ngày làm việc:



Tạm dừng:

Tạo ra những khoảng dừng có chủ đích để chậm lại trước khi phản hồi hoặc chuyển sang một nhiệm vụ khác.

Ưu tiên:

Tập trung vào những điều quan trọng nhất thay vì cố gắng làm mọi thứ cùng một lúc.

Vận động:

Vận động nhẹ nhàng giúp giảm mệt mỏi tinh thần và phục hồi năng lượng.

Uống nước:

Duy trì đủ nước giúp hỗ trợ cả năng lượng và khả năng tập trung.

Suy ngẫm:

Kết thúc ngày làm việc bằng cách ghi nhận những tiến bộ đã đạt được và chuẩn bị cho ngày mai.



Năm nguyên tắc này rất đơn giản, nhưng giá trị của chúng nằm ở việc thực hành một cách nhất quán. Thay vì cố gắng thay đổi mọi thứ cùng một lúc, hãy lựa chọn một hoặc hai thói quen phù hợp với nhịp làm việc hàng ngày của bạn. Những bước nhỏ thường là những bước có thể duy trì lâu dài.

Đưa vào thực hành

Dưới đây là bảy cách thực hành đơn giản có thể giúp biến những nguyên tắc này thành những khoảng thời gian có ý nghĩa để tập trung, phục hồi và thiết lập lại trạng thái tinh thần trong suốt ngày làm việc.



1 Bắt đầu với một ưu tiên.

Trước khi mở hộp thư đến, hãy xác định một nhiệm vụ có tác động lớn nhất và bắt đầu với nhiệm vụ đó.

2 Nghỉ ngơi để thiết lập lại.

Cứ mỗi 60–90 phút, hãy đứng dậy, duỗi người hoặc đơn giản là rời mắt khỏi màn hình trong vài phút.

3 Tạm dừng giữa các cuộc họp.

Ba nhịp thở chậm hoặc viết xuống một điều quan trọng nhất bạn rút ra được giúp bạn chuyển sang cuộc họp hoặc nhiệm vụ tiếp theo với sự tập trung tốt hơn.

4 Giảm bớt sự đa nhiệm.

Dành toàn bộ sự tập trung cho một nhiệm vụ thường giúp tư duy hiệu quả hơn và giảm mệt mỏi tinh thần.

5 Bước ra khỏi không gian làm việc.

Một vài phút vận động hoặc tiếp xúc với ánh sáng tự nhiên có thể thiết lập lại trạng thái tinh thần hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên.

6 Kiểm tra trạng thái của bản thân.

Hãy tự hỏi: “Ngay lúc này, tôi cần gì để duy trì sự tập trung?” Đôi khi câu trả lời là một cốc nước, vài động tác giãn cơ, hoặc đơn giản là một khoảnh khắc tĩnh lặng.

7 Kết thúc ngày làm việc một cách có chủ đích.

Trước khi tắt máy, hãy ghi lại một việc bạn đã hoàn thành và một việc ưu tiên hàng đầu cho ngày mai. Tôi nhận thấy thói quen đơn giản này giúp tôi khép lại công việc vào cuối ngày và trở lại vào ngày hôm sau với một tâm trí sáng rõ hơn.

Sự minh mẫn trong tâm trí không phải là việc loại bỏ hoàn toàn căng thẳng hay có những ngày làm việc hoàn toàn hiệu quả. Đó là việc tạo ra những khoảng nhỏ để phục hồi, lấy lại sự tập trung và tiếp tục tiến về phía trước một cách có chủ đích. Theo thời gian, những thay đổi nhỏ này có thể trở thành những thói quen hỗ trợ không chỉ cách chúng ta làm việc, mà còn cả cách chúng ta cảm nhận và trải nghiệm công việc.



By Sufiya Suhail
Regional Manager
Human Dynamic
India & South Asia