



Số 254 - Tháng 9, 2025

Khía cạnh con người trong Lãnh đạo

HÀNH VI XÂY DỰNG (HOẶC PHÁ VỠ) MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC





01

LÃNH ĐẠO BẢN THÂN



**Lãnh Đạo Với Trí Tuệ Cảm Xúc:
Độc Vị Tập Thể, Dẫn Dắt Khoảnh Khắc**
Tự đánh giá & Kế hoạch hành động

02

LÃNH ĐẠO CÙNG NHAU



**Xung Đột Văn Minh:
Giải Quyết Bất Đồng Hiệu Quả**
Quy Trình Từng Bước Giải Quyết Xung Đột

03

LÃNH ĐẠO VƯƠN XA



**Vốn Niềm Tin: Tài Sản Quý Giá Mà
Lãnh Đạo Cần Bảo Vệ**
Cẩm Nang Lãnh Đạo: Những Điều Nên Và Không Nên
& Ví Dụ Thực Tiễn

04

GÓC HẠNH PHÚC & VUI KHỎE



**Thiết Lập Ranh Giới Không Ấy Náy: Thay Đổi
Hành Vi, Giữ Vững Sự Nghiệp**
Checklist & Câu Hỏi Tự Phản Tư

05

THÔNG ĐIỆP CHIẾN LƯỢC HÀNG QUÝ



**Điểm Mù Hành Vi: Nhận Diện và Vượt Qua
Để Nâng Cao Hiệu Quả Cá Nhân và Tổ Chức**
Bài Luận Về Tư Duy Lãnh Đạo

**TRONG
SỐ
NÀY:**



Lãnh Đạo Với Trí Tuệ Cảm Xúc:

ĐỌC VỊ TẬP THỂ, DẪN DẮT KHOẢNH KHẮC

Là một nhà tư vấn, tôi có thể cảm nhận rất nhiều điều khi bước vào một căn phòng đầy lãnh đạo. Có người tràn đầy năng lượng, có người lặng lẽ ẩn mình, và cũng có những người mang trên vai sự căng thẳng rõ rệt. Điều giúp phân biệt những nhà lãnh đạo có năng lực kết nối sâu sắc với đội ngũ và những người không thể làm được điều đó, chỉ có một: trí tuệ cảm xúc (EI). Đây không phải là điều “có thì tốt”, mà là kỹ năng then chốt xây dựng niềm tin, ổn định tinh thần và thúc đẩy hiệu suất.

Tôi thấy rằng những nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc không chỉ tập trung vào nội dung được nói, mà là cách điều đó được nói ra. Họ để ý đến khoảng lặng trước khi ai đó trả lời, sự ngập ngừng trong giọng nói, hay thậm chí cả sự im lặng trong căn phòng. Trong khi một số lãnh đạo vội vàng đẩy nhanh tiến độ, thì những người có EI mạnh mẽ lại dừng và hỏi: “Bạn đang nghĩ gì vậy?” — câu hỏi này đã mở ra cánh cửa cho những cuộc trò chuyện thật sự và sự hợp tác sâu hơn.

HẠN CHẾ EI THƯỜNG GẶP TRONG LÃNH ĐẠO

Dù trong bất kỳ ngành nào, vẫn có những mẫu hình quen thuộc:

Diễn giải sai giọng điệu, đặc biệt trong môi trường trực tuyến.



Vội vàng bật chế độ “sửa chữa” mà chưa lắng nghe đủ.



Phản ứng phòng thủ khi nhận phản hồi.



Một nhà lãnh đạo tự hào về khả năng quyết đoán của mình đôi khi lại vô tình tạo cảm giác coi nhẹ người khác. Nhưng khi họ biết chậm lại, lắng nghe ý kiến, và ghi nhận quan điểm của đội ngũ, mọi người sẽ cảm thấy được tôn trọng và có thêm động lực để đóng góp.

TỰ KIỂM TRA NHANH

Để tự đánh giá trí tuệ cảm xúc (EI) của mình, hãy suy ngẫm về vài câu hỏi đơn giản sau:

- ☐ Tôi có dừng lại trước khi phản ứng trong thời khắc căng thẳng không?
- ☐ Tôi lắng nghe để hiểu hay chỉ để trả lời?
- ☐ Khi bắt đầu, tôi có thừa nhận cảm xúc bên cạnh sự thật không?
- ☐ Tôi có xin phần hồi về cả kết quả lẫn cách lãnh đạo của mình không?
- ☐ Sau xung đột, tôi có tự nhìn lại để rút kinh nghiệm không?

LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Những nhà lãnh đạo giỏi trí tuệ cảm xúc thường rèn luyện một vài thói quen sau:



Tạm dừng trước khi phản hồi: vài giây có thể tránh được phản ứng vội vã.



Lắng nghe chủ động: suy ngẫm điều nghe được trước khi đưa giải pháp.



Ghi nhận cảm xúc: những câu như “Tôi hiểu điều này thật sự khiến bạn khó chịu” hoặc “Cho tôi suy nghĩ thêm rồi phản hồi nhé” có thể xoa dịu căng thẳng.



Xin phản hồi thường xuyên: không chỉ về kết quả, mà cả về phong cách lãnh đạo.

Trí tuệ cảm xúc không chỉ là “tử tế” hay “thấu cảm.” Đó là khả năng biến sự im lặng thành sự cởi mở, căng thẳng thành sự rõ ràng, và sự xa cách thành niềm tin. Khi lãnh đạo làm được điều này một cách nhất quán, họ tạo ra những đội ngũ không chỉ đạt hiệu suất cao mà còn gắn kết bền chặt.

Radhika Dahiya
Associate Consultant



XUNG ĐỘT VĂN MINH

GIẢI QUYẾT BẤT ĐỒNG HIỆU QUẢ

Khi xung đột xảy ra trong công việc, bạn phản ứng thế nào? Lùi lại, nhường nhịn, kiên quyết, hoà hiệp, hay tìm giải pháp chung? Công cụ Đo lường Phong cách Xung đột Thomas Kilmann (TKI) được sử dụng rộng rãi vì khái quát 5 cách tiếp cận phổ biến trong một khung tham chiếu rõ ràng và thực tiễn. Mỗi phong cách đều có giá trị, nhưng kết quả phụ thuộc vào cách nó được áp dụng.

01 | Tránh –
Lùi lại để hạ nhiệt**Khi nào phát huy hiệu quả:**

Khi cảm xúc dâng cao, việc tiếp tục sẽ chỉ khiến tình hình tồi tệ hơn.

Mục tiêu:

Xoa dịu căng thẳng để mọi người có thể quay lại với cái đầu tỉnh táo hơn.

**Kỹ năng vi mô –
Ghi nhận cảm xúc:**

Việc gọi tên cảm xúc một cách cởi mở giúp giải tỏa áp lực.

Ví dụ:

Người quản lý nói: “Tôi thấy là tình hình đang nóng lên. Chúng ta hãy tạm dừng tại đây và tiếp tục vào ngày mai.” Sự tạm dừng này giúp hạ nhiệt và tạo cơ hội bắt đầu lại.

02 | Nhường nhịn –
Giữ gìn mối quan hệ**Khi nào phát huy hiệu quả:**

Khi vấn đề quan trọng với người khác hơn là với bạn.

Mục tiêu:

Duy trì thiện chí với chi phí cá nhân thấp, đồng thời tránh tích tụ bức xúc ngầm.

**Kỹ năng vi mô –
Lắng nghe thấu cảm
+ Thiết lập ranh giới:**

Ghi nhận ưu tiên của họ nhưng vẫn giữ cho nhu cầu của bạn được nhìn thấy.

Ví dụ:

Trọng lập kế hoạch ngân sách: bạn nhận thấy nhu cầu của đồng nghiệp cấp bách hơn. “Tôi hiểu chiến dịch này rất quan trọng và tôi ủng hộ việc tăng phân bổ cho đợt này. Quý tôi, chúng ta hãy cùng xem lại ngân sách vận hành để cải tiến hiệu suất không bị bỏ qua.”

03 | Cạnh tranh –
Rõ ràng và Dứt khoát**Khi nào phát huy hiệu quả:**

Khi sự an toàn, đạo đức hay tính tuân thủ bị đe dọa và không thể thỏa hiệp.

Mục tiêu:

Bảo vệ các chuẩn mực quan trọng bằng quyết định dứt khoát.

**Kỹ năng vi mô –
Diễn đạt bằng “Tôi” +
Nhắc đến tiêu chuẩn chung**

Tránh dùng ngôn ngữ buộc tội “Bạn”. Hãy dùng “Tôi” và viện dẫn chính sách để giữ vững nguyên tắc mà không đổ lỗi.

Ví dụ:

Khi một thành viên đề xuất bỏ qua bước kiểm tra an toàn, quản lý nói: “Tôi không thể phê duyệt nếu thiếu bước kiểm tra an toàn. Chính sách yêu cầu điều này, dù nó có làm chậm việc phát hành.”

04 | Thỏa hiệp – Tìm điểm cân bằng phù hợp cho cả hai bên

Khi nào phát huy hiệu quả:

Khi cả hai bên đều có nhu cầu chính đáng, nhưng tiến độ quan trọng hơn sự hoàn hảo.

Mục tiêu:

Đạt được thỏa thuận một cách công bằng để công việc được tiếp tục.

**Kỹ năng vi mô –
Tóm tắt & Làm rõ:**

Nhắc lại nhu cầu của cả hai bên, thể hiện sự công bằng & tạo nền cho giải pháp cân bằng.

Ví dụ:

Khi tranh luận về thời hạn, một bên cần thêm thời gian kiểm tra, bên kia phải kịp kỳ hạn của lãnh đạo. Người quản lý ghi nhận cả hai nhu cầu và đề xuất phương án dung hòa. Việc công nhận lợi ích của cả hai khiến thỏa hiệp trở nên công bằng.

05 | Hợp tác – Đồng hành xây dựng giải pháp tối ưu hơn

Khi nào phát huy hiệu quả: Với các vấn đề phức tạp, quan trọng, cần sự sáng tạo và đồng thuận.

Mục tiêu: Xây dựng giải pháp vững chắc đáp ứng các nhu cầu cốt lõi.

Kỹ năng vi mô – Tái định hình: Chuyển trọng tâm sang mục tiêu chung và khuyến khích đóng góp để mở ra sự hợp tác thật sự.

Ví dụ: Lãnh đạo kêu gọi hợp tác: “Mục tiêu chung của chúng ta là chất lượng và kiểm soát ngân sách. Những ý tưởng nào có thể giúp đạt cả hai?” Các ý tưởng được đưa ra, và kế hoạch cuối cùng là sự kết hợp từ cả đôi ngũ.



Ines Wong
Senior Consultant



VỐN NIỀM TIN:

TÀI SẢN QUÝ GIÁ MÀ LÃNH ĐẠO CẦN BẢO VỆ

Niềm tin là tài sản lớn nhất của một nhà Lãnh đạo, nó chính là yếu tố tạo nên kết quả hơn cả chiến lược hay báo cáo. Nó giúp xây dựng niềm tin nhanh hơn cả quyền lực, và khi bền bỉ nuôi dưỡng, nó sẽ là nền tảng cho thành công lâu dài. Mỗi ngày, các lãnh đạo đều đang giao dịch loại tiền tệ này – vốn niềm tin.

Niềm tin phát triển thông qua những hành động nhất quán, giao tiếp rõ ràng, và chính trực tại những thời khắc quyết định. Đây chính là cách lãnh đạo củng cố tài sản quý giá này.

NÊN LÀM: LÀM SAO ĐỂ PHÁT TRIỂN VỐN NIỀM TIN CỦA MÌNH

• Thực hiện đúng cam kết

Mọi lời hứa, dù lớn hay nhỏ, đều là khoản gửi vào tài khoản niềm tin của bạn. Một trưởng bộ phận bán hàng đã hứa sẽ thực hiện phân tích cho buổi thuyết trình với khách hàng quan trọng và đã tuân thủ bằng cách luân chuyển nhân sự phù hợp, giúp anh ấy xây dựng được uy tín với cả team và khách hàng.

• Minh bạch về những giới hạn

Việc thừa nhận rằng mình không biết thể hiện sự tự tin. Một trưởng bộ phận tuân thủ đã thừa nhận việc chưa kịp chuẩn bị cho những thay đổi pháp lý đột ngột và trình bày lộ trình ứng phó rõ ràng. Sự thẳng thắn của lãnh đạo đã khơi dậy tinh thần đồng hành của nhân viên và tạo niềm tin cho khách hàng, biến sự bất định thành niềm tin vững chắc.

• Nhanh chóng nhận trách nhiệm khi sai

Những nhà lãnh đạo dám nhận sai sẽ tạo ra văn hóa coi trọng việc học hỏi. Một quản lý dự án tại công ty công nghệ đã thẳng thắn nhận sai về mốc thời gian trong cuộc họp giữa các phòng ban và chia sẻ kế hoạch điều chỉnh. Thay vì mất niềm tin, mọi người đánh giá cao sự trung thực và tiếp tục phối hợp chặt chẽ.

• Bảo mật thông tin

Việc giữ gìn thông tin nhạy cảm thể hiện sự tôn trọng. Trong các buổi lắng nghe nhân viên, những lãnh đạo cam kết giữ kín phản hồi trong buổi đó đã nhận được sự tham gia tích cực hơn và xây dựng niềm tin bền vững theo thời gian.

KHÔNG NÊN LÀM: NHỮNG HÀNH VI BẢO MÀN NIỀM TIN

• Hứa quá mức trước áp lực

Sự đồng thuận ngắn hạn đôi khi dẫn đến hậu quả dài hạn. Một lãnh đạo trong ngành công nghệ đã hứa mức thưởng cao khi chưa được phê duyệt ngân sách. Khi sự thật bị lộ, tỷ lệ nghỉ việc tăng vọt và uy tín cá nhân giảm sút rõ rệt.

• Che giấu những thông tin quan trọng

Khi lãnh đạo giữ kín các kế hoạch tái cơ cấu, nhân viên sớm muộn cũng sẽ nghe được qua tin đồn – điều này dễ dẫn đến tâm lý hoang mang và mất kết nối với tổ chức.

• Đổ lỗi cho người khác

Đổ trách nhiệm cho các bộ phận khác trước mặt khách hàng có thể bảo vệ thể diện của bạn trong một lúc, nhưng sẽ làm mất uy tín và phá vỡ tinh thần hợp tác trong nội bộ.

• Thiên vị

Một giám đốc tài chính thường giao những dự án tiềm năng lớn cho một vài người, khiến những người còn lại bị ra rìa. Kết quả là: giảm sút tinh thần cũng như tính chủ động.

Niềm tin nhân đôi sức ảnh hưởng. Nó thúc đẩy hợp tác, củng cố quan hệ với khách hàng và giúp tổ chức vững vàng qua khủng hoảng. Nhưng một khi đã đánh mất, không quyền lực nào có thể mua lại được.

Divya KhannaDirector – Client Relationship
Management



Thiết lập ranh giới không áy náy: -----

THAY ĐỔI HÀNH VI, GIỮ VỮNG SỰ NGHIỆP

Bạn đã bao giờ cảm thấy cả ngày trôi qua trong vô số việc... mà thực ra đó chẳng phải việc của mình? Tôi thì có. Bằng ý tốt, tôi từng sẵn sàng nhận lời giúp "chỉ một việc nữa thôi", và rồi kết thúc ngày làm việc với cảm giác kiệt sức, công việc của mình thì trễ. Qua thời gian, tôi nhận ra: ốm đờm không khiến mình giỏi hơn, nó bào mòn sự tập trung, năng lượng, và cả niềm vui trong công việc.

Trong môi trường làm việc tốc độ cao, chúng ta dễ có suy nghĩ nghĩ rằng việc "đồng ý" sẽ khiến bản thân đáng tin cậy hơn. Nhưng sự thật là: thiết lập ranh giới không phải ích kỷ, mà là một công cụ quản lý hiệu suất thông minh.

DẤU HIỆU CHO THẤY CẦN THIẾT LẬP RANH GIỚI RÕ RÀNG HƠN

- Bỏ bữa hoặc không nghỉ ngơi vì muốn hoàn thành "chỉ một việc nữa."
- Cảm thấy hơi khó chịu khi liên tục nhận thêm việc mới.
- Luôn kiểm tra tin nhắn để bắt kịp yêu cầu từ mọi phía.
- Nói "đồng ý" ngay lập tức, rồi sau đó thấy hối hận.
- Làm việc muộn không vì deadline, mà để xử lý việc phát sinh.
- Quên mất mục tiêu của mình vì đang ưu tiên việc của người khác.

NHỮNG THAY ĐỔI HÀNH VI CÓ ÍCH

- Tạm dừng trước khi nhận lời: Một câu đơn giản như "Để tôi kiểm tra rồi phản hồi sau" giúp bạn có thời gian thờ.
- Đưa ra lựa chọn khác: "Tôi có thể làm sau khi hoàn tất việc X" hoặc "Bạn Y có thể hỗ trợ phần này."
- Chọn thời gian tập trung: Đặt lịch cố định như một cuộc họp quan trọng – và bảo vệ nó.
- Giao việc với sự tin tưởng: Trao quyền không chỉ giúp bạn nhẹ hơn, mà còn tăng sự tự tin cho người khác.
- Lên lịch hồi phục: Chỉ 10–15 phút nghỉ giữa các cuộc họp cũng đủ giúp bạn lấy lại năng lượng.
- Bảo vệ nhịp làm việc cá nhân: Nếu bạn làm việc hiệu quả nhất vào buổi sáng, hãy dành khung giờ đó cho các nhiệm vụ quan trọng.

NHỮNG CÂU HỎI PHẢN TƯ

- Cam kết nào thực sự tiếp thêm năng lượng cho tôi?
- Điều gì đang khiến tôi kiệt sức nhất?
- Tôi có thể tìm không gian ở đâu để tập trung vào việc quan trọng?
- Tôi có thể thiết lập ranh giới nào để tuần này bớt căng thẳng hơn?



Sufiya Suhail
Associate Consultant

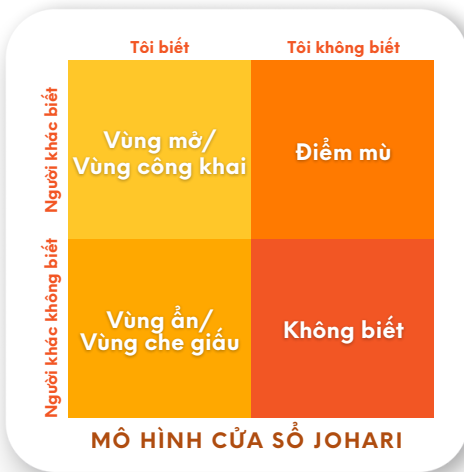


Điểm mù hành vi:

NHẬN DIỆN VÀ VƯỢT QUA ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC

Lần đầu tiên tôi biết đến khái niệm “điểm mù” (blind spots) là khi tôi học lái xe. Giáo viên dạy lái giải thích rằng gương chiếu hậu. Dù được thiết kế để cung cấp một “bức tranh toàn cảnh” vẫn tồn tại những vùng mà ta không thể nhìn thấy. Trong buổi thực hành, thầy chỉ cho tôi những điểm mù đó và dặn rằng: “Mỗi khi muốn rẽ hướng hay chuyển làn, bạn phải luôn ngoái đầu lại kiểm tra vai.”

Lần thứ hai tôi nghe đến từ “blind spots” là khi tôi học môn Tâm lý học Tư vấn (Counseling Psychology) trong chương trình công tác xã hội. Lúc ấy, tôi được biết mô hình cửa sổ Johari với 4 ô thể hiện các vùng nhận thức:



“Điểm mù” được định nghĩa là những điều người khác nhìn thấy ở ta nhưng chính ta lại không nhận ra trong hành vi của mình. Một khác, “Vùng chưa biết” cũng có thể được xem là một dạng “điểm mù” vì đó là những điều chưa ai nhìn thấy, kể cả chính bản thân mình.

Lúc nhỏ, tôi từng chơi một trò tập thể: mỗi người có một miếng dán hình các con vật khác nhau ở lưng. Một người có hình con rùa. Mọi người thường cười khi nhìn thấy cậu ấy, nhưng cậu không hiểu lý do cho đến khi người khác cho cậu xem hình dán sau lưng.

Trong đời thực, những “điểm mù hành vi” có thể là những đặc điểm như: nóng nảy, quản lý vi mô (micro-management), kiểm soát quá mức, trì hoãn, né tránh, kiêu ngạo, rụt rè,

giao tiếp kém, xung đột, quấy rối, phân biệt đối xử, và nhiều hành vi khác. Những hành vi này thường bắt nguồn từ tính cách và động lực sâu xa liên quan đến tiền bạc, tình dục và quyền lực. Nếu điểm mù của một người được người khác nhìn thấy, họ có thể góp ý trung thực một cách chân thành và xây dựng hoặc người đó chủ động tìm phản hồi với sự khiêm tốn, vì sự trưởng thành và học hỏi.

Tuy nhiên, nói thì dễ, làm mới khó. Bởi vì chạm vào điểm mù không chỉ là chuyện kỹ thuật phản hồi mà còn là hành trình đối diện với bản ngã, vượt qua sự phòng vệ và mở lòng để thay đổi.

Trong một tổ chức, phải có “an toàn tâm lý” và “niềm tin” thì mới có thể đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng dù là riêng tư hay công khai. Người có điểm mù cần có sự khiêm tốn và sẵn lòng lắng nghe, nếu không, phản ứng tự nhiên của họ có thể là phòng thủ, tranh cãi, phản đòn, thụ động tiêu cực, thu mình hoặc thậm chí là trầm cảm, thay vì suy ngẫm và học hỏi.

Các nhà quản lý cần học cách đưa ra phản hồi xây dựng và coaching hiệu suất mà vẫn giúp nhân viên nhận diện điểm mù hành vi của mình một cách an toàn và tích cực.

Phần tư thứ tư trong Johari Window, “Vùng chưa biết” có lẽ là vùng khó phát hiện và khó xử lý nhất. Những điểm mù ở đây có thể nằm sâu trong tính cách cá nhân hoặc trong động lực, văn hóa của cả tập thể. Đôi khi, chúng chính là “con voi màu hồng” trong căn phòng, ai cũng thấy nhưng chẳng ai nói ra, như thể nó không tồn tại.

Một số công cụ hỗ trợ có thể giúp soi sáng những điểm mù này:

- Leadership Potential Evaluation (LPE): bài đánh giá giúp nhận diện các điểm mù trong hành vi lãnh đạo.
- Management Drives (MD): công cụ đánh giá động lực và hành vi – không chỉ phản ánh điểm mù cá nhân mà còn làm rõ điểm mù hành vi ở cấp độ nhóm và “vấp văn hóa” trong nội bộ.
- Coaching lãnh đạo và coaching đội nhóm cũng là phương pháp mạnh mẽ, giúp phát hiện và xử lý điểm mù thông qua sự tương tác và đối thoại chân thành.

Hãy “ngoài nhìn qua vai” – và tạo nên sự thay đổi!

Eric KungChairman,
Human Dynamic Group