



NGHỆ THUẬT TRAO VÀ NHẬN PHẢN HỒI





01

LÃNH ĐẠO BẢN THÂN



Tư duy quyết định tất cả

Dẫn dắt cuộc trò chuyện khó:

Kỹ năng cần có của mọi nhà lãnh đạo

02

LÃNH ĐẠO CÙNG NHAU



Chiến lược nhanh & Bài học thành công

Phản hồi phù hợp: Tùy chỉnh phong cách giao tiếp với

nhân viên giỏi, trung bình và yếu

03

LÃNH ĐẠO VƯƠN XA



Cảm nạng lãnh đạo

Vượt khỏi căn bản: Vì sao nhân viên luôn muốn nhận phản hồi

04

GÓC HẠNH PHÚC & SỨC KHỎE



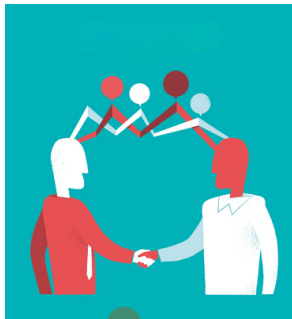
Tư duy Lãnh đạo

Quản lý cảm xúc khi tiếp nhận phản hồi

**TRONG
SỐ NÀY:**

DẪN DẮT CÁC ĐỐI THOẠI THÁCH THỨC:

KỸ NĂNG CẦN CÓ CỦA MỌI NHÀ LÃNH ĐẠO



Những đối thoại thách thức là không thể tránh khỏi trong vai trò lãnh đạo, nhưng nhiều nhà lãnh đạo lại gặp khó khăn khi đối mặt vì sợ phát sinh mâu thuẫn hoặc tạo cảm xúc tiêu cực. Mâu thuẫn là một phần tự nhiên trong mọi mối quan hệ. Một số người sợ bị từ chối dẫn đến tránh né xung đột hoặc gặp khó khăn khi thảo luận những chủ đề nhạy cảm do sự chênh lệch quyền lực – điều này rất phổ biến trong những đối thoại thách thức.

Là một nhà lãnh đạo, những đối thoại này có thể khiến bạn cảm thấy áp lực vì không thể đoán trước được phản ứng từ người đối diện. Họ có thể bất ngờ bày tỏ quan điểm trái ngược hoặc bộc lộ cảm xúc mạnh. Nếu bạn chưa chuẩn bị kỹ hoặc không biết cách xử lý, bạn sẽ dễ tránh né thay vì chủ động đối mặt.

Dưới đây là một số chiến lược để chuẩn bị và điều hướng các cuộc trò chuyện khó:



Lắng nghe chủ động

Giao tiếp hiệu quả là giao tiếp hai chiều. Bên cạnh việc truyền đạt thông điệp rõ ràng, kỹ năng lắng nghe cũng rất quan trọng. Không ai sinh ra đã là người biết lắng nghe – điều này cần luyện tập. Hãy đặt câu hỏi với sự tò mò không phán xét để hiểu góc nhìn của người khác. Nhắc lại những điểm chính giúp thể hiện sự thấu hiểu và ghi nhận cảm xúc.

Dẫn dắt các cuộc đối thoại thách thức



Quản lý cảm xúc

Nhận diện cảm xúc của bản thân. Nếu bị tác động bởi một tình huống, hãy tìm hiểu nguyên nhân và làm dịu bản thân trước khi trò chuyện. Có nhiều kỹ thuật giúp bạn xoa dịu cảm xúc và quản lý cảm xúc hiệu quả. Khi đã bình tĩnh, hãy dành vài phút để hình dung kết quả lý tưởng của cuộc trò chuyện sắp tới. Điều này không chỉ giúp định hướng lý trí mà còn tạo ra trạng thái cảm xúc bình hòa, để cuộc trò chuyện có thể phát triển một cách tích cực.



Đóng khung phản hồi mang tính xây dựng

Chia sẻ sự thật thay vì ý kiến cá nhân. Đôi khi, ý kiến cá nhân có thể mang định kiến, trong khi sự thật thường trung lập. Việc giao tiếp dựa trên sự thật không chỉ giúp giọng điệu điềm đạm hơn mà còn giúp cấu trúc thông điệp mang tính xây dựng. Hãy giữ thông điệp đơn giản, rõ ràng và trực tiếp – tránh tạo sự hiểu lầm. Nội dung phản hồi nên tập trung vào vấn đề, không nhằm vào con người. Mọi người thường có xu hướng cảm thấy bị công kích cá nhân trong xung đột, và đó cũng là một phần lý do khiến giao tiếp trở nên kém hiệu quả.

Sự thẳng thắn đôi khi khó duy trì, đặc biệt trong những tình huống đòi hỏi phải giữ sự thấu cảm. Trong lãnh đạo bản thân, tính minh bạch được hình thành khi mọi người đều được thông tin đầy đủ về những thách thức và thay đổi hiện tại, từ đó dẫn đến những quyết định phù hợp. Hãy truyền tải thông điệp của bạn với sự thấu cảm để dẫn dắt cuộc trò chuyện một cách tinh tế. Điều cốt lõi là đối phương cảm thấy được lắng nghe và được tôn trọng.

Giữ Trách nhiệm mà vẫn Duy trì Niềm tin



Những cuộc trò chuyện khó đôi khi là bước ngoặt – có thể giữ lại hoặc làm tan vỡ một thỏa thuận, một mối quan hệ nơi công sở, hiệu quả làm việc cá nhân, hay thậm chí là tinh thần và sự phối hợp của cả tập thể. Mỗi nhà lãnh đạo đều có phong cách giao tiếp riêng, và điều đó không sao cả. Điều quan trọng là bạn nhớ và vận dụng những kỹ năng đã đề cập ở trên. Có thể ban đầu sẽ hơi lúng túng khi áp dụng, nhưng theo thời gian, bạn sẽ tạo được nền tảng vững chắc để bắt đầu những cuộc trò chuyện khó – theo cách bình tĩnh, rõ ràng và hướng tới kết quả tích cực. Đó chính là cách để biến thử thách thành cơ hội gắn kết và phát triển.

Nguồn tham khảo:
<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-difficult-conversations-one-skill-fc4kf/>
<https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-dealing-difficult-conversations-kin-tasso/>
<https://www.smartbrief.com/original/overcome-barriers-difficult-conversations>



Ying Yin Lee
Consultant



PHẢN HỒI PHÙ HỢP: TÙY CHỈNH PHONG CÁCH GIAO TIẾP VỚI TỪNG ĐỐI TƯỢNG NHÂN VIÊN GIỎI, TRUNG BÌNH VÀ YẾU

Lãnh đạo xuất sắc bắt đầu từ sự thấu hiểu rằng mỗi người đều xứng đáng nhận được một cách tiếp cận riêng. Chúng ta không thể kỳ vọng nhân viên phát triển khi chỉ đưa ra những phản hồi chung chung. Là người lãnh đạo, trách nhiệm của chúng ta là dành thời gian để hiểu rõ nhu cầu của từng cá nhân và cung cấp sự hướng dẫn phù hợp. Mỗi người đều có xuất phát điểm khác nhau, cách học và tiếp nhận thông tin cũng khác nhau. Vai trò của người lãnh đạo là nhận ra những khác biệt đó và linh hoạt trong cách tiếp cận.

Dưới đây là cách để cá nhân hóa phương pháp lãnh đạo của bạn:

Nhân viên Hiệu suất cao

- **Mục tiêu:** Phát triển họ thành những lãnh đạo tương lai
- **Tập trung:** Trao đổi về các cơ hội phát triển trong tương lai và những thách thức mang tính chiến lược
- **Trách nhiệm:** Giao cho họ nhiệm vụ đưa ra giải pháp đổi mới và đóng vai trò cố vấn, hướng dẫn cho người khác.
- **Gợi ý:** "Bạn đang tìm kiếm những thử thách nào tiếp theo?" hoặc "Bạn có thể giúp đội nhóm tiến lên một tầm cao mới như thế nào?"

Nhân viên Hiệu suất trung bình

- **Mục tiêu:** Nâng cao sự ổn định trong công việc và cải thiện kỹ năng
- **Tập trung:** Thảo luận về hiệu suất hiện tại và kế hoạch phát triển kỹ năng chuyên môn
- **Trách nhiệm:** Yêu cầu họ đáp ứng kỳ vọng và có sự cải thiện rõ ràng trong một số kỹ năng nhất định.
- **Gợi ý:** "Hãy cùng nhau nâng cao hiệu quả công việc của bạn nhé."

Nhân viên Hiệu suất thấp

- **Mục tiêu:** Cải thiện kỹ năng cơ bản và đạt được yêu cầu tối thiểu của công việc
- **Tập trung:** Tập trung vào các nhiệm vụ trước mắt và các kỹ năng thiết yếu cần có
- **Trách nhiệm:** Yêu cầu họ tuân thủ hướng dẫn, hoàn thành đúng và đủ các yêu cầu cơ bản.
- **Gợi ý:** "Hãy bắt đầu từ việc hoàn thành tốt những gì bạn cần làm."

Hãy tưởng tượng sự khác biệt mà chúng ta có thể tạo ra nếu luôn nhất quán trong việc điều chỉnh cách giao tiếp phù hợp với từng thành viên trong nhóm, ở mọi hoàn cảnh. Bằng cách tập trung vào việc cung cấp đúng hướng dẫn và hỗ trợ mà mỗi cá nhân cần, chúng ta tạo ra một môi trường nơi mọi người đều có thể phát triển. Việc thực hành giao tiếp phù hợp một cách kiên định sẽ chuyển hóa phong cách lãnh đạo của chúng ta, giúp tạo nên ảnh hưởng sâu sắc và bền vững đến hiệu suất của cả đội ngũ.



Leeann L. Dio
Managing Director



VƯỢT KHỎI CƠ BẢN:

Vì sao nhân viên luôn muốn nhận nhiều phản hồi hơn

Nhân viên có nhu cầu tâm lý về việc được ghi nhận, sự rõ ràng và ý nghĩa trong công việc của mình – đó là lý do vì sao phản hồi đóng vai trò thiết yếu trong môi trường làm việc.

Văn hóa phản hồi không chỉ là một xu hướng nhất thời, mà là yếu tố then chốt thúc đẩy sự thành công của tổ chức. Khi thực hiện hiệu quả, phản hồi sẽ giúp cải thiện quá trình ra quyết định, củng cố sự gắn kết trong đội nhóm và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.



Vượt ra khỏi khuôn khổ đánh giá hằng năm để cung cấp phản hồi kịp thời. Việc gắn phản hồi với các tình huống cụ thể giúp nhân viên có thể cải thiện ngay lập tức. Các buổi trao đổi định kỳ sẽ duy trì sự gắn kết và động lực làm việc liên tục.

Khuyến khích phản hồi giữa quản lý, đồng nghiệp và cấp trên. Sử dụng phản hồi 360° để có cái nhìn toàn diện về hiệu suất làm việc của nhân viên.

Xây dựng môi trường an toàn về mặt tâm lý, nơi nhân viên cảm thấy thoải mái khi đưa ra phản hồi cho lãnh đạo, qua đó thúc đẩy nhận thức rằng phản hồi là một quá trình hai chiều.

Giúp nhân viên nhận thấy giá trị từ những đóng góp của họ. Nghiên cứu của Adam Grant cho thấy những nhân viên tại trung tâm cuộc gọi, khi hiểu rõ tác động công việc của mình, trở nên năng suất hơn và hài lòng hơn với công việc.

Những nhà quản lý giỏi cũng là những người đưa ra phản hồi hiệu quả. Khi lãnh đạo tích hợp phản hồi vào các tương tác hằng ngày, họ sẽ tạo nên một văn hóa nơi nhân viên cảm thấy được ghi nhận, có động lực và được trao quyền để phát triển. Thách thức dành cho người lãnh đạo rất rõ ràng: hãy đưa phản hồi trở thành một phần trong phong cách lãnh đạo của bạn – và bạn sẽ chứng kiến sự bất phá của đội ngũ cũng như tổ chức.



Sheau Huey Ho
Consultant

Khoảng trống phản hồi

Dù phản hồi đóng vai trò quan trọng, nhiều nhân viên vẫn cảm thấy họ nhận được quá ít. Nghiên cứu cho thấy có đến 65% nhân viên mong muốn nhận được nhiều phản hồi hơn so với hiện tại. Một nghiên cứu của Grant Thornton vào năm 2021 cũng cho thấy 45% người lao động không cảm thấy nhu cầu của họ được người sử dụng lao động thấu hiểu.

Trong khi đó, các quản lý thường đánh giá cao lượng phản hồi mà họ đã đưa ra, còn nhân viên lại khao khát được hướng dẫn nhiều hơn. Sự chênh lệch này đến từ nhiều nguyên nhân:

- Quản lý cho rằng không đủ thời gian để đưa ra phản hồi.
- Họ cảm thấy căng thẳng hoặc không thoải mái khi phải đưa ra những phản hồi thẳng thắn.
- Việc lựa chọn và đào tạo quản lý chưa hiệu quả, dẫn đến cách thức phản hồi thiếu rõ ràng và không mang tính xây dựng.

Xây dựng văn hóa phản hồi mạnh mẽ

Đề thu hẹp khoảng cách này và giúp nhân viên tìm thấy ý nghĩa trong công việc hằng ngày, các tổ chức nên tập trung xây dựng một văn hóa phản hồi mạnh mẽ thông qua các chiến lược cốt lõi sau:

QUẢN LÝ PHẢN ỨNG CẢM XÚC KHI NHẬN PHẢN HỒI

Khi nghĩ đến chủ đề phản hồi, tôi nhớ đến một lãnh đạo nhân sự từng tìm đến tôi để được huấn luyện, cách đây khoảng mười năm. Có ấy đến gặp tôi trong trạng thái khá bức xúc sau khi nhận được phản hồi từ cấp trên, người đã góp ý rằng cô cần phát triển thêm kỹ năng giao tiếp. Điều này khiến cô rất khó chịu vì trước đó, cô đã từng huấn luyện rất nhiều nhân viên và lãnh đạo về giao tiếp hiệu quả – và cô cho rằng mình là chuyên gia trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, sau vài buổi coaching, cô bắt đầu nhìn nhận vấn đề một cách khác. Cô nhận ra rằng trong một số tình huống, cách giao tiếp của mình vẫn còn thiếu rõ ràng hoặc mang tính áp đặt quá mức.

Giống như vị lãnh đạo trong câu chuyện trên, phần lớn chúng ta đều có phản ứng tiêu cực khi nhận được phản hồi mang tính phê bình – bất kể kinh nghiệm hay độ trưởng thành trong công việc. Phản hồi thường kích hoạt cảm giác khó chịu về mặt cảm xúc và xu hướng phòng vệ.

Ở góc độ tâm lý học, những phản ứng cảm xúc mạnh mẽ khi nhận phản hồi thường bắt nguồn từ những bất an tiềm ẩn, trải nghiệm tiêu cực trong quá khứ, hoặc nỗi sợ thất bại. Các dạng lệch lạc nhận thức, như xu hướng cá nhân hóa vấn đề hoặc thiên lệch tiêu cực, cũng khiến chúng ta dễ hiểu phản hồi như một lời chỉ trích cá nhân hơn là góp ý mang tính xây dựng. Kết quả là nhiều người rơi vào trạng thái phòng thủ hoặc tự chỉ trích quá mức, làm giảm khả năng tiếp nhận và áp dụng phản hồi một cách hiệu quả.



Để quản lý hiệu quả những phản ứng cảm xúc này, điều quan trọng là cần rèn luyện sự tự nhận thức, bằng cách xác định rõ và thừa nhận cảm xúc của chính mình. Những kỹ thuật đơn giản như hít thở sâu hoặc thiền ngắn có thể giúp làm dịu cảm xúc và đưa tâm trí trở về trạng thái cân bằng, từ đó giúp tiếp nhận phản hồi một cách khách quan hơn.

Khi đưa ra phản hồi, người phản hồi cũng cần quản lý cảm xúc của chính mình. Họ nên xác định rõ mục đích và kết quả mong muốn, đồng thời nhấn mạnh rằng phản hồi cần tập trung vào hành vi cụ thể và tác động của nó, chứ không phải vào tính cách cá nhân.

Một công cụ hữu ích để cấu trúc cuộc trò chuyện là mô hình SBI (Tình huống – Hành vi – Tác động). Ví dụ, bạn có thể nói:

“Trong cuộc họp ngày hôm qua, tôi nhận thấy bạn khá dè dặt khi thảo luận một số chủ đề. Nếu lần sau bạn tham gia tích cực hơn, tôi tin rằng cả nhóm sẽ đưa ra được những quyết định tốt hơn.”

Bên cạnh đó, việc nuôi dưỡng tư duy phát triển (growth mindset) trong đội ngũ nhân viên sẽ giúp họ đón nhận phản hồi một cách tích cực hơn. Việc thường xuyên nhấn mạnh rằng phản hồi không phải là sự chỉ trích, mà là cơ hội để học hỏi và phát triển, sẽ tạo ra sự khác biệt rõ rệt trong cách nhân viên tiếp nhận và phản hồi lại. Cuối cùng, cần nhìn nhận phản hồi không phải là một sự kiện diễn ra một lần, mà là một quá trình liên tục. Các buổi trao đổi định kỳ nhằm rà soát tiến độ, cung cấp hỗ trợ và nguồn lực cần thiết, đồng thời ghi nhận những bộ thông qua sự công nhận và khích lệ – tất cả đều góp phần nâng cao hiệu quả của phản hồi.

Suy cho cùng, phản hồi là một công cụ quan trọng để phát triển, chứ không phải là để phê phán hay đổ lỗi. Khi phản hồi được thực hiện với sự thấu cảm, rõ ràng và chủ đích, cả người đưa ra lẫn người tiếp nhận đều có thể tận dụng nó để không ngừng cải thiện và cùng nhau phát triển.



Grace Cho
Senior Consultant