



Số 251 - Tháng 6. 2025

LÃNH ĐẠO HÒA HỢP: LÃNH ĐẠO BẰNG CÔNG BẰNG, ĐỒNG CẢM & ẢNH HƯỞNG





01

LÃNH ĐẠO BẢN THÂN



Bộ công cụ tự vấn

Vượt qua thiên kiến: Cách các nhà lãnh đạo hòa nhập
tự chịu trách nhiệm với chính mình

02

LÃNH ĐẠO CÙNG NHAU



Danh sách kiểm tra toàn diện

Kiến trúc của sự tiếp cận: Hệ thống đào tạo & phát triển hòa
hợp

03

LÃNH ĐẠO VƯƠN XA



Hướng dẫn từng bước

Tuyển dụng vì sự gắn kết: Tái tư duy quy trình tuyển dụng
hướng tới sự hòa hợp

04

GÓC HẠNH PHÚC & SỨC



Cẩm nang sống khỏe

An toàn tâm lý không phải là đãi ngộ mà là ưu tiên hàng đầu

05

GÓC NHÌN LÃNH ĐẠO HÀNG QUÝ



Góc nhìn Lãnh đạo - Mô hình đồng hành & hỗ trợ

Thúc đẩy sự hòa hợp cho mọi người: Trao quyền cho
những tiếng nói ít được đại diện tại nơi làm việc.

**TRONG
SỐ
NÀY**



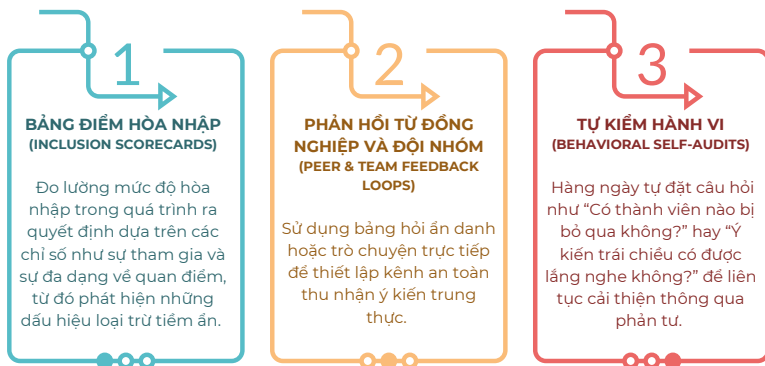
VƯỢT QUA THIÊN KIẾN:

CÁCH CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO HÒA NHẬP TỰ CHỊU TRÁCH NHIỆM VỚI CHÍNH MÌNH

Trong môi trường làm việc toàn cầu hóa và đa dạng ngày nay, lãnh đạo hòa nhập đóng vai trò cốt lõi trong việc thúc đẩy đổi mới và khả năng thích ứng của đội ngũ. Cốt lõi của phong cách lãnh đạo này là tạo ra một môi trường an toàn về mặt tâm lý – nơi mà các quyết định và giao tiếp đều lắng nghe và tôn trọng nhiều tiếng nói khác nhau, bởi những góc nhìn độc đáo từ các nền tảng đa dạng có thể khơi nguồn sáng tạo.

Tất cả điều này bắt đầu từ việc các nhà quản lý chủ động soi chiếu lại nhận thức cố hữu của chính mình. Các thiên kiến vô thức – như một “bàn tay vô hình” – có thể khiến nhà quản lý rơi vào những điểm mù dù họ có chủ đích phân tử. Chẳng hạn, họ có thể vô thức tập trung vào những người phát biểu nhiều trong cuộc họp, ưu tiên các ứng viên có trải nghiệm giống mình khi tuyển dụng, hoặc dựa vào trải nghiệm cá nhân để phân bổ cơ hội. Những sự tự chối ngầm này dễ dàng dẫn đến tư duy nhóm cứng nhắc, làm mất đi giá trị mà sự đa dạng mang lại, thậm chí khiến đội ngũ kém linh hoạt trước biến động thị trường.

Ba công cụ giúp nhà quản lý nhận diện những điểm mù này:



Lãnh đạo hòa nhập bắt đầu từ việc chủ động phá vỡ quán tính quản lý và ngăn ngừa thiên kiến trở thành rào cản cho sự phát triển của đội ngũ. Hãy chọn một công cụ để bắt đầu hành động có thể đo lường và để tiếng nói đa dạng dẫn dắt sự phát triển bền vững của đội bạn.

**Jojo Wang**Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement

KIẾN TRÚC CỦA SỰ TIẾP CẬN: HỆ THỐNG ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN MANG TÍNH HÒA HỢP

Tài năng có ở khắp nơi, nhưng cơ hội thì không. Khi các chương trình đào tạo và phát triển bị chi phối bởi thiên kiến vô thức, rào cản giữa các phòng ban hoặc hệ thống lỗi thời, thì thường chỉ mang lại lợi ích cho những người đã có sẵn lợi thế dẫn đến một vòng luẩn quẩn của sự loại trừ.

Để thực sự cùng nhau dẫn dắt, các tổ chức cần chủ động thiết kế những hệ thống học tập mang tính hòa hợp, không chỉ dừng lại ở việc "hiện diện", mà còn phải thực sự vận hành hiệu quả cho tất cả mọi người. Là nhà lãnh đạo, chúng ta cần vượt qua tư duy chỉ đánh giá dựa trên ROI (lợi tức đầu tư), để hướng đến RTI – **tác động thực tế trong thời gian thực**.

Vì sao sự công bằng lại quan trọng trong Đào tạo & Phát triển?

- Thúc đẩy đổi mới nhờ tích hợp nhiều góc nhìn đa dạng
- Tăng tỷ lệ giữ chân nhân tài, đặc biệt với các nhóm ít được đại diện
- Xây dựng lực lượng lao động sẵn sàng cho tương lai
- Tăng cường niềm tin và sự an toàn tâm lý trong đội ngũ

Hãy xem tổ chức của bạn đang ở đâu trong danh sách kiểm tra dưới đây và bắt đầu từng bước hướng đến sự hòa hợp hơn trong các sáng kiến phát triển nhân tài.

DANH SÁCH KIỂM TRA

TIẾP CẬN & PHÁT TRIỂN CHO MỌI NHÂN VIÊN

- ☐ Chúng ta có cung cấp nhiều hình thức và khung giờ đào tạo khác nhau không?
- ☐ Tất cả nhân viên có biết và được tiếp cận bình đẳng với các cơ hội đào tạo, bất kể cấp bậc hay vị trí không?
- ☐ Các chương trình đào tạo của chúng ta có tính đến sự khác biệt về tốc độ tiếp thu, phong cách giao tiếp và nhu cầu đặc biệt không?

LỘ TRÌNH MINH BẠCH

- ☐ Chúng ta có văn bản về chiến lược đào tạo & phát triển trong đó ưu tiên yếu tố công bằng?
- ☐ Các lộ trình học tập có được xây dựng với các cột mốc phát triển rõ ràng không?
- ☐ Quy trình để có hoặc lựa chọn người tham gia có minh bạch và dựa trên tiêu chí rõ ràng không?

ĐA DẠNG TRONG CỐ VẤN & BẢO TRỢ SỰ NGHIỆP

- ☐ Các lãnh đạo đến từ nhiều nền tảng đa dạng có tham gia cố vấn hoặc bảo trợ một cách rõ ràng và dễ nhận thấy không?
- ☐ Chương trình cố vấn có kết nối giữa các cấp và trải nghiệm sống khác nhau mà không chỉ dựa vào thâm niên không?
- ☐ Chúng ta có khuyến khích cố vấn ngược (reverse mentoring) để tạo cơ hội cho các nhóm ít được đại diện lên tiếng không?

ĐO LƯỜNG & GHI NHẬN

- ☐ Chúng ta có theo dõi mức độ tham gia các chương trình đào tạo & phát triển theo dữ liệu nhân khẩu học không?
- ☐ Các chỉ số về thăng tiến và phát triển nghề nghiệp có được phân tích để phát hiện khoảng cách về công bằng không?
- ☐ Các quản lý có được đào tạo để nhận diện và giảm thiên kiến trong việc phân bổ cơ hội phát triển không?

VĂN HÓA & PHẢN HỒI

- ☐ Các chương trình đào tạo có gắn liền với các khía cạnh phát triển nghề nghiệp như sẵn sàng thăng chức, luân chuyển vị trí, hoặc nhiệm vụ thử thách không?
- ☐ Chúng ta đã cùng thiết kế các yếu tố trong chiến lược Đào tạo & Phát triển dựa trên ý kiến đóng góp từ đội ngũ nhân viên đa dạng chưa?
- ☐ Nhân viên có cảm thấy an toàn về mặt tâm lý để yêu cầu hỗ trợ phát triển và chia sẻ phản hồi thẳng thắn về trải nghiệm học tập không?

Bằng cách cùng nhau lãnh đạo và thiết kế một cách có chủ đích, các tổ chức có thể khai phá trọn vẹn tiềm năng của con người, đồng thời đảm bảo rằng yếu tố hòa hợp được tích hợp ngay từ nền tảng của hệ thống đào tạo và phát triển.



Keertana Srinivasan
Regional Manager



TUYỂN DỤNG VÌ SỰ GẮN KẾT:

Tư Duy Lại Quy Trình Tuyển Dụng Hướng Tới Sự Hòa Hợp



Sự hòa hợp không bắt đầu từ Ngày đầu tiên đi làm – mà khởi nguồn ngay từ khoảnh khắc ứng viên đọc tin tuyển dụng. Để xây dựng một môi trường làm việc thực sự hòa hợp, các nhà lãnh đạo cần nhìn nhận lại việc tuyển dụng như là cánh cổng đầu tiên dẫn đến cảm giác thuộc về. Dưới đây là cách tích hợp yếu tố hòa hợp vào từng giai đoạn của quy trình tuyển dụng:

01

BƯỚC 1: RÀ SOÁT MÔ TẢ CÔNG VIỆC

- Sử dụng ngôn ngữ trung lập về giới và mang tính hòa hợp. Tránh các cụm từ như “ngôi sao” hay “thế hệ kỹ thuật số” vì có thể khiến một số nhóm cảm thấy không phù hợp hoặc bị loại trừ.
- Tập trung vào những kỹ năng cốt lõi thay vì liệt kê những yêu cầu mong muốn. Nhiều nghiên cứu cho thấy phụ nữ và các nhóm không được đại diện thường chỉ nộp đơn khi họ đáp ứng 100% tiêu chí tuyển dụng.

02

BƯỚC 2: ĐA DẠNG KÊNH TÌM KIẾM ỨNG VIÊN

- Vượt lên trên các nền tảng tuyển dụng truyền thống. Hợp tác với các tổ chức hỗ trợ cộng đồng thiểu số hoặc các nhóm ít được đại diện để tiếp cận nguồn ứng viên đa dạng hơn.
- Tận dụng mạng lưới nhân viên nội bộ để kết nối với nguồn nhân tài phong phú và đa dạng hơn.

03

BƯỚC 3: THIẾT KẾ QUY TRÌNH PHÒNG VẤN MANG TÍNH HÒA HỢP

- Đào tạo người tuyển dụng nhận diện và giảm thiểu các thiên kiến vô thức.
- Đảm bảo hội đồng phỏng vấn đa dạng và đại diện lực lượng lao động hiện có.
- Chuẩn hóa các câu hỏi phỏng vấn để đảm bảo tính nhất quán và công bằng.

04

BƯỚC 4: ĐẶT GẮN KẾT LÀ YẾU TỐ TRỌNG TÂM TRONG CÁC CUỘC HỘI THOẠI

- Hỏi ứng viên về phong cách làm việc hoặc phong cách giao tiếp khiến họ thoải mái nhất.
- Chia sẻ cách công ty thúc đẩy sự hòa hợp thông qua các chính sách, chương trình cố vấn, và cơ chế phản hồi hai chiều.
- Gửi các tính hiệu về sự an toàn tâm lý ngay từ đầu - ứng viên sẽ ghi nhận và đánh giá cao điều đó.

05

BƯỚC 5: TẠO TRẢI NGHIỆM ONBOARDING THÂN THIỆN VÀ ĐƯỢC CHÀO ĐÓN

- Chỉ định một người đồng hành hoặc cố vấn hòa nhập văn hóa cho các nhân sự mới thuộc nhóm ít được đại diện.
- Lồng ghép các chính sách, giá trị và ngôn ngữ mang tính hòa hợp vào các tài liệu onboarding.
- Sắp xếp các buổi phản hồi sớm để đảm bảo nhân viên mới cảm thấy được lắng nghe và hỗ trợ.



Radhika Dahiya
Associate Consultant

Suy nghĩ lại về tuyển dụng không chỉ là một chiến lược nhân sự – mà là một chiến lược văn hóa. Khi các nhà lãnh đạo thiết kế quy trình tuyển dụng với mục tiêu tạo sự gắn kết, họ không đơn thuần chỉ để lấp đầy vị trí mà đang mở rộng chiếc bàn và mời gọi tất cả mọi người mang trọn vẹn con người thật của họ đến nơi làm việc.





AN TOÀN TÂM LÝ KHÔNG PHẢI LÀ ĐÃI NGỘ – MÀ LÀ ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU

Biên tập viên quyển sách Sếp tốt, Sếp xấu đã từng nói:

“An toàn tâm lý là chìa khóa tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó người lao động có đủ tự tin để thể hiện mà không sợ bị chế giễu, trừng phạt hay sa thải, và đủ khiêm tốn để cởi mở đặt nghi vấn về những niềm tin và công việc hiện có.”

Nghiên cứu cho thấy 89% nhân viên xem an toàn tâm lý là yếu tố then chốt tại nơi làm việc. Môi trường này khuyến khích sự dám chấp nhận rủi ro trong giao tiếp, từ đó thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Hiệu suất đội nhóm phát triển mạnh mẽ khi có an toàn tâm lý. Ngược lại, khi thiếu yếu tố này bạn có thể sẽ thấy việc giảm tham gia trong các cuộc họp, né tránh rủi ro, ngại nêu ý kiến trái chiều, phản ứng phòng thủ khi nhận phản hồi, và bị loại khỏi các mạng lưới quan hệ phi chính thức.

Hãy bắt đầu bằng việc soi chiếu bản thân: Lấn gần đây nhất ai đó thắng thắng chia sẻ quan điểm trái chiều với bạn, và bạn thật lòng biết ơn họ vì góc nhìn đó là khi nào?

Rõ ràng, việc xây dựng một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý là điều cấp thiết. Dưới đây là một số gợi ý dành cho các nhà lãnh đạo:



Khuyến khích giao tiếp

cởi mở bằng cách để cao sự trung thực và tinh thần tò mò. Hãy trở thành một nhà lãnh đạo biết lắng nghe, trân trọng góc nhìn khác biệt và sẵn sàng đặt lại vấn đề những điều vốn được xem là “đương nhiên”.

Xem thất bại là cơ hội học hỏi.

Ủng hộ việc thử nghiệm, nhìn nhận sai lầm như bước đệm để trưởng thành, và chia sẻ công khai các bài học rút ra.

Khuyến khích giao tiếp

cởi mở bằng việc để cao tính trung thực và tinh thần tò mò. Hãy là một nhà lãnh đạo cởi mở, sẵn sàng đón nhận những góc nhìn khác biệt và dùng cảm thách thức những giới hạn của sự chuẩn mực.

Xem thất bại là một phần bình thường trong quá trình học hỏi.

Ủng hộ tinh thần thử nghiệm, thừa nhận sai lầm như cơ hội để trưởng thành, và chia sẻ công khai những bài học rút ra từ trải nghiệm đó.

Nhìn nhận an toàn tâm lý là một nhu cầu cơ bản để tạo ra sự hòa hợp và phúc lợi nơi làm việc – không phải một đặc quyền thêm vào. Hành động ngay trong tuần này: hãy xác định một hành vi đội nhóm hoặc thói quen lãnh đạo cần cải thiện. Cùng nhau xây dựng một môi trường nơi mọi tiếng nói đều được trân trọng, và nơi sự phát triển cũng như đổi mới có thể phát triển mạnh mẽ.

References

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/five-fifty-is-it-safe>
<https://www.wccolorarticles/leading-effectively-articles/what-is-psychological-safety-at-work/>



Catherine Yuen
Regional Manager

THỨC ĐẨY SỰ HÒA HỢP CHO MỌI NGƯỜI:

Trao quyền cho những tiếng nói ít được đại diện tại nơi làm việc.

Khái niệm DE&I (Đa dạng, Công bằng và Hòa hợp) đã được đưa vào quản lý nhân sự từ những năm 1960. Thế nhưng, hơn 40 năm sau, chúng ta vẫn đang bàn về sự thiếu hòa hợp và các chiến lược để thúc đẩy điều đó. Rõ ràng đã có những bước tiến, nhưng tôi tin rằng chúng ta hoàn toàn có thể làm tốt hơn nữa.

Chúng ta có thể tạo ra sự khác biệt sâu sắc nếu dám nhận trách nhiệm. Ngay cả khi không trực tiếp phụ trách các sáng kiến DE&I trong tổ chức, mỗi người trong chúng ta vẫn có thể trở thành người tiên phong cho sự hòa hợp – theo cách riêng của mình.

Trong khi các chính sách được xây dựng để bảo vệ quyền con người trong môi trường làm việc, thì chuỗi các hoạt động liên tục như đào tạo và tái đào tạo, triển khai chiến lược mới, hay tổ chức các chương trình kỷ niệm đặc biệt đôi khi lại dẫn đến sự mệt mỏi. Những nỗ lực này có nguy cơ chỉ dừng lại ở bề nổi. Với một đội ngũ DE&I đang quá tải, chúng có thể trở thành những việc “làm cho có”, trong khi với người khác, chúng chỉ là một sự kiện vui vẻ nơi công sở.

Sau cùng, trách nhiệm xây dựng một môi trường làm việc thực sự hòa hợp không chỉ là trách nhiệm của một bộ phận mà là của tất cả mọi người ở mọi cấp độ. Chúng ta cần tự soi chiếu, nhận diện các thiên kiến của bản thân, hành động một cách có chủ đích, và cân nhắc đến tác động của mình lên người khác. Hãy tự hỏi: Thiên kiến của tôi là gì? Liệu chúng có bắt nguồn từ văn hóa, ngôn ngữ, sắc tộc, quốc gia, hay được hình thành từ những tổ chức mà tôi từng gắn bó trước đây?

Bạn đã bao giờ nhận ra mình vô thức đánh giá ai đó chỉ vì họ không nói chuyện trôi chảy, hoặc không giao tiếp theo cách bạn mong đợi? Hoặc từng có cảm tình đặc biệt với một ứng viên chỉ vì họ tốt nghiệp cùng trường đại học với bạn? Để sự đa dạng thực sự được đón nhận và hòa hợp có thể phát triển, chúng ta cần vượt qua những khuôn mẫu và chủ định nỗ lực phá bỏ các thiên kiến của chính mình.

Cần nhắc việc ứng dụng mô hình **FAIR** trong quá trình xem xét cải thiện các chính sách và hành động.

Định nghĩa	Hành động cá nhân	Hành động đội nhóm
Fairness - Công bằng (Mọi người đều có cơ hội bình đẳng để thành công và được bảo vệ khỏi sự phân biệt đối xử.)	Xác định những thiên kiến của bản thân, đối mặt với chúng, và đối xử công bằng với người khác.	Liệu tất cả chính sách của công ty có thực sự công bằng trong quy trình thực hiện? Chẳng hạn, việc thăng chức có được mở cho tất cả mọi người dựa trên năng lực và thành tích, thay vì chỉ dựa vào thâm niên?
Access - Tiếp cận (Mọi người đều được hưởng quyền lợi, cơ hội, trải nghiệm và môi trường làm việc)	Thể hiện sự tử tế bằng cách chia sẻ công bằng các nguồn lực và cơ hội cho tất cả mọi người.	Loại bỏ các rào cản hệ thống cản trở sự tham gia. Liệu có sự phân biệt đối xử hoặc khác biệt trong cách đối đãi giữa các nhóm nhân viên không?
Inclusion - Hòa hợp (Mọi người cảm thấy được tôn trọng, trân trọng và an toàn)	Chủ động mời gọi các tiếng nói đa dạng, quan tâm đến ý tưởng của họ và lắng nghe một cách tích cực.	Nuôi dưỡng văn hóa để cao sự gắn kết và tôn trọng lẫn nhau. Mọi người có cảm thấy an toàn khi lên tiếng, chia sẻ quan sát và quan điểm của mình không?
Representation - Đại diện (Mọi người cảm thấy tiếng nói của mình được lắng nghe)	Kiểm định thúc đẩy sự đa dạng trong quan điểm và góc nhìn.	Đảm bảo sự đa dạng trong đội ngũ lãnh đạo và các quá trình ra quyết định. Nhu cầu của tất cả các nhóm nhân viên đã được xem xét đầy đủ chưa?

References:

<https://asb.edu.my/the-challenges-and-opportunities-of-diversity-equity-and-inclusion-for-asian-businesses/>

<https://www.forbes.com/sites/juliekratz/2024/12/29/history-of-dei-why-it-matters-for-the-future/>

<https://hbr.org/2025/01/what-comes-after-dei>

**Sharmini Karim**Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence