



Số 250 - Tháng 5.2025

AI & Lãnh đạo bền vững

CÂN BẰNG ĐỔI MỚI TRƯỚC BIẾN ĐỘNG




01
LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Hướng dẫn tự phản ánh

Chuyển đổi tư duy cùng AI: Tự nhìn nhận để lãnh đạo bền vững

02
LÃNH ĐẠO CÙNG NHAU

Dear Coach

Dẫn dắt đội ngũ trong môi trường làm việc có AI hỗ trợ

03
LÃNH ĐẠO VƯƠN XA

Cẩm nang Lãnh đạo

AI là công cụ hỗ trợ lãnh đạo: Tăng cường chứ không thay thế năng lực phán đoán của con người.

04
GÓC HẠNH PHÚC & SỨC KHỎE

Cẩm nang sống khỏe

Con người trong thời đại AI: Quản lý sự quá tải kỹ thuật số và mệt mỏi khi ra quyết định.

05
GÓC NHÌN LÃNH ĐẠO HÀNG QUÝ

Góc nhìn về thị trường từ Nhà sáng lập

AI, sự phát triển bền vững và tương lai của lãnh đạo

**TRONG
SỐ NÀY:**

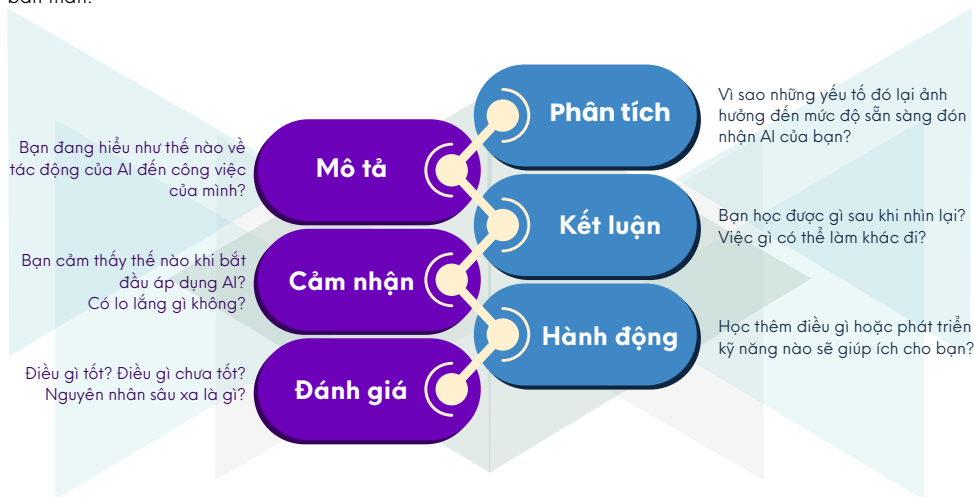


CHUYỂN ĐỔI TƯ DUY CÙNG AI

TỰ PHẢN CHIẾU ĐỂ TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO BỀN VỮNG

Trong những năm gần đây, có nhiều tranh luận xoay quanh việc liệu trí tuệ nhân tạo (AI) có thể thay thế người lao động hay không. Thực tế cho thấy AI không nhằm thay thế con người, mà giúp chúng ta phát triển năng lực thông qua việc học kỹ năng mới và đơn giản hóa một số công việc. AI cũng hỗ trợ các nhà lãnh đạo tập trung vào phát triển chiến lược và sáng tạo, qua đó nâng cao vai trò và tầm ảnh hưởng của họ.

Điều quan trọng trước khi bắt đầu hành trình chuyển đổi này là dành thời gian nhìn lại những điều mình đã làm được. Mô hình tự phản chiếu của Gibbs là một công cụ hiệu quả để tự nhìn nhận quá trình phát triển của bản thân:



Việc tự nhìn nhận thường xuyên giúp bạn có được sự rõ ràng và định hướng, đặc biệt trong thời điểm thay đổi tích cực hoặc khi gặp thử thách trong sự nghiệp – nhất là trong bối cảnh AI đang thay đổi cách chúng ta làm việc.

Hãy nhớ rằng, việc chấp nhận thay đổi không chỉ là "chấp nhận cho qua", mà cần một thái độ chủ động để chuẩn bị cả về kỹ năng lẫn tinh thần cho tương lai phía trước. Khi bạn giữ vững mục tiêu cốt lõi và nhận ra mỗi người có hành trình sự nghiệp riêng, bạn sẽ tự tin và linh hoạt hơn khi bước đi trong thế giới đang đổi thay từng ngày.



Catherine Yuen
Regional Manager

References:

<https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-blog/the-power-of-self-reflection-in-an-ai-driven-world/ba-p/3100439>



DẪN DẮT ĐỘI NGŨ TRONG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC CÓ AI HỖ TRỢ

Gửi Coach, AI đang thay đổi cách chúng tôi làm việc và tôi thấy đội nhóm có nhiều phản ứng khác nhau. Một số người rất hào hứng, nhưng cũng có người lo lắng bị mất việc hoặc không tin tưởng vào AI. Một anh nhân viên lâu năm thì từ chối sử dụng AI, trong khi một bạn trẻ lại quá phụ thuộc mà không suy nghĩ kỹ. Làm sao tôi có thể giúp cả nhóm tiếp cận AI như một công cụ hỗ trợ phát triển – không phản kháng mà cũng không lệ thuộc?



Cảm ơn bạn đã chia sẻ – đây là tình huống rất thực tế mà nhiều người đang gặp phải.

Khi AI trở thành một phần trong công việc hằng ngày, việc xuất hiện những luồng phản ứng trái chiều là điều bình thường. Một số tò mò và tích cực, trong khi số khác thì dè dặt hoặc chống đối. Điều quan trọng là giúp đội nhóm của mình tìm ra điểm cân bằng – không sợ hãi AI, nhưng cũng không ỷ lại vào nó.

Dưới đây là một vài chiến lược bạn có thể áp dụng:

1. Nâng cao nhận thức mà không gây áp lực

Giới thiệu cho họ thấy AI có thể hỗ trợ công việc như thế nào, chứ không phải để thay thế họ. Những công cụ như trợ lý ảo, phần mềm tóm tắt nội dung, đặt lịch, tạo nội dung... có thể giúp giảm bớt việc lặp đi lặp lại, để mọi người có thời gian suy nghĩ, sáng tạo và giải quyết vấn đề. Nên dùng ví dụ thực tế, gần gũi để tạo sự quan tâm.

2. Xử lý sự phản kháng bằng sự thấu cảm

Cảm giác lo lắng khi có thay đổi là điều bình thường. Hãy tạo không gian để mọi người chia sẻ mối bận tâm mà không bị đánh giá. Cho họ cơ hội trải nghiệm AI trong những tình huống đơn giản, không áp lực. Khi cảm thấy an toàn, họ sẽ dễ mở lòng hơn. Và đừng quên nhấn mạnh rằng kinh nghiệm và phán đoán cá nhân vẫn rất cần thiết.

3. Tránh bị lệ thuộc

AI rất hữu ích, nhưng không hoàn hảo. Hãy khuyến khích cả nhóm đặt câu hỏi, kiểm chứng kết quả và áp dụng tư duy phản biện. Hơn bao giờ hết, khả năng suy nghĩ độc lập rất quan trọng. Hãy nhắc rằng AI là công cụ hỗ trợ – quyết định cuối cùng vẫn cần con người.

4. Đặt ra những nguyên tắc rõ ràng

Xây dựng những nguyên tắc cơ bản như: điều gì có thể tự động hóa, thông tin nào cần bảo mật, và khi nào không nên dùng AI. Hãy để đội nhóm cùng tham gia xây dựng những nguyên tắc này – để họ cảm thấy có tiếng nói và trách nhiệm, thay vì bị áp đặt.

AI không chỉ là một công cụ, mà là một lực đẩy mạnh mẽ đang định hình lại cách chúng ta làm việc, sáng tạo và cạnh tranh. Trong hành trình chuyển đổi số cùng AI, việc chuẩn bị sẵn sàng về mặt tư duy và thái độ là yếu tố then chốt – để tận dụng hiệu quả mà không bị lệ thuộc. Tương lai đã đến và giờ là lúc để bắt đầu chuyển mình.

References:

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/03/20/why-do-companies-need-digital-transformation/>
<https://www.cognizant.com/nl/en/insights/blog/articles/from-resistance-to-advocacy>
<https://spiritsciencentral.com/studies-show-a-i-is-killing-our-ability-to-think/>
fbclid=IwY2xjawlT9QtIeHRuA2FibQxMQABHqZissvcZYORt97xvNQWkeMLNDqbikYJ3jnHu0a1u4jcJLdvuweeRQ_oem_GcNC5Q7b0yUB6VFYjsq



Ying Yin Lee
Consultant

AI LÀ CÔNG CỤ HỖ TRỢ LÃNH ĐẠO

Tăng cường chứ không
thay thế sự phán đoán

AI đã trở thành một phần quen thuộc trong công việc của tôi những ngày này. Tôi dùng nó để đẩy nhanh việc tìm kiếm thông tin, tổng hợp dữ liệu, hoặc soạn thảo nội dung giao tiếp. Nhờ vậy, công việc trở nên nhẹ nhàng hơn, nhất là khi tôi phải làm việc với nhiều dữ liệu và các bên liên quan khác nhau.

Tuy nhiên, dù tiện lợi đến mấy, đôi khi tôi vẫn cảm thấy thiếu một điều gì đó. Kết quả AI đưa ra thường rất chín chu và chuyên nghiệp, nhưng đôi khi thiếu cảm xúc hoặc không đúng “ý”. Nó thiếu cái chất thật trong lời nói – và điều đó quan trọng.

Vì những sắc thái nhỏ này ảnh hưởng đến cách chúng ta kết nối với người khác, và đến cả việc người khác đón nhận các quyết định của mình ra sao.

Vậy nên, tôi bắt đầu chú ý nhiều hơn đến cách sử dụng AI, đặc biệt trong những quyết định liên quan đến con người, giá trị và bối cảnh. Dưới đây là vài điều tôi đã học được:



1. Nhìn xa hơn những gì dữ liệu thể hiện

AI rất giỏi phát hiện xu hướng, nhưng nó không nhìn thấy toàn bộ bức tranh. Nó không biết về mối quan hệ giữa các bên, không hiểu được thời điểm, hay những gì đang diễn ra đằng sau hậu trường. Ví dụ, một khách hàng có thể bị đánh giá là “ít giá trị” trong báo cáo, nhưng có thể họ đang chuyển đổi hoặc chuẩn bị ký một hợp đồng lớn. Những thứ như vậy không nằm trong dashboard, nhưng lại thay đổi hoàn toàn cách ta nên tiếp cận. Đôi khi, chậm lại một chút để hỏi: “Có điều gì mà hệ thống không biết nhưng chúng ta biết không?” – chính cái nhìn con người đó mới tạo nên sự khác biệt trong quyết định.



Xin Yuan Low

Director, Solutions Innovation & Excellence

Tóm lại, AI là công cụ cực kỳ hữu ích – nhưng vẫn chỉ là công cụ. Điều làm nên lãnh đạo thực thụ là cách ta hiện diện, cách ta kết nối với người khác và cách ta đưa ra quyết định một cách có suy nghĩ và thấu cảm. Con người không mong mình hoàn hảo – điều họ mong đợi là sự rõ ràng, chân thành và đặt trái tim trong cách ta dẫn dắt.

2. Dùng AI để động não – nhưng
không nên để AI vạch chiến lược

AI có thể đưa ra hàng loạt gợi ý: xu hướng mới, đối thủ đang làm gì, hoặc giải pháp nào có vẻ hiệu quả theo dữ liệu. Nghe rất hữu ích, nhưng không phải lúc nào cũng phù hợp. Có thể thời điểm chưa đúng, đội ngũ đang quá tải, hoặc đơn giản là nó không phù hợp với mục tiêu hiện tại. AI giúp gợi mở ý tưởng, nhưng hướng đi thì vẫn nên do con người quyết định. Đừng quên tự hỏi: “Điều này có thực sự phù hợp với chúng ta ngay lúc này không?”

3. Luôn hiện diện – vì AI không cảm
nhận được nhu cầu con người

AI có thể giúp ghi chú hay soạn tin nhắn, nhưng nó không thể cảm nhận cảm xúc hay ngữ cảnh. Trong một cuộc họp, có người im lặng không phải vì họ đồng ý, mà có thể vì họ chưa thoải mái. Điều đó không thể hiện trong bản tóm tắt, nhưng lại rất quan trọng. Đặc biệt trong các nhóm làm việc đa văn hóa, sự im lặng không có nghĩa là đồng thuận. Tin nhắn do AI viết ra có thể rất mạch lạc, nhưng đôi khi lại thiếu đi cái “chất người” – sự ấm áp, ý nghĩa, và sự quan tâm thật sự. Trước khi gửi hay ra quyết định, hãy tự hỏi: “Nghe có đúng là mình không?”, “Câu này có giống như mình thực sự nói không?”

Con người trong thời đại AI:

QUẢN LÝ SỰ
QUÁ TẢI SỐ &
MỆT MỎI RA
QUYẾT ĐỊNH

Sự đổ bộ liên tục của thông tin do AI tạo ra, cùng với áp lực phải làm quen với các công cụ mới và thích nghi với khả năng thay đổi nhanh chóng của AI, đang khiến não bộ của chúng ta quá tải. Trong bối cảnh đó, người lãnh đạo giữ vai trò quan trọng trong việc định hình văn hóa tổ chức và giảm thiểu tác động tiêu cực của sự quá tải kỹ thuật số.

Nếu không được kiểm soát, quá tải số sẽ làm giảm khả năng phán đoán, tăng căng thẳng và bóp nghẹt sự sáng tạo – những yếu tố cốt lõi trong vai trò ra quyết định. Việc phát lộ những rủi ro này có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe tổ chức và sức bền cá nhân.

Dưới đây là những hành động thiết thực để tránh "kiệt sức vì AI":

- **1. THIẾT LẬP RANH GIỚI RÕ RÀNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ ĐỜI SỐNG:**
Khuyến khích nhân viên đặt giới hạn cho việc sử dụng thiết bị điện tử ngoài giờ làm.
- **2. KHUYẾN KHÍCH ĐỊNH KỲ TẠM NGUNG CÔNG NGHỆ:**
Hãy thúc đẩy văn hóa "detox số" – ví dụ như dành một ngày không công nghệ mỗi tuần, hoặc các khoảng nghỉ ngắn không dùng thiết bị trong ngày làm việc.
- **3. KHUYẾN KHÍCH SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ MỘT CÁCH TỈNH THỨC:**
Xây dựng văn hóa sử dụng công nghệ đúng mục đích, làm chủ thiết bị, thay vì bị cuốn theo. Nên tỉnh thức khi sử dụng các công cụ số.
- **4. ƯU TIÊN NHỮNG VIỆC THẬT SỰ QUAN TRỌNG:**
AI có thể hỗ trợ lọc bớt thông tin dư thừa, nhưng vai trò lãnh đạo là giúp nhân viên tập trung vào điều cốt lõi, tránh bị ngợp bởi quá nhiều dữ liệu.
- **5. ĐÀO TẠO VÀ HỖ TRỢ:**
Tổ chức các buổi đào tạo về cách sử dụng AI hiệu quả và kỹ năng quản lý thông tin số một cách thông minh.
- **6. KHUYẾN KHÍCH CHIA SẺ VÀ ĐỐI THOẠI:**
Tạo môi trường an toàn để nhân viên có thể chia sẻ mối lo về quá tải số và AI. Sự cởi mở giúp lãnh đạo nắm bắt vấn đề và xây dựng lòng tin.
- **7. LÀM GƯƠNG:**
Lãnh đạo cần là người tiên phong trong việc xây dựng thói quen số lành mạnh – từ cách đặt ranh giới công việc, đến việc chăm lo sức khỏe tinh thần của chính mình.

Việc thiết lập những thói quen số bền vững và nuôi dưỡng văn hóa quan tâm đến sức khỏe tinh thần sẽ giúp tổ chức tận dụng sức mạnh AI mà không đánh đổi sự cân bằng và hiệu suất của đội ngũ. Mấu chốt là sự cân bằng – để AI hỗ trợ chúng ta, chứ không làm chúng ta kiệt sức.



Leeann Dio
Managing Director



AI VÀ LÃNH ĐẠO:

Khi AI đang định hình lại cách Lãnh đạo



Dr. Eric Kung
Chairman of Human Dynamic

Khi biên tập viên của chuyên mục Influencer đề nghị tôi viết một bài về chủ đề AI và lãnh đạo, cô ấy gửi kèm ba định hướng chính: ảnh hưởng của AI đến cách thực hành lãnh đạo, sự bền vững, và vai trò của cấp quản lý cấp cao trong thời đại AI.

Phản ứng đầu tiên của tôi là... tôi không phải chuyên gia về AI hay chuyển đổi số! Dù công việc đầu tiên của tôi vào năm 1982 là lập trình viên tại Price Waterhouse Associates, đến nay tôi vẫn chưa từng sử dụng AI trong công việc hay cuộc sống thường ngày. Nhưng rồi, tôi vẫn đồng ý viết bài vì tôi biết sớm muộn gì mình cũng phải đối mặt với chủ đề này, và đã đến lúc bắt đầu học hỏi về AI.

Việc đầu tiên tôi làm là đăng ký sử dụng Deep Seek và ChatGPT. Tôi nhập ba chủ đề mà đồng nghiệp gửi vào Deep Seek và nhờ hệ thống trả lời. Thật bất ngờ, chỉ trong vòng một phút, Deep Seek đã tạo ra một bài viết rất chi tiết, sâu sắc xoay quanh ba chủ đề đó. Dưới đây là đoạn đầu của phần trả lời:



"AI không chỉ là một công cụ, mà là một bước chuyển lớn trong cách các nhà lãnh đạo vận hành – đòi hỏi tái định nghĩa về vai trò, kỹ năng và cấu trúc tổ chức.

"1. Từ mô hình ra lệnh – kiểm soát sang trí tuệ hợp tác

..

Lãnh đạo đang chuyển từ cách ra quyết định theo kiểu phân cấp sang thúc đẩy sự hợp tác giữa con người và AI. Ví dụ:

- "Tăng cường năng lực ra quyết định: Các hệ thống như phân tích dự đoán hay mô phỏng kịch bản giúp lãnh đạo đưa ra quyết định nhanh và chính xác hơn. Tuy nhiên, nếu dựa dẫm quá nhiều vào dữ liệu, họ có thể bỏ qua trực giác, vì thế cần học cách "đặt câu hỏi cho thuật toán" khi kết quả không phù hợp với thực tế hay đạo đức.

- "Dân chủ hóa kiến thức chuyên môn": Các nền tảng như ChatGPT giúp cả nhân viên cấp dưới cũng có thể đóng góp ý kiến chiến lược – điều vốn dĩ trước đây chỉ dành cho cấp quản lý cấp cao – góp phần làm phẳng cấu trúc tổ chức."

Tôi quyết định giữ nguyên đoạn trích này để bạn có thể cảm nhận độ sâu sắc và logic của AI. Thật lòng mà nói, với tám bằng tiến sĩ về lãnh đạo và thay đổi tôi cũng khó có thể tự viết ra những nội dung như vậy, dù dành nhiều giờ nghiên cứu. Vậy, có nên chỉ việc sao chép và dán những gì AI tạo ra không?

Tôi nhớ khi dạy lớp "Tâm lý học trong quản trị sự thay đổi" tại Viện Kinh doanh Trung Quốc – Đại học Hong Kong, có sinh viên trong bài thi mở chỉ sao chép nội dung từ AI mà không đưa vào bất kỳ suy ngẫm hay trải nghiệm cá nhân nào. Đó chính là điều ta cần lưu ý: người sử dụng AI cần biết cách học hỏi, chọn lọc, điều chỉnh, suy ngẫm, vận dụng – và nếu cần – chỉnh sửa những gì AI cung cấp. AI không thể thay bạn suy nghĩ về đạo đức, không thể phản ánh giá trị cá nhân, và cũng chưa đủ khả năng để tự thích nghi nội dung theo văn hóa – dù tôi tin rằng sớm muộn nó cũng sẽ học được điều đó.

Không bao giờ là quá sớm hay quá muộn để chào đón AI vào cuộc sống và tổ chức của bạn. Tôi đang học và làm việc cùng AI. Còn bạn thì sao?

Cuối cùng, hãy cùng tôi ngắm tám ảnh chân dung Ghibli hóa của mình do AI tạo ra. Làm việc cùng AI cũng vui đấy chứ!

