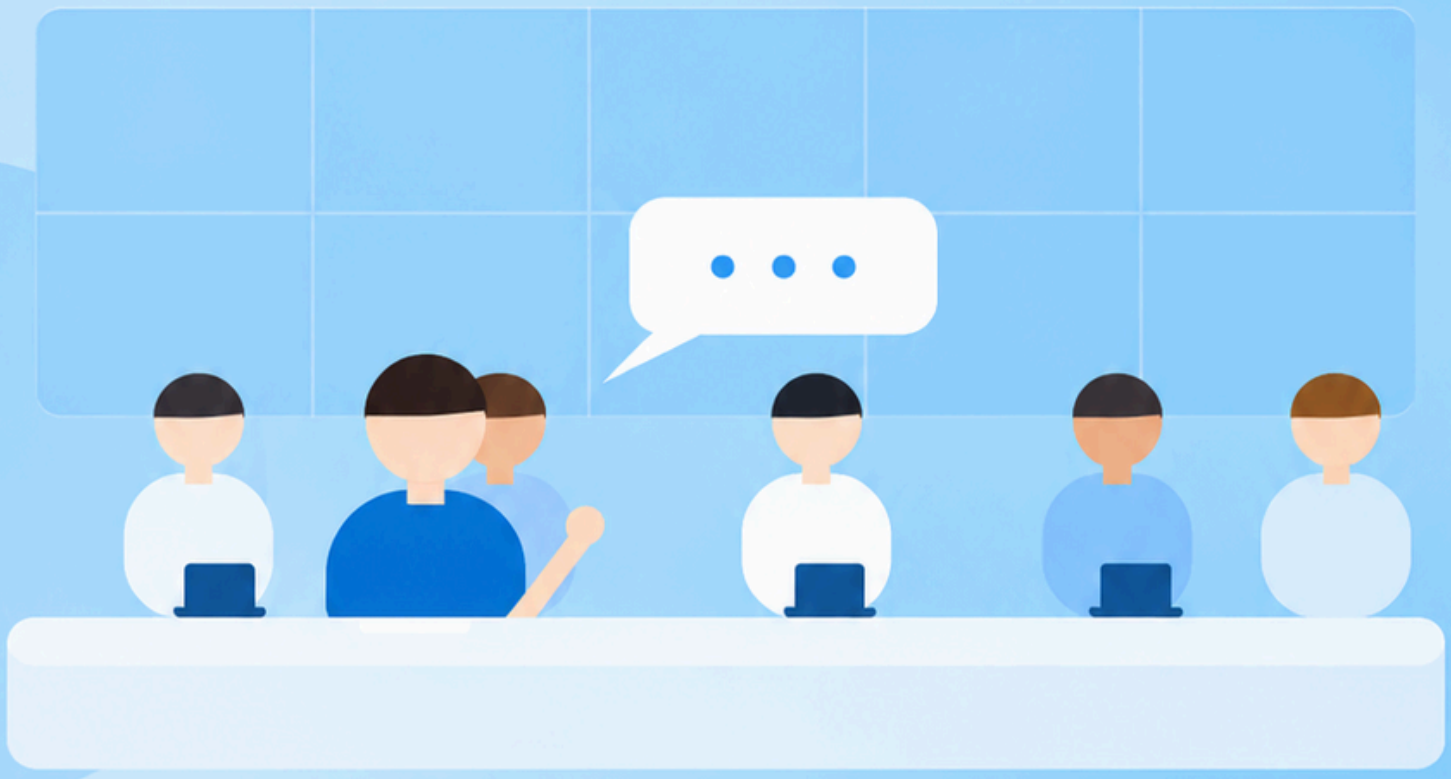
HITSUJI MENTAL HEALTH INSIGHT

PSYCHOLOGICAL SAFETY

Vì sao nhân viên không dám nói thật ở nơi làm việc?

Một góc nhìn về an toàn tâm lý, hành vi lên tiếng và môi trường làm việc từ nghiên cứu của APA.



Dựa trên báo cáo: 2024 Work in America Survey: Psychological Safety in the Changing Workplace - American Psychological Association (APA), 2024.

Khi sự im lặng trở thành vấn đề

Thông điệp trọng tâm: Một cuộc họp không có ý kiến phản đối chưa chắc là một cuộc họp đồng thuận.

Ba khoảnh khắc quen thuộc

VÍ DỤ MINH HỌA

Kế hoạch có điểm chưa hợp lý

Trong cuộc họp triển khai kế hoạch quý, Lan nhận ra mục tiêu doanh số chưa khớp với nguồn lực hiện có. Chị im lặng và gật đầu cùng mọi người.

VÍ DỤ MINH HỌA

Sai sót được tự xử lý lặng lẽ

Minh phát hiện lỗi trong báo cáo đã gửi khách hàng. Thay vì báo cáo, anh âm thầm tự sửa và hy vọng không ai để ý.

VÍ DỤ MINH HỌA

Ý tưởng không được nói ra

Hà có một đề xuất cải tiến quy trình nhưng không chia sẻ, vì ngại bị đánh giá là "chưa đủ kinh nghiệm".

Họ thực sự không có ý kiến, hay họ không cảm thấy an toàn để nói ra?

Từ câu hỏi đó đến Psychological Safety

Câu trả lời nằm ở một khái niệm mà tâm lý học tổ chức đã nghiên cứu nhiều năm: Psychological Safety (an toàn tâm lý) - mức độ mà con người tin rằng mình có thể bày tỏ ý kiến, đặt câu hỏi, thừa nhận sai sót hoặc nêu vấn đề khó mà không bị làm nhục, phớt lờ hay trừng phạt.

Tài liệu này sử dụng báo cáo 2024 Work in America Survey: Psychological Safety in the Changing Workplace của American Psychological Association (APA) làm nguồn tham khảo chính. Mọi con số khảo sát được đối chiếu trực tiếp với bản PDF gốc của báo cáo; phần nào là số liệu, phần nào là khái niệm học thuật, phần nào là diễn giải của Hitsuji đều được gắn nhãn riêng.

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Về báo cáo tham khảo

- Đơn vị thực hiện: TheHarris Poll, thay mặt American Psychological Association.
- Thời gian khảo sát: 25/3 - 3/4/2024, thực hiện trực tuyến tại Hoa Kỳ.
- Đối tượng: 2.027 người lao động đang có việc làm (người trưởng thành); sai số lấy mẫu ±3,1 điểm phần trăm ở mức tin cậy 95%.
- Cách chia nhóm: theo thang đo gồm 7 câu hỏi, chia thành nhóm an toàn tâm lý cao (51%) và thấp (49%).

Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 1, 2 và 27.

Psychological Safety là gì?

Thông điệp trọng tâm: An toàn tâm lý không có nghĩa là mọi người luôn đồng ý với nhau.

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Cách APA mô tả

Psychological safety (an toàn tâm lý) là một bầu không khí làm việc trong đó người lao động thoải mái thể hiện bản thân và tin rằng mình có thể chấp nhận những rủi ro giao tiếp phù hợp (interpersonal risks) như nêu vấn đề, hỏi hay bất đồng ý kiến.

APA nhấn mạnh: đây không giống "mũ bảo hộ" để che chắn con người. Một nơi làm việc an toàn tâm lý là nơi có thể nêu và bàn những vấn đề khó - dù không phải lúc nào cũng dễ chịu.

Nguồn: APA, 2024 Work in America Survey, trang 2.

KHÁI NIỆM HỌC THUẬT

Góc nhìn của Amy Edmondson

Theo Giáo sư Amy Edmondson (Harvard Business School), khi có an toàn tâm lý, mọi người cảm thấy thoải mái chia sẻ mối quan ngại và sai sót mà không sợ xấu hổ hay bị trả đũa. Họ tin rằng mình có thể lên tiếng mà không bị làm nhục, phớt lờ hay đổ lỗi, có thể đặt câu hỏi khi chưa chắc, và có xu hướng tin tưởng, tôn trọng đồng nghiệp.

Nguồn: Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. Wiley; được APA trích dẫn tại trang 2 của báo cáo (diễn đạt lại bằng tiếng Việt).

HITSUJI DIỄN GIẢI

Biểu hiện của môi trường có an toàn tâm lý

- Dám hỏi: hỏi lại khi chưa hiểu mà không sợ bị xem là kém.
- Dám nhận sai: báo cáo sai sót sớm, xem đó là dữ liệu để học.
- Dám phản biện: đưa ý kiến khác biệt với đồng nghiệp và cấp trên.
- Dám đề xuất: thử ý tưởng mới và chấp nhận rủi ro hợp lý.
- Dám nhờ giúp: chủ động tìm hỗ trợ khi gặp khó khăn.

Các biểu hiện tương ứng với nội dung thang đo 7 câu của APA (xem trang 4).

KHÁI NIỆM HỌC THUẬT

Không phải dễ dãi: bốn vùng làm việc



Edmondson cho rằng an toàn tâm lý không đánh đổi với chuẩn mực cao: hiệu quả học hỏi xuất hiện khi cả hai cùng cao. Sơ đồ do Hitsuji vẽ lại từ mô hình trong sách của bà.

✗ An toàn tâm lý KHÔNG phải là

- Luônđồng ý,tránh mọi tranhluận.
- Hạ chuẩn mực, bỏ kỷ luật công việc.
- Miễn trách nhiệm cho sai sót.
- Chỉ nói lời dễ nghe với nhau.

✓ An toàn tâm lý LÀ

- Traođổithẳngthắn,đặtcâu hỏi, đưa ý kiến khác biệt.
- Thừa nhận sai sót để cả nhóm cùng học.
- Không bị làm nhục hay trừng phạt vì lên tiếng. Vẫn
- giữ chuẩn mực cao và trách nhiệm rõ ràng.

APA đo lường an toàn tâm lý như thế nào?

Thông điệp trọng tâm: Cần đọc số liệu đúng phạm vi: đây là mối liên hệ giữa các yếu tố, không phải quan hệ nhân quả.

Thang đo gồm 7 phát biểu về nhóm làm việc gần gũi nhất hằng ngày

Người lao động chọn mức đồng ý từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 4 (hoàn toàn đồng ý). Các câu 1, 4, 7 được tính điểm ngược. Điểm của 7 câu được gộp thành một điểm an toàn tâm lý.

1	Nếu một nhân viên mắc lỗi, lỗi đó thường bị dùng để chống lại họ.	ĐIỂM NGƯỢC
2	Mọi người coi trọng kỹ năng và năng lực riêng của nhau.	
3	Mọi người thoải mái nêu ra vấn đề và những chủ đề khó.	
4	Đôi khi mọi người gạt bỏ người khác vì họ khác biệt.	ĐIỂM NGƯỢC
5	Mọi người cảm thấy an toàn khi chấp nhận rủi ro.	
6	Mọi người thoải mái nhờ người khác giúp đỡ.	
7	Đôi khi có người cố tình làm suy yếu nỗ lực của người khác.	ĐIỂM NGƯỢC

Bản dịch tiếng Việt do Hitsuji thực hiện; nguyên văn tiếng Anh nằm ở trang 2 của báo cáo. Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 2.

Cách chia nhóm: theo trung vị của mẫu khảo sát



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 2. Phân nhóm "cao/thấp" mang tính tương đối trong mẫu khảo sát, không phải ngưỡng tuyệt đối.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Ba lưu ý khi đọc các số liệu trong tài liệu này

- Tương quan, không phải nhân quả. APA nêu rõ dữ liệu khảo sát không cho biết điều gì tạo ra an toàn tâm lý, và với các tự đánh giá về hiệu suất, dữ liệu chỉ cho thấy sự liên hệ chứ không cho thấy nguyên nhân (trang 4, 5).
- Tự báo cáo, trong bối cảnh Hoa Kỳ. Số liệu là cảm nhận do người lao động Mỹ tự đánh giá; không nên mặc định phản ánh thực trạng tại Việt Nam.
- Báo cáo không hỏi trực tiếp "vì sao bạn không dám nói". Vì vậy phần nguyên nhân ở các trang sau là phân tích của Hitsuji, đối chiếu với những khía cạnh mà thang đo APA có đề cập.

Về số trang: các số "trang" trong tài liệu này là số in ở chân trang của báo cáo APA (phần Introduction là trang 1). Báo cáo có các trang đầu đánh số La Mã nên số trang hiển thị trong trình đọc PDF có thể lớn hơn.

Căng thẳng và sức khỏe tinh thần

Thông điệp trọng tâm: Thiếu an toàn tâm lý đi cùng mức căng thẳng cao hơn rõ rệt.

27%
người lao động nhóm an toàn tâm lý cao cảm thấy căng thẳng trong một ngày làm việc thông thường

61%
người lao động nhóm an toàn tâm lý thấp cảm thấy căng thẳng trong một ngày làm việc thông thường

Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 3.

Biểu đồ 1. Căng thẳng, sức khỏe tinh thần và nỗi lo khi bộc lộ vấn đề



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 3 và 25. Đối tượng: người lao động Mỹ được chia theo điểm an toàn tâm lý.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Người đọc cần hiểu điều gì?

- Khoảng cách lớn. Tỷ lệ căng thẳng ở nhóm thấp (61%) cao hơn hơn hai lần nhóm cao (27%). Khoảng cách tương tự xuất hiện ở đánh giá tác động của môi trường làm việc lên sức khỏe tinh thần (57% so với 18%). Nỗi lo khi bộc lộ.
- 57% nhóm thấp lo rằng thông báo về tình trạng sức khỏe tinh thần sẽ gây bất lợi, so với 22% nhóm cao. Đây là chỉ báo gần nhất trong báo cáo với việc "không dám nói": nỗi sợ hệ quả khi nói ra một vấn đề cá nhân.
- Bối cảnh chung. Trên toàn mẫu, 24% người lao động tự đánh giá sức khỏe tinh thần ở mức trung bình hoặc kém, và 39% lo ngại việc thông báo cho nhà tuyển dụng sẽ bất lợi (trang 25).

Phần "người đọc cần hiểu" là diễn giải của Hitsuji; APA chỉ cho thấy mối liên hệ, không xác định nguyên nhân.

Môi trường độc hại và ý định gắn bó

Thông điệp trọng tâm: Môi trường bị mô tả là "độc hại" và ý định rời đi thường xuất hiện cùng nhóm an toàn tâm lý thấp.

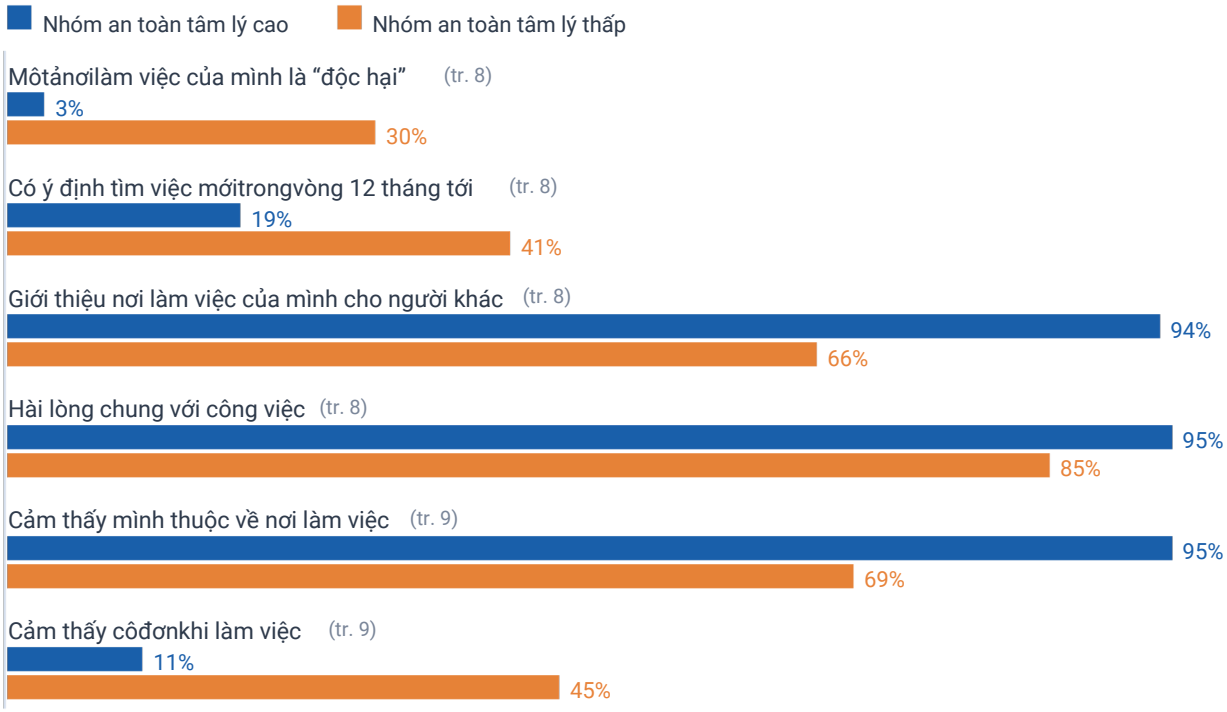
15%
người lao động mô tả nơi làm việc của mình là "độc hại"(ở mức vừa phải hoặc rất độc hại)

89%
trong nhóm nói trên thuộc nhóm có an toàn tâm lý thấp

3% / 30%
mô tả nơi làm việc là độc hại: nhóm an toàn tâm lý cao so với nhóm thấp

Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 7 và 8.

Biểu đồ 2. Môi trường làm việc, sự hài lòng và mức độ gắn bó



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 8 và 9.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Người đọc cần hiểu điều gì?

- Bức tranh chung không u ám. 90% người lao động hài lòng với công việc và 29% có ý định tìm việc ở nơi khác (trang 7). Vấn đề tập trung ở một bộ phận: 15% mô tả nơi làm việc "độc hại", và gần như toàn bộ nhóm này (89%) thuộc nhóm an toàn tâm lý thấp.
- Rủi ro giữ chân nhân sự. 41% nhóm thấp có ý định tìm việc mới, so với 19% nhóm cao. Đây là ý định được khảo sát, chưa phải hành vi nghỉ việc thực tế.
- Thuộc về và cô đơn. Cảm giác thuộc về (95% so với 69%) và cô đơn (11% so với 45%) khác nhau rất rõ giữa hai nhóm - những trải nghiệm khó nói thẳng trong môi trường thiếu tin cậy.

Diễn giải của Hitsuji; dữ liệu cho thấy sự đồng xuất hiện chứ không chứng minh nguyên nhân.

Dấu hiệu kiệt sức và hiệu suất tự đánh giá

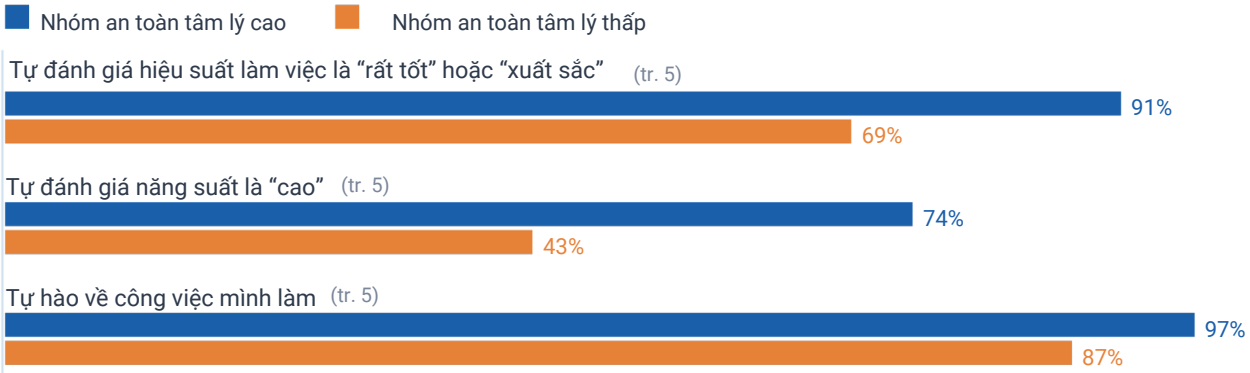
Thông điệp trọng tâm: Nhóm an toàn tâm lý thấp báo cáo nhiều dấu hiệu kiệt sức hơnvà tự đánh giá hiệu suất thấp hơn.

Biểu đồ 3. Dấu hiệu thường gắn với kiệt sức trong tháng vừa qua



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 6. Mọi chênh lệch trong bảng gốc đều có ý nghĩa thống kê.

Biểu đồ 4. Hiệu suất và năng suất do chính người lao động tự đánh giá



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 5.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Người đọc cần hiểu điều gì?

- Dấu hiệu, chưa phải chẩn đoán. APA lưu ý việc báo cáo một hay nhiều biểu hiện trong tháng qua chưa đủ để kết luận người đó kiệt sức theo tiêu chí của WHO (trang 5).
- Đây là tự đánh giá. Hiệu suất và năng suất là điểm do người lao động tự chấm; APA nhấn mạnh dữ liệu chỉ cho thấy sự liên hệ, không cho biết nguyên nhân (trang 5). Không nên đọc thành "an toàn tâm lý làm tăng năng suất".
- Ý nghĩa thực tiễn. Khi người lao động muốn thu mình và ít kết nối, các cuộc trao đổi mở trong đội nhóm cũng khó diễn ra - đây là suy luận của Hitsuji, không phải kết quả đo trực tiếp của APA.

Cơ hội lên tiếng, tham gia quyết định và quan hệ với quản lý

> Thông điệp trọng tâm: Cơ hội được góp ý, tham gia quyết định và chất lượng quan hệ với quản lý khác biệt rõ giữa hai nhóm.

Biểu đồ 5. Cơ hội đóng góp ý kiến và tham gia



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 4 và 9.

Biểu đồ 6. Quan hệ với quản lý và khoảng cách nhận thức



Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 4 và 25.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Người đọc cần hiểu điều gì?

- Kênh để nói tồn tại hay không. Nhóm cao cho biết nơi làm việc có nhiều cơ hội đưa và nhận phản hồi hơn rõ rệt. Khảo sát không xác định cơ hội này tạo ra an toàn tâm lý hay ngược lại; APA chỉ khuyến nghị doanh nghiệp xem xét các thực hành đi kèm với an toàn tâm lý (trang 26).
- Quản lý là mắt xích quan trọng. Chênh lệch về cảm nhận đối với quản lý trực tiếp lên tới 25-30 điểm phần trăm.
- Khoảng cách nhận thức. 75% nhóm thấp cho rằng nhà tuyển dụng đánh giá môi trường tốt hơn thực tế, so với 44% nhóm cao - gợi ý rằng điều lãnh đạo thấy và điều nhân viên trải nghiệm có thể lệch nhau (Hitsuji diễn giải).

Vì sao nhân viên không dám nói thật?

> Thông điệp trọng tâm: Im lặng thường là kết quả của một phép tính rủi ro: nói ra có thể "đắt" hơn là giữ im lặng.

Dưới góc độ tâm lý và hành vi tổ chức, có thể nhận diện năm nhóm nguyên nhân. Đây là khung phân tích của Hitsuji; mỗi nguyên nhân được đối chiếu với những số liệu liên quan trong báo cáo APA khi có.

1

Sợ bị đánh giá năng lực

PHÂN TÍCH CỦA HITSUJI

Cơ chế tâm lý. Khi việc hỏi lại hoặc thừa nhận chưa hiểu bị gắn với "thiếu năng lực", nhân viên chọn im lặng để bảo vệ hình ảnh chuyên môn. Cái giá của việc hỏi được cảm nhận là cao hơn cái giá của việc không hỏi.

> Tình huống minh họa. Một chuyên viên mới nghe trưởng nhóm giao việc với nhiều thuật ngữ nội bộ. Cô không hiểu hết nhưng không hỏi vì thấy mọi người đều gật đầu. Hai ngày sau, kết quả bàn giao sai yêu cầu.

Đối chiếu với APA. Thang đo APA có câu về việc mọi người có thoải mái nhờ người khác giúp đỡ hay không (câu 6), nhưng báo cáo không công bố số liệu riêng cho từng câu.

2

Sợ phản ứng tiêu cực từ cấp trên

PHÂN TÍCH CỦA HITSUJI

Cơ chế tâm lý. Nếu phản biện bị hiểu là "chống đối" hay "thiếu tinh thần hợp tác", nhân viên sẽ tự kiểm duyệt ý kiến, chỉ nói những điều an toàn với vị thế của mình.

> Tình huống minh họa. Giám đốc kinh doanh đề xuất rút ngắn một nửa thời gian thử nghiệm sản phẩm. Trưởng nhóm kỹ thuật thấy rủi ro nhưng nhớ lần trước đồng nghiệp phản đối bị nhận xét là "không đồng hành". Anh chọn nói: "Nhóm sẽ cố gắng."

Đối chiếu với APA. 96% nhóm cao và 71% nhóm thấp cho rằng quản lý trực tiếp hiệu quả trong việc tôn trọng sức khỏe tâm lý và cảm xúc; với việc giải quyết xung đột là 95% và 66% (trang 4).

3

Sợ mắc sai lầm và bị đổ lỗi

PHÂN TÍCH CỦA HITSUJI

Cơ chế tâm lý. Khi sai sót thường được dùng để quy trách nhiệm cá nhân, chi phí của việc báo cáo trở nên quá cao. Nhân viên có xu hướng che giấu hoặc lặng lẽ tự xử lý, khiến tổ chức mất cơ hội học từ lỗi khi nó còn nhỏ.

> Tình huống minh họa. Một nhân viên vận hành phát hiện nhập sai mã đơn hàng. Ở công ty, người báo lỗi từng bị nêu tên trong họp tuần, nên anh lặng lẽ sửa và không báo ai. Tháng sau, lỗi tương tự lặp lại mà không ai biết nguyên nhân.

Đối chiếu với APA. Câu 1 của thang đo hỏi về việc lỗi có bị dùng để chống lại người mắc lỗi hay không. Số liệu liên quan gián tiếp: 57% nhóm thấp so với 22% nhóm cao lo ngại bộc lộ vấn đề sức khỏe tinh thần sẽ bất lợi (trang 25).

Vì sao nhân viên không dám nói thật? (tiếp)

Thông điệp trọng tâm: Khi nhiều rủi ro cùng xuất hiện, "im lặng" trở thành lựa chọn hợp lý của từng cá nhân.

4 Không tin rằng ý kiến của mình được lắng nghe

PHÂN TÍCH CỦA HITSUJI

Cơ chế tâm lý. Khi đóng góp bị bỏ qua hoặc không có phản hồi, nhân viên dần kết luận rằng nói ra là vô ích. Sự im lặng khi đó là kết quả của trải nghiệm tích lũy, không phải thiếu quan điểm.

> Tình huống minh họa. Nhóm chăm sóc khách hàng nhiều lần đề xuất sửa mẫu email xin lỗi. Quản lý "ghi nhận" nhưng sáu tháng sau không có thay đổi hay lời giải thích. Quý sau, không còn ai đề xuất gì nữa.

Đối chiếu với APA. 62% nhóm cao và 39% nhóm thấp cho biết nơi làm việc có cơ hội đưa phản hồi; với cơ hội tham gia ra quyết định là 50% và 29% (trang 4).

5 Thiếu tôn trọng và tin tưởng trong đội nhóm

PHÂN TÍCH CỦA HITSUJI

Cơ chế tâm lý. Chế giễu, gạt bỏ ý kiến hoặc công kích cá nhân gửi đi thông điệp "bạn không thuộc về đây". Khi cảm giác được chấp nhận bị lung lay, mọi lời nói đều trở thành rủi ro.

> Tình huống minh họa. Mỗi khi thành viên trẻ trong nhóm dự án đưa ý tưởng, vài đồng nghiệp lại đùa "lại nữa rồi". Không ai nói ý tưởng sai, nhưng sau hai buổi họp cậu ngừng phát biểu.

Đối chiếu với APA. 96% nhóm cao và 74% nhóm thấp đồng ý nơi làm việc thúc đẩy quan hệ tích cực giữa đồng nghiệp (trang 4); 95% và 69% cảm thấy mình thuộc về nơi làm việc (trang 9). Câu 4 và 7 của thang đo hỏi về việc gạt bỏ người khác biệt và cố tình làm suy yếu nỗ lực của người khác.

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Số liệu APA cho thấy

- Hai nhóm khác nhau rõ rệt ở nhiều chỉ báo liên quan đến cơ hội lên tiếng, quan hệ với quản lý và quan hệ đồng nghiệp.
- Nhóm thấp lo ngại hệ quả khi bộc lộ vấn đề nhiều hơn (57% so với 22%).

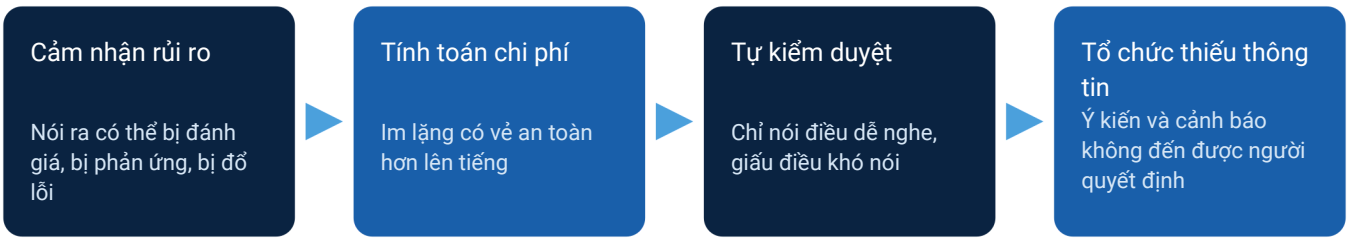
CHƯA THỂ KẾT LUẬN

Số liệu chưa cho thấy

- Lý do cụ thể khiến từng người im lặng - báo cáo không hỏi trực tiếp.
- Quan hệ nhân quả giữa các yếu tố.
- Tình hình tại Việt Nam hay tại doanh nghiệp của bạn.

Vòng lặp của sự im lặng

HITSUJI DIỄN GIẢI



Sơ đồ minh họa do Hitsuji xây dựng để tóm lược logic của năm nguyên nhân ở trên; không phải kết quả đo của APA.

Thiếu an toàn tâm lý ảnh hưởng đến doanh nghiệp thế nào?

Thông điệp trọng tâm: Tác động diễn ra ở hai cấp độ: từng người lao động và cả tổ chức.

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

HITSUJI DIỄN GIẢI

Đối với nhân viên

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Gia tăng áp lực tâm lý

Phải liên tục kiểm soát lời nói và hành vi. Liên quan: 61% nhóm thấp căng thẳng trong ngày làm việc, so với 27% nhóm cao; 57% so với 18% cho rằng môi trường làm việc ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần (trang 3).

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Giảm thoải mái trong giao tiếp và phối hợp

Liên quan: 34% nhóm thấp muốn thu mình ở nơi làm việc, so với 15% nhóm cao; 45% so với 11% cảm thấy cô đơn (trang 3, 9).

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Khó chủ động tìm kiếm hỗ trợ

Liên quan: 57% nhóm thấp lo rằng báo cho nhà tuyển dụng biết về vấn đề sức khỏe tinh thần sẽ bất lợi, so với 22% nhóm cao (trang 25).

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Giảm hài lòng và ý định gắn bó

Liên quan: 41% nhóm thấp có ý định tìm việc mới, so với 19% nhóm cao; hài lòng chung với công việc là 85% so với 95% (trang 3, 8).

Đối với doanh nghiệp

HITSUJI DIỄN GIẢI

Bỏ lỡ ý tưởng và góc nhìn khác biệt

Khi ngại nói ra, những quan sát từ tuyến đầu và ý tưởng cải tiến không đến được người ra quyết định. APA chỉ cho thấy cơ hội tham gia ra quyết định ít hơn ở nhóm thấp (29% so với 50%, trang 4).

HITSUJI DIỄN GIẢI

Khó phát hiện sai sót và rủi ro từ sớm

Nếu báo lỗi bị coi là rủi ro cá nhân, vấn đề nhỏ dễ bị giấu cho đến khi thành vấn đề lớn. Đây là lập luận phân tích; báo cáo APA không đo tỷ lệ che giấu sai sót.

HITSUJI DIỄN GIẢI

Hạn chế trao đổi và học hỏi trong đội nhóm

Trong mô hình của Edmondson, vùnglo âu - chuẩn

cao nhưng an toàn thấp - là nơi câu hỏi và ý tưởng bị giữ lại (Edmondson, 2018).

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA

Giảm chất lượng phối hợp và giải quyết vấn đề

Liên quan: 95% nhóm cao và70% nhóm thấp đồng ý nơi làm việc có cơ hội cộng tác và làm việc nhóm (trang 4); tự đánh giá hiệu suất rất tốt/xuất sắc là 91% so với 69% (trang 5).

Lưu ý: các con số trong cột "Liên quan" thể hiện sự khác biệt giữa hai nhóm trong khảo sát APA. Chúng không chứng minh rằng thiếu an toàn tâm lý gây ra từng kết quả. Nguồn: American Psychological Association (APA), 2024 Work in America Survey, trang 3, 4, 5, 8, 9 và 25.

Doanh nghiệp có thể làm gì?

Thông điệp trọng tâm: Xây dựng an toàn tâm lý bắt đầu từ những hành vi nhỏ, lặp lại và nhất quán của người quản lý.

Sáu hướng hành động dưới đây là khuyến nghị ứng dụng của Hitsuji, xây dựng từ các khái niệm về an toàn tâm lý và từ những thực hành mà APA ghi nhận có đi kèm với an toàn tâm lý cao hơn (như cơ hội đưa và nhận phản hồi, cơ hội tham gia ra quyết định - trang 4, 26). Khảo sát APA không chứng minh các thực hành này tạo ra an toàn tâm lý.

1. Chủ động lắng nghe, tiếp nhận ý kiến trái chiều

Ví dụ hành động

- Trong họp, quản lý phát biểu sau cùng và hỏi: "Ai thấy rủi ro mà chúng ta chưa bàn tới?"
- Tóm tắt lại ý kiến phản biện trước khi trả lời, và cảm ơn người lên tiếng đầu tiên.

2. Không biến sai lầm thành công cụ làm nhục hay đổ lỗi

Ví dụ hành động

- Khi có sự cố, câu hỏi đầu tiên là "Điều gì đã xảy ra và quy trình nào cần thay đổi?", không phải "Ai làm?".
- Tổ chức rà soát sau sự cố tập trung vào quy trình, ghi nhận người báo lỗi sớm.

3. Xây dựng cơ chế phản hồi hai chiều

Ví dụ hành động

- Mỗi buổi 1:1 hằng tháng có mục "Tôi có thể làm gì để hỗ trợ bạn tốt hơn?".
- Công bố trong 30 ngày: "Bạn đã nói gì - chúng tôi đã làm gì - chưa làm được vì sao".

4. Khuyến khích đặt câu hỏi và tìm kiếm hỗ trợ

Ví dụ hành động

- Quản lý kể một lần mình từng hỏi sai hoặc nhờ giúp, để chuẩn hóa việc này.
- Duy trì "giờ hỏi đáp" cố định hằng tuần với nguyên tắc: không có câu hỏi ngớ ngẩn.

5. Tạo cơ hội để nhân viên tham gia giải quyết vấn đề

Ví dụ hành động

- Nêu vấn đề trước, mời mỗi người đề xuất một hướng xử lý rồi mới chốt phương án.
- Giao một thành viên chủ trì một cải tiến nhỏ trong quý, có quản lý đồng hành.

6. Thiết lập nguyên tắc giao tiếp tôn trọng trong nhóm

Ví dụ hành động

- Cả nhóm cùng viết "thỏa thuận làm việc" 5 dòng, ví dụ: phản biện ý kiến, không công kích con người; không ngắt lời.
- Quản lý nhắc nhẹ và nhất quán ngay khi có hành vi chế giễu hoặc gạt bỏ ý kiến.

KHÁI NIỆM HỌC THUẬT

Giữ chuẩn mực song song. Theo Edmondson, mục tiêu là vùng học hỏi: an toàn tâm lý cao và chuẩn mực hiệu suất cao. Nói được sự thật không đồng nghĩa với việc hạ yêu cầu công việc.

Đừng nhầm lẫn sự im lặng với sự đồng thuận

Thông điệp trọng tâm: Một đội ngũ không có ý kiến phản đối chưa chắc là một đội ngũ đồng thuận.

ĐIỀU NGƯỜI QUẢN LÝ NHÌN THẤY

Cuộc họp trôi chảy. Không ai phản đối. Báo cáo đúng hạn. Ít sai sót được báo lên.

≠

ĐIỀU CÓ THỂ ĐANG XẢY RA

Người có ý kiến chọn không nói. Sai sót được tự xử lý lặng lẽ. Ý tưởng mới nằm lại trong đầu.

Đôi khi, sự im lặng chỉ phản ánh việc nhân viên không cảm thấy an toàn khi bày tỏ quan điểm. An toàn tâm lý vì thế không đơn thuần là chuyện cảm xúc cá nhân: nó liên quan đến cách tổ chức quản lý, giao tiếp và tạo điều kiện để mỗi người đóng góp.

Ba điều cần nhớ

1. Nhìn đúng vấn đề

Số liệu APA2024 cho thấy nhóm an toàn tâm lý thấp có nhiều trải nghiệm tiêu cực hơn rõ rệt ở căng thẳng, gắn bó và quan hệ làm việc.

2. Đọc số liệu thận trọng

Đây là mối liênhệ trong khảo sát tại Mỹ, không phải quan hệ nhân quả và không mặc định áp dụng cho Việt Nam.

3. Bắt đầu từ hành vi quản lý

Lắng nghe, xử lý sai sót không đổ lỗi, phản hồi hai chiều và nguyên tắc giao tiếp tôn trọng là những bước khởi đầu cụ thể.

CÂU HỎI GỢI Ý

Trong tổ chức của bạn, nhân viên có thực sự dám nói ra điều họ nghĩ, hay chỉ nói những điều họ tin rằng cấp trên muốn nghe?

Tuyên bố trách nhiệm và nguồn tham khảo

Thông điệp trọng tâm: Phân biệt rõ đâu là số liệu gốc, đâu là khái niệm học thuật và đâu là diễn giải của Hitsuji.

Tuyên bố về nguồn thông tin và trách nhiệm nội dung

Tài liệu này được biên soạn bởi Hitsuji HR Academy với mục đích tổng hợp, diễn giải và chia sẻ kiến thức về An toàn tâm lý (Psychological Safety) trong môi trường làm việc.

Nội dung được tham khảo và phát triển dựa trên báo cáo 2024 Work in America Survey: Psychological Safety in the Changing Workplace do American Psychological Association (APA) công bố năm 2024, cùng các tài liệu nghiên cứu và nguồn học thuật được trích dẫn trong tài liệu.

Các số liệu, kết quả khảo sát và thông tin nghiên cứu được sử dụng nhằm cung cấp cơ sở tham khảo cho người đọc. Những phần phân tích, diễn giải, ví dụ minh họa và khuyến nghị ứng dụng là nội dung được Hitsuji HR Academy tổng hợp và phát triển từ góc nhìn nghiên cứu, đào tạo và quản trị nhân sự.

Tài liệu này không phải báo cáo nghiên cứu gốc do Hitsuji HR Academy thực hiện, không đại diện cho quan điểm chính thức của APA và không thay thế cho việc tham khảo tài liệu nghiên cứu gốc.

Các kết quả khảo sát được trích dẫn cần được hiểu trong phạm vi đối tượng, phương pháp và bối cảnh nghiên cứu ban đầu. Không nên mặc định các số liệu từ khảo sát tại Hoa Kỳ phản ánh chính xác thực trạng của người lao động tại Việt Nam.

Tài liệu được cung cấp với mục đích chia sẻ kiến thức và tham khảo chuyên môn, không nhằm mục đích chẩn đoán, tư vấn hoặc điều trị các vấn đề sức khỏe tâm thần.

Đơn vị biên soạn: Hitsuji HR Academy

Tài liệu tham khảo

Nguồn chính. AmericanPsychological Association. (2024). 2024 Work in America Survey: Psychological Safety in the Changing Workplace. **https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/2024-work-in-america-report.pdf** Trang giới thiệu: **https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/psychological-safety**

Nguồn học thuật. Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley. (Định nghĩa được trích dẫn trong báo cáo APA, trang 2; mô hình bốn vùng tham khảo từ chính cuốn sách này.)

Hệ thống nhãn nội dung trong tài liệu

SỐ LIỆU KHẢO SÁT APA	Kết quả khảo sát của APA (kèm số trang báo cáo gốc).
KHÁI NIỆM HỌC THUẬT	Khái niệm hoặc mô hình học thuật, ghi nguồn riêng.
HITSUJI DIỄN GIẢI	Phân tích, diễn giải và khuyến nghị của Hitsuji.
VÍ DỤ MINH HỌA	Tình huống minh họa mang tính giả định, không phải dữ liệu khảo sát.