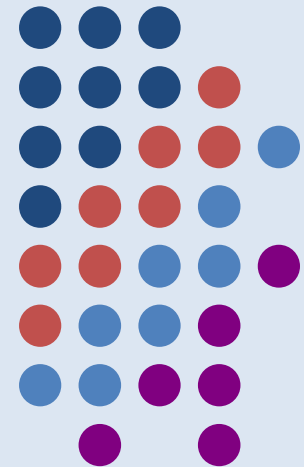


# Bài giảng 5. Môi trường giữ tập trung (Holding Environment)

Lãnh đạo trong khu vực công  
MPP2021 – Học kỳ Thu 2020

Nguyễn Xuân Thành



# Môi trường giữ tập trung

---

- Thuật ngữ môi trường giữ tập trung có nguồn gốc từ môi trường tự do và an toàn sử dụng trong ngành phân tích tâm lý để chỉ quan hệ giữa bác sĩ tâm lý và bệnh nhân.
  - Bác sĩ tâm lý “giữ” bệnh nhân trong một quá trình học tập qua đó bác sĩ tạo đồng cảm và thấu hiểu tình cảnh của bệnh nhân và bản thân người bệnh dần dần nhận thức rõ được các thách thức/trực trặc của mình.
- Môi trường giữ tập trung (holding environment) được sử dụng trong nghiên cứu và thực hành lãnh đạo thích ứng (adaptive leadership).
  - Môi trường giữ tập trung là nơi diễn ra các mối quan hệ giữa các nhóm/đối tượng gây tác động và/hay chịu ảnh hưởng của thách thức thích ứng. Nó có vai trò “giữ” cho mọi người “tập trung” làm công việc thích ứng, cảm thấy an toàn và được khuyến khích, hỗ trợ cho dù chính công việc thích ứng thường tạo những sức ép và xung đột làm mọi người mất tập trung và nản lòng.

# Điều hòa mức độ căng thẳng

---

- Thông qua và bằng cách điều khiển hay tác động tới môi trường giữ tập trung, người lãnh đạo có thể điều hòa mức độ căng thẳng khi huy động mọi người trong đội/tổ chức/cộng đồng/xã hội của mình thực hiện công việc thích ứng.
  - Mức độ căng thẳng quá thấp sẽ làm mọi người không còn thấy cần thiết phải làm công việc thích ứng.
  - Mức độ căng thẳng quá cao sẽ làm mọi người nản lòng, lo sợ dẫn tới mất khả năng làm công việc thích ứng.
  - Người lãnh đạo đích thực sẽ biết điều hòa môi trường giữ tập trung ở mức phù hợp nhất cho công việc thích ứng.
- Heifetz (1994, 2009) ví môi trường trường giữ tập trung như là một nồi áp suất.
  - Áp suất quá thấp, món ăn sẽ không được nấu;
  - Áp suất quá cao sẽ làm hỏng món ăn.



# Lãnh đạo có quyền hạn và môi trường giữ tập trung

---

- Lãnh đạo có quyền hạn là người ở vào vị trí để tạo dựng và quản lý môi trường giữ tập trung
  - Với quyền hạn chính thức, người lãnh đạo triển khai các quyền lực ép buộc để tạo môi trường giữ tập trung qua đó chuyển sự căng thẳng, mâu thuẫn thành công việc thích ứng
  - Dùng quyền hạn (chính thức hay phi chính thức) để tăng hay giảm mức độ căng thẳng trong môi trường giữ tập trung sao cho phù hợp nhất để triển khai công việc thích ứng
- Nhưng lãnh đạo có quyền hạn cũng có thể dùng môi trường giữ tập trung để:
  - Chôn vùi những vấn đề mình không thích
  - Đánh lạc hướng dư luận
  - Tấn công các lực lượng chống đối

# Lãnh đạo, lòng tin và môi trường giữ tập trung

---

- Lòng tin (trust) là nguồn lực thiết yếu để lãnh đạo điều hòa mức độ căng thẳng trong môi trường giữ tập trung
  - Với lòng tin thấp, người lãnh đạo có thể phải giảm mức độ căng thẳng trong môi trường giữ tập trung xuống dưới mức cần thiết để thúc đẩy công việc thích ứng.
  - Với lòng tin cao, người lãnh đạo có thể tăng mức độ căng thẳng để đẩy nhanh công việc thích ứng mà không làm mọi người lo sợ hay nản lòng.
- Quyền hạn phi chính thức là cơ sở để người lãnh đạo xây dựng lòng tin

# Những nhiệm vụ của người lãnh đạo có quyền hạn trong môi trường giữ tập trung

---

Quyền hạn cho phép người lãnh đạo sử dụng và triển khai nguồn lực nhằm

- Hướng sự chú ý của mọi người vào vấn đề cần tập trung
- Thu thập thông tin và kiểm chứng thông tin
- Quản lý thông tin và định hướng cách đặt vấn đề
- Nhận diện và tạo tương tác giữa các quan điểm mâu thuẫn nhau
- Lựa chọn quá trình ra quyết định