
SELF LEADERSHIP CARE

Cẩm Nang Hồi Sinh Năng Lượng Lãnh Đạo

(Dành Riêng Cho Lãnh Đạo Cấp Trung)

Biên soạn dựa trên:

Khoa học Thần kinh (Neuroscience)
& Tâm lý học Hành vi (Behavioral Psychology)

"Lãnh đạo bản thân trước khi lãnh đạo đội ngũ."

Contents

Lời nói đầu	3
1 ĐỊNH NGHĨA LẠI BURNOUT & ĐÁNH GIÁ HIỆN TRẠNG	4
1.1 Burnout không phải là "Mệt mỏi"	4
1.2 Bài Test Đánh Giá Mức Độ Burnout	4
1.3 Nhật Ký Kiểm Toán Năng Lượng	4
2 KHOA HỌC THẦN KINH: DOPAMINE, CORTISOL & ULTRADIAN	6
2.1 Cạm Bẫy Dopamine Rẻ Tiền	6
2.2 Cortisol và "Sương mù não" (Brain Fog)	6
2.3 Nhịp Sinh Học Ultradian (Ultradian Rhythms)	6
3 KỸ NĂNG DEEP WORK CHO LÃNH ĐẠO	8
3.1 Tại sao Lãnh đạo cần Deep Work?	8
3.2 Cái giá của Context Switching (Chuyển đổi bối cảnh)	8
3.3 Phương pháp Lịch Trình Cố Định (Fixed-Schedule)	8
3.4 Chế độ "Tu Sĩ" (Monk Mode)	8
4 THIẾT LẬP RANH GIỚI & NGHỆ THUẬT TỪ CHỐI	10
4.1 Hội chứng "Người làm hài lòng" (People Pleaser)	10
4.2 Ranh giới với Cấp trên: "Có, nhưng..."	10
4.3 Ranh giới với Cấp dưới: "Quy tắc Chú Khi"	10
5 QUY TRÌNH HỒI PHỤC (RECOVERY PROTOCOLS)	12
5.1 Quy trình "Tắt máy" (Shutdown Ritual)	12
5.2 Hồi phục Chủ động (Active Recovery)	12
5.3 Giấc ngủ & NSDR (Non-Sleep Deep Rest)	12
6 LỘ TRÌNH 4 TUẦN HỒI SINH (ACTION PLAN)	13
7 LỜI KẾT & TÀI NGUYÊN BỔ TRỢ	15
7.1 Lời Nhấn Nhủ Cuối Cùng	15
7.2 Ghi Chú Cá Nhân	15

LỜI NÓI ĐẦU: VƯỢT QUA KHỦNG HOẢNG "SANDWICH"

Bạn đang cầm trên tay không chỉ là một tài liệu đọc, mà là một "Hợp đồng Hồi sinh" giữa bạn và chính bản thân mình.

Ở vị trí Lãnh đạo cấp trung (Middle Manager), bạn là chiếc "bánh kẹp" chịu lực ép lớn nhất trong doanh nghiệp:

1. Áp lực từ trên xuống: KPI, chiến lược thay đổi liên tục, kỳ vọng tăng trưởng.
2. Áp lực từ dưới lên: Nhân sự nghỉ việc, đào tạo, xung đột nội bộ, giải quyết sự vụ.
3. Áp lực ngang hàng: Cạnh tranh nguồn lực, phối hợp liên phòng ban.

Burnout (Kiệt sức) ở cấp độ này nguy hiểm hơn nhân viên bình thường vì nó đi kèm với sự Mất Kiểm Soát (Loss of Agency) và cảm giác Cô Độc (Isolation). Bạn không thể than vãn với nhân viên, cũng không dám kêu ca với sếp.

Tài liệu này được thiết kế để giúp bạn xây dựng lại hệ thống "Hệ điều hành sinh học" của mình. Chúng ta sẽ không nói những lời sáo rỗng như "hãy nghỉ ngơi đi". Chúng ta sẽ dùng khoa học để tối ưu hóa cách não bộ vận hành.

Cam Kết Thay Đổi

Tôi, _____, cam kết dành trọn vẹn sự tập trung cho hành trình này. Tôi chấp nhận rằng việc chăm sóc bản thân không phải là ích kỷ, mà là trách nhiệm cao nhất của một người lãnh đạo.

1. ĐỊNH NGHĨA LẠI BURNOUT & ĐÁNH GIÁ HIỆN TRẠNG

1.1. Burnout không phải là "Mệt mỏi"

Mệt mỏi là khi bạn ngủ một giấc và sáng hôm sau thấy khỏe. Burnout là khi bạn ngủ cả cuối tuần nhưng sáng thứ Hai vẫn muốn "biến mất".

Theo Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), Burnout là hội chứng gây ra bởi căng thẳng mãn tính không được kiểm soát, đặc trưng bởi 3 khía cạnh:

1. Kiệt quệ năng lượng: Cảm thấy cạn kiệt cả thể chất và tinh thần.
2. Cynicism (Sự hoài nghi/Lãnh cảm): Cảm thấy tiêu cực, xa cách với công việc và đồng ngũ. "Nhân viên thật phiền phức", "Cố gắng cũng chẳng để làm gì".
3. Giảm hiệu quả chuyên môn: Cảm thấy mình vô dụng, không tạo ra giá trị.

1.2. Bài Test Đánh Giá Mức Độ Burnout

Hãy đánh dấu (X) vào ô phù hợp với bạn trong 2 tuần qua:

Dấu hiệu	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên
1. Tôi cảm thấy kiệt sức ngay khi thức dậy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tôi mất kiên nhẫn với nhân viên/đồng nghiệp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tôi hay quên các việc vặt hoặc khó tập trung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tôi không còn tìm thấy niềm vui trong công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tôi bị rối loạn giấc ngủ (khó ngủ/tỉnh giấc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tôi dùng đồ uống có cồn/caffeine để trụ vững.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tôi cảm thấy bị "mắc kẹt" không lối thoát.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kết quả:

- Nếu bạn chọn "Thường xuyên" ở 3 câu trở lên: Bạn đang ở mức Báo động Đỏ.
- Nếu bạn chọn "Thường xuyên" ở 1-2 câu: Bạn đang ở mức Báo động Vàng.

1.3. Nhật Ký Kiểm Toán Năng Lượng

Burnout thường đến từ việc "rò rỉ năng lượng" không được kiểm soát.

THỰC HÀNH: NHẬT KÝ NĂNG LƯỢNG

Hãy nhớ lại ngày làm việc hôm qua và điền vào bên dưới:

1. Thời điểm nào trong ngày bạn thấy mệt mỏi nhất? Tại sao?

2. Ai hoặc sự việc gì đã "hút cạn" pin của bạn? (Ví dụ: Một cuộc họp vô bổ, email của khách hàng...)

3. Bạn đã làm gì để đối phó? (Lướt điện thoại, ăn vặt, hút thuốc?)

2. KHOA HỌC THẦN KINH: DOPAMINE, CORTISOL & ULTRADIAN

Để lãnh đạo tốt, bạn cần hiểu "cỗ máy" mình đang vận hành: Bộ não.

2.1. Cạm Bẫy Dopamine Rẻ Tiền

Lãnh đạo thường rơi vào bẫy "nghiện bận rộn". * Khi bạn trả lời xong 1 email → Não tiết Dopamine (Hormone phần thưởng). * Khi bạn dập xong 1 "đám cháy" nhỏ của nhân viên → Não tiết Dopamine.

Cảm giác này gây nghiện, khiến bạn sa đà vào việc vặt (Shallow Work) thay vì làm việc chiến lược (Deep Work). Hậu quả là cuối ngày bạn thấy mình "rất bận" nhưng "chẳng làm được gì quan trọng".

2.2. Cortisol và "Sương mù não" (Brain Fog)

Căng thẳng kéo dài làm tăng Cortisol. Nồng độ Cortisol cao sẽ: * Teo nhỏ vùng Hippocampus (trí nhớ). * Ức chế Prefrontal Cortex (vùng ra quyết định sáng suốt). Đây là lý do khi stress, bạn hay ra quyết định sai lầm và dễ nổi nóng.

2.3. Nhịp Sinh Học Ultradian (Ultradian Rhythms)

Nghiên cứu cho thấy não bộ chỉ có thể tập trung cao độ trong khoảng 90 phút, sau đó cần 20 phút để hồi phục.

Nếu bạn cố ép mình làm việc thông trưa, bạn đang đi vay "nợ sinh học". Lãi suất của khoản nợ này chính là sự kiệt quệ vào buổi chiều.

Giao thức Reset Cấp Tốc (Huberman Lab)

Khi cảm thấy quá tải:

1. Thở dài sinh lý (Physiological Sigh): Hít vào 2 lần liên tiếp bằng mũi (lần 2 ngắn để làm căng phổi), thở ra từ từ bằng miệng. Lặp lại 5 lần.
2. Tầm nhìn toàn cảnh (Panoramic Vision): Rời mắt khỏi màn hình, nhìn ra xa và mở rộng tầm nhìn sang hai bên. Điều này kích hoạt hệ thần kinh phó giao cảm (thư giãn).

THỰC HÀNH: THỰC HÀNH QUAN SÁT CƠ THỂ

Trong 3 ngày tới, hãy ghi lại các khung giờ cơ thể bạn "biểu tình" (buồn ngủ, mất tập trung).

Ngày 1:

Ngày 2:

Ngày 3:

Quy luật bạn nhận ra là gì? (Ví dụ: Luôn mệt lúc 2h chiều?)

3. KỸ NĂNG DEEP WORK CHO LÃNH ĐẠO

3.1. Tại sao Lãnh đạo cần Deep Work?

Nhiều người nghĩ "Lãnh đạo là phải họp và trả lời tin nhắn 24/7". Sai lầm! Lãnh đạo cần sự tĩnh lặng để: * Nhìn thấy bức tranh toàn cảnh. * Soạn thảo chiến lược. * Viết quy trình/hướng dẫn.

3.2. Cái giá của Context Switching (Chuyển đổi bối cảnh)

Mỗi khi bạn đang làm báo cáo mà quay sang trả lời tin nhắn Zalo "Sếp ơi...", não bộ mất trung bình "23 phút" để quay lại mức độ tập trung ban đầu (Theo ĐH California, Irvine). Nếu bạn bị ngắt quãng 5 phút/lần, não bạn vĩnh viễn ở trạng thái nông cạn.

3.3. Phương pháp Lịch Trình Cố Định (Fixed-Schedule)

Thay vì làm đến khi hết việc (không bao giờ hết), hãy cố định giờ về (ví dụ 17:30). Sự giới hạn này buộc não bộ phải ưu tiên tàn nhẫn những việc quan trọng nhất.

3.4. Chế độ "Tu Sĩ" (Monk Mode)

Dành ra các block thời gian "Bất khả xâm phạm". * Ví dụ: Sáng Thứ 3 và Thứ 5, từ 8:30 - 10:30. * Quy tắc: Tắt Wifi, điện thoại để chế độ máy bay, đóng cửa phòng. * Thông báo: "Anh cần tập trung xử lý dự án X. Các em tự quyết định vấn đề phát sinh, chỉ gọi khi văn phòng bị cháy."

THỰC HÀNH: THIẾT KẾ LỊCH TRÌNH LÝ TƯỞNG

Hãy thiết kế một tuần làm việc mẫu.

Block Deep Work (Không họp, không tin nhắn):

(Ví dụ: 8h-10h Sáng T3, T5)

Block Họp (Gom tất cả cuộc họp vào đây):

(Ví dụ: Chiều T2, Sáng T4)

Block Xử lý sự vụ (Email, Admin):

(Ví dụ: 30p đầu ngày và 30p cuối ngày)

4. THIẾT LẬP RANH GIỚI & NGHỆ THUẬT TỪ CHỐI

4.1. Hội chứng "Người làm hài lòng" (People Pleaser)

Lãnh đạo Burnout thường là người không dám làm mất lòng ai. * Sợ từ chối sếp trên → Ôm việc quá tải. * Sợ từ chối nhân viên → Làm bảo mẫu, làm hộ.

4.2. Ranh giới với Cấp trên: "Có, nhưng..."

Bạn không từ chối công việc, bạn từ chối sự "phi thực tế".

Kịch bản: "Em rất muốn nhận dự án A này. Tuy nhiên, hiện tại nguồn lực của em đang dồn 100% cho dự án B để kịp deadline. Nếu nhận A, em đề xuất 2 phương án: 1 là dời deadline B lại 1 tuần, 2 là chuyển phần C cho team khác hỗ trợ. Sếp ưu tiên phương án nào?"

→ Đẩy quả bóng trách nhiệm chọn lựa về lại cho sếp.

4.3. Ranh giới với Cấp dưới: "Quy tắc Chú Khi"

Đừng để nhân viên ném "khí" (vấn đề) lên lưng bạn.

Khi nhân viên hỏi: *"Anh ơi khách hàng phàn nàn, giờ sao anh?"* Đừng trả lời ngay! Hãy hỏi lại: *"Theo em thì nên làm thế nào? Cho anh 2 đề xuất trước."*

THỰC HÀNH: XÂY DỰNG KỊCH BẢN TỪ CHỐI

Viết xuống 3 tình huống bạn hay bị "nhờ vả" hoặc "ép việc" và soạn sẵn câu trả lời.
Tình huống 1:

Câu trả lời mới:

Tình huống 2:

Câu trả lời mới:

Tình huống 3:

Câu trả lời mới:

5. QUY TRÌNH HỒI PHỤC (RECOVERY PROTOCOLS)

Nghỉ ngơi không phải là phần thưởng sau khi hoàn thành công việc. Nghỉ ngơi là "nhiên liệu" để làm việc.

5.1. Quy trình "Tắt máy" (Shutdown Ritual)

Để tránh việc mang lo âu về nhà, hãy thực hiện nghi thức này 15 phút trước khi rời văn phòng:

1. Review lại to-do list hôm nay.
2. Lên danh sách 3 việc quan trọng nhất cho ngày mai.
3. Tắt máy tính.
4. Nói to (hoặc nhắm): "Hệ thống đã tắt. Ngày làm việc kết thúc."

5.2. Hồi phục Chủ động (Active Recovery)

Nằm lướt TikTok/Facebook không phải là nghỉ ngơi. Đó là nạp thêm rác thông tin vào não. Hồi phục chủ động bao gồm: * Vận động nhẹ: Đi bộ, yoga, bơi. * Sở thích tốn công sức (High-effort hobbies): Nấu ăn, chơi nhạc, lắp Lego. Những việc này buộc não phải tập trung vào cái khác, giúp quên hoàn toàn công việc.

5.3. Giấc ngủ & NSDR (Non-Sleep Deep Rest)

Nếu bạn thiếu ngủ, mọi kỹ năng lãnh đạo đều vô nghĩa. * Quy tắc 10-3-2-1: * 10 tiếng trước ngủ: Không Caffeine. * 3 tiếng trước ngủ: Không ăn no/rượu bia. * 2 tiếng trước ngủ: Không làm việc. * 1 tiếng trước ngủ: Không màn hình (Blue light).

* NSDR (Yoga Nidra): Một bài tập thư giãn sâu 10-20 phút giúp hồi phục tương đương 2 giờ ngủ (Tìm từ khóa "NSDR" trên YouTube).

THỰC HÀNH: CAM KẾT HỒI PHỤC

Hãy liệt kê 3 hoạt động "Phi công nghệ" (Non-digital) bạn sẽ làm tuần này để nạp năng lượng (Ví dụ: Chơi với con, tưới cây, đọc sách giấy).

1.
2.
3.

Cam kết giờ đi ngủ: Tôi sẽ lên giường lúc giờ và để điện thoại ở phòng khác.

6. LỘ TRÌNH 4 TUẦN HỒI SINH (ACTION PLAN)

Đây là bản kế hoạch chi tiết để bạn thực hiện từng bước một.

TUẦN 1: GIẢI ĐỘC SỐ & ỔN ĐỊNH SINH HỌC

Mục tiêu: Giảm Cortisol, ngủ ngon hơn.

- Ngày 1:** Xóa/Ẩn app công việc khỏi màn hình chính điện thoại. Tắt thông báo (Noti).
- Ngày 2:** Thực hành "Thở dài sinh lý" 3 lần/ngày.
- Ngày 3:** Cam kết không mang điện thoại vào phòng ngủ. Mua đồng hồ báo thức riêng.
- Ngày 4:** Phơi nắng sáng sớm 10-15 phút để chỉnh nhịp sinh học.
- Ngày 5:** Đi bộ 20 phút sau giờ làm việc (không nghe podcast công việc).
- Ngày 6-7:** Cuối tuần "No-Tech". Dành trọn vẹn cho gia đình/sở thích.

TUẦN 2: THIẾT LẬP RANH GIỚI

Mục tiêu: Giảm tải khối lượng công việc vô hình.

- Ngày 8:** Rà soát lịch họp tuần. Hủy/Ủy quyền ít nhất 1 cuộc họp.
- Ngày 9:** Thực hành "Quy tắc Chú Khỉ" với nhân viên đầu tiên hỏi bạn.
- Ngày 10:** Ra về đúng giờ (Fixed-Schedule) bất kể còn việc hay không.
- Ngày 11:** Soạn thảo kịch bản từ chối cho một dự án/đầu việc mới.
- Ngày 12:** Ăn trưa rời khỏi bàn làm việc (Không vừa ăn vừa check mail).
- Ngày 13-14:** Review lại cảm giác khi nói "Không". Bạn có thấy nhẹ nhõm hơn?

TUẦN 3: TỐI ƯU HÓA HIỆU SUẤT (DEEP WORK)

Mục tiêu: Làm ít hơn, chất lượng cao hơn.

- Ngày 15:** Thiết lập block "Deep Work" đầu tiên (90 phút). Tắt mọi kết nối.
- Ngày 16:** Gom check email/tin nhắn vào 3 khung giờ cố định trong ngày.
- Ngày 17:** Viết ra 3 việc quan trọng nhất (Big 3) trước khi bắt đầu ngày mới.
- Ngày 18:** Thực hiện nghi thức "Shutdown Ritual" trước khi về.
- Ngày 19:** Từ chối làm việc đa nhiệm (Multitasking). Làm xong việc A mới sang việc B.
- Ngày 20-21:** Tự thưởng cho bản thân một trải nghiệm thư giãn sâu (Massage, Spa, đi dã ngoại).

TUẦN 4: TÌM LẠI Ý NGHĨA & TRAO QUYỀN

Mục tiêu: Kết nối lại với niềm vui lãnh đạo.

- Ngày 22:** Dành 30 phút trò chuyện sâu (không nói về KPI) với một nhân viên tiềm năng.
- Ngày 23:** Viết xuống 3 điều bạn biết ơn về công việc hiện tại.
- Ngày 24:** Xác định một quy trình có thể chuyển giao hoàn toàn cho cấp dưới.
- Ngày 25:** Lên kế hoạch cho kỳ nghỉ phép thực sự (Off-grid) trong quý tới.
- Ngày 26:** Chia sẻ kiến thức này cho đội ngũ quản lý cấp dưới (Leader, Supervisor).
- Ngày 27-28:** Tổng kết hành trình 30 ngày. Bạn đã thay đổi như thế nào?

CHÚC BẠN VỮNG VÀNG VÀ BÌNH AN TRÊN HÀNH TRÌNH LÃNH ĐẠO!