

**SẾP  
ĐỘC  
HẠI**

**TOXIC HUMANS:****Combatting Poisonous Leadership in Boards and Organisations**

Copyright © 2024 Michael Jenkins

This edition arranged with EMERALD PUBLISHING LIMITED through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

All rights reserved.

**SẾP ĐỘC HẠI:****Top 10 dấu hiệu nhận diện và đối phó với sếp độc hại**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2024

**Alpha Books - Better Knowledge, Better Success**

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

**Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới**

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

---

**Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam**

Jenkins, Michael

Sếp độc hại = Toxic humans : Top 10 dấu hiệu nhận diện và đối phó với sếp độc hại / Michael Jenkins ; Phương Nguyễn dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2026.

- 308 tr. ; 21 cm

ISBN 978-632-630-437-4

1. Lãnh đạo 2. Quản lí

658.4092 - dc23

COM0293p-CIP

---

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác về nội dung số: [chuyendoiso@alphabooks.vn](mailto:chuyendoiso@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [htxb@alphabooks.vn](mailto:htxb@alphabooks.vn)

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: [copyright@alphabooks.vn](mailto:copyright@alphabooks.vn)

# SẾP ĐỘC HẠI

MICHAEL  
JENKINS

TOP 10 DẤU HIỆU NHẬN DIỆN  
VÀ ĐỐI PHÓ VỚI SẾP ĐỘC HẠI

**Toxic humans**  
Phương Nguyễn dịch

 alpha  
books  NHÀ XUẤT BẢN  
CÔNG THƯƠNG

## HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

**Đoàn Đức Thuận** - Phó Viện trưởng  
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu  
và Cạnh tranh (BCSI)

**Trần Hồng Quang**  
CEO HQBC Consulting & Investment

**Phan Minh Thu**  
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu  
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

**Nguyễn T. Quỳnh Trang**  
Phó Chủ tịch CSMO

**Lê Quốc Vinh**  
Chủ tịch LeBros

**Nguyễn Đình Thành**  
Đồng sáng lập Elite PR School

**Lê Hồng Phúc** - Phó Chủ tịch Hội  
các Nhà QTĐN Việt Nam  
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

**Nông Vương Phi**  
CEO Công ty Phi&P

**Nguyễn Cảnh Bình**  
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

## ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà - Đặng Ly  
Điều phối viên: Nguyễn Thủy  
Thiết kế bìa: ducchien\_  
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn  
Bản quyền: Xuân Hồng  
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

---

Alpha Books không chỉ xuất bản sách - chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức  
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

# MỤC LỤC

Lời mở đầu: sự trỗi dậy của những kẻ độc hại..... 7

**1.** Thế nào là những kẻ độc hại?.....17

**2.** Điều gì khiến con người độc hại hoặc trở nên độc hại? ..... 51

**3.** Những con người độc hại có ảnh hưởng như thế nào ở cấp độ Hội đồng quản trị, trong đội ngũ cấp cao và đối với doanh nghiệp hoặc tổ chức?.....83

**4.** Vậy hành vi của người độc hại trong môi trường làm việc thực tế trông như thế nào? .....119

**5.** Mọi người đã phải trải qua những gì tại môi trường làm việc? .....141

- 6.** Chúng ta cần áp dụng phương pháp nào để giảm thiểu tác động của những con người độc hại? ..... 173
- 7.** Chúng ta có thể làm gì để đối phó với những kẻ độc hại ngay từ khi còn nhỏ? ..... 205
- 8.** Giờ đây các tổ chức có thể làm gì để xử lý, kiểm soát tầm ảnh hưởng của những nhà lãnh đạo độc hại và những con người độc hại? .....229
- 9.** Chúng ta có thể làm gì để đối phó hoặc chung sống với đồng nghiệp độc hại?..... 263
- 10.** Suy nghĩ về những ảnh hưởng của các cá nhân độc hại lên tổ chức – và cách ngăn chặn chúng..... 293
- Lời cảm ơn ..... 305

## LỜI MỞ ĐẦU: SỰ TRỖI DẬY CỦA NHỮNG KẺ ĐỘC HẠI

Khi viết cuốn sách *Expert Humans – Critical Leadership Skills for a Disrupted World* (tạm dịch: Những con người tinh hoa: Kỹ năng lãnh đạo then chốt trong một thế giới biến động) bàn về lòng vị tha, lòng trắc ẩn và sự đồng cảm trong bối cảnh thế giới biến động không ngừng, tôi nhận thấy thực tế đáng lo ngại: tình trạng bất ổn sâu sắc trong các Hội đồng quản trị và tổ chức, cùng hệ lụy nghiêm trọng mà nó đã và đang gây ra. Chính điều đó đã thôi thúc tôi tiếp cận chủ đề kiến tạo môi trường làm việc nhân văn và nhân đạo hơn từ một góc nhìn khác.

Tôi từng tìm hiểu các điều kiện cần thiết để xây dựng một môi trường an toàn hơn về mặt tâm lý ở các tổ chức, trong quá trình đó, tôi liên tục đối mặt với một thực tế đáng buồn của đời sống công việc ngày nay: rất nhiều người đang phải chịu đựng cái gọi

là lãnh đạo độc hại<sup>1</sup>. Khi đi sâu tìm hiểu nguồn cơn, tôi nhận ra rằng dù sự độc hại có thể hiện diện ở mọi cấp độ, nhưng chính các thành viên hội đồng quản trị và ban điều hành cấp cao mới là những người định hình văn hóa tổ chức. Họ có nghĩa vụ phải chăm sóc nhân viên, những người đang phải chịu tác động trực tiếp từ văn hóa mà họ tạo ra. Chính vì vậy, tôi quyết định tập trung vào hiện tượng độc hại trong các Hội đồng quản trị và giới lãnh đạo cấp cao bằng cách đặt ra một bộ ba câu hỏi gồm: chúng ta thực sự đang nói về điều gì khi nhắc đến sự độc hại; sự độc hại này mang lại những hệ lụy gì trong Hội đồng quản trị và tổ chức; và quan trọng nhất, chúng ta có thể làm gì để thay đổi nó, nếu điều đó là khả thi?

Chúng ta sẽ lần lượt đi sâu vào từng câu hỏi ấy.

Và trong hành trình này, cần lưu ý là khi nhắc tới “con người độc hại”, chúng ta đang nói đến những người có hành vi gây tổn hại hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến người khác. Thuật ngữ này đang ngày càng trở nên phổ biến, phản ánh sự gia tăng trong nhận thức xã hội nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ của việc

---

1. Nguyên văn tác giả dùng là “toxic” (mang nghĩa độc, chất độc) hoặc “poisonous” (mang nghĩa độc hại, có hại – về tinh thần), ở đây chúng tôi dùng chung là “độc hại”. (Tất cả chú thích chân trang không được ghi gì thêm đều là của Ban Biên tập tiếng Việt)

dán nhãn. Điều chúng ta cần làm là đi sâu vào bản chất thực sự của khái niệm “con người độc hại”. Tôi tin rằng bản chất con người vốn thiện lương, nhưng nhiều yếu tố như cách nuôi dạy, môi trường sống, hệ thống hay bối cảnh xung quanh có thể dẫn đến một số kiểu hành vi nhất định. Chính những yếu tố này sẽ là trọng tâm của hành trình khám phá sắp tới của chúng ta.

## KHI ĐỘC HẠI TRỞ THÀNH VẤN NẠN TOÀN CẦU

Trong suốt chặng đường sự nghiệp, tôi có cơ hội trải nghiệm môi trường làm việc ở các doanh nghiệp quy mô nhỏ, vừa và lớn trên khắp thế giới. Điều này giúp tôi nhận ra sự độc hại vượt ra ngoài ranh giới địa phương, quốc gia và cả quốc tế. Thực tế là lãnh đạo độc hại có thể xuất hiện một cách tinh vi và khác biệt trong từng nền văn hóa càng khiến chủ đề này trở nên vừa thú vị, vừa phức tạp hơn. Ngoài thời gian làm việc tại nhiều tổ chức khác nhau, 10 năm làm phiên dịch viên tiếng Nhật – Anh đã cho tôi một góc nhìn sâu sắc về đời sống công sở của nhiều kiểu người, trong nhiều môi trường khác nhau từ các tổ chức công, tư đến phi lợi nhuận. Tôi đã từng chứng kiến các cuộc họp mà ở đó, những hành vi tàn nhẫn

đến nghẹt thở diễn ra ngay trước mắt. Hiện tại, với vai trò là người điều phối các chương trình phát triển lãnh đạo và tổ chức, tôi có cơ hội kiểm nghiệm và khám phá các giả định cũng như quan niệm về tính độc hại thông qua việc hợp tác với nhiều nhóm người ở các tổ chức khác nhau và lắng nghe trải nghiệm của họ. Vì vậy, trong *Sếp độc hại*, chúng ta sẽ tìm hiểu cách con người tương tác với các nhà lãnh đạo độc hại, cũng như tác động của những tương tác ấy. Chúng ta sẽ cùng hướng tới việc xây dựng một giải pháp giúp nhân viên có thể ứng phó và chung sống với môi trường độc hại, đồng thời tìm ra những cách thức để kiểm chế, giảm nhẹ hoặc hạn chế những tác động tiêu cực nhất của sự độc hại trong tổ chức. Có thể bạn sẽ nghĩ, nghe có vẻ tuyệt đấy nhưng chẳng phải lãnh đạo độc hại đã tồn tại từ thuở sơ khai hay sao? Và chẳng phải cách dễ dàng nhất là cúi đầu, nhẫn nhịn, cố gắng sống sót và tận dụng tối đa hoàn cảnh không mấy lý tưởng ấy à?

Tôi cho rằng đây mới chính là vấn đề cốt lõi mà ta cần giải quyết: phải dừng lại và dứt khoát nói rằng, thế là quá đủ rồi.

Giờ đây, ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy tình trạng lãnh đạo độc hại đang gia tăng và nếu tiếp tục phớt lờ hoặc dung túng hiện tượng này, chúng ta

sẽ phải chứng kiến nhiều cuộc đời đổ vỡ hơn, nhiều cộng đồng bị tổn thương hơn và nhiều giá trị bị hủy hoại hơn. Một ví dụ cụ thể: tạp chí kinh doanh của Anh *Management Today* trích dẫn kết quả nghiên cứu đăng trên tạp chí *MIT Sloan Management Review*, rằng thoát khỏi môi trường làm việc độc hại hiện đã trở thành nguyên nhân hàng đầu khiến nhân viên nghỉ việc (ngày 22 tháng 2 năm 2023). Nghiên cứu này đã phân tích 34 triệu nhân viên trực tuyến cùng hơn 1,4 triệu đánh giá trên Glassdoor từ tháng 4 năm 2021 đến tháng 9 năm 2021 và phát hiện môi trường làm việc độc hại có khả năng khiến nhân viên nghỉ việc cao gấp 10 lần so với mức lương. Từ góc độ Hội đồng quản trị, nơi các thành viên đều hiểu rõ vai trò trong việc giám sát rủi ro đối với tổ chức, những phát hiện như vậy lẽ ra phải là hồi chuông cảnh báo. Trong một thế giới đầy biến động, rủi ro mất đi nhân tài chủ chốt và nguy cơ tổn hại đến hình ảnh doanh nghiệp khi tin tức về văn hóa độc hại lan truyền chính là lời cảnh báo buộc chúng ta phải nghiêm túc nhìn nhận và tìm cách xử lý thích đáng.

Tin mừng là ngày càng có nhiều người nhận ra rằng ta hoàn toàn có thể lên tiếng chỉ trích những hành vi độc hại, phi lý và từng bước đổi mặt, xử lý chúng. Tuy nhiên, thách thức lớn nhất vẫn là việc mọi người cần được hỗ trợ và khích lệ để lên tiếng vạch

trần những kẻ quyền lực – những con người đáng sợ, thậm chí khiến người khác khiếp đảm – vốn là bậc thầy đe dọa và bắt nạt: họ biết cách thao túng, buộc người khác phải phục tùng theo ý mình và lợi dụng những kẽ hở trong hệ thống để phục vụ lợi ích riêng. Đó không phải là việc dễ dàng, nhưng trong *Sếp độc hại*, chúng ta sẽ được nghe những câu chuyện về lòng dũng cảm của những người lao động bình thường đã dám đứng lên chống lại những nhà lãnh đạo độc hại và giành chiến thắng.

Tôi làm việc trong một ngành công nghiệp đã dành hàng thập niên để nghiên cứu về sự phát triển năng lực lãnh đạo trong các tổ chức lớn nhỏ. Thật may mắn, những trường kinh doanh tiên phong và có tư duy tiến bộ, vốn là những nhân tố chủ chốt trong lĩnh vực này đã bắt đầu chuyển mình theo cách mà 20 năm trước hẳn còn khó tưởng tượng. Họ nhận ra con người trong tổ chức phải được đặt ở vị trí trung tâm với tư cách là những *cá thể có cảm xúc*, chứ không chỉ là những bánh răng trong cỗ máy, và rằng các nhà lãnh đạo cần được phát triển không chỉ để điều hành doanh nghiệp hiệu quả, mà còn để biết quan tâm, thấu hiểu và tạo *cảm giác thuộc về* cho đội ngũ. Chính vì vậy, trong những năm gần đây, các khái niệm như an toàn tâm lý, niềm tin trong đời sống tổ chức, sức mạnh của học tập và phát triển ngày càng được quan

tâm: tất cả yếu tố này kết nối chặt chẽ với nhau, cùng với mục đích và giá trị, để hình thành văn hóa tổ chức. Chúng vốn dĩ gắn bó mật thiết bởi chỉ cần một trong ba yếu tố ấy (an toàn tâm lý, niềm tin, hay văn hóa học tập) bị xem nhẹ thì doanh nghiệp rất có thể đánh mất tính bền vững và trượt dần đến bờ vực sụp đổ.

Vì vậy, trong hành trình tìm hiểu *Sếp độc hại*, chúng ta sẽ khám phá một số câu chuyện về các nhà lãnh đạo độc hại (những người thể hiện hành vi độc hại) và thiệt hại mà họ gây ra cho tổ chức, thậm chí là cả đất nước. Chúng ta cũng sẽ lắng nghe trải nghiệm của những người kém may mắn khi phải làm việc với họ hoặc dưới quyền họ. hoặc tệ hơn, những người dám cản đường họ trong quá trình theo đuổi quyền lực, lòng tự tôn và lợi ích vật chất. Đồng thời, chúng ta sẽ thấy những nhà lãnh đạo độc hại nguy hiểm nhất không chỉ tồn tại trong các đội ngũ quản lý cấp cao, mà còn xuất hiện trong các Hội đồng quản trị. Người ta vẫn thường nói “nhà dột từ nóc”, vậy nên, điều quan trọng là chúng ta phải xem xét vai trò của các thành viên hội đồng quản trị trong việc góp phần tạo ra môi trường lãnh đạo độc hại, bởi những hành vi này có xu hướng lan tỏa và ảnh hưởng đến toàn bộ cơ cấu tổ chức.

Trong một bài viết gần đây cho Quỹ Phát triển Quản trị Châu Âu (EFMD) và phụ bản đặc biệt *Global Focus* của quỹ, do các đối tác của Forum viết, tôi đã nêu rõ rằng việc tích cực lên tiếng vạch trần những con người độc hại trong tổ chức đáng lẽ đã phải được làm từ lâu. Những cá nhân này chính là những người gây ra sự bất ổn và bình thường hóa những hành vi vốn không thể chấp nhận. Họ là những kẻ bắt nạt tàn nhẫn, những kẻ ái kỷ và những kẻ thái nhân cách trong doanh nghiệp, vì bất kỳ lý do gì mà khiến cuộc sống của người khác trở nên khốn khổ. Chúng ta cần học cách nhận biết các dấu hiệu và sẵn sàng hành động chống lại họ. Nhiều người độc hại phản đối việc khai vấn cho họ: một số người cho rằng họ là những cá nhân không thể khai vấn và hành vi của họ vượt xa những gì chúng ta có thể chỉ coi là kém văn minh đơn thuần. Như đoạn trích sau đây cho thấy, tôi thực sự muốn bấm nút báo động về hành vi độc hại của con người tại nơi làm việc, bởi tôi tin đây là điều vô cùng quan trọng:

*Họ sử dụng sự đồng cảm theo cách tiêu cực và hiềm độc nhờ khả năng đánh hơi sự dễ tổn thương ở người khác (thường là những người khác họ, hiền lành hơn hoặc khiêm tốn hơn). Chỉ cần nhận e-mail, tin nhắn và thông báo WhatsApp*

*từ những người này cũng đủ khiến nhịp tim tăng vọt và cổ họng khô khốc. Điều này có xảy ra với bạn tại nơi làm việc không? Rất có thể bạn đang là nạn nhân của một kẻ độc hại.*

(Michael Jenkins: *Sự trôi dạt của kẻ độc hại* trên tạp chí *Global Focus*, 2022)

## CHỐNG LẠI NHỮNG HÀNH VI LÃNH ĐẠO ĐỘC HẠI

Lịch sử cho thấy những con người độc hại và nhà lãnh đạo độc hại thường phát triển trong thời kỳ rối ren và bất ổn, họ đưa ra những câu trả lời đơn giản cho các vấn đề phức tạp, cùng những tầm nhìn tưởng chừng mạnh mẽ nhưng thực chất không thể thành hiện thực. Chính những điều đó dễ dàng thu hút sự chú ý và cả sự ủng hộ của những người đang khao khát sự chắc chắn và một kiểu lãnh đạo mạnh mẽ trong thế giới đầy biến động. Vậy, làm thế nào để chúng ta đối phó với họ, đặc biệt là trong thời đại mà chúng ta đang sống? Hãy bắt đầu bằng câu hỏi cơ bản nhất: Rốt cuộc thì con người độc hại là gì?