

VAI TRÒ CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG LÃNH ĐẠO - MỘT SỐ TIẾP CẬN LÝ THUYẾT CỦA QUỐC TẾ

★ TS NGUYỄN THỊ THANH TÂM

*Viện Lãnh đạo học và Chính sách công,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*

- **Tóm tắt:** Trí tuệ cảm xúc mới được nghiên cứu vào cuối thế kỷ XX nhưng đã nhanh chóng thu hút sự quan tâm của các nhà tâm lý học cũng như nhà nghiên cứu khoa học lãnh đạo. Bài viết này làm rõ khái niệm trí tuệ cảm xúc từ những góc độ tiếp cận khác nhau và lý giải tại sao trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng quan trọng đến chất lượng, hiệu quả của hoạt động lãnh đạo; với hàm ý khuyến nghị nâng cao trí tuệ cảm xúc cho cán bộ lãnh đạo, quản lý khu vực công ở Việt Nam nhằm góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả lãnh đạo.
- **Từ khóa:** Cảm xúc; trí tuệ; trí tuệ cảm xúc; lãnh đạo; người lãnh đạo.

1. Đặt vấn đề:

Trong khoảng hơn ba thập niên gần đây, khi phân tích những yếu tố tâm lý ảnh hưởng quan trọng đến sự thành công, hạnh phúc của con người nói chung, đặc biệt là sự thành công của những người lãnh đạo, các nhà tâm lý học nhấn mạnh đến yếu tố trí tuệ cảm xúc. Một số nhà tâm lý học chuyên nghiên cứu về hoạt động lãnh đạo còn khẳng định, trí tuệ cảm xúc đóng góp vào sự thành công trong hoạt động lãnh đạo nhiều hơn cả trí thông minh theo cách hiểu truyền thống (thường được đánh giá qua khả năng tư duy logic về toán và ngôn ngữ). Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, những cá nhân có năng lực trí tuệ cảm xúc ở mức cao thường sẽ có cuộc sống hạnh phúc và thành công hơn trong sự nghiệp. Những người lãnh đạo có trí tuệ cảm xúc phát triển ở mức cao thường không chỉ giúp tập thể đạt được thành

công mà còn tạo ra một tập thể gắn kết, quan tâm, giúp đỡ nhau. Vậy trí tuệ cảm xúc là gì? Tại sao nó có ảnh hưởng quan trọng như vậy đến hoạt động lãnh đạo? Bài viết này sẽ góp phần làm rõ khái niệm trí tuệ cảm xúc và lý giải tại sao trí tuệ cảm xúc có vai trò quan trọng đối với sự thành công của người lãnh đạo.

2. Khái niệm trí tuệ cảm xúc

Cảm xúc và nhận thức là hai quá trình tâm lý phổ biến trong đời sống tinh thần của con người; là hai cách thức phản ánh thế giới để thông qua đó, con người thích nghi với thế giới xung quanh, tồn tại và phát triển. Cảm xúc là những rung cảm của chủ thể trước các kích thích tác động, phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể và kích thích tác động đó. Nếu là những yếu tố tác động tích cực, thường sẽ tạo ra ở chủ thể những phản ứng cảm xúc dễ chịu, mong muốn đón nhận yếu tố tác

động đó, hoặc thực hiện những hành vi nhằm tiếp tục duy trì trạng thái dễ chịu đó. Nếu là những yếu tố tác động tiêu cực, thường sẽ tạo nên những cảm xúc khó chịu, thúc đẩy chủ thể tránh xa yếu tố tác động, hoặc thực hiện những hành vi chống trả lại yếu tố tác động, cố gắng ngăn cản những yếu tố tác động tiêu cực tiếp cận chủ thể. Cơ chế phản ứng như vậy, nhìn chung, có lợi cho sự tồn tại và phát triển của chủ thể. Cảm xúc, vì vậy, được ví như “người lính canh” tâm lý, giúp toàn bộ cơ thể con người bật chế độ “cảnh báo” trước những tác động bất lợi; bật chế độ “an toàn”, “bình yên” trước những tình huống thuận lợi, để toàn bộ các cơ quan, bộ phận trong cơ thể yên tâm vận hành, xử lý rất nhiều công việc thường ngày. Trong khi đó, lý trí là hoạt động nhận thức phản ánh các đặc điểm, thuộc tính của sự vật, hiện tượng; mối quan hệ giữa các sự vật, hiện tượng trong thế giới; giúp chủ thể hiểu biết nhiều hơn, rõ ràng và sâu sắc hơn về thế giới xung quanh và về chính bản thân mình; phát hiện các quy luật, tính quy luật của sự vật, hiện tượng xung quanh nhằm lựa chọn hành vi thích ứng với thế giới.

Các nghiên cứu giải phẫu sinh lý thần kinh cho thấy, trong quá trình tiến hóa của loài người, bộ phận não người phụ trách chính trong việc tạo ra các phản ứng cảm xúc đã phát triển trước bộ não lý trí rất nhiều để giúp con người tồn tại trong một thế giới nhiều bất trắc, khó lường. Các nghiên cứu về quan hệ giữa cảm xúc và lý trí cho thấy, quá trình cảm xúc và quá trình nhận thức nương tựa lẫn nhau, hỗ trợ nhau, cảm xúc thúc đẩy hoặc kìm hãm, góp phần làm sâu sắc hoặc làm sai lệch nhận thức và ngược lại, nhận thức về sự vật, hiện tượng cũng ảnh hưởng đến cảm xúc của con người đối với sự vật, hiện tượng đó. Sự vận hành có hiệu quả của nhân cách dựa trên cơ sở *tương tác hài hòa và cân bằng của hệ*

thống cảm xúc và hệ thống nhận thức. Hai yếu tố nhận thức và cảm xúc có quan hệ hỗ trợ, nương tựa vào nhau để giúp con người thích ứng được với cuộc sống là kết quả từ sự tiến hóa lâu dài của hệ thần kinh người.

Kinh nghiệm đến từ quá trình nhận thức đều có một cảm xúc đi kèm, cho dù cảm xúc đó có lúc khó nhận thấy, nhưng thông tin cảm xúc đi kèm đó đã được mã hóa tại tổ chức có tên là “hạnh nhân” (amygdala) trên não bộ. Chính vì vậy, khi cần thiết, hạnh nhân có thể được cung cấp thông tin trực tiếp từ các giác quan và phát ra tín hiệu báo động cho toàn bộ cơ thể trước cả khi thông tin này được vỏ não ghi nhận và xử lý⁽¹⁾. Cơ chế thần kinh này là cơ sở khoa học để lý giải rằng, trong một số trường hợp, chúng ta có thể ra quyết định đúng ngay lập tức trong những tình huống phức tạp hoặc khẩn cấp mà không giải thích được tại sao mình có thể phản ứng nhanh và đúng như vậy, gần như “không kịp nghĩ”. Những trường hợp này, chính là do bộ não cảm xúc đã “chỉ huy” trước khi bộ não lý trí kịp xử lý thông tin.

Thông thường, khi nhận thức đủ để xử lý một tình huống mới - chưa quen thuộc, não bộ con người sẽ huy động thông tin từ kinh nghiệm quá khứ, bao gồm cả những kinh nghiệm trong nhận thức và kinh nghiệm cảm xúc đã được lưu giữ. Từ những thông tin cũ được lưu giữ, mã hóa trong bộ não kết hợp với thông tin mới từ tình huống hiện tại sẽ giúp trung tâm xử lý thông tin của não bộ đưa ra những quyết định phù hợp. Có sự liên hệ qua lại rất chặt chẽ giữa nhận thức và cảm xúc trong các hành vi thích ứng của con người.

Trong cuốn sách “Trí tuệ xúc cảm”, tác giả D.Goleman (2008) dẫn ra ý kiến của chuyên gia về sinh lý thần kinh A.Damasio rằng: “Trái với những quyết định theo lý trí, các xúc cảm đưa chúng ta vào những phương hướng đúng mà

logic thuần túy có thể được sử dụng ở mức tốt nhất. Trong cuộc đời, chúng ta thường phải đứng đầu với hàng loạt những lựa chọn rắc rối... nhưng hiểu biết của chúng ta về mặt cảm xúc (ví dụ: ký ức về một lần đầu tư sai hay đổ vỡ) chính là cảnh báo để có những lựa chọn ngay từ đầu⁽²⁾. Những cảm xúc như thế đôi khi lướt qua rất nhanh như một linh cảm, như “tiếng nói từ vô thức” thông báo cho phần ý thức của chủ thể hãy lưu ý để đưa ra lựa chọn đúng.

Các linh cảm này rất quan trọng, như thông tin gợi ý để chủ thể bắt đầu tìm kiếm các cơ sở lập luận, nếu đó là các quyết định quan trọng. Những người chú ý đến các thông tin cảm xúc sẽ thường đưa ra những quyết định đúng trong khi những người không tính đến thông tin về cảm xúc, thường đưa ra những quyết định sai; những ai biết cách làm chủ cảm xúc, quản lý, điều khiển được cả cảm xúc tích cực và tiêu cực của bản thân thường là người dễ đạt được trạng thái “an yên” - trạng thái tốt cho sức khỏe, cho hoạt động của các hệ thống sống trong cơ thể, cho các hoạt động hàng ngày của con người.

Như vậy, việc dùng quá trình lý trí để nhận biết, chú ý đến các thông tin cảm xúc và có khả năng phân tích, xử lý tốt các thông tin cảm xúc, tìm hiểu bản chất sự vật, hiện tượng ẩn chứa đằng sau các cảm xúc, hay nói cách khác, là tìm hiểu nguyên nhân gây ra các cảm xúc đó sẽ giúp chủ thể nhận thức đưa ra những giải pháp phù hợp, thực hiện những hành vi có lợi để thích ứng một cách linh hoạt với các tình huống đa dạng của cuộc sống. Đây là một dạng năng lực không phải tự nhiên mà có. Cảm xúc nhiều khi mang tính bản năng, không cần học và rèn luyện cũng có, nhưng nhận thức về cảm xúc và quản lý được cảm xúc là một *năng lực* cần phải học tập, rèn luyện mới phát triển. Các nhà tâm lý học gọi năng lực này là năng lực trí tuệ cảm xúc.

Năm 1990, Mayer và Salovey - hai nhà tâm lý học người Mỹ, là những người đầu tiên xây dựng khái niệm “trí tuệ cảm xúc” theo cách tiếp cận là *một dạng năng lực nhận thức*, được thể hiện trong bài báo “Trí tuệ cảm xúc” (Emotional Intelligence) đăng trên tạp chí *Trí tưởng tượng, Nhận thức và Nhân cách (Imagination, Cognition and Personality)*. Đến năm 1997, hai tác giả này đưa ra định nghĩa: “Trí tuệ cảm xúc là năng lực nhận biết và bày tỏ cảm xúc, hòa cảm xúc vào suy nghĩ, để hiểu, suy luận về cảm xúc và để điều khiển, kiểm soát cảm xúc của mình và của người khác⁽³⁾”. Năm 1999, Mayer, Caruso và Salovey định nghĩa một cách chi tiết hơn khái niệm này: “Trí tuệ cảm xúc đề cập đến năng lực nhận biết ý nghĩa của cảm xúc và quan hệ của chúng, trên cơ sở đó tìm nguyên nhân và cách giải quyết vấn đề. Trí tuệ cảm xúc liên quan đến năng lực nhận thức, đánh giá các cảm nhận liên quan đến cảm xúc, hiểu rõ thông tin của các cảm xúc đó và kiểm soát, điều khiển chúng⁽⁴⁾”.

Một số nhà nghiên cứu khác cũng đồng ý với quan điểm của Mayer và Salovey rằng trí tuệ cảm xúc là một dạng năng lực. Chẳng hạn, Boyatzis và cộng sự (2000) cho rằng: “Trí tuệ cảm xúc của một người thể hiện ở năng lực tự nhận thức, tự quản lý, nhận thức xã hội và các kỹ năng tương tác xã hội vào những thời điểm thích hợp với tần suất đủ để đạt hiệu quả trong những tình huống khác nhau⁽⁵⁾”. Mathew và cộng sự (2002) cho rằng: “Trí tuệ cảm xúc đề cập đến năng lực nhận biết và bày tỏ cảm xúc, hiểu các cảm xúc, chuyển hóa cảm xúc vào trong ý nghĩ, điều khiển cả cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực của bản thân cũng như của người khác⁽⁶⁾”. Khác với quan điểm xem trí tuệ cảm xúc theo kiểu thuần năng lực, một số tác giả lại cho rằng trí tuệ cảm xúc là sự kết hợp giữa các năng lực trí tuệ và các năng lực không phải là trí tuệ. Tiêu biểu cho quan

điểm này là R.Bar-On (1997), cho rằng: Trí tuệ cảm xúc là một tổ hợp các năng lực phi nhận thức và những kỹ năng chi phối năng lực của cá nhân nhằm đương đầu có hiệu quả với những đòi hỏi và sức ép từ môi trường⁽⁷⁾. Cũng theo cách tiếp cận này, D.Goleman (2007) cho rằng, trí tuệ cảm xúc bao gồm: *tự kiểm chế, kiểm soát, nhiệt tình, kiên trì và năng lực động cơ hoá bản thân (tự thúc đẩy mình)*⁽⁸⁾.

Như vậy, mặc dù có những cách tiếp cận khác nhau, nhưng về cơ bản, các nhà nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực này nhất trí xem trí tuệ cảm xúc liên quan tới những năng lực nhận biết và điều khiển các cảm xúc của mình và của người khác; điểm khác nhau quan trọng nhất giữa họ là xem trí tuệ cảm xúc theo kiểu thuần nhất các năng lực trí tuệ hay là hỗn hợp các năng lực trí tuệ với các

năng lực không phải là trí tuệ. Hiện nay, đa phần các nhà tâm lý học đồng ý với quan điểm tiếp cận của Mayer và Salovey và sử dụng định nghĩa trí tuệ cảm xúc theo cách định nghĩa của hai ông vào năm 1997: *Trí tuệ cảm xúc là năng lực nhận biết và bày tỏ cảm xúc, hòa cảm xúc vào suy nghĩ, để hiểu, suy luận về cảm xúc và để điều khiển, kiểm soát cảm xúc của mình và của người khác*⁽⁹⁾.

3. Tầm quan trọng của trí tuệ cảm xúc trong lãnh đạo

Kể từ khi xuất hiện khái niệm trí tuệ cảm xúc, nhiều nhà nghiên cứu đã ứng dụng hướng nghiên cứu này trong các lĩnh vực khác nhau của cuộc sống như trong giáo dục, kinh doanh và y tế,...

Với mỗi lĩnh vực, các công trình nghiên cứu ứng dụng trí tuệ cảm xúc trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đã cho thấy trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo, quản lý có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả lãnh đạo, quản lý.

(1) *Trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo, quản lý có ảnh hưởng quan trọng đến việc hình thành, duy trì bầu không khí tâm lý tích cực trong tổ chức.*

Nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy, những người lãnh đạo có năng lực trí tuệ cảm xúc tốt có ảnh hưởng rất tích cực đến việc tạo ra một không

khí làm việc tích cực, bởi vì họ có khả năng nhận diện cảm xúc của cấp dưới, biết cách thúc đẩy và khuyến khích cấp dưới làm việc với sự nỗ lực, nhiệt tình cao hơn, nhờ vậy mà hiệu quả công việc được cải thiện. Ví dụ, trong một nghiên cứu về công ty bảo hiểm của Hoa Kỳ cho thấy, ở những công ty con mà

các giám đốc điều hành có trí tuệ cảm xúc phát triển cao hơn (thể hiện qua điểm đạt được cao hơn khi thực hiện đánh giá, đo lường bằng trắc nghiệm trí tuệ cảm xúc) thì bầu không khí tâm lý của các công ty con đó thể hiện tốt hơn qua các chỉ báo (do nhân viên đánh giá) và đồng thời, như một hệ quả, các công ty con này cũng có những kết quả kinh doanh tốt hơn thể hiện ở lợi nhuận và tăng trưởng. Bầu không khí tâm lý của các công ty nói trên có tương quan thuận chiều với hiệu quả kinh doanh của toàn bộ tổ chức: 3/4 trong tổng số trường hợp nghiên cứu cho thấy, chỉ số về không khí tâm lý có thể sử dụng để sắp xếp thứ tự các công ty về cả lợi nhuận và tăng trưởng một cách chính xác⁽¹⁰⁾.

Một công trình nghiên cứu khác cũng minh chứng rằng, có mối tương quan giữa trí tuệ cảm xúc và bầu không khí tâm lý tổ chức. Dự án nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Vận tải tốc hành Roadway - công ty có 379 chi nhánh tại Hoa Kỳ và Canada với 26.000 nhân viên cho thấy, sau 3 năm (1999 - 2002) mời các chuyên gia tâm lý về nghiên cứu và thực hiện chương trình giáo dục cho đội ngũ lãnh đạo và nhân viên công ty về trí tuệ cảm xúc, một “môi trường văn hoá mới” với sự quan tâm, thấu hiểu lẫn nhau, sẵn sàng hỗ trợ giúp đỡ nhau, biết đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu cho cảm xúc của người khác, biết lý giải hành vi của người khác từ góc nhìn của họ đã được hình thành ở công ty và lợi ích của dự án tăng lên đáng kể, như: Roadway tiết kiệm được 6 triệu đô la Mỹ, số lượng người bị thương giảm 43% hàng năm, số tai nạn giảm 41% hàng năm⁽¹¹⁾. Còn nghiên cứu của Mc.Clelland cũng khẳng định quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo, quản lý mang lại hiệu quả làm việc của tổ chức. Khi tiến hành nghiên cứu trên đối tượng là các trưởng bộ phận của một công ty kinh doanh ăn uống cho thấy, các bộ phận có người lãnh đạo, quản lý với năng lực trí tuệ cảm xúc cao đều tạo ra kết quả kinh doanh vượt mục tiêu lợi nhuận hàng năm khoảng 15% đến 20%. Những bộ phận có người lãnh đạo, quản lý kém về năng lực trí tuệ cảm xúc có kết quả kinh doanh đạt hiệu quả kém hơn so với mục tiêu lợi nhuận hàng năm cũng khoảng 15% đến 20%⁽¹²⁾.

(2) Trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng đến chất lượng của các quyết định quản lý

Để đưa ra các quyết định tốt, bộ não con người luôn xử lý cả hai luồng thông tin: thông tin thuần lý trí và thông tin cảm xúc. Từ kết quả nghiên cứu sinh lý thần kinh về hoạt động của não bộ khi một người đang phải suy nghĩ để đưa ra các quyết định, chuyên gia điện não đồ Dean Shibata

(Đại học Y khoa Rochester - New York) phát hiện ra rằng, trong quá trình ra quyết định, những suy nghĩ “thuần lý trí và thuần tình cảm” trên thực tế luôn đan xen nhau, vì thế, con người không thể đưa ra các quyết định đúng trong cuộc sống hàng ngày nếu không có sự tham gia của quá trình cảm xúc.

Những người từng bị xuất huyết hoặc u não gây tổn thương tới thùy trán trước - khu vực mà các cảm xúc của con người được sinh ra - thì thường rất khó đưa ra các quyết định⁽¹³⁾. Còn tác giả Le Doux, nhà thần kinh học người Mỹ, là người đầu tiên đã giúp làm sáng tỏ vai trò căn bản của tổ chức “hạnh nhân” trong cơ chế hoạt động của não bộ: “Việc cắt bỏ hạnh nhân dẫn tới sự bất lực về đánh giá những nội dung cảm xúc của các sự kiện (thường gọi là chúng “mù cảm xúc”)... Nếu hạnh nhân là nơi phát ra những phản ứng cảm xúc (chẳng hạn, sợ hãi hay giận dữ), thì trung tâm làm dịu bớt các phản ứng này lại nằm ở thùy trán trước của vỏ não mới... Vùng vỏ não mới này được xem là nhạc trưởng kiểm soát các phản ứng cảm xúc điều tiết hạnh nhân và hệ viền (limbic)”⁽¹⁴⁾. Tác giả này đã phát hiện ra rằng, hạnh nhân đóng vai trò như là “người lính canh tâm lý” và thùy trán trước đóng vai trò như “nhạc trưởng” trong các biểu hiện cảm xúc của con người.

Như vậy, các nghiên cứu sinh lý thần kinh trong tâm lý học cho thấy, con người luôn cần đến sự tương tác qua lại hài hòa giữa cảm xúc và nhận thức để có thể thích ứng với các tình huống khác nhau trong cuộc sống. Hay theo cách nói của D.Goleman (2008): “đường như chúng ta có hai tinh thần hay hai trí tuệ (two minds): trí tuệ lý trí (năng lực suy nghĩ) và trí tuệ cảm xúc (năng lực cảm nhận). Sự vận hành của hai loại trí tuệ này được phối hợp một cách tinh tế, và trong phần lớn trường hợp, sự phối hợp hoạt động này diễn ra rất hài hòa”⁽¹⁵⁾.

Thực tế, trong xã hội cổ xưa, con người phải dựa nhiều vào kinh nghiệm, trải nghiệm (trong đó có cảm xúc đi kèm) để đưa ra các quyết định. Còn trong xã hội hiện đại (xã hội công nghiệp, hậu công nghiệp), với sự hỗ trợ của các phương tiện máy móc kỹ thuật, lưu trữ dữ liệu ở ngoài bộ não, áp dụng nhiều phương pháp phân tích khoa học kỹ thuật có tính khách quan trong quá trình ra quyết định, con người dần dần có xu hướng coi trọng trí tuệ lý trí hơn là trí tuệ cảm xúc. Thậm chí còn có xu hướng cho rằng, cảm xúc “can thiệp” làm hỏng tư duy khách quan, duy lý. Có thể nói đây là quan điểm sai lầm vì đã không coi trọng đúng mức năng lực trí tuệ mà tổ tiên loài người đã phải sử dụng nó để tồn tại và phát triển trong suốt hàng triệu năm.

Gần đây, với những nghiên cứu sâu rộng về trí tuệ cảm xúc, các cá nhân, đặc biệt là các nhà lãnh đạo, quản lý được các chuyên gia khuyên rằng, khi phải ra các quyết định quan trọng, hãy thật tĩnh tâm, hãy cố gắng lắng nghe tiếng nói từ bên trong, tiếng nói từ trực giác, linh cảm của bản thân; sau đó mới tìm kiếm các số liệu, bằng chứng hỗ trợ.

Ở góc độ khác, quá trình ra quyết định không chỉ là sản phẩm tư duy của riêng người lãnh đạo, quản lý mà là sản phẩm của tư duy tập thể. Những người lãnh đạo, quản lý có năng lực trí tuệ cảm xúc tốt sẽ dễ đồng cảm với những nhu cầu, tình cảm của người khác, biết lắng nghe ý kiến của các cộng sự trong quá trình ra quyết định, có thái độ cởi mở đối với các ý kiến góp ý, với các ý tưởng. Vì vậy, họ dễ tạo ra nhiều quyết định đúng do biết tạo ra bầu không khí dân chủ, sáng tạo trong tổ chức. Nhân viên không lo sợ khi phải nói ra ý kiến trái chiều với người lãnh đạo, dám nói lên sự thật dù sự thật đó không tốt đẹp và cần phải thay đổi.

Một số người lãnh đạo, quản lý giỏi chuyên môn, có thể làm việc một mình rất tốt nhưng khi

làm lãnh đạo lại thất bại bởi vì họ quá bảo thủ, cứng nhắc, không thấu hiểu cấp dưới, không sẵn lòng lắng nghe cấp dưới. Những nhân viên bị người lãnh đạo cư xử, vô nguyên tắc, bị chỉ trích gay gắt quá mức thường có tâm trạng lo lắng, hoặc bất mãn, có xu hướng xa lánh người lãnh đạo, không muốn đóng góp trí tuệ trong quá trình tham gia vào việc ra quyết định. Thiếu góc nhìn, ý kiến phản biện của một số nhân viên, nhất là những người có chuyên môn sâu về vấn đề đó, quyết định lãnh đạo có thể mắc sai lầm.

(3) Trí tuệ cảm xúc có liên quan chặt chẽ với hệ thống động cơ của người lãnh đạo, quản lý

Sự thành công trong lãnh đạo phụ thuộc rất lớn vào động cơ làm việc của họ. Những người có khát khao thành công thì mới đạt được nhiều thành tựu. Những người làm việc cầm chừng, coi công việc lãnh đạo như là một nghĩa vụ chứ không phải là sự nghiệp, đam mê thì thường ít thành công hơn. Để tìm hiểu mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và động cơ lãnh đạo, Anne Christie, Petter Jordan, Ashlea Troth và Sandra Lawrence - Đại học Griffith, Ôxtrâyliya (2007) đã thực hiện công trình nghiên cứu “Kiểm tra mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc và động cơ” và báo cáo kết quả dựa trên các đo lường về trí tuệ cảm xúc và đo lường về động cơ của 130 khách thể nghiên cứu là người lãnh đạo, quản lý và chỉ ra rằng:

(i) Nhu cầu thành đạt có mối liên hệ tương đối chặt chẽ với trí tuệ cảm xúc thông qua khả năng điều chỉnh cảm xúc;

(ii) Nhu cầu liên kết có mối tương quan tương đối chặt chẽ với trí tuệ cảm xúc;

(iii) Nhu cầu quyền lực có tương quan thuận ở mức độ ít với trí tuệ cảm xúc, chủ yếu thông qua khả năng nhận thức cảm xúc của bản thân. Nghĩa là, có sự tương quan rõ ràng giữa trí tuệ cảm xúc và nhu cầu thành đạt, nhu cầu liên kết, hợp tác của lãnh đạo, quản lý⁽¹⁶⁾.

Rõ ràng, nghiên cứu này gợi ý rằng, người lãnh đạo giỏi về năng lực trí tuệ cảm xúc thường có nhu cầu thành đạt và nhu cầu liên kết, hợp tác ở mức cao. Đây là cơ sở để họ biết xây dựng một tập thể hợp tác, gắn bó với nhau, cùng nhau hoàn thành tốt các mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, người lãnh đạo có năng lực trí tuệ cảm xúc yếu kém sẽ có động cơ thành đạt, động cơ liên kết ở mức thấp, ít gắn kết với tập thể, ít khát khao thành đạt, do đó, dẫn đến hiệu quả lãnh đạo thấp.

(4) Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc với hành vi lãnh đạo truyền cảm hứng và khích lệ người khác.

Hiện nay, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng, trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo ảnh hưởng đến năng lực giao tiếp của họ, đến năng lực truyền cảm hứng về tầm nhìn và động viên, khích lệ của người lãnh đạo. Đây là những năng lực được các nhà nghiên cứu và những người lãnh đạo, quản lý khẳng định là rất cần thiết để tạo nên thành công trong quá trình lãnh đạo. Trong một công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự lãnh đạo và trí tuệ cảm xúc của những người lãnh đạo cấp cao trong tổ chức, Gardner và Stough (2002) kiểm định sự tương quan giữa trí tuệ cảm xúc và năng lực lãnh đạo và đi đến khẳng định rằng: “những người lãnh đạo thành công là những người có thể quản lý các cảm xúc tích cực cũng như cảm xúc tiêu cực của chính họ và của những người khác; những người lãnh đạo này có thể tuyên bố rõ ràng một tầm nhìn cho tương lai, nói về tầm nhìn một cách lạc quan, đưa ra ý nghĩa của tầm nhìn và sự khích lệ, tạo ra sự hứng khởi bằng nhiều cách làm mới mẻ khác nhau, khuyến khích sự thể hiện ý tưởng mới, và can thiệp để giải quyết vấn đề trước khi vấn đề trở nên nghiêm trọng. Quản lý cảm xúc có thể xem là cơ sở nền tảng của năng lực thúc đẩy tinh thần và khuyến khích người khác một cách thông minh”⁽¹⁷⁾. Qua các nghiên cứu thực tế về những người lãnh đạo,

quản lý, Caruso và Salovey (2004) cũng cho rằng sự thông minh về cảm xúc có thể giúp người lãnh đạo, quản lý: (i) xây dựng những nhóm làm việc hiệu quả; (ii) lập kế hoạch và ra quyết định hiệu quả; (iii) thúc đẩy, động viên những người khác; (iv) truyền đạt, chia sẻ tầm nhìn; (v) khuyến khích sự thay đổi; (vi) xây dựng các mối quan hệ liên nhân cách hiệu quả⁽¹⁸⁾.

Như vậy, năng lực trí tuệ cảm xúc là một thành phần cốt lõi góp phần hình thành nhiều kỹ năng trong hệ thống kỹ năng lãnh đạo, ví dụ như: kỹ năng giao tiếp, làm việc với con người; kỹ năng động viên khích lệ; kỹ năng truyền cảm hứng về tầm nhìn; kỹ năng điều hành cuộc họp, giải quyết xung đột... Những người lãnh đạo có trí tuệ cảm xúc phát triển tốt sẽ biết cách lắng nghe người khác, lắng nghe cả nội dung thông tin từ sự kiện thực tế, khéo léo đưa ra những phản hồi đúng đắn, tế nhị để thúc đẩy người khác hoạt động, biết khơi dậy và lan tỏa các cảm xúc tích cực, biết cách truyền cảm hứng về tầm nhìn tương lai để các thành viên tin tưởng, lạc quan về tương lai tốt đẹp của tổ chức. Họ biết tôn trọng các suy nghĩ, cảm xúc hiện hữu trong tập thể, tạo điều kiện để các ý kiến trái ngược nhau được tự do bộc lộ, phát hiện sớm các mâu thuẫn, biết cách tác động khéo léo đến cảm xúc và nhận thức của các bên, đồng thời quản lý tốt cảm xúc bản thân để giải quyết hợp lý, hợp tình các mâu thuẫn, thúc đẩy sự hiểu biết, tôn trọng lẫn nhau vì mục đích chung. Với cách đó, họ góp phần quan trọng tạo ra một tập thể đoàn kết, ít xung đột ngầm ẩn, biết thấu hiểu, hỗ trợ lẫn nhau và tin tưởng nhau.

4. Kết luận

Nhìn chung, các nghiên cứu cụ thể khác nhau đều đưa ra những chứng cứ khẳng định vai trò của trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu quả lãnh đạo, quản lý. Vì vậy, việc đào tạo, học tập và rèn luyện để nâng cao năng

lực trí tuệ cảm xúc là hết sức cần thiết đối với người lãnh đạo, quản lý.

Hiện nay, trên thế giới, nhiều khóa đào tạo năng lực lãnh đạo đã chú trọng thiết kế nội dung đào tạo để phát triển năng lực trí tuệ cảm xúc cho học viên. Đối với những người lãnh đạo, quản lý khu vực công ở Việt Nam, việc đào tạo, phát triển năng lực trí tuệ cảm xúc cho họ càng cần thiết khi đặt trong bối cảnh những người lãnh đạo đất nước ta

đang cần phải nỗ lực rất nhiều để xây dựng một môi trường văn hóa mới trong đó người lãnh đạo và Nhân dân thấu hiểu lẫn nhau, giảm bớt và khắc phục dần tình trạng “vô cảm” trong lãnh đạo đôi khi gây bức xúc trong Nhân dân, tạo dựng bầu không khí tích cực, đổi mới, sáng tạo ở các cơ quan, tổ chức khu vực công để góp phần thực hiện thành công công cuộc xây dựng và phát triển đất nước giàu mạnh, công bằng, dân chủ, văn minh ❖

(1), (2), (13), (14), (15) Goleman, D.: *Trí tuệ xúc cảm*, Nguyễn Kiên Giang dịch từ bản tiếng Anh, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2008.

(3), (9) Mayer, J. D., Salovey, P.: “*What is Emotional Intelligence?*” in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds): *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 1997, pp.3-31, (nguyên bản tiếng Anh).

(4) Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P.: “*Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*”, *Intelligence* (27), 1999, pp.267-298, (nguyên bản tiếng Anh).

(5) Boyatzis, R.E., Goleman, D., and Rhee, K.: “*Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*” in Bar - On, R. and Parker, J.D.A (editors) (2000), *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey - Bass, pp.343-362, (nguyên bản tiếng Anh).

(6) Mathews, G., Zeidner, M., and Roberts, R.D.: “*Emotional Intelligence: Science and Myth*”, MA: MIT Press, Cambridge, 2002, (nguyên bản tiếng Anh).

(7) Bar - On, R.: “*Bar - On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence*”, MHS, Toronto, 1997, (nguyên bản tiếng Anh).

(8) Goleman, D.: *Trí tuệ xúc cảm ứng dụng trong công việc*, Phương Thúy, Minh Phương, Phương Linh dịch, Nxb. Tri thức, Hà Nội, 2007.

(10), (11), (12) Moller, C., Powell, S.: “*Emotional Intelligence and the Challenges of Quality Management Today*”, *Leadership & Organization Development Journal* 22(7), pp.341-345, 2001, (nguyên bản tiếng Anh).

(16) Christie, A., Jordan, P., Troth, A. and Lawrence, S.: “*Testing the Link Between Emotional Intelligence and Motivation*”, *Journal of Management and Organisation*, Vol.13 (3), 2007, pp.63-74, (nguyên bản tiếng Anh).

(17) Gardner, L., and Stough, C.: “*Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*”, *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol.23 (2), 2002, pp.68-78, (nguyên bản tiếng Anh).

(18) Caruso, D.R., Salovey, P.: “*The Emotionally Intelligent Manager - How to Develop and Use Four Key Emotional Skills of Leadership*”, Jossey - Bass, San Francisco, 2004, (nguyên bản tiếng Anh).