**NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN TRONG CUỐN SÁCH**

**“LÃNH ĐẠO BẰNG SỨC MẠNH TRÍ TUỆ CẢM XÚC”**

**I. Thông tin khái quát về cuốn sách**

Cuốn sách "*Lãnh đạo bằng sức mạnh trí tuệ cảm xúc*” của các tác giả Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie MCkee (Hoàng Tuấn dịch), Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh xuất bản năm 2019.

Cuốn sách được kết cấu thành 3 phần, 11 chương, có dung lượng 327 trang, bao gồm:

**PHẦN I: SỨC MẠNH CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

Chương 1: Lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc

Chương 2: Lãnh đạo cộng hưởng

Chương 3: Lãnh đạo từ góc nhìn thần kinh học

Chương 4: Sáu phong cách lãnh đạo

Chương 5: Những kiểu lãnh đạo gây mất hoà khí

**PHẦN II: HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO**

Chương 6: Trở thành nhà lãnh đạo cộng hưởng

Chương 7: Động lực thay đổi

Chương 8: Thay đổi để lãnh đạo thành công

**PHẦN III: XÂY DỰNG TỔ CHỨC TRÊN NỀN TẢNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

Chương 9: Thực trạng cảm xúc của nhóm

Chương 10: Hiện thực và tầm nhìn lý tưởng

Chương 11: Tạo dựng sự thay đổi bền vững

PHỤ LỤC A: Trí tuệ cảm xúc (EI) và chỉ số thông minh (IQ)

PHỤ LỤC B: Năng lực trí tuệ cảm xúc

Các tác giả cho rằng, mặc dù năng lực nhận thức thuần túy và năng lực chuyên môn là cần thiết cho công việc, nhưng chính các năng lực trí nhớ cảm xúc mới giúp phân định ra nhà lãnh đạo xuất chúng.

Những nghiên cứu mang tính đột phá về não bộ đã cho thấy sức mạnh của nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc trong việc truyền cảm hứng, khơi dậy cảm xúc tích cực và nhiệt tình cống hiến nơi nhân viên.

Tố chất lãnh đạo không phải tự nhiên mà có, nó là cộng hưởng giữa IQ (Trí tuệ) và EQ (Cảm xúc), việc rèn luyện và có tầm nhìn khám phá bản thân sao cho dung hòa được cả hai yếu tố trên là điều rất cần thiết của các nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai.  
Việc quản lý con người thông qua cảm xúc và trí tuệ không phải là việc đơn giản mà ai cũng có thể làm được. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo có sự cộng hưởng của Trí Tuệ và Cảm Xúc thì mọi khúc mắc, xung đột trong quá trình làm việc cùng nhau sẽ không khó giải quyết. Ngoài Bốn phong cách đứng đầu gồm Tầm nhìn (visionary), Huấn luyện (coaching), Liên kết (affiliative), Dân chủ (democratic) giúp tạo sự cộng hưởng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, thì hai phong cách lãnh đạo còn lại là Yêu cầu cao độ (paceseting) và Mệnh lệnh (commanding) chỉ hữu ích trong một số trường hợp và nên được áp dụng một cách thận trọng. Đây là Sáu phong cách lãnh đạo, sự cộng hưởng không chỉ bắt nguồn từ tâm lý hay kỹ năng thuyết phục của nhà quản lý, nó còn đến từ việc phối hợp nhuần nhuyễn các phong cách lãnh đạo.

Cuốn sách chỉ ra chúng ta phải nhìn nhận những lợi ích thiết thực của lãnh đạo bằng Trí Tuệ Cảm Xúc, đồng thời bồi dưỡng năng lực này nơi đội ngũ quản lý nhằm tạo sự cộng hưởng tích cực giúp thúc đẩy và truyền cảm hứng cho toàn doanh nghiệp, tổ chức. Xây dựng tổ chức trên nền tảng Trí Tuệ Cảm Xúc không chỉ dành riêng cho các nhà lãnh đạo mà nó còn giúp các nhân tố cá nhân có định hướng phát triển sự nghiệp, nâng cao tầm nhìn để trở thành một nhà lãnh đạo tương lai. Những bài học đắt giá cùng kỹ năng thực tế còn giúp các bạn sinh viên chuyên ngành quản lý, quản trị thiết thực hơn, có tầm nhìn lý tưởng, tạo dựng sự thay đổi bền vững nhất

**II. Lý do chọn cuốn sách để giới thiệu**

* Thực hiện chủ trương của Học viện về phát triển văn hóa đọc.
* Phục vụ công tác nghiên cứu, giảng dạy môn Khoa học lãnh đạo cụ thể là chuyên đề 1 (Khoa học lãnh đạo) và chuyên đề 4 (Tâm lý trong lãnh đạo). Đặc biệt trong chuyên đề 4 về những phẩm chất của người lãnh đạo. Cuốn sách cung cấp thêm những cách tiếp cận khác về những phẩm chất của người lãnh đạo dựa trên trí tuệ cảm xúc.
* Cuốn sách có giá trị tham khảo cho việc thực hiện công tác lãnh đạo quản lý dựa trên nền tảng của trí tuệ cảm xúc

**III. Nội dung cốt lõi của cuốn sách**

Cuốn sách gồm 3 phần và 11 chương, bao gồm:

**PHẦN I: SỨC MẠNH CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

**Chương 1: LÃNH ĐẠO VỚI TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất luôn biết cách làm chúng ta lay động. Họ khơi dậy cảm hứng và truyền lửa đam mê cho chúng ta do họ xử lý cảm xúc một cách vô cùng khéo léo. Dù nhà lãnh đạo đã làm tốt ở mọi khía cạnh khác, nhưng chỉ cần họ thất bại trước vấn đề nền tảng – làm chủ cảm xúc, chắc chắn kết quả công việc sẽ không được như mong đợi.

Hầu hết chúng ta đều nhận thấy rằng tinh thần của nhà lãnh đạo có vai trò rất quan trọng, nhưng cảm xúc lại thường bị xem là vấn đề cá nhân, hoặc là chuyện chẳng đáng để tâm. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu về cảm xúc không những tìm ra phương pháp đo lường mức độ tác động của cảm xúc từ cấp trên đến nhân viên, mà còn hé lộ vì sao các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất có thể hiểu và xử lý tốt cảm xúc của cả bản thân họ và người khác. Trong môi trường làm việc, sức mạnh của trí tuệ cảm xúc sẽ quyết định năng lực và sự thành công của nhà quản lý; không chỉ trong những việc như đạt kết quả kinh doanh tốt hơn hay giữ chân nhân tài, mà trong cả các vấn đề có phần mơ hồ hơn nhưng vô cùng quan trọng như khơi dậy tinh thần làm việc hăng say, động cơ thúc đẩy và sự toàn tâm toàn ý với công việc nơi nhân viên của mình

***Vấn đề nền tảng***

Xử lý cảm xúc là nhiệm vụ nền tảng của nhà lãnh đạo – nó là nhiệm vụ đầu tiên và quan trọng nhất trong suốt quá trình điều hành. Người khác tìm đến nhà lãnh đạo để nương tựa mỗi khi gặp hiểm nguy hoặc khi có việc không biết phải giải quyết như thế nào. Có thể thấy, nhà lãnh đạo luôn giữ vai trò là người dẫn dắt cảm xúc cho các thành viên dưới quyền mình. Dù ta không nhận ra nhưng trong một doanh nghiệp, tổ chức hiện đại, vấn đề nền tảng này vẫn rất hệ trọng, nó giúp định hướng cảm xúc chung theo chiều hướng tích cực, xóa tan những ngờ vực và trạng thái tâm lý tiêu cực. Nó tác động đến mọi tổ chức, trong phạm vi mọi phòng ban, từ phòng họp của ban giám đốc cho đến các đại lý, cửa hàng.

Trong một nhóm bất kỳ, nhà lãnh đạo là người có khả năng tác động mạnh mẽ nhất đến cảm xúc của những người khác. Nếu được thúc đẩy nhiệt tình, các nhân viên thuộc cấp sẽ hăng say làm việc. Nếu lo âu hay tức giận, họ cũng không thể làm việc hiệu quả. Không chỉ dừng lại ở việc bảo đảm chất lượng công việc mà đứng ở góc độ của nhân viên, họ cũng luôn mong mỏi nhận được sự thấu hiểu từ cấp trên của mình.

Nền tảng của lãnh đạo thành công chính là trí tuệ cảm xúc – cách nhà lãnh đạo xử lý cảm xúc của bản thân và trong các mối quan hệ của mình để dẫn dắt cảm xúc của từng thành viên đi đúng hướng

**Nguyên tắc vòng hở trong não bộ**

Những nghiên cứu về não bộ gần đây đã chỉ ra các cơ chế thần kinh có liên quan đến lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc. Chính cấu trúc não bộ con người đã khiến cho tác phong của nhà lãnh đạo – không nằm ở việc họ làm gì mà là họ làm như thế nào – có được sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Các nhà khoa học gọi cấu trúc này là nguyên tắc vòng hở của hệ viền (limbic system), trung khu cảm xúc của chúng ta. Hệ thống vòng hở lại phụ thuộc phần nhiều vào môi trường xung quanh.

Các nhà khoa học mô tả nguyên tắc vòng hở trong não bộ giống như một sự điều chỉnh hệ viền giữa người với người – nếu một người phát đi một tín hiệu, thì nó có thể gây ảnh hưởng đến nồng độ hormone, hoạt động tim mạch, chu kỳ giấc ngủ và thậm chí là cả hệ miễn dịch trong cơ thể người khác.

Dù nguyên tắc vòng hở là một phần quan trọng trong cuộc sống nhưng chúng ta lại thường không chú ý đến nó. Khi tiến hành đo lường các yếu tố sinh lý, chẳng hạn như nhịp tim giữa hai người đang trò chuyện vui vẻ, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy được sự đồng cảm giữa họ. Khi buổi trò chuyện bắt đầu, cơ thể họ hoạt động ở những nhịp điệu khác nhau, nhưng sau khi kết thúc cuộc hội thoại kéo dài mười lăm phút, nhịp điệu sinh lý của họ lại trở nên tương đồng, các nhà khoa học gọi đây là hiện tượng phản chiếu. Hiện tượng này thường thấy trong những cuộc xung đột đầy giận dữ và tổn thương, hoặc các mối quan hệ hòa hợp; thế nhưng lại hầu như không xảy ra trong những buổi chuyện trò xã giao, nhẹ nhàng.

***Sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo***

Sự tác động giữa các thành viên trong nhóm theo nguyên tắc vòng hở của hệ viền tạo nên một “hỗn hợp” hòa trộn những hương vị cảm xúc của cả nhóm; trong đó, nhà lãnh đạo vẫn đóng góp hương vị cảm xúc mạnh nhất. Trong thực tế, ở môi trường công sở, mọi nhân viên đều tuân theo một quy luật ngầm, đó là luôn nhìn sắc mặt cấp trên để có thái độ sao cho phù hợp.

Khi quan sát các nhóm cộng sự làm việc cùng nhau, ta có thể thấy được vai trò quan trọng của nhà lãnh đạo trong việc dẫn dắt cảm xúc của nhóm. Trong một tập thể, nhà lãnh đạo thường là người lên tiếng nhiều nhất và cũng là người được cấp dưới lắng nghe, theo dõi chăm chú nhất. Khi cùng bàn luận về một chủ đề nào đó, sếp thường là người đầu tiên mở lời, và những ý kiến đóng góp của các nhân viên thường là về ý kiến của sếp hơn là về ý kiến của các đồng nghiệp khác. Cách nhà lãnh đạo nhìn nhận và cắt nghĩa sự việc rất có trọng lượng, nên họ chính là người điều khiển ý nghĩ của nhóm nhân viên, họ định hướng cách hiểu và phản ứng về mặt cảm xúc của cả nhóm trước một tình huống nào đó. Tuy nhiên, sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo về mặt cảm xúc không dừng lại ở những điều họ nói. Những nghiên cứu kể trên cho thấy rằng các nhân viên vẫn luôn chú ý quan sát nhà lãnh đạo của mình ngay cả khi người đó không lên tiếng. Khi các thành viên trong nhóm có câu hỏi nào đó với tư cách cả nhóm, người hỏi thường nhìn về phía nhà lãnh đạo để chờ đợi phản ứng và câu trả lời. Nhân viên luôn để ý và nương theo phản ứng của cấp trên, đặc biệt là trong những tình huống chưa ngã ngũ, như khi vẫn còn nhiều luồng ý kiến trái chiều. Trong chừng mực nào đó, nhà lãnh đạo chính là người đặt ra tiêu chuẩn về cảm xúc cho cả nhóm.

Cấp trên là người quyết định sẽ khen ngợi hoặc khiển trách, ủng hộ hay phản đối yêu cầu của nhân viên. Họ cũng là người có sức ảnh hưởng tới công việc của nhóm hơn bất cứ ai khác. Nhà lãnh đạo có khả năng xác định mục tiêu của nhóm và phân việc hợp lý để các nhân viên đạt được năng suất tối đa. Họ có thể đưa ra định hướng rõ ràng cho nhóm, và cũng có thể động viên, khuyến khích để nhân viên có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Những điều này cho thấy rõ sức ảnh hưởng về mặt cảm xúc của nhà lãnh đạo.

Tuy nhiên, không hẳn cứ là nhà lãnh đạo được bổ nhiệm chính thức thì sẽ là người có sức ảnh hưởng về mặt cảm xúc. Vì lý do nào đó, khi vị sếp chính thức này không gầy dựng được lòng tin, các nhân viên có thể sẽ hướng về một người khác đáng tin cậy hoặc được tôn trọng hơn, và nhà lãnh đạo không chính thức này trở thành người tác động lên họ.

***Thỏi nam châm cảm xúc***

Dù nhà lãnh đạo về mặt cảm xúc là ai đi chăng nữa, họ đều đóng vai trò là “cực hút” – người có thể gây tác động về mặt cảm xúc lên não bộ của những người xung quanh.

Muốn nhân viên dễ dàng bắt nhịp với tần số cảm xúc của mình, nhà lãnh đạo cần thể hiện được cảm xúc qua gương mặt, giọng nói và cử chỉ. Nhà lãnh đạo càng giỏi truyền tải, cảm xúc càng dễ lan truyền, nhưng không có nghĩa là họ nên thể hiện quá lố. Nhân viên lúc nào cũng chú ý đến nhà lãnh đạo của mình, nên ngay cả những động thái cảm xúc nhỏ nhất của cấp trên vẫn có thể tạo ra tác động lớn. Tuy vậy, nhà lãnh đạo càng cởi mở, càng thể hiện rõ nhiệt huyết của mình thì nhân viên sẽ càng cảm nhận và chia sẻ niềm đam mê ấy.

Các nhà lãnh đạo với năng lực trên chính là những thỏi nam châm cảm xúc, mọi người xung quanh tự động bị họ thu hút. Nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc luôn thu hút được nhân tài, đó là vì sự hiện diện của họ giúp tạo nên môi trường làm việc vui vẻ. Trái lại, nếu họ là những nhà lãnh đạo hay cáu gắt, tức giận, độc đoán hoặc lạnh lùng thì nhân viên sẽ dần trở nên xa cách, vì đơn giản là không ai muốn làm việc với một kẻ ưa gắt gỏng. Nghiên cứu đã chứng minh rằng các nhà lãnh đạo lạc quan và nhiệt tình sẽ được lòng thuộc cấp hơn là những vị có thái độ không thân thiện.

***Ảnh hưởng của tâm trạng***

Cảm xúc mang tính mạnh mẽ, nhanh đến nhanh đi, và đôi khi gây gián đoạn công việc. Ngược lại, tâm trạng thì phần nào yên ả, ổn định hơn và thường không ảnh hưởng trực tiếp đến công việc hiện tại. Một trạng thái cảm xúc thường để lại tâm trạng tương ứng kéo dài âm ỉ trong nhóm cộng sự. Một thoáng lo âu trên gương mặt sếp có thể là tín hiệu để nhân viên biết dè chừng và chú ý hơn. Tương tự, tâm trạng bình tĩnh, lạc quan của nhà lãnh đạo có thể sẽ giúp ích được trong tình huống rủi ro. Mặt khác, sự lạc quan thái quá lại có thể khiến cả nhóm chủ quan trước những rủi ro đáng ngại. Ngoài ra, một cơn giận cũng có thể giúp nhà lãnh đạo tập trung hơn vào vấn đề.

Sự căng thẳng ở mức độ nhẹ, chẳng hạn như nỗi lo lắng về thời hạn hoàn thành dự án sẽ giúp chúng ta tập trung năng lượng và sự chú ý về một mối. Tuy nhiên, tình trạng lo âu kéo dài có thể gây tác động tiêu cực đến mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với các cộng sự, từ đó làm giảm khả năng phản ứng và xử lý thông tin của não bộ, dẫn đến giảm năng suất. Ngược lại, tiếng cười hoặc tinh thần lạc quan thường giúp nâng cao trí năng – một yếu tố quan trọng đối với hiệu quả công việc.

Tâm trạng dù tốt hay xấu cũng thường kéo dài khó dứt, một phần là do chúng khiến nhận thức và ký ức trở nên sai lệch. Khi vui vẻ, người ta thường nhìn vào vấn đề với ánh mắt tích cực và nhớ lại những khía cạnh tốt đẹp của nó, còn khi tâm trạng không tốt thì người ta thường chỉ nhìn vào mặt trái của vấn đề.

***Cái giá của cảm xúc tiêu cực***

Cảm xúc – nhất là cảm xúc tiêu cực như lo âu, tức giận hoặc cảm giác bất lực – gây xao lãng và tác động mạnh mẽ đến công việc trước mắt.

Sự mệt mỏi, căng thẳng không chỉ tác động đến sự minh mẫn mà còn làm giảm trí tuệ cảm xúc.

Ngoài ra, theo kết quả nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc, người ta cho rằng cảm xúc trong khi làm việc sẽ thể hiện được chính xác nhất chất lượng thực sự của công việc đó. Thời gian nhân viên cảm thấy thoải mái và tích cực nơi công sở chính là một trong những thước đo chính xác nhất cho sự hài lòng trong công việc của họ. Vì vậy, nó cũng là thước đo khá chuẩn cho khả năng nghỉ việc của nhân viên. Nhà lãnh đạo gây ra bầu không khí căng thẳng cũng sẽ làm tổn hại đến công ty, còn nhà lãnh đạo tạo ra được môi trường làm việc tốt đẹp cũng sẽ góp phần xây dựng nên sự thành công của doanh nghiệp.

***Tâm trạng tốt, làm việc tốt***

Khi nhân viên có tinh thần thoải mái, họ sẽ làm việc hết mình. Tâm trạng tốt giúp họ dễ dàng nắm bắt vấn đề, đưa ra quyết định sáng suốt trong tình huống khó khăn, cũng như suy nghĩ nhanh nhạy hơn.

Tâm trạng tốt cũng rất quan trọng khi làm việc theo nhóm. Nếu nhà lãnh đạo thổi được luồng năng lượng say mê công việc vào nhóm và tạo được mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa các nhân viên thì thành công là điều có thể thấy trước. Ngược lại, nếu trong nhóm xảy ra xung đột, hiệu quả công việc sẽ giảm đi do các thành viên bị phân tán năng lượng và tâm trí, vốn dĩ dùng để giải quyết công việc.

Như vậy, trí năng trung bình của nhóm phụ thuộc vào trí tuệ cảm xúc của nhóm – được thể hiện bằng sự hòa hợp giữa mọi người trong nhóm. Nhà lãnh đạo tài năng là người có thể duy trì sự hợp tác, gắn kết giữa các nhân viên của mình, nhờ đó đảm bảo mỗi cuộc họp đều mang lại kết quả thiết thực, dẫn đến những quyết định tập thể hợp lý. Nhà lãnh đạo tài năng cũng là người biết cách cân bằng giữa việc hoàn thành mục tiêu đề ra với sự hòa hợp giữa các thành viên, cũng như có năng lực tạo dựng môi trường làm việc thân thiện nhưng hiệu quả, nâng cao tinh thần làm việc của mọi người.

***Thước đo cảm xúc***

Hẳn ai trong chúng ta cũng biết rằng một nhân viên vui vẻ sẽ sẵn sàng bỏ thêm chút công sức để làm hài lòng khách hàng và nâng cao hiệu quả công việc hơn mức tiêu chuẩn. Trên thực tế, mối tương quan có thể được ước tính bằng công thức: nếu nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng thêm 1%, doanh số công ty sẽ tăng 2%.

Tóm lại, tâm trạng và hành động của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến cảm xúc của nhân viên, tiếp đó tác động đến hiệu suất lao động của họ. Khả năng điều chỉnh tâm trạng của nhà lãnh đạo, cũng như khả năng kiểm soát tầm ảnh hưởng của mình đến tâm trạng của những người khác rõ ràng không chỉ là vấn đề riêng tư mà còn là nhân tố góp phần quyết định thành công của doanh nghiệp.

**Chương 2: LÃNH ĐẠO CỘNG HƯỞNG**

Từ “resonance” (cộng hưởng) có gốc là từ “resonare” trong tiếng Latin, nghĩa là vang dội lại. Theo Từ điển Anh ngữ Oxford, từ cộng hưởng chỉ “sự củng cố hoặc kéo dài âm thanh bằng cách dội lại”, hoặc cụ thể hơn “bằng sự rung động đồng bộ”. Sự rung động đồng bộ xảy ra khi cảm xúc của hai người ở cùng tần số với nhau, hay nói cách khác là khi họ thấy đồng điệu. Đúng như ý nghĩa nguyên thủy của từ cộng hưởng, sự đồng điệu đó vang dội lại và nhờ vậy mà cảm xúc tích cực được kéo dài.

Dấu hiệu để nhận biết một nhà lãnh đạo tạo sự cộng hưởng là khả năng thu phục người khác với năng lượng và nhiệt huyết của mình. Sự “cộng hưởng” được cho là có tác dụng khuếch đại và kéo dài tác động về mặt cảm xúc. Mọi người càng cộng hưởng với nhau thì sự tương tác giữa họ càng mạnh mẽ, vì sự cộng hưởng giúp giảm thiểu những thanh âm gây nhiễu sóng nên cả nhóm sẽ phối hợp làm việc thật hiệu quả. Chất keo kết dính mọi người lại với nhau thành một tập thể gắn bó chính là cảm xúc của họ.

Trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) của nhà lãnh đạo quyết định khả năng điều hành và dẫn dắt cảm xúc của tập thể. Nhà lãnh đạo có EI cao tự khắc sẽ tạo được sự cộng hưởng, vì nhiệt huyết và năng lượng của họ lan tỏa đến từng thành viên trong tập thể. Tuy nhiên khi cần, họ sẵn sàng thể hiện sự trang nghiêm trong khi vẫn tiếp tục tạo sự đồng điệu về mặt cảm xúc với cấp dưới bằng khả năng thấu cảm của mình. Khi có biến cố xảy ra khiến mọi người giận dữ hoặc đau buồn – như việc giải thể một bộ phận hay khi một cộng sự được yêu mến mắc bệnh nặng, nhà lãnh đạo có EI cao sẽ không chỉ bắt đúng mạch cảm xúc đó mà còn biểu đạt được rõ ràng những cảm xúc thích hợp. Tác động cộng hưởng này cũng góp phần củng cố sự đoàn kết và bầu nhiệt huyết trong một nhóm, nó khiến từng thành viên cảm thấy được thấu hiểu và quan tâm.

Nhà lãnh đạo với EI cao mang đến cho nhóm cộng sự cảm giác thoải mái, giúp họ dễ dàng chia sẻ ý tưởng, học hỏi lẫn nhau, cùng nhau đưa ra quyết định và hoàn thành công việc. Mối liên kết cảm xúc giúp họ tập trung ngay cả trước những thay đổi lớn hay khi tình hình còn đang rối ren. Và điều quan trọng nhất có lẽ chính là cách mà sự đồng điệu về cảm xúc mang lại ý nghĩa cho công việc của mỗi người. Ai trong chúng ta cũng sẽ thấy thật tuyệt vời khi được chia sẻ niềm vui hay khi hoàn thành công việc một cách mỹ mãn, chính những cảm xúc này sẽ thúc đẩy mọi người cùng nhau làm nên những việc mà nếu làm một mình, sẽ chẳng một ai muốn làm hoặc có khả năng hoàn thành. Nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc hiểu rõ cách thức tạo nên những kết nối ấy.

Ngược lại, dưới sự dẫn dắt của một nhà lãnh đạo không tạo được sự cộng hưởng, nhân viên tuy vẫn làm việc nhưng họ sẽ chỉ làm “vừa đủ” chứ không cống hiến hết mình. Thiếu đi cảm xúc mạnh mẽ từ con tim, nhà lãnh đạo chỉ có thể quản lý chứ không sao dẫn dắt được người khác.

***Nhà lãnh đạo “lạc điệu”***

Từ “dissonance” vốn là một từ chuyên ngành âm nhạc dùng để mô tả âm thanh lạc điệu, chói tai. Khi dùng từ này ở ngữ cảnh thường nhật, ta có thể hiểu đó là sự thiếu hài hòa. Dưới sự lãnh đạo “lạc điệu”, nhóm cộng sự không hòa hợp về mặt cảm xúc và các thành viên thường xuyên cảm thấy lạc long.

Hãy xem xét thiệt hại gây ra bởi sự mất hòa khí, mặc dù lời góp ý chân thành và mang tính xây dựng có thể giúp tạo sự cộng hưởng, nhưng hễ người phê bình lớn tiếng chỉ trích trong cơn giận, người bị chỉ trích sẽ cảm thấy tệ hại và chán nản.

Chúng ta xảy ra phản ứng chiến đấu hay chạy trốn \* trước một lời công kích. Khi đó, nhịp tim có thể tăng từ hai mươi đến ba mươi nhịp trong một phút, kèm theo cảm giác đau đớn; vì bị “nhấn chìm” nên người ta không còn nghe được rõ ràng, cũng không có phản ứng phù hợp. Suy nghĩ của họ trở nên mơ hồ và điều dễ xảy ra nhất là những phản ứng bản năng – làm sao để nhanh chóng kết thúc cuộc chạm trán. Hậu quả thường gặp là người ta tránh né bằng cách dựng lên bức tường ngăn cách giữa mình và đối phương, khoảng cách đó có thể là hữu hình hay vô hình.

Tóm lại, sự bất hòa làm người ta trở nên khó chịu hoặc xa cách. Ngoài ra, sự mất hòa khí còn gây ra những thiệt hại cá nhân khác – người làm việc trong môi trường căng thẳng thường mang theo áp lực về nhà. Thế nên các hormone gây khó chịu tiết ra trong cả ngày làm việc căng thẳng lại tiếp tục quấy rầy cơ thể suốt nhiều giờ sau đó.

***Các dạng thức của sự bất hòa***

Có vô số kiểu lãnh đạo gây mất hòa khí, đôi khi nhà lãnh đạo không chỉ thiếu khả năng thấu hiểu cảm xúc mà còn có xu hướng gây ra cảm xúc tiêu cực cho người khác. Có thể họ không cố ý gây bất hòa, mà chỉ đơn giản là không có được những kỹ năng cảm xúc cần thiết để dẫn dắt mọi người bằng sự cộng hưởng. Trường hợp đáng ngại nhất là khi nhà lãnh đạo gây bất hòa thực chất là kẻ độc tài hung hăng, luôn tìm dịp chửi mắng và làm nhục nhân phẩm người khác; hoặc là một gã mắc chứng rối loạn thần kinh thích thao túng mọi người.

Mặt khác, một số nhà lãnh đạo gây mất hòa khí lại rất khôn khéo khi lợi dụng sự duyên dáng, nét tao nhã bề ngoài để lừa dối và lôi kéo người khác. Họ thực sự không quan tâm đến người khác nhiều hơn so với lợi ích cá nhân và sự thăng tiến của mình. Khi nhận ra rằng sếp mình đang giả vờ thân thiện và thiếu thành thật, nhân viên liền mất lòng tin và trở nên hoài nghi.

Những nhà lãnh đạo gây bất hòa có thể đạt được thành công tức thời – chẳng hạn như được thăng tiến nhanh đến chóng mặt nhờ biết cách nịnh bợ sếp lớn – nhưng hậu quả tai hại mà họ để lại phía sau thì lớn hơn rất nhiều so với chiến tích đó.

***Cấu trúc não bộ***

Sự đồng điệu của cảm nhận và suy nghĩ chính là đôi cánh giúp nhà lãnh đạo “bay đến thành công”. Trước tiên, nhà lãnh đạo cần trí năng để đáp ứng được các yêu cầu, nhiệm vụ và thách thức của công việc, khả năng tư duy phân tích và tổng hợp là một ưu thế. Nhưng đây chỉ là những yếu tố ban đầu mà nếu ai không có những khả năng này thì có lẽ đừng nên mơ tưởng đến chuyện làm sếp. Tuy nhiên, trí năng không thôi thì chưa đủ để dẫn dắt người khác; nhà lãnh đạo cần có khả năng thúc đẩy, hướng dẫn, truyền cảm hứng, lắng nghe, thuyết phục và quan trọng nhất là tạo được sự cộng hưởng.

Giữa phần não lý trí và phần não cảm xúc có sự liên kết rất chặt chẽ. Tín hiệu thần kinh kết hợp giữa tư duy và cảm nhận chính là cơ sở cho lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc. Tuy văn hóa doanh nghiệp thường coi trọng khía cạnh lý trí hơn nhưng thật ra cảm xúc của chúng ta đủ mạnh để áp đảo lý trí. Trong nhiều tình huống khẩn cấp, các trung khu cảm xúc thuộc hệ viền sẽ nắm quyền điều khiển và chỉ huy mọi hoạt động của não bộ.

Thực chất, sức mạnh của cảm xúc cũng rất quan trọng, nó cần thiết cho sự tồn tại vì đó là cách não bộ cảnh báo chúng ta trước những tình huống nguy hiểm, đồng thời đưa ra quyết định tức thời: chiến đấu, bỏ chạy hay chết đứng. Phần não tư duy vốn tiến hóa từ não viền sẽ tiếp tục nhận mệnh lệnh từ đó mỗi khi chúng ta cảm thấy bị đe dọa hoặc chịu áp lực. Khi đó, những cảm xúc này khởi phát từ hạch hạnh nhân (amygdala), vốn liên tục dò xét tình hình xung quanh chúng ta và phát tín hiệu cảnh báo khi bắt gặp hiểm họa. Đóng vai trò như là hệ thống radar cảm xúc, trong những tình huống khẩn cấp, hạch hạnh nhân có thể điều khiển những bộ phận khác của não bộ, bao gồm cả các trung tâm lý trí nằm ở vùng tân vỏ não (neocortex) để phản ứng tức thời khi gặp nguy hiểm.

Xét về mặt sinh học, nghệ thuật lãnh đạo tạo cộng hưởng kết hợp được cả năng lực trí tuệ và năng lực cảm xúc. Nhà lãnh đạo đương nhiên cần có tư duy nhạy bén và các kỹ năng cần thiết cho công việc, nhưng nếu dẫn dắt nhân viên chỉ với trí tuệ đơn thuần, nhà lãnh đạo xem như đã bỏ mất một vế hệ trọng của phương trình.

***Bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc***

Chúng tôi không phải là những người đầu tiên cho rằng các nhà lãnh đạo cần khơi dậy sự hào hứng, suy nghĩ lạc quan và cảm xúc tích cực trong công việc, cũng như tạo nên bầu không khí hợp tác và tin tưởng lẫn nhau. Nhưng chúng tôi mong muốn mang đến phương pháp giúp mọi người tiếp cận với lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc một cách hiệu quả. Các phạm vi của trí tuệ cảm xúc bao gồm **Tự nhận thức** (self-awareness), **Tự chủ** (self - management), **Nhận thức xã hội** (social awareness) và **Quản trị mối quan hệ** (relationship management), mỗi phạm vi này đều góp phần tạo dựng những kỹ năng quan trọng cho phương cách lãnh đạo tạo cộng hưởng.

Trên thực tế, bốn phạm vi nêu trên sẽ phối hợp cùng nhau một cách vừa chặt chẽ vừa linh động. Nhà lãnh đạo không thể quản lý tốt cảm xúc của mình nếu không hiểu hoặc hiểu quá ít về chúng, nếu không thể khống chế được cảm xúc thì các mối quan hệ cũng trở nên tồi tệ. Tự nhận thức là tiền đề cho sự tự chủ và thấu cảm trong nhận thức xã hội, kết hợp các phạm vi này lại sẽ giúp cho việc quản trị mối quan hệ trở nên hiệu quả.

Dù thường bị xem nhẹ trong môi trường công sở, nhưng tự nhận thức đóng vai trò nền tảng trong các phạm vi trí tuệ cảm xúc. Sự thấu hiểu về cảm xúc của chính mình giúp chúng ta kiểm soát chúng, đồng thời hiểu được cảm nhận của người khác. Nhờ tự nhận thức, nhà lãnh đạo kiểm soát được các tín hiệu cảm xúc nội tại, cũng như sức ảnh hưởng của cảm xúc đến bản thân và hiệu quả công việc. Thay vì để cơn thịnh nộ bùng phát, họ phát hiện cơn giận ngay khi nó đang mạnh dần và tìm ra nguyên nhân cũng như cách thức chế ngự nó. Nói cách khác, họ có khả năng thấu hiểu và kiềm chế cảm xúc; ngoài ra, họ cũng biết được nhận định của người khác trước một tình huống cụ thể.

Nhận thức xã hội, đặc biệt là sự thấu cảm, hỗ trợ nhà lãnh đạo trong một nhiệm vụ quan trọng – phát động sự cộng hưởng. Bằng cách trở nên đồng điệu với cảm xúc của người khác, nhà lãnh đạo có thể giúp nỗi sợ vơi đi, cơn giận dịu lại hay khiến mọi người hợp tác với tinh thần lạc quan, tràn đầy nhiệt huyết. Sự đồng điệu này cũng giúp họ hiểu được giá trị tập thể và những vấn đề cần được ưu tiên.

Ngược lại, nếu thiếu sự thấu cảm thì việc lãnh đạo sẽ trở nên lạc điệu và kích thích những phản ứng tiêu cực. Sự thấu cảm bao gồm việc lắng nghe và đặt mình vào hoàn cảnh của người khác, giúp nhà lãnh đạo đồng cảm với nhân viên và tạo được sự cộng hưởng. Khi đó, họ có thể tự điều chỉnh sao cho những thông điệp mình muốn truyền tải cũng đồng bộ với sự cộng hưởng đó.

Cuối cùng, một khi nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng, thấy được giá trị bản thân cũng như thấu hiểu cảm xúc của người khác thì họ đã phần nào tạo được sự cộng hưởng. Tuy nhiên, để có thể đồng điệu về mặt cảm xúc với mọi người, trước tiên nhà lãnh đạo phải nắm rõ định hướng của riêng mình và trình tự công việc. Hay nói cách khác, nhà lãnh đạo cần tự nhận thức. Mối quan hệ linh động, chặt chẽ giữa bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc có vai trò quan trọng trong thực tế chứ không chỉ mang tính lý thuyết suông. Chúng đều là những yếu tố cơ bản giúp nhà lãnh đạo thành công bằng cách tạo sự cộng hưởng để dẫn dắt nhân viên.

**Chương 3: LÃNH ĐẠO NHÌN TỪ GÓC ĐỘ THẦN KINH HỌC**

Sự cộng hưởng hiểu theo nghĩa khoa học là khi các trung khu cảm xúc của hai hoặc nhiều người đồng bộ với nhau theo hướng tích cực. Một trong những tác nhân mạnh mẽ và trực tiếp nhất để tạo cộng hưởng chính là tiếng cười.

Như chúng ta đã thấy, sự hài hước được thể hiện một cách khéo léo thường đồng hành cùng khả năng lãnh đạo hiệu quả. Điều đó không có nghĩa là bạn nên cố gắng né tránh mọi xung đột hay bất đồng ý kiến, chẳng qua là những nhà lãnh đạo tài ba luôn biết được khi nào là lúc không thích hợp để ca thán, than phiền.

Nhà lãnh đạo tài ba là người hài hước ngay cả trong những tình huống căng thẳng – chẳng hạn như khi thảo luận về điều khoản hợp đồng hay họp bàn kế hoạch kinh doanh, cảm giác vui vẻ và tiếng cười mà họ mang lại sẽ gây được thiện cảm nơi mọi người.

***Vai trò của trí tuệ cảm xúc đối với nhà lãnh đạo***

Sự hài hước, dí dỏm thường thấy ở những nhà lãnh đạo thành công có tương quan mật thiết với vai trò cốt lõi của năng lực trí tuệ cảm xúc trong công tác lãnh đạo.

Giáo sư David McClelland, Đại học Harvard. Giáo sư đã đề xuất rằng trong quá trình tuyển dụng hoặc xét duyệt thăng cấp, nhất là đối với các vị trí lãnh đạo, một doanh nghiệp, tổ chức không nên chỉ dựa vào những tiêu chuẩn thông thường như chỉ số IQ, kỹ năng chuyên môn, tính cách hoặc các thông tin trong hồ sơ cá nhân. Thay vào đó, trước tiên chúng ta cần tìm hiểu về những nhân viên vốn đã có thành tích nổi trội trong công việc; sau đó, so sánh họ với những nhân viên có nhiệm vụ tương tự nhưng thành tích chỉ ở mức trung bình. Kết quả phân tích không chỉ cho thấy những điều kiện tiên quyết về mặt kỹ năng mà quan trọng hơn là các năng lực chỉ có ở những nhân viên xuất sắc. Đó chính là cơ sở để tuyển lựa người phù hợp cho vị trí công việc, hoặc để bồi dưỡng, huấn luyện thêm cho đội ngũ nhân viên.

Ở các nhà lãnh đạo xuất sắc, không phải kỹ năng chuyên môn hay khả năng nhận thức, mà chính những năng lực trí tuệ cảm xúc mới là ưu thế riêng của họ; chúng tạo động cơ thúc đẩy mọi người hoàn thành công việc, tăng khả năng sáng tạo, kỹ năng cộng tác làm việc cũng như hỗ trợ cho việc dẫn dắt cả nhóm.

***Bồi dưỡng cho thế hệ lãnh đạo tiếp nối***

Khi bàn về giá trị của trí tuệ cảm xúc, chúng tôi không có ý cổ súy cho một quan niệm đã trở nên lạc hậu, đó là sự thành công của một quốc gia hay một tổ chức chỉ phụ thuộc duy nhất vào một nhà lãnh đạo xuất chúng. Từ thế kỷ trước, nhà xã hội học Max Weber đã phát biểu rằng sự thịnh vượng của một tổ chức không đến từ phẩm chất xuất sắc của nhà lãnh đạo, mà đến từ cách mà nhà lãnh đạo tập hợp và dẫn dắt được toàn bộ thành viên trong tổ chức đó. Những công ty ăn nên làm ra suốt nhiều năm liền đều chú trọng đến việc bồi dưỡng cho các thế hệ lãnh đạo tiếp nối.

***Bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc***

Năng lực trí tuệ cảm xúc không phải là khả năng thiên bẩm, chúng ta phải học tập, rèn luyện để từng bước có được những năng lực đáng quý này và nắm bắt nghệ thuật lãnh đạo tạo cộng hưởng. Cốt yếu của sự lãnh đạo nằm ở khả năng thấu hiểu cảm xúc nhằm tạo sự cộng hưởng.

**BỐN PHẠM VI TRÍ TUỆ CẢM XÚC VÀ CÁC NĂNG LỰC TƯƠNG ỨNG**

**NĂNG LỰC CÁ NHÂN (Năng lực tự chủ)**

***Tự nhận thức***

• Tự nhận thức cảm xúc: hiểu được cảm xúc của chính mình và những tác động từ nó, để “trực giác” dẫn đường cho quyết định.

• Tự đánh giá chính xác: nắm rõ ưu điểm và nhược điểm của bản thân.

• Tự tin: hiểu về những giá trị và khả năng của mình.

***Tự chủ***

• Làm chủ cảm xúc: khống chế các cảm xúc và xung động tiêu cực.

• Minh bạch: giữ mình trung thực, chính trực và đáng tin cậy.

• Linh hoạt: thích ứng với thay đổi hoặc vượt qua trở ngại một cách linh động, uyển chuyển.

• Tận tâm: không ngừng cải thiện bản thân, hoàn thành mọi việc một cách tốt nhất.

• Chủ động: sẵn sàng nắm bắt cơ hội và hành động.

• Lạc quan: nhìn mọi việc theo chiều hướng tích cực.

**NĂNG LỰC XÃ HỘI (Năng lực quản lý các mối quan hệ)**

***Nhận thức xã hội***

• Thấu cảm: biết quan tâm và đồng cảm với người khác, có khả năng suy nghĩ, nhận định vấn đề từ góc nhìn của họ.

• Nhận thức tập thể: nắm bắt tình hình, sơ đồ tổ chức và các hoạt động tập thể.

• Phụng sự: hiểu và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và cộng sự.

***Quản trị mối quan hệ***

• Truyền cảm hứng: dẫn dắt và tạo động lực cho mọi người với một tầm nhìn thuyết phục.

• Ảnh hưởng: sử dụng nhiều chiến thuật khác nhau để thương thuyết.

• Bồi dưỡng: định hướng, nhận xét và đánh giá nhằm giúp người khác hoàn thiện bản thân.

• Dẫn dắt thay đổi: khởi xướng, điều hành và dẫn dắt mọi người theo phương hướng mới.

• Kiểm soát xung đột: can thiệp và giải quyết mâu thuẫn.

• Hợp tác: thúc đẩy sự hợp tác và xây dựng tinh thần đồng đội.

***Tự nhận thức***

Nói một cách đơn giản, tự nhận thức là thấu hiểu những cảm xúc, ưu điểm, nhược điểm, các nguyên tắc và động cơ của bản thân. Người tự nhận thức sẽ có đầu óc thực tế, họ không tự phê bình quá mức và cũng không hy vọng hão huyền. Họ thành thật với bản thân khi tự đánh giá cũng như khi nhận xét về người khác, thậm chí họ còn có thể cười vào những khuyết điểm của chính mình

*Cảm nhận về ý nghĩa của sự việc*

Các cảm nhận của chúng ta được biểu hiện trong não bộ như một hệ thống tư duy theo cấp bậc – điều chúng ta cảm thấy thích thú, hấp dẫn nằm ở trên cùng và điều chúng ta chán ghét nằm ở dưới đáy. Cấp độ của các cảm nhận này thể hiện rằng đối với chúng ta, một sự việc nào đó mang tính hấp dẫn, lôi cuốn nhiều hay ít.

*Óc phán đoán thông minh*

Trong cuộc sống và trong công việc, trực giác rất cần thiết khi chúng ta phải đưa ra quyết định, nó cũng đến với nhà lãnh đạo tự nhận thức một cách tự nhiên. Tại sao trong kinh doanh ngày nay, dù đã có thật nhiều dữ liệu nhưng người ta vẫn cần đến trực giác? Theo một nghiên cứu về thần kinh học, sự đồng điệu với cảm nhận của riêng mình giúp chúng ta nhìn được ý nghĩa ẩn chứa trong mọi việc để đưa ra quyết định đúng đắn. Ký ức cảm xúc giúp chúng ta phán xét thông tin một cách chính xác hơn, nghiên cứu khoa học cũng cho thấy rằng cảm xúc là một phần của lý trí, chứ không hề đối lập với lý trí. Giờ đây, khi nhà lãnh đạo luôn phải đối mặt với một lượng thông tin khổng lồ, óc phán đoán thông minh càng trở nên có ý nghĩa hơn bao giờ hết.

Ngày nay, các nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn xa trông rộng để gầy dựng, phát triển công ty; vì vậy, tầm nhìn trở nên quan trọng hơn bao giờ hết và chúng ta không thể chỉ căn cứ vào dữ liệu hiện có để phán đoán, quyết định. Tuy nhiên, nói đi thì cũng phải nói lại, đôi khi trực giác cũng khiến người ta quyết định sai lầm. Để sử dụng trực giác một cách chính xác hơn, người ta cần kết hợp nhiều loại dữ liệu khác.

Tóm lại, trực giác thật sự có khả năng giúp nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc trở nên tinh thông, từng trải hơn trong một lĩnh vực nào đó. Trực giác cũng giúp sự tự nhận thức ngày càng trở nên mạnh mẽ, sâu sắc.

***Tự chủ – thách thức đầu tiên của nhà lãnh đạo***

Chúng ta đã biết tự nhận thức là hiểu được cảm xúc và những mục tiêu của mình. Từ đó, chúng ta có thể điều khiển cảm xúc thay vì để cho cảm xúc chi phối. Sẽ không có gì đáng nói nếu đó là những cảm xúc tích cực (như lòng nhiệt huyết, sự phấn khích khi đối mặt với thách thức). Ngược lại, không ai muốn bị những cảm xúc tiêu cực (như nỗi thất vọng ê chề, cơn thịnh nộ, sự lo âu) ám ảnh, giày vò.

Sự tự chủ cũng thể hiện thông qua tính minh bạch, không chỉ về mặt đạo đức của nhà lãnh đạo mà còn trong hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức đó.

***Sự thấu cảm trong kinh doanh***

Trong bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc, dễ nhận thấy nhất là khả năng nhận thức xã hội. Trong đời sống, chúng ta dễ dàng cảm nhận được sự thấu hiểu, ân cần của một giáo viên hay người bạn, cũng có thể thấy được sự hà khắc, vô tâm của ai đó. Còn trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh, chúng ta hiếm khi nghe người ta nhắc đến, chứ đừng nói đến chuyện khuyến khích cho sự thấu cảm. Sự thấu cảm – nền tảng của nhận thức xã hội – hoàn toàn không có nghĩa là sự yếu đuối theo kiểu chúng ta nên thuận theo cảm xúc của người khác và cố gắng làm họ hài lòng.

Sự thấu cảm được tạo dựng dựa trên sự tự chủ, không có nghĩa là che giấu cảm xúc, mà trái lại đó là thể hiện cảm xúc ra sao cho thích hợp.

Khi có thể thấu hiểu cảm xúc và tình cảnh của nhân viên, nhà lãnh đạo tự khắc có cách giải quyết sự việc một cách thỏa đáng.

Cuối cùng, trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, sự thấu cảm là kỹ năng thiết yếu cho cả việc quản trị nguồn nhân lực đa quốc gia, cũng như giao thương với nhiều nền văn hóa khác nhau.

***Quản trị mối quan hệ***

Sự kết hợp của ba phạm vi bao gồm tự nhận thức, tự chủ và nhận thức xã hội sẽ giúp hoàn thiện năng lực quản trị mối quan hệ, cũng là phạm vi trí tuệ cảm xúc cuối cùng. Năng lực quản trị mối quan hệ thể hiện rõ ở cách đàm phán, thuyết phục, kiểm soát xung đột và hợp lực, cộng tác. Quản trị mối quan hệ tốt tức là xử lý hiệu quả cảm xúc của người khác; điều này đòi hỏi ở nhà lãnh đạo sự nhận thức về cảm xúc của chính mình và khả năng hòa hợp với cảm xúc của nhân viên.

Trong thực tế việc quản trị mối quan hệ không chỉ đòi hỏi sự khéo léo hay kỹ năng giao tiếp tốt, người có năng lực quản trị mối quan hệ sẽ biết cách dẫn dắt mọi người đi đúng hướng, chẳng hạn như đồng lòng thực hiện chiến lược tiếp thị hoặc nhiệt tình bắt đầu một dự án mới

Nhà lãnh đạo rất cần có khả năng truyền cảm hứng và thuyết phục để dẫn dắt nhân viên, điều đó khiến mọi người trở nên hào hứng với sứ mệnh chung.

**Chương 4: SÁU PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

Sự cộng hưởng không chỉ bắt nguồn từ tâm lý hay kỹ năng thuyết phục của nhà quản lý, nó còn đến từ việc phối hợp nhuần nhuyễn các phong cách lãnh đạo. Thông thường, nhà lãnh đạo điều hành công việc dựa trên một hoặc nhiều cách lãnh đạo dưới đây và tùy theo tình hình mà có sự ứng biến thích hợp. Bốn phong cách lãnh đạo đứng đầu gồm Tầm nhìn (visionary), Huấn luyện (coaching), Liên kết (affiliative), Dân chủ (democratic) giúp tạo sự cộng hưởng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc. Hai phong cách lãnh đạo còn lại là Yêu cầu cao độ (pacesetting) và Mệnh lệnh (commanding) chỉ hữu ích trong một số trường hợp và nên được áp dụng một cách thận trọng.

**SÁU PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

TẦM NHÌN Tác động cộng hưởng: hướng mọi người đến hoài bão chung. Mức độ tác động: tích cực nhất. Áp dụng: khi có những thay đổi đòi hỏi một tầm nhìn mới, hoặc khi cần đưa ra định hướng rõ ràng.

HUẤN LUYỆN Tác động cộng hưởng: kết nối điều nhân viên mong muốn với mục tiêu chung của doanh nghiệp, tổ chức. Mức độ tác động: tích cực cao độ. Áp dụng: giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc lâu dài thông qua việc huấn luyện các kỹ năng cần thiết.

LIÊN KẾT Tác động cộng hưởng: tạo ra sự hài hòa bằng cách kết nối mọi người lại với nhau. Mức độ tác động: tích cực. Áp dụng: hàn gắn rạn nứt trong nhóm cộng sự, tạo động lực thúc đẩy mọi người trong những lúc căng thẳng hoặc để củng cố các mối quan hệ.

DÂN CHỦ Tác động cộng hưởng: coi trọng đóng góp của nhân viên và sự tận tụy của họ trong công việc. Mức độ tác động: tích cực. Áp dụng: tạo sự đồng tâm nhất trí để nhận được những đóng góp đáng giá từ phía nhân viên.

YÊU CẦU CAO ĐỘ Tác động cộng hưởng: hoàn thành mục tiêu, thử thách một cách nhanh chóng. Mức độ tác động: thường là tiêu cực do áp dụng sai cách. Áp dụng: nhằm đạt được kết quả xuất sắc nhờ sự hăng hái làm việc của cả nhóm.

MỆNH LỆNH Tác động cộng hưởng: đưa ra chỉ thị rõ ràng trong trường hợp khẩn cấp, trấn an tinh thần mọi người. Mức độ tác động: thường là tiêu cực do áp dụng sai cách. Áp dụng: trong thời điểm khủng hoảng nhằm tạo ra thay đổi ngoạn mục hoặc để xử trí với những nhân viên có vấn đề.

***Tầm nhìn của nhà lãnh đạo***

*Tầm nhìn cộng hưởng*

Phong cách lãnh đạo tầm nhìn có thể mang đến thay đổi tích cực cho tinh thần làm việc của nhân viên. Các nhà lãnh đạo theo phong cách tầm nhìn cũng dễ giữ chân được nhân tài. Hơn nữa, bằng cách thể hiện rõ sứ mệnh và tầm nhìn, phong cách lãnh đạo này cũng đặt ra tiêu chuẩn cho hiệu suất công việc.

*Điều làm nên phong cách lãnh đạo tầm nhìn*

Kết hợp năng lực dẫn dắt truyền cảm hứng với bộ ba tự tin, tự nhận thức và thấu cảm giúp nhà lãnh đạo thể hiện rõ mục tiêu công việc và kết nối nó với các giá trị chung của tổ chức. Ngoài ra, một năng lực trí tuệ cảm xúc khác là tính minh bạch cũng vô cùng cần thiết. trong tất cả các năng lực trí tuệ cảm xúc, sự thấu cảm đóng vai trò quan trọng nhất đối với phong cách lãnh đạo tầm nhìn.

Phong cách lãnh đạo tầm nhìn phù hợp với nhiều hoàn cảnh nhưng nó đặc biệt hiệu quả trong những tình huống đáng lo ngại, nhiều biến động hoặc khi tổ chức cần có một tầm nhìn đổi mới.

***Nghệ thuật chỉ dẫn trong phong cách lãnh đạo huấn luyện***

*Khi nhà lãnh đạo cũng là huấn luyện viên*

*Điều làm nên phong cách lãnh đạo huấn luyện*

Phía sau phong cách lãnh đạo huấn luyện là năng lực phát triển, bồi dưỡng cho nhân viên. Lúc này, nhà lãnh đạo đóng vai trò là người cố vấn, họ giúp nhân viên hiểu về khả năng và mục tiêu của mình nhằm cải thiện bản thân. Kỹ năng huấn luyện liên quan chặt chẽ đến hai năng lực trí tuệ cảm xúc khác, đó là tự nhận thức và sự thấu cảm.

***Phong cách liên kết: Tác nhân kiến tạo mối quan hệ***

Bằng cách thể hiện sự trân trọng đối với nhân viên và nhiệt tình giúp đỡ họ trong những thời khắc khó khăn của cuộc sống, nhà lãnh đạo có thể nuôi dưỡng lòng trung thành nơi thuộc cấp và gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp với họ. Nhìn chung, phong cách liên kết có tác động tích cực giúp tạo sự cộng hưởng và cải thiện môi trường làm việc. Hãy áp dụng nó khi chúng ta cần nâng cao tinh thần của các thành viên và cải thiện mối quan hệ nội bộ.

*Điều làm nên phong cách lãnh đạo liên kết*

Phong cách lãnh đạo này được thể hiện ở năng lực hợp tác trong công việc. Khi đó, nhà lãnh đạo có thái độ hòa đồng và thân thiện, chú trọng việc vun đắp các mối quan hệ cá nhân và trở nên gắn kết hơn với các cộng sự. Nhà lãnh đạo theo phong cách liên kết thường tận dụng thời gian rảnh rỗi ở công ty để củng cố, tăng cường các mối quan hệ nội bộ.

***Phong cách lãnh đạo dân chủ***

*Thời điểm thích hợp để áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ*

Đối với nhà lãnh đạo có tầm nhìn sâu rộng, phong cách dân chủ là cần thiết để thu thập nhiều ý kiến khác nhau hoặc tiếp nhận ý tưởng mới. Mặt khác, phong cách dân chủ cũng có những điểm hạn chế, khi quá dựa dẫm vào cách tiếp cận này, nhà quản lý sẽ mất nhiều thời gian họp hành. Thêm vào đó, việc tham khảo ý kiến của những người không mấy am hiểu hay thiếu kiến thức chuyên môn cũng có thể dẫn đến đại họa.

*Điều làm nên nhà lãnh đạo dân chủ*

Phong cách lãnh đạo dân chủ được đặt trên nền tảng là bộ ba năng lực trí tuệ cảm xúc bao gồm sự hợp tác và tinh thần tập thể, khả năng kiểm soát xung đột cùng với sức ảnh hưởng. Người truyền đạt hay nhất chính là những người biết lắng nghe và điều này là sức mạnh tuyệt vời của nhà lãnh đạo dân chủ.

**Chương 5: NHỮNG KIỂU LÃNH ĐẠO GÂY MẤT HÒA KHÍ**

Phong cách yêu cầu cao độ, họ luôn đòi hỏi kết quả công việc ở mức xuất sắc. Kiểu điều hành này có thể đạt hiệu quả cao, nhất là trong lĩnh vực công nghệ, với đội ngũ chuyên viên hoặc với lực lượng bán hàng năng nổ. Phong cách yêu cầu cao độ sẽ hữu ích trong một giai đoạn nào đó, chẳng hạn như khi doanh nghiệp đặt ưu tiên hàng đầu cho việc tăng trưởng. Nhà lãnh đạo có thể áp dụng kiểu điều hành yêu cầu cao độ này với các nhân viên thành thạo công việc và vững về chuyên môn để mang đến kết quả vượt ngoài mong đợi.

***Phong cách yêu cầu cao độ cần được áp dụng một cách thận trọng***

Tuy yêu cầu cao độ nằm trong bộ sáu phong cách lãnh đạo, nhưng chúng ta không nên lạm dụng nó cho dù kiểu điều hành này có vẻ rất lý tưởng khi đáp ứng được các tiêu chuẩn, đòi hỏi về mặt chất lượng và tốc độ thực hiện công việc. Nhà lãnh đạo yêu cầu cao độ thường muốn thực hiện mọi thứ thật nhanh chóng và hoàn hảo, đồng thời cũng mong đợi điều tương tự nơi thuộc cấp. Nếu nhân viên chậm chạp thì họ sẽ đốc thúc ngay, thậm chí tự mình can thiệp vào công việc nhằm đẩy nhanh tiến độ. Vì vậy, nếu phong cách này bị áp dụng sai cách, nhân viên sẽ cảm thấy ngột ngạt và căng thẳng trong công việc. Phong cách lãnh đạo yêu cầu cao độ thường gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến bầu không khí làm việc.

*Các yếu tố cần thiết cho phong cách yêu cầu cao độ*

Trí tuệ cảm xúc là nền tảng giúp nhà lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ thành công, điều đó được thể hiện qua việc họ liên tục đưa ra sáng kiến nhằm cải tiến năng suất dựa trên kinh nghiệm tìm tòi, học hỏi những kiến thức, phương pháp mới. Nhà lãnh đạo không chỉ cố gắng vì những động lực thực dụng như tiền thưởng và sự thăng tiến, mà chủ yếu là vì mong muốn hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Họ cần phải sáng tạo, dám nghĩ dám làm để chủ động nắm bắt hoặc tạo ra những cơ hội giúp cải thiện hiệu suất công việc. Nếu không có các năng lực trí tuệ cảm xúc, chẳng hạn như không có sự thấu cảm, sếp sẽ chỉ tập trung vào công việc mà không bận tâm đến tình trạng mệt mỏi của nhân viên. Tương tự như vậy, nếu thiếu khả năng tự nhận thức, sếp cũng không nhìn ra được những sai lầm của mình.

***Phong cách mệnh lệnh***

*Ảnh hưởng của phong cách mệnh lệnh*

Phong cách lãnh đạo mệnh lệnh thường song hành cùng sự áp đặt, khi đó sếp muốn nhân viên tuân lệnh ngay lập tức mà không giải thích cho họ hiểu lý do. Nếu thuộc cấp không răm rắp tuân lệnh, sếp sẽ đe dọa thay vì khiến nhân viên tự nguyện thực hiện. Nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh muốn nắm quyền điều khiển trong bất cứ tình huống nào và luôn thận trọng giám sát nhân viên. Các nhận xét, đánh giá của họ thường tập trung vào những việc người khác làm sai hơn là làm đúng. Nhìn chung, đây là nguyên nhân kinh điển của tình trạng bất hòa nội bộ.

Nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh thường xuyên phê bình và hiếm khi khen ngợi, điều đó dễ khiến nhân viên đánh mất cảm hứng và đam mê đối với công việc.

*Áp dụng phong cách mệnh lệnh đúng thời điểm*

Mặc dù thiên về hướng tiêu cực, nhưng nếu được áp dụng một cách hợp lý thì phong cách lãnh đạo mệnh lệnh cũng đóng một vai trò quan trọng trong bộ sáu phong cách điều hành của nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc. Chẳng hạn như, khi cần lèo lái doanh nghiệp vượt qua một cơn khủng hoảng, bạn có thể thấy rõ lợi ích của phong cách này. Nó có sức mạnh triệt tiêu các lề thói gây hại và khiến mọi người thực hiện ngay những thay đổi cần thiết. Trong trường hợp khẩn cấp, nhà quản lý theo phong cách mệnh lệnh sẽ giúp mọi người vượt qua cơn khủng hoảng. Phong cách mệnh lệnh cũng có tác dụng khi sếp phải đối mặt với những nhân viên hay gây rối.

*Những năng lực trí tuệ cảm xúc quan trọng đối với phong cách mệnh lệnh*

Để thực thi phong cách mệnh lệnh, nhà lãnh đạo cần đến những năng lực trí tuệ cảm xúc như sức ảnh hưởng, sự tận tâm và thế chủ động. Ngoài ra, họ còn cần có khả năng tự nhận thức, tự điều khiển cảm xúc và sự thấu cảm.

Điều quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh là năng lực tự chủ. Nhìn chung, phong cách lãnh đạo mệnh lệnh phải được áp dụng một cách thật thận trọng trong những tình huống bắt buộc, chẳng hạn như khi doanh nghiệp, tổ chức cần thay đổi triệt để.

***Nghịch lý của sự hà khắc***

Phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ đã được chứng minh là mang tính tiêu cực, nhà lãnh đạo điều hành theo cách đó thường là những kẻ đáng ghét luôn gây mâu thuẫn, xung đột. Nhưng trong không ít trường hợp, điều đó lại mang đến kết quả kinh doanh tốt đẹp.

*Ai lại muốn làm việc cho “bạo chúa”?*

Các vị sếp đáng ghét là nguyên nhân chính khiến doanh nghiệp mất đi nhân tài - nguồn nhân lực hiếm và có đóng góp rất lớn cho thành công của doanh nghiệp. Rất ít người trong số họ chấp nhận làm việc dưới sự cai quản của một “bạo chúa” và trên thực tế thì lý do hàng đầu khiến nhân viên nghỉ việc chính là vì bất mãn với cấp trên. Các nghiên cứu cũng cho thấy rằng những nhân viên dưới trướng các vị sếp tồi tệ thường xuyên nghỉ việc hơn gấp bốn lần so với những người có sếp tâm lý.

***Những phong cách lãnh đạo uyển chuyển***

Trên thực tế, bằng việc học cách vận dụng sáu phong cách lãnh đạo, nhà lãnh đạo gây mất hòa khí có thể tự cải thiện.

Càng sở hữu nhiều khả năng trí tuệ cảm xúc, nhà lãnh đạo càng điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả bởi họ uyển chuyển, linh động hơn trong cách giải quyết vấn đề. Những nhà lãnh đạo áp dụng nhuần nhuyễn từ bốn phong cách trở lên, nhất là các kiểu điều hành tạo sự cộng hưởng sẽ xây dựng được bầu không khí làm việc tràn đầy cảm hứng, mang lại hiệu quả cao cho công việc.

*Lựa chọn phong cách phù hợp nhất*

Nhà lãnh đạo xuất sắc không chỉ chọn kiểu điều hành phù hợp với tình hình, mà trên thực tế, họ còn linh động xem xét từng cá nhân, từng nhóm cộng sự nhằm tìm ra cách giải quyết đúng đắn nhất. Họ không chỉ áp dụng bốn phong cách lãnh đạo tạo cộng hưởng, mà còn áp dụng kiểu điều hành yêu cầu cao độ và ra mệnh lệnh, đặc biệt là trong những tình huống cấp bách. Khi đó, họ chú ý cư xử sao cho phù hợp và tìm cách kiềm chế cảm xúc để tránh gây xung đột. Kết quả là họ không những mang lại kết quả tốt đẹp cho doanh nghiệp, tổ chức mà còn gây dựng lòng tin, sự tận tụy và nhiệt tâm nơi thuộc cấp của mình.

**PHẦN II: HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO**

**Chương 6: TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO TẠO CỘNG HƯỞNG**

***Căn bệnh chung của CEO –*** đánh giá đúng bản thân từ những nhận xét của thuộc cấp

Việc có được các đánh giá trung thực về bản thân là vô cùng quan trọng, vậy tại sao rất ít nhà lãnh đạo khuyến khích thuộc cấp đưa ra nhận xét khách quan? Qua những lần trò chuyện cùng các lãnh đạo, chúng tôi nhận thấy lý do không nằm ở sự tự đắc mà là do trong thâm tâm, họ cho rằng mình không thể thay đổi. Tuy nhiên, chúng tôi hoàn toàn có thể chứng minh điều ngược lại, đó là mọi nhà lãnh đạo đều có thể học hỏi, rèn luyện nhằm mang lại những chuyển biến lớn trong cách điều hành của mình.

***Rèn luyện để thành công*** - Ai cũng có thể nỗ lực để cải thiện và nâng cao trí tuệ cảm xúc.

***Vai trò của não bộ trong việc trau dồi năng lực lãnh đạo***

Trí tuệ cảm xúc liên quan đến hoạt động của hệ dây thần kinh giữa các trung tâm điều hành não bộ nằm ở thùy trán và hệ viền – nơi chi phối các cảm giác, xung động và sự thúc đẩy. Nghiên cứu cho thấy các kỹ năng cảm xúc liên quan đến hoạt động của hệ viền có thể được tiếp thu tốt nhất thông qua động lực thúc đẩy, quá trình thực hành và các đánh giá, phản hồi. Việc học hỏi là hoạt động then chốt giúp kích thích tạo liên kết thần kinh

***Duy trì kỹ năng lãnh đạo***

Quá trình học hỏi của hệ viền tiêu tốn nhiều thời gian và công sức hơn nhưng cũng mang lại kết quả bền vững hơn. Vì vậy, người ta không những cải thiện các năng lực trí tuệ cảm xúc mà còn có thể duy trì lợi ích học tập này trong nhiều năm.

Các nhà lãnh đạo hoàn toàn có thể cải thiện bản thân nếu học tập, rèn luyện một cách đúng đắn, với công cụ thích hợp. Hành trình đó tuy không dễ dàng, bằng phẳng nhưng lại ẩn chứa nhiều điều bất ngờ và những khoảnh khắc khai sáng.

*Bừng tỉnh từ biến cố*

Trong công việc cũng như cuộc sống, những biến cố bất ngờ khiến chúng ta có động lực thay đổi. Chúng khiến ta giật mình, hoảng hốt với thực tại và hiểu sâu sắc hơn về cuộc đời. Tình trạng gián đoạn có thể khiến người ta sợ hãi, trốn chạy hoặc khai sáng, tỉnh thức. Bên cạnh những người chỉ nhún vai và quên nó đi, một số khác bừng tỉnh, quyết tâm thay đổi để chiến thắng các thói quen xấu. Họ phải làm điều đó như thế nào?

***Phương pháp học hỏi định hướng tập trung vào bản thân (Self-directed learning)***

Vấn đề nan giải nhất trong việc phát triển kỹ năng lãnh đạo chính là làm sao để học hỏi định hướng tập trung vào bản thân – củng cố, phát triển bản thân một cách có chủ ý theo hướng bạn là ai hay bạn muốn là ai, hoặc cả hai.

Tóm lại, quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân giúp bạn thay đổi thành công và duy trì điều đó lâu dài bao gồm các giai đoạn khám phá sau:

• Khám phá 1: Con người lý tưởng của tôi – Tôi muốn trở thành ai?

• Khám phá 2: Con người thực của tôi – Tôi là ai? Các ưu điểm và nhược điểm của tôi là gì?

• Khám phá 3: Kế hoạch học tập của tôi – Làm sao tôi có thể phát huy ưu điểm, đồng thời rút ngắn khoảng cách khác biệt của mình?

• Khám phá 4: Thử nghiệm và thực hành các hành vi, tư duy và cảm nhận mới cho đến khi thành thạo.

• Khám phá 5: Phát triển các mối quan hệ tương trợ đáng tin cậy nhằm hiện thực hóa thay đổi.

**Chương 7: ĐỘNG LỰC THAY ĐỔI**

***Khám phá đầu tiên: Con người lý tưởng***

Khi nghĩ đến ước mơ, hoài bão, người ta cảm thấy vui vẻ, tràn đầy năng lượng và hứng khởi. Cảm xúc đó ở nhà lãnh đạo có thể lan tỏa đến thuộc cấp. Mấu chốt nằm ở con người lý tưởng của bạn, tức là con người bạn muốn trở thành trong công việc và cuộc sống. Đó là khám phá đầu tiên trong quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, để tìm ra con người lý tưởng ta phải nhìn sâu tận trong tâm khảm.

***Khám phá thứ hai: Con người thực không dễ thấy***

Để tìm kiếm con người thực, hãy bắt đầu từ tài năng và niềm đam mê của mình, điều làm nên con người thật sự của bạn ở cương vị lãnh đạo. Tuy nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực tế thì ngược lại, điều đó đòi hỏi ở bạn năng lực tự nhận thức vô cùng mạnh mẽ, đó là vì sự trì trệ và thói quen hàng ngày làm chúng ta khó lòng nhìn rõ bản thân. Các lề thói thường nhật khiến chúng ta thay đổi dần mà không nhận ra, tương tự như khi nhìn vào tấm gương mờ, chúng ta dần xa rời hình ảnh thực tế của mình. Cuối cùng, khi bắt đầu có cái nhìn rõ ràng – thường là trong một khoảnh khắc khai sáng nào đó – chúng ta mới nhận thức được về tình hình thực tế, có thể sẽ rất tàn nhẫn.

*Lời nói dối tự vệ*

Có nhiều nguyên nhân khiến người ta không thấy được con người thực của mình. Đó là vì tinh thần của chúng ta đã ngăn cản sự tự nhận thức, người ta gọi đây là cơ chế bênh vực bản ngã và nó bảo vệ chúng ta về mặt cảm xúc để dễ dàng đối phó với những khó khăn trong cuộc sống. Nhưng cũng trong quá trình này, nó đã che giấu hoặc bỏ đi một số thông tin hữu ích. Chẳng hạn như chúng ta không nhận ra được người khác đang phản ứng với hành vi của mình như thế nào. Theo thời gian, sự tự đánh lừa mang tính vô thức này ngày càng trở nên dai dẳng và gây phiền toái cho chúng ta. Vấn đề sẽ trở nên đáng nói khi sự bênh vực hay bảo vệ bản ngã này đi quá xa và bóp méo cái nhìn về con người thực. Đó là lời nói dối tự vệ, người ta thà được xoa dịu bằng những điều giả dối dễ chịu còn hơn phải đối mặt với thực tế phũ phàng. Để khắc phục sự méo mó trong nhận thức về bản thân, cách hay nhất là tiếp nhận các đánh giá, góp ý mang tính xây dựng từ những người xung quanh. Dựa vào số lượng không nhỏ những người có thể góp ý về hành vi của chúng ta trong cuộc sống, hẳn bạn cho rằng chúng ta nhận được rất nhiều phản hồi, góp ý, nhưng thực tế không phải như vậy.

Lý do khiến thuộc cấp im lặng một phần vì họ sợ sếp nổi giận, hoặc không muốn bị coi là kẻ mang hung tin hay chuyện xui xẻo đến. Tuy nhiên, không chỉ các CEO mới gặp tình trạng này, hầu hết các nhà quản lý đều bị cách ly với những phản hồi, góp ý quan trọng. Thông thường, người ta cảm thấy không thoải mái khi đánh giá một cách vô tư, ngay thẳng về hành vi của người khác. Trên thực tế, cũng có một số người thích làm tổn thương người khác, nhưng nói chung người ta không biết cách đánh giá, góp ý hiệu quả mà không gây phiền lòng cho đối phương. Do đó, họ thường tránh nhắc đến những chuyện đó, nhưng nếu mọi người không đưa ra được những nhận xét, góp ý trung thực về hành vi hoặc hiệu quả lãnh đạo của sếp thì phỏng có ích gì.

Một số nhà khoa học nghiên cứu hành vi khuyên chúng ta nên đưa ra phản hồi đúng trọng tâm bản chất sự việc, không kèm theo đánh giá hay phán xét nào cả. Họ tin rằng điều này giúp lời đánh giá trở nên hữu ích hơn vì khi đó, thái độ của người tiếp nhận phản hồi trở nên cởi mở hơn. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu của Viện Công nghệ Massachusetts, những phản hồi, đánh giá mang tính trung lập như vậy ít mang lại hiệu quả.

Chúng tôi nhận thấy những nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc thường chủ động tìm kiếm cả phản hồi tiêu cực lẫn tích cực. Họ hiểu rằng mình cần nhiều luồng thông tin khác nhau để có thể tự cải thiện, cho dù thông tin đó nghe có lọt tai hay không.

*Đón nhận sự thật*

Để có thể quản lý hiệu quả hơn, nhà lãnh đạo cần phá vỡ bức tường cách ly thông tin xung quanh mình. Thật hiếm có người nào dám nói với một “hung thần” rằng người đó quá thô lỗ, dữ dằn và khuyên họ nên cư xử một cách dân chủ hơn, hoặc suy nghĩ thấu đáo hơn. Đó là lý do tại sao nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc cần chú ý đến thái độ của bản thân nhằm tìm kiếm sự thật quanh mình.

Làm sao: Sử dụng khả năng tự nhận thức và thấu hiểu cảm xúc để đón nhận cả những phản hồi tích cực và tiêu cực. Khi nhà lãnh đạo tìm kiếm những phản hồi không tốt bên cạnh các phản hồi tốt, năng lực tự nhận thức và điều hành nói chung của họ thường mạnh mẽ hơn. Khi biết rằng mình còn yếu kém ở khâu nào, chúng ta sẽ tập trung học hỏi, hoàn thiện tại khâu đó. Nhà lãnh đạo cũng cần phải cân nhắc tính xác thực của những lời khuyên bảo, nhận xét.

*Hoàn tất khám phá thứ hai*

Như chúng ta đã thấy, khám phá thứ nhất thúc đẩy việc học hỏi định hướng tập trung vào bản thân nhằm tự nhận thức và nhận ra lý tưởng của bản thân. Khám phá thứ hai bắt đầu bằng việc hé lộ thực tế, bạn thấy mình ra sao và người khác nhìn nhận bạn như thế nào. Tuy nhiên, để hoàn tất khám phá đó, bạn cần hiểu về ưu điểm và nhược điểm của mình, những điểm tương đồng và dị biệt giữa lý tưởng và thực tế.

Nhà lãnh đạo dành thời gian để suy xét cẩn thận về những vấn đề, vai trò, tính cách của bản thân mà bạn muốn giữ gìn và phát triển, cũng như các vấn đề, vai trò, tính cách mà bạn muốn thay đổi hoặc điều chỉnh để phù hợp với hoàn cảnh mới

*Phương thuốc cho căn bệnh CEO*

Nhà lãnh đạo muốn củng cố năng lực cần tham khảo cái nhìn của người khác để có bức tranh toàn cảnh về bản thân. Phương pháp 360 độ \* giúp chúng ta thấy được bức tranh toàn cảnh. Bằng cách thu thập thông tin từ nhiều đối tượng như cấp trên, cộng sự, thuộc cấp,… bạn sẽ có cái nhìn đa chiều về bản thân cũng như các năng lực cá nhân.

Trong một nghiên cứu theo dõi lâu dài, cách thức thuộc cấp đánh giá lãnh đạo có thể dự đoán được sự thành công và năng lực quản trị của họ trong hai đến bốn năm sau, thậm chí có trường hợp dự đoán đúng cho đến bảy năm sau đó.

*Đừng quá tập trung vào khiếm khuyết*

Ngay khi có được cái nhìn toàn cảnh về bản thân, đa phần chúng ta sẽ dồn sự chú ý vào các khuyết điểm. Xét cho cùng đó là những nhược điểm đã phần nào gây ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình làm việc cũng như sự phát triển kỹ năng lãnh đạo.

Khi tập trung quá mức vào các khuyết điểm, chúng ta vô tình kích thích vỏ não trước trán bên phải, nơi sinh ra những cảm xúc lo âu. Lúc này, người ta trở nên hụt hẫng, mất động lực và do đó, bị cản trở, thậm chí ngưng hoàn toàn việc tự học có định hướng nhằm thay đổi bản thân.

**Chương 8: THAY ĐỔI ĐỂ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG**

Khám phá thứ ba trong quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, đó là lập ra một kế hoạch thực tế để có được các kỹ năng lãnh đạo mà mình cần. Chương trình học tập cần tập trung vào việc cải thiện kỹ năng thấu hiểu cảm xúc với những bước cụ thể, dễ thực hiện và mang tính thực tế. Kế hoạch này cần theo sát những ưu điểm và khuyết điểm của người lãnh đạo.

Để phát triển kỹ năng huấn luyện, người lãnh đạo biết mình cần rèn luyện khả năng thấu hiểu cảm xúc bằng việc: hiểu rõ về nhân viên thuộc cấp của mình để biết họ là ai, mục tiêu ước mơ của họ là gì thông qua việc tiếp xúc trao đổi không chỉ ở công sở mà bên ngoài công sở.

***Khám phá thứ ba: Kế hoạch rèn luyện kỹ năng lãnh đạo***

Trên thực tế, một chương trình học tập đúng nghĩa sẽ có thể tạo nên kỳ tích. Chỉ khi mục tiêu học tập phù hợp với ước mơ, hoài bão cá nhân thì chương trình học mới có thể mang lại thay đổi, cho hiệu quả cao hơn trong công việc, thậm chí có thể khiến người ta cảm thấy hài lòng hơn trong cuộc sống.

Khi bị bắt buộc học những điều trái với lý tưởng, chúng ta đánh mất động cơ thúc đẩy, trở nên lo âu và hoài nghi đối với năng lực bản thân và vì vậy khó lòng cải thiện các kỹ năng của mình.

*Vùng vỏ não trước trán quyết định sự chú tâm*

khi con người chuẩn bị về mặt tinh thần cho một nhiệm vụ nào đó, phần vỏ não trước trán được kích thích. Đây là phần não thực hiện các chức năng điều khiển hành động và nếu không có sự chuẩn bị, vỏ não trước trán sẽ không được kích hoạt. Quá trình kích hoạt này giúp người ta thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. chuyên gia thần kinh học nhận thấy hoạt động của vùng vỏ não trước trán trở nên đặc biệt tích cực khi một người chuẩn bị chế ngự phản ứng nào đó theo thói quen. Vùng não trước trán được kích thích cho thấy não bộ tập trung vào điều sắp xảy ra để ngăn người ta hành động theo thói quen cũ. Các kỹ năng lãnh đạo đều là một phần của những thói quen vô thức đã tồn tại trong nhiều năm, chúng sẽ không dễ dàng biến mất. Để xóa bỏ các thói quen cũ, người ta cần quyết tâm cao độ và liên tục nhắc nhở bản thân tập trung vào việc đó.

*Đặt ra mục tiêu*

việc thiết lập các mục tiêu rõ ràng và lên kế hoạch để thực hiện chúng có thể giúp các doanh nhân thành công hơn. Nhà lãnh đạo đã quá quen với việc lập mục tiêu. Không những lập kế hoạch cá nhân hàng ngày và lên chương trình làm việc nhằm đáp ứng mục tiêu hàng năm, họ còn phải tham gia lập kế hoạch ở các cấp độ phòng ban, chi nhánh và toàn bộ công ty.

Lưu ý khi đặt mục tiêu:

• Các mục tiêu nên được đặt ra dựa trên sở trường, không phải sở đoản.

• Các mục tiêu phải mang tính cá nhân, không do người khác áp đặt.

• Các kế hoạch nên uyển chuyển để có thể được thực hiện theo nhiều cách thích hợp trong những thời điểm, tình cảnh khác nhau. Một phương pháp hoạch định cứng nhắc thường gây phản tác dụng.

• Các kế hoạch phải khả thi, bao gồm những bước dễ thực hiện. Những kế hoạch không phù hợp với cuộc sống và công việc có thể thất bại trong vài tuần hoặc vài tháng sau đó.

• Các kế hoạch không phù hợp với thói quen học tập sẽ gây mất động lực và nhanh chóng bị từ bỏ

***Khám phá thứ tư: Tái định hình não bộ***

Vì thiếu khả năng tự chủ và không thể kiềm chế phản ứng quá khích, người lãnh đạo không thể lắng nghe người khác vào những lúc cần thiết. Do đó, kế hoạch học tập của anh sẽ tập trung vào việc tự chủ cảm xúc, khống chế bản thân khi phát hiện thấy những dấu hiệu của trạng thái nóng giận, mất bình tĩnh qua bốn bước sau:

1. Kiềm chế: không vội vàng công kích.

2. Lắng nghe: để người khác trình bày hết điều họ muốn nói.

3. Nhìn nhận khách quan: tự hỏi xem có nhất thiết phải phản ứng không, hoặc mình có đang nhìn sự việc một cách phiến diện quá không.

4. Hiểu rõ ngọn ngành: đặt ra những câu hỏi mang tính tìm hiểu, làm rõ vấn đề thay vì lên án hay phán xét.

***Mô hình học tập mới***

Nhìn chung, các năng lực lãnh đạo như sự tự tin, tự chủ cảm xúc, thấu cảm, thuyết phục được nâng cao thông qua quá trình học tập ngầm của não bộ, không diễn ra ở các lớp trên cùng của vùng tân vỏ não mà nằm trong hạch nền. Việc học tập kỹ năng lãnh đạo diễn ra thông qua hệ dây thần kinh giữa não viền và vùng trước trán. Vùng não nguyên thủy này dần trở nên quen thuộc với những hành vi của chúng ta thông qua quá trình liên tục học hỏi nhằm thực hiện những việc thường ngày, chẳng hạn như kết hợp các từ thành một câu cho đến tổ chức họp hành sao cho hiệu quả. Quá trình học tập này hầu như luôn luôn diễn ra một cách âm thầm, êm ả. Vấn đề nan giải phát sinh khi người ta bắt đầu học những kỹ năng lãnh đạo mới một cách vô tội vạ thông qua việc bắt chước người khác hoặc vô thức lặp lại hành vi của chính mình trong quá khứ. Chúng ta có thể cải thiện tình trạng đó bằng cách nhận thức về những thói quen xấu và chủ động thực hành những hành vi tích cực, lặp lại chúng bất cứ lúc nào có cơ hội cho đến khi bộ não trở nên quen thuộc với những thói quen mới nhờ vào quá trình học hỏi ngầm.

Hành vi càng được lặp lại thường xuyên bao nhiêu thì các liên kết thần kinh càng mạnh mẽ bấy nhiêu, thậm chí còn có thể kích thích sự hình thành neuron.

***Thời gian rèn luyện***

Để thành thạo một kỹ năng lãnh đạo, bạn cần thay đổi chế độ mặc định của não bộ bằng cách thay thế thói quen cũ bằng thói quen mới. Điều này đòi hỏi quá trình rèn luyện lâu dài và bền bỉ nhằm tạo đường dẫn truyền thần kinh mới và củng cố nó. Thói quen mới sẽ trở nên thuần thục khi bạn duy trì phản ứng này trong một thời gian dài, không chỉ là một tuần hay một tháng.

***Quá trình học tập thầm lặng***

Quá trình học tập diễn ra trong khi chúng ta thực hiện công việc lãnh đạo là một quá trình thầm lặng nhưng vô cùng hữu ích, giúp cải thiện năng lực trí tuệ cảm xúc, nhất là những kỹ năng lãnh đạo.

***Sức mạnh của việc diễn tập trong tâm trí***

Càng dành thời gian thực hành, bạn càng thu được nhiều lợi ích. Ngoài ra, việc diễn tập trong đầu cũng là một cách rèn luyện kỹ năng lãnh đạo.

Các nghiên cứu về não bộ cũng cho thấy khi hình dung điều gì đó với chi tiết sinh động thì ta có thể kích thích nhiều tế bào não cùng tham gia vào hoạt động đó. Nói cách khác, khi đó xung thần kinh mới thể hiện năng lực của nó trong việc củng cố các kết nối. Điều đó đề xuất một giải pháp giúp bạn vơi đi nỗi lo lắng khi thử nghiệm những cách thức điều hành mới ẩn chứa rủi ro. Đó là hãy hình dung trước một số tình huống có thể xảy ra tại công sở hoặc ở nhà, bạn sẽ cảm thấy ít lúng túng hơn khi thật sự thực hành những kỹ năng mới.

***Khám phá thứ năm: Mãnh lực của mối quan hệ***

Nếu đã từng trải qua quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, ai cũng nhận thấy vai trò quan trọng của những người thân thuộc bên mình. Thật vậy, một nhóm cộng sự đã trải qua quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo kéo dài suốt hai năm và trong buổi họp cuối cùng của họ, một vị có thâm niên làm việc hơn mười năm đã phát biểu rằng không phải chương trình này tạo nên sự khác biệt lớn, mà chính yếu tố con người và mối quan hệ mới đóng vai trò quan trọng. Trên thực tế, chúng ta đã biết rằng trong từng bước của quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, chúng ta nên nhờ những người khác giúp chỉ rõ con người lý tưởng và so sánh nó với con người thực của ta, tiến hành đánh giá về mức độ tiến bộ của ta. Trong từng trường hợp, chính nhờ mối quan hệ đó mà chúng ta hiểu được mình đã thay đổi đến mức nào và đạt được những lợi ích gì từ việc học tập.

***Sự căng thẳng của nhà lãnh đạo***

Nhìn chung, quản trị là một công việc căng thẳng, các nghiên cứu trước đây về những người đam mê quyền lực, thích điều khiển người khác cho thấy rằng sự khao khát uy quyền cũng gây tác động tương tự như trạng thái căng thẳng về mặt sinh học. Khi căng thẳng tâm lý gia tăng hoặc khi bị kích thích bởi các động cơ quyền lực, các hormone căng thẳng (như adrenaline và noradrenaline) được tiết ra, làm tăng huyết áp, chuẩn bị để cơ thể sẵn sàng phản ứng, hoạt động mạnh mẽ. Ngoài ra, một loại hormone căng thẳng khác là cortisol cũng được tiết ra, phần nào gây suy giảm khả năng học tập những điều mới.

Chính vì những lý do này mà các nhà lãnh đạo cần học tập trong điều kiện thoải mái, nhưng không đến mức khiến họ mất đi động lực. Trạng thái tập trung, căng thẳng nhẹ là môi trường tối ưu để người ta học tập, trong đó cả động lực và hứng thú đều đạt mức độ cao. Cảm giác an toàn về mặt tâm lý tạo nên bầu không khí thoải mái để người ta tự do thử nghiệm mà không lo ngại hoặc sợ thất bại.

***Người hướng dẫn và huấn luyện viên***

Khi đánh giá các nhà lãnh đạo cao cấp của một công ty năng lượng lớn, những người thành thạo nhiều kỹ năng điều hành đều có dịp bồi dưỡng kỹ năng từ rất sớm trong sự nghiệp dưới sự dìu dắt của một người hướng dẫn (mentor). Sự hướng dẫn, dìu dắt thích hợp sẽ giúp hình thành kỹ năng lãnh đạo.

Trên thực tế, huấn luyện viên có thể là bất kỳ ai, một nhà huấn luyện chuyên nghiệp, người hướng dẫn hoặc thậm chí là cộng sự hay bạn bè.

***Sự cộng hưởng trong cả nhóm***

Khả năng tạo cộng hưởng của nhà lãnh đạo chỉ là thành công bước đầu, lợi ích sẽ lớn hơn nhiều đối với doanh nghiệp nếu cả tổ chức đều cộng hưởng được với nhau.

Để nâng cao năng lực điều hành, nhà lãnh đạo cần thực hiện tốt nhiệm vụ thay đổi những điều cần thiết. Việc tiếp theo là ủng hộ sự phát triển của toàn bộ đội ngũ quản lý theo hướng tạo cộng hưởng để mọi người có thể phối hợp làm việc với nhau. Sự phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả có liên quan mật thiết đến sự thay đổi trong toàn thể doanh nghiệp, tổ chức do nhà lãnh đạo dẫn dắt.

**PHẦN III: XÂY DỰNG TỔ CHỨC TRÊN NỀN TẢNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

**Chương 9: THỰC TRẠNG CẢM XÚC CỦA NHÓM**

Các nhóm sẽ bắt đầu thay đổi chỉ khi nào hiểu được thực trạng đáng lo ngại của họ, đặc biệt là khi từng thành viên trong nhóm ý thức được về môi trường làm việc bất hòa và ẩn chứa nhiều khó khăn. Điều quan trọng là họ hiểu về thực trạng cảm xúc, sau đó các thành viên trong nhóm phải nắm bắt được nguyên nhân chủ yếu và sâu xa đã gây nên sự bất mãn. Cội rễ của vấn đề này thường đi đôi với những nguyên tắc hay thói quen lâu đời, thâm căn cố đế vốn ảnh hưởng sâu sắc lên cả nhóm. Chúng tôi gọi những nguyên tắc này là quy tắc nhóm, hoặc là văn hóa tổ chức đối với quy mô lớn hơn.

Sau khi hiểu về thực trạng, quy tắc nhóm và văn hóa tổ chức, chúng ta có thể dựa vào đó để phát triển tầm nhìn lý tưởng. Tầm nhìn này của nhóm phải phù hợp với tầm nhìn của từng cá nhân. Khi đó, chúng ta sẽ hiểu về sự khác biệt giữa các thành viên và đưa ra kế hoạch điều chỉnh sao cho phù hợp với tầm nhìn trong tương lai. Thực tế càng có khả năng song hành với tầm nhìn tương lai, ta càng có nhiều cơ hội để thay đổi lâu dài. Khi lý tưởng và thực tại đồng điệu với nhau, nhóm có thể dần xóa bỏ thực trạng bất hòa để hướng đến một môi trường giàu trí tuệ cảm xúc và mang tính cộng hưởng nhằm đạt kết quả tốt hơn trong công việc.

***Các quy tắc bất thành văn***

Trong vài thập niên qua, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng quyết định của nhóm đưa ra luôn tốt hơn so với quyết định của chính cá nhân xuất sắc nhất trong nhóm. Tuy nhiên, nguyên tắc này không phải lúc nào cũng đúng. Nếu nhóm bất hòa hoặc thiếu khả năng hợp tác, thì việc đưa ra quyết định chung này chỉ gây mất thời gian vô ích. Ngay cả khi nhóm gồm toàn những bộ óc xuất chúng, họ vẫn đưa ra quyết định tồi tệ nếu các thành viên thường xuyên cãi vã, thù ghét lẫn nhau.

Một nhóm sẽ thông minh, sáng suốt hơn một cá nhân xuất sắc nếu họ lĩnh hội được các năng lực trí tuệ cảm xúc. Mỗi thành viên trong nhóm đều đóng góp vào mức độ thấu hiểu cảm xúc chung, nhưng nhà lãnh đạo giữ vai trò tối quan trọng trong vấn đề này. Cảm xúc có thể lan truyền và theo một cách tự nhiên, người ta chú ý nhiều hơn đến cảm xúc và hành vi của người ở vị trí cao nhất. Thông thường, nhà lãnh đạo là người quyết định tinh thần chung và thực trạng cảm xúc của nhóm. Nhà lãnh đạo có kỹ năng hợp tác duy trì sự cộng hưởng ở mức độ cao và do đó, bảo đảm rằng quyết định đưa ra của nhóm xứng đáng với nỗ lực của mọi người trong suốt buổi họp đó. Khi đó, sếp biết cách hướng dẫn nhóm mình bắt tay vào việc thực hiện nhiệm vụ trước mắt, đồng thời bồi dưỡng mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. Họ tạo ra bầu không khí hợp tác và thân thiện, mang đến tầm nhìn tích cực.

Một nhóm giàu trí tuệ cảm xúc có hiệu suất làm việc vượt trội so với một nhóm thông thường. Họ cho rằng trí tuệ cảm xúc chung của nhóm thể hiện khả năng xử lý cảm xúc nhằm bồi dưỡng lòng tin và sự hòa thuận để tạo nên thực trạng cảm xúc tích cực.

***Tối ưu hóa trí tuệ cảm xúc nhóm***

Tương tự như đối với cá nhân, trí tuệ cảm xúc nhóm cũng đòi hỏi những năng lực trí tuệ cảm xúc – như sự tự nhận thức, tự chủ, nhận thức xã hội và quản trị mối quan hệ. Sự khác biệt nằm ở mối tương quan giữa năng lực trí tuệ cảm xúc với cá nhân và với nhóm. Các thành viên nhóm chia sẻ bầu tâm trạng, yêu cầu và kế hoạch hành động chung.

*Nhóm tự nhận thức*

Đặc điểm của nhóm tự nhận thức là sự lưu tâm, chú ý đến bầu cảm xúc chung cũng như suy nghĩ của từng thành viên trong nhóm. Nói cách khác, các thành viên của nhóm tự nhận thức cảm nhận được bầu tâm trạng chung, dù ngấm ngầm hay ít được bộc lộ rõ bởi từng cá nhân cũng như toàn bộ nhóm. Họ thấu hiểu cảm xúc của nhau, dù hành vi của vị lãnh đạo nói trên có vẻ là đơn giản nhưng điều đó thể hiện được sự tinh tế, khéo léo đã giúp thuộc cấp cải thiện tâm trạng, phục hồi sự cộng hưởng trong nhóm. Có thể nói hành vi bé nhỏ này có tác dụng mạnh mẽ hơn nhiều động thái phô trương khác. Cảm xúc có tính lan truyền, nếu các thành viên không nhận thấy sự bất mãn của một người, cảm xúc đó có thể gây nên phản ứng tiêu cực dây chuyền.

*Nhóm tự chủ*

Nhà lãnh đạo chú trọng đến năng lực tự nhận thức của nhóm và luôn yêu cầu các thành viên tìm ra những cách thức hợp tác hiệu quả thông qua các quy tắc sau khi bắt đầu tiến hành các buổi họp:

• Nêu rõ đề tài, thông tin sắp được thảo luận.

• Tránh đi lạc hướng, yêu cầu các thành viên trong nhóm tham gia đặt câu hỏi, tóm tắt vấn đề để chắc chắn rằng mọi người hiểu về nội dung họp theo cùng một hướng.

• Chú ý lắng nghe và đóng góp ý kiến cho nội dung cuộc họp, nếu muốn đổi đề tài, hãy thông báo để mọi người cùng biết.

• Đảm bảo rằng mọi người nắm rõ nội dung đang được thảo luận.

Trong nhóm tự chủ, các thành viên liên tục nâng cao năng lực trí tuệ cảm xúc để cải thiện hiệu quả công việc. Khi mọi người đã hiểu giá trị cốt lõi, họ không cần được cận kề quản lý hay hướng dẫn mà từng thành viên sẽ tự mình truyền đạt và củng cố các quy tắc, tạo sự cộng hưởng khiến người khác noi theo.

*Nhóm thấu cảm*

Sự thấu cảm là nền tảng của các kỹ năng quản trị quan hệ. Nhóm thấu cảm không chỉ dừng lại ở việc bồi dưỡng mối quan hệ giữa mình và các đội nhóm khác. Các thành viên còn suy ra nhu cầu của toàn hệ thống, cố gắng hỗ trợ, tạo mối quan hệ tốt đẹp với những bộ phận có liên quan. Họ tạo sự cộng hưởng rộng khắp giữa mọi đội nhóm trong” tổ chức nhằm xây dựng thành quả chung tốt đẹp hơn.

***Khám phá về thực trạng cảm xúc của nhóm***

Để xây dựng nhóm giàu trí tuệ cảm xúc, nhà lãnh đạo có thể bắt đầu bằng cách giúp nhóm mình nâng cao khả năng tự nhận thức. Các sếp cần giám sát tinh thần chung của nhóm và phát hiện mối bất hòa tiềm ẩn. Chỉ khi chạm trán với thực trạng cảm xúc, nhóm mới thấy được nhu cầu thay đổi. Trên thực tế, khi nhìn ra sự chán chường, tức giận của một thành viên nào đó thì cả nhóm có thể tiến hành bước đầu tiên trong quá trình thay đổi. Bằng cách lắng nghe tình hình thực tế, quan sát hành động của mọi thành viên, nhà lãnh đạo có thể tìm hiểu về cảm nhận của họ.

Nhà lãnh đạo cũng có thể khám phá thực trạng cảm xúc của nhóm thông qua việc quan sát và phát hiện các dấu hiệu.

***Khám phá trí tuệ cảm xúc nhóm***

Nếu bị các quy tắc trong nhóm trói buộc, nhà lãnh đạo không thể dẫn dắt họ bằng sự cộng hưởng. Và họ cũng không thể thay đổi các quy tắc của nhóm trừ phi sẵn lòng thực hiện nhiệm vụ trọng yếu nhất của nhà quản lý – hành động bắt nguồn từ sự thấu hiểu cảm xúc của nhân viên và cảm xúc nhóm.

**Chương 10: HIỆN THỰC VÀ TẦM NHÌN LÝ TƯỞNG**

***Khi cấp trên không biết lắng nghe***

Khám phá thực trạng là bước đầu vô cùng quan trọng, thế nhưng trên thực tế, nhiều vị sếp đã thất bại ngay tại đây. Căn bệnh CEO trầm kha ngăn cách họ với nguồn thông tin xác thực. Ở mức độ nghiêm trọng, nhà lãnh đạo không còn thời gian và khả năng trang bị kỹ năng lãnh đạo liên kết và huấn luyện để có những buổi thảo luận hiệu quả với cộng sự, thuộc cấp về tình hình công ty. Họ không có được mối quan hệ chân thành, thẳng thắn với cộng sự, nhân viên nhằm nắm rõ diễn biến trong doanh nghiệp, tổ chức.

Ở mức độ ít nghiêm trọng hơn, nhà lãnh đạo đi theo phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ một cách cứng nhắc. Điều đó khiến thuộc cấp không dám báo cáo sự việc thực tế, nhất là hung tin cho họ. Các quản trị viên này không được cung cấp thông tin về thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức vì đã vô tình tạo ra lề thói lấp liếm sự thật trong đội ngũ nhân viên.

***Những doanh nghiệp, tổ chức “độc hại”***

Khi nhà lãnh đạo gây bất hòa, văn hóa công ty chắc chắn không thể nào tốt đẹp được. Người ta cảm thấy ra sao khi làm việc trong những doanh nghiệp, tổ chức thiếu trí tuệ cảm xúc như vậy?

Trong một công ty mà nhân viên không được thắc mắc, chỉ biết lầm lũi, cúi đầu làm việc theo những chính sách, quy định của công ty và thái độ hách dịch của sếp thì họ sẽ rất dễ nản lòng. Tại các công ty “độc hại” này, sự cải thiện văn hóa doanh nghiệp gần như không bao giờ xảy ra. Hiện nay, theo ghi nhận của chúng tôi, danh tiếng công ty nói trên đã tụt dốc thảm hại và phần lớn đội ngũ nhân viên vì quá bất mãn nên xin thôi việc.

***Khởi đầu của thay đổi***

Tuy nhiên, nói vậy không có nghĩa là chúng ta không thể thay đổi văn hóa “độc hại” của công ty, sự thay đổi có thể diễn ra nếu nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc biết thắc mắc, đặt nghi vấn về thực trạng cảm xúc và văn hóa công ty ẩn mình dưới các hoạt động và hành vi thường ngày. Để tạo sự cộng hưởng, sếp cần chú ý đến cảm xúc của nhân viên, những diễn biến ngầm về thực trạng cảm xúc trong tổ chức và văn hóa công ty.

Làm thế nào một doanh nghiệp, tổ chức có thể thay đổi ngoạn mục, như đi từ tình trạng nản lòng, thối chí, làm việc đối phó đến tinh thần sôi nổi, tràn đầy nhiệt huyết, làm việc có định hướng và mục đích? Điều đó đòi hỏi sự thay đổi lớn. Đó là đi từ sự thấu hiểu thực trạng đến quyết tâm thay đổi hoàn toàn theo tầm nhìn lý tưởng, đối với ban lãnh đạo cũng như toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức.

***Khám phá thực trạng cảm xúc trong tổ chức***

Nhiều công ty lớn đã có quy trình đánh giá một cách có hệ thống về thái độ, giá trị và niềm tin của nhân viên – một hình thức của thực trạng cảm xúc. Các quy trình đó có thể hữu ích nhưng khó lòng chạm đến các tầng cảm xúc sâu kín và những quy tắc bất thành văn tồn tại đã lâu trong doanh nghiệp, tổ chức. Chúng chỉ có thể đánh giá được những vấn đề người ta muốn biết chứ không đo đạc được thứ người ta không muốn biết. Thậm chí, ngay khi các khảo sát chỉ ra những khía cạnh bất ổn về văn hóa và đường lối điều hành, nó đòi hỏi nhiều nỗ lực và quyết tâm để tập trung vào vấn đề đó. Một quy trình điều tra chức năng cho phép nhà lãnh đạo tập trung khảo sát các vấn đề văn hóa sâu xa của doanh nghiệp, tổ chức.

Phương pháp này khám phá được thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức - mối bận tâm của nhân viên; đâu là điều giúp ích cho họ và cả nhóm thành công; đâu là những khó khăn, chướng ngại,… Thông qua quá trình khám phá, người ta bắt đầu tạo nên tiếng nói chung về thực trạng cũng như điều họ muốn thấy, đó là tầm nhìn lý tưởng của công ty.

***Từ tình trạng bất hòa đến tầm nhìn lý tưởng***

Sau khi khám phá và khảo sát thực trạng cảm xúc, bước kế tiếp để hướng một doanh nghiệp, tổ chức theo trí tuệ cảm xúc là xác định tầm nhìn lý tưởng sao cho đồng bộ với khát vọng và ước mơ của từng thành viên trong doanh nghiệp, tổ chức. Trên quan điểm trí tuệ cảm xúc, lấy hành vi của mình làm gương, các nhà lãnh đạo có thể giúp nhân viên đi theo tầm nhìn lý tưởng chung.

Môi trường thân thiện, công bình của một doanh nghiệp, tổ chức là dấu hiệu cho thấy nó đã nhận ra tầm nhìn lý tưởng và đồng điệu mọi người với mục tiêu chung hiệu quả đến mức nào. Nhà lãnh đạo cần bắt đầu bằng việc quan sát, đánh giá bản thân với những ước mơ cá nhân của mình, sau đó hướng đến tầm nhìn lý tưởng cho cả doanh nghiệp, tổ chức.

***Khơi nguồn cảm hứng***

Để kết nối với tầm nhìn giúp thay đổi văn hóa công ty theo hướng tạo cộng hưởng, nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc bắt đầu nhìn sâu vào nội tại: họ cảm nhận, suy luận, đánh giá về doanh nghiệp, tổ chức của mình. Họ hành động một cách tinh nhạy với tầm nhìn lý tưởng và sứ mệnh của công ty, chú ý đến khoảng cách giữa hiện thực và mục tiêu trong tương lai. Đây không phải là trực giác vì nó sử dụng trí tuệ cảm xúc để quan sát và diễn dịch những dấu hiệu tinh tế, huyền ảo về thực trạng và cung cấp cho nhà lãnh đạo cái nhìn xa hơn về tổ chức so với những dữ liệu khác.

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc có trách nhiệm gây dựng những doanh nghiệp, tổ chức cộng hưởng như vậy. Họ khéo léo đưa mọi người tham gia vào hành trình khám phá sự thật về bản thân và doanh nghiệp, tổ chức của mình. Họ thừa nhận thực trạng, giúp nhân viên chỉ ra khuyết điểm và ưu điểm của doanh nghiệp, tổ chức. Đồng thời, nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc kết nối mọi người với nhau xoay quanh ước mơ về tương lai, tạo ra và chứng minh những cách thức mới để mọi người làm việc cùng nhau. Họ xây dựng sự cộng hưởng và bảo đảm sự cộng hưởng đó được duy trì thông qua các quy trình, mối quan hệ và công việc trong doanh nghiệp, tổ chức.

Nếu áp dụng phong cách cộng hưởng, tạo nên các quy tắc ủng hộ cho những mối quan hệ tích cực thay vì gây hoang mang, lo sợ thì nhà lãnh đạo theo hướng trí tuệ cảm xúc sẽ tạo nên sức mạnh vô song. Đó là nguồn năng lượng lớn để toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức theo đuổi bất cứ chiến lược kinh doanh nào, tạo nên tầm nhìn, nuôi dưỡng sứ mệnh truyền cảm hứng vốn gắn kết chặt chẽ với cơ cấu của tổ chức, họ cũng biết cách khiến mọi người cảm nhận được ý nghĩa của công việc mình làm.

**Chương 11: TẠO DỰNG SỰ THAY ĐỔI BỀN VỮNG**

***Khi kế hoạch xây dựng kỹ năng lãnh đạo bị thất bại***

Các nghiên cứu cho thấy có một số lý do khiến sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo bị thất bại. Lý do chủ yếu là nhiều chương trình phát triển kỹ năng không tập trung vào vấn đề con người hoặc các khám phá giúp duy trì sự thay đổi, chẳng hạn như kết hợp chương trình huấn luyện với việc lập kế hoạch chinh phục ước mơ đó. Bên cạnh đó, người ta cũng không xét đến sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp, tổ chức nên vẫn mắc phải các sai lầm sau:

• Xem nhẹ thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức vì cho rằng chỉ cần mọi người biết điều nên làm, các quy trình và văn hóa công ty sẽ tự động thay đổi theo.

• Nỗ lực thay đổi từng cá nhân mà bỏ qua những quy tắc nhóm cũng như văn hóa tổ chức vốn ảnh hưởng đến mọi thành viên.

• Phát động quá trình thay đổi chưa đúng cách, việc phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm biến đổi con người và cải thiện doanh nghiệp, tổ chức phải được bắt đầu từ cấp độ quản lý cao nhất và phải được ưu tiên hàng đầu.

• Sử dụng ngôn từ không đủ mạnh và kích thích, chưa diễn tả được ý nghĩa, tinh thần và quyết tâm của ban giám đốc trong việc huấn luyện năng lực trí tuệ cảm xúc. Vì những nguyên nhân chính nêu trên, nhiều chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo vẫn cho ra kết quả đáng thất vọng, gây lãng phí tiền bạc, công sức và thời gian vô ích.

***Thành công đến từ cả quá trình, không chỉ sau một khóa huấn luyện***

Giả sử với tư cách là nhà lãnh đạo, bạn cần làm tất cả những việc sau: chuẩn bị thông qua quy trình đánh giá văn hóa công ty, xem xét thực trạng và lý tưởng ở mức độ doanh nghiệp, tổ chức. Bạn đã tạo ra sự cộng hưởng đối với tiến trình thay đổi, bạn đã xác định những người sẽ đảm đương vai trò lãnh đạo trong tương lai. Bước kế tiếp là thiết kế chương trình thay đổi nhằm liên tục xây dựng cách thức lãnh đạo hiệu quả. Quá trình này bao gồm việc giúp nhà lãnh đạo khám phá ước mơ và lý tưởng cá nhân, xem xét sở trường cũng như sở đoản và tận dụng công việc hằng ngày làm môi trường để học tập và thực hành.

Ngoài ra, bạn cũng cần tránh mắc phải những thiếu sót trong chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Thông thường, đó là các buổi học về quản trị, trọng tâm là những vấn đề về chiến lược, tiếp thị, tài chính, quản trị tổng quát,… Mặc dù những nội dung mang tính học thuật này đều rất quan trọng đối với nhà lãnh đạo, nhưng chúng không thể tạo ra sự biến đổi đối với con người hay tổ chức.

Trong những sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo, chúng ta cần hiểu rõ rằng quá trình thay đổi thật sự phải thâm nhập vào ba cấp độ cốt lõi trong doanh nghiệp, tổ chức - đó là cấp độ cá nhân, nhóm làm việc và văn hóa doanh nghiệp, tổ chức.

Các quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả cũng tập trung vào việc học tập về cả hai mặt cảm xúc và trí tuệ, đồng thời phải mang tính thực tế, tức là áp dụng điều học được để phát hiện và giải quyết vấn đề thực tế trong doanh nghiệp, tổ chức của họ. Dựa trên quá trình học tập mang tính thực nghiệm và mô phỏng cùng nhóm, học viên có thể xem xét hành vi của chính mình và của người khác. Các quá trình chuẩn mực phải phối hợp những phương pháp học tập khác nhau, được tiến hành trong một khoảng thời gian nhất định và luôn cân nhắc đến văn hóa công ty.

*Kéo dài hiệu quả của quá trình học tập*

Nói chung, các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo tốt nhất đều hướng đến văn hóa công ty, các năng lực và tinh thần làm việc. Chúng tuân thủ theo những nguyên tắc tự học có định hướng và tiếp cận với nhiều góc độ, tập trung vào chính các cá nhân, nhóm và doanh nghiệp, tổ chức.

Chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả thường bao gồm các yếu tố sau đây:

• Kết nối được với văn hóa doanh nghiệp, tổ chức và đôi khi thay đổi văn hóa, nếu cần.

• Các buổi hội thảo được xây dựng quanh triết lý cá nhân và thực tế cuộc sống của từng người.

• Học tập các năng lực trí tuệ cảm xúc, không chỉ học về chuyên môn.

• Bao gồm mục đích học tập rõ ràng.

• Xây dựng những mối quan hệ hỗ trợ cho việc học tập, chẳng hạn như học cùng nhóm làm việc hoặc với huấn luyện viên.

***Hướng đến công việc cộng hưởng và đời sống cộng hưởng***

Chúng ta đã biết trí tuệ cảm xúc có thể tạo nên những năng lực cần thiết cho việc lãnh đạo tạo cộng hưởng; mặt khác, những kỹ năng này có thể được bồi dưỡng và củng cố cho cá nhân và toàn bộ nhóm. Sự lãnh đạo tạo cộng hưởng có thể được lan tỏa trong toàn doanh nghiệp, tổ chức và điều đó cũng có lợi cho hiệu suất hoạt động, cũng như tính hiệu quả của doanh nghiệp, tổ chức.

***Tái định nghĩa về nền tảng của nhà lãnh đạo xuất sắc***

Tầm quan trọng của lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc trong tương lai là vô cùng to lớn. Mô hình lãnh đạo truyền thống vốn mang tính thực dụng, bỏ qua nhiều vấn đề liên quan đến trí tuệ cảm xúc và đời sống tinh thần. Thế nhưng trong thời đại ngày nay, những nhà lãnh đạo thiếu tình cảm và kém thông minh về mặt cảm xúc sẽ rất dễ mắc sai lầm và gặp thất bại. Những nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng sẽ phá tan khuôn mẫu điều hành kiểu cũ, trong đó nhà lãnh đạo không khác gì các ông trùm, quản lý và điều hành theo kiểu đưa ra mệnh lệnh, thị uy quyền lực và sức mạnh của mình.

Hình ảnh nhà lãnh đạo xuất chúng trong tương lai sẽ dần thay đổi, gắn liền với trí tuệ cảm xúc, sự tinh tế, khéo léo tạo sự cộng hưởng xuyên suốt doanh nghiệp, tổ chức. Nền tảng của nghệ thuật lãnh đạo xuất sắc đang được tái định nghĩa, đó là những mối liên kết thân tình giữa các cá nhân với nhau, đặc biệt là khi doanh nghiệp, tổ chức đối mặt với những biến động lớn như tiến trình cải tổ hay thương vụ sáp nhập xuyên quốc gia.

Các nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng biết khi nào cần điều hành theo phong cách liên kết, khi nào chọn phong cách tầm nhìn, khi nào phải chân thành lắng nghe và trong trường hợp nào thì hãy áp dụng phong cách mệnh lệnh. Điểm mạnh của họ là khả năng đồng điệu cảm xúc của bản thân với những vấn đề nền tảng và thể hiện rõ sứ mệnh cộng hưởng với các giá trị, nguyên tắc của thuộc cấp. Họ bồi dưỡng cho mối quan hệ một cách tự nhiên, giải quyết những vấn đề đang sôi sục, tạo nên sự phối hợp hài hòa trong nhóm cộng sự, thuộc cấp. Họ xây dựng được sự trung thành vô bờ bến bằng cách quan tâm đến những người xung quanh, truyền cảm hứng cho nhân viên làm việc với hiệu suất cao nhất hướng về tầm nhìn thể hiện những giá trị chung.

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc làm những điều đó đúng lúc, đúng chỗ và với đúng người. Phương cách lãnh đạo này tạo nên bầu không khí tràn đầy nhiệt huyết nhưng vẫn linh hoạt, thoải mái. Khi đó, cộng sự và thuộc cấp cảm nhận được sự tự do sáng tạo và đạt đến năng suất cao nhất. Trên thực tế, chúng ta cần một môi trường làm việc như vậy để có thể kiến tạo giá trị con người mang đến thành công cho doanh nghiệp, tổ chức.

Nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc hướng đến giá trị, tính uyển chuyển, cởi mở và thẳng thắn hơn nhà quản lý theo lối truyền thống. Họ liên kết nhiều hơn với mọi người và với nhiều hệ thống, mạng lưới khác nhau. Điều đặc biệt nhất vẫn là họ tạo nên sự cộng hưởng, họ có một niềm đam mê chân thành với sứ mệnh của mình và cảm xúc này hoàn toàn có thể lan truyền. Vì vậy, sự nhiệt tình và hứng thú của họ sẽ tự nhiên lan tỏa, tiếp thêm sinh lực cho cộng sự và thuộc cấp. Sự cộng hưởng trong toàn doanh nghiệp, tổ chức chính là nền tảng của lãnh đạo.

**IV. Giá trị vận dụng ở Học viện Chính trị khu vực I**

Cuốn sách là một tài liệu tham khảo rất hữu ích, làm gia tăng kiến thức chuyên

môn liên quan trực tiếp đến chuyên đề 01 “Lãnh đạo và khoa học lãnh đạo” và chuyên đề 04 “Tâm lý trong lãnh đạo”; bổ sung tài liệu cho các chuyên đề 02 “Tư duy và tầm nhìn lãnh đạo”; chuyên đề 05 “Kỹ năng và nghệ thuật lãnh đạo” của môn Khoa hoạc lãnh đạo, thuộc chương trình Cao cấp lý luận chính trị tại Học viện Chính trị khu vực I.

**Người giới thiệu sách**

**ThS. Hà Thị Tình**