

Quản trị
và lãnh đạo
trong y tế

HBR's 10 Must Reads on Leadership for Healthcare

Original work copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
[Contract #5414]

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

All rights reserved.

QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRONG Y TẾ

10 bài học biến chuyên gia giỏi thành lãnh đạo xuất sắc

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2022

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

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

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

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

Quản trị và lãnh đạo trong y tế : 10 bài học biến chuyên gia giỏi thành lãnh đạo xuất sắc / Daniel Goleman, John Kotter, Jim Collins... ; Trung Trịnh dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 364 tr. ; 21 cm

Tên sách tiếng Anh: HBR's 10 must reads for healthcare

ISBN 978-632-612-558-0

1. Y tế 2. Quản lí 3. Lãnh đạo

362.1068 - dc23

COM0272p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn



*10 bài học biến chuyên gia giỏi
thành lãnh đạo xuất sắc*

Quản trị và lãnh đạo trong y tế

Trung Trịnh dịch



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

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

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

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

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

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

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Nguyễn Thủy
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Xuyên Lê

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

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU

Thomas H. Lee.....7

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO?

Daniel Goleman

ĐIỀU GÌ TẠO NÊN MỘT GIÁM ĐỐC HIỆU QUẢ?

Peter F. Drucker.....49

NHÀ LÃNH ĐẠO THỰC SỰ LÀM GÌ

John P. Kotter71

LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

Khúc khải hoàn của sự khiêm nhường và ý chí mãnh liệt

Jim Collins.....1

CÔNG VIỆC CỦA LÃNH ĐẠO

Ronald A. Heifetz và Donald L. Laurie

HỢP TÁC NHANH CHÓNG

Làm chủ nghệ thuật mới về làm việc nhóm

Amy C. Edmondson 179

QUYỀN QUYẾT ĐỊNH THUỘC VỀ AI?

Vai trò rõ ràng trong việc ra quyết định nâng cao hiệu suất của tổ chức

Paul Rogers và Marcia Blenko 205

CA NGỢI NHÀ LÃNH ĐẠO KHÔNG HOÀN HẢO

Deborah Ancona, Thomas W. Malone,

Wanda J. Orlikowski, và Peter M. Senge.....

SỬ DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG NHƯ MỘT HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Robert S. Kaplan và David P. Norton..... 269

NHỮNG TÍN ĐỒ CỦA DỊCH VỤ Y TẾ

Cách Cleveland Clinic vươn lên dẫn đầu

trong các khảo sát về sự hài lòng của bệnh nhân

James I. Merlino và Ananth Raman.....

THU HÚT CÁC BÁC SĨ VÀO CUỘC CÁCH MẠNG CHĂM SÓC SỨC KHỎE

Thomas H. Lee và Toby Cosgrove

Về các tác giả 360

LỜI GIỚI THIỆU

Thomas H. Lee

Trong nửa thế kỷ qua, đối với CEO và quản lý cấp cao của các tổ chức chăm sóc sức khỏe, ý nghĩa của vai trò lãnh đạo đã trải qua hai bước chuyển. Trước đây, khi áp lực tài chính còn nhẹ nhàng, chất lượng được cho là không đo lường được. Do thiếu các thước đo thuyết phục cho “đầu ra” hay áp lực kiểm soát chi phí, thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc duy trì các mối quan hệ, xây dựng thương hiệu và quản lý khủng hoảng, và đây là những kỹ năng được đánh giá cao ở các nhà lãnh đạo ngành y tế.

Làn sóng tiến bộ y học từ những năm 1960 bắt nguồn từ việc tăng cường đầu tư vào nghiên cứu trong những năm hậu Thế chiến thứ hai, đã thúc đẩy bước chuyển đổi đầu tiên thoát khỏi hiện trạng này. Những căn bệnh vô phương cứu chữa đã có hy vọng, thậm chí còn chữa trị được. Ví dụ, những phương pháp tân tiến như phẫu thuật bắc cầu động mạch vành, nong mạch vành, tiêu huyết khối và statin hạ cholesterol đã biến chuyên ngành tim mạch từ một chuyên khoa thụ động

QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRONG Y TẾ

thành chủ động. Hầu như mọi chuyên khoa y học đều có những tiến bộ tương tự.

Trước khi có những tiến bộ này, y học là lĩnh vực mà các bác sĩ điều trị chẩn đoán, tiên lượng và giảm bớt đau đớn. Nhưng giờ đây, các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thực sự có thể thay đổi tương lai, thường là theo hướng tốt hơn, và đôi khi là tồi tệ hơn. Có nhiều loại thuốc và liệu pháp phẫu thuật có thể giúp bệnh nhân sống khỏe hơn và lâu hơn, nhưng đôi khi thuốc lại bị chỉ định sai và các thủ thuật gặp trục trặc. Khi y học ngày càng chủ động hơn, sự an toàn và chất lượng chăm sóc bắt đầu thu hút nhiều sự chú ý hơn và các nhà lãnh đạo y tế phải học các kỹ năng thiết yếu nhằm cải thiện chúng trong tổ chức của mình – như đo lường dữ liệu và tổ chức nhân sự để hoạt động uy tín nhất.

Hóa ra hoạt động cải thiện chất lượng chăm sóc khác xa với việc giữ cho mọi thứ yên bình. Các nhà lãnh đạo phải sẵn sàng đối mặt và quản lý tốt các xung đột. Họ phải có kỹ năng đàm phán xuất sắc. Đồng thời, họ phải đồng cảm với người bệnh và như trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào, họ phải có trí tuệ cảm xúc để tạo dựng các mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên. Việc đó đặc biệt phức tạp vì các bác sĩ và y tá luôn có lý do để tự hào về vị thế nghề nghiệp và chất lượng công việc của mình.

Bước chuyển đổi thứ hai trong lãnh đạo ngành chăm sóc sức khỏe đến từ việc đáp ứng về còn lại trong nhu cầu của người bệnh, ngoài kết quả điều trị: chi phí. Chi tiêu cho y tế đã tăng khoảng 2,5% mỗi năm, nhanh hơn tốc độ tăng trưởng của phần còn lại trong nền kinh tế sau năm 1970, chiếm tỷ trọng ngày càng tăng trong nền kinh tế Hoa Kỳ. Chính phủ liên bang bắt đầu cố gắng hãm phanh chi tiêu với Đạo luật Ngân sách Cân bằng năm 1997, cắt giảm các khoản thanh toán cho bác sĩ và bệnh viện. Trong một thời gian, các nhà cung cấp dịch vụ vẫn có thể nhận được các khoản tăng từ các công ty bảo hiểm thương mại để bù đắp cho mức thanh toán thấp hơn của các chương trình Medicare và Medicaid, nhưng thời kỳ đó đã kết thúc. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo phải học cách đưa ra những quyết định đầy khó khăn mang tính chiến lược – và hiểu được hiệu quả hoạt động sau các quyết định đó – để kiểm soát chi phí.

Hai bước chuyển này có nghĩa là các CEO và đội ngũ quản lý cấp cao trong ngành chăm sóc sức khỏe ngày nay phải đối mặt với áp lực cải thiện đồng thời cả chất lượng và chi phí. Những nhà lãnh đạo này phải làm cầu nối giữa các mối quan hệ phức tạp đồng thời thúc đẩy cải thiện hiệu suất. Đối với các nhà lãnh đạo y tế, những vai trò này đòi hỏi một sự kết hợp đặc biệt giữa các kỹ năng cứng và mềm. Các giám đốc điều hành

QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRONG Y TẾ

trong ngành y tế cần dẫn dắt việc quản lý thay đổi trong các nền văn hóa tổ chức vốn đề cao tính tự chủ. Họ cần hiểu sự khác biệt giữa lãnh đạo với quản lý và thu hẹp khoảng cách giữa chúng – vừa phải để mắt đến nguy cơ xa vừa phải cảnh giác với hiểm nguy kề cận. Họ cần xây dựng những đội ngũ thực thụ cùng chung sức để cải thiện chất lượng và hiệu quả mà không làm mất đi động lực mạnh mẽ vốn thu hút mọi người đến với ngành chăm sóc sức khỏe.

Nhu cầu cải thiện hiệu suất đồng nghĩa với việc các giám đốc điều hành cấp cao trong ngành y tế phải xác định được văn hóa trong tổ chức của mình, định hướng tổ chức theo một mục đích rõ ràng và các giá trị chung. Bản thân các nhà lãnh đạo phải “hành động tương xứng” với những giá trị đó. Những từ ngữ và cụm từ từng là những lời hoa mỹ sáo rỗng – như “cải tiến”, “uy tín”, “tin cậy”, “hợp tác” và “vững vàng” – giờ đây đã trở thành những đòi hỏi bắt buộc.

Để giúp các nhà lãnh đạo trong ngành y tế cải thiện hiệu suất, cuốn sách gồm các bài viết “tinh hoa” tuyển chọn của *Harvard Business Review* dành cho độc giả quan tâm đến ngành y tế.

Tuyển tập các bài viết này mở đầu bằng bốn bài kinh điển của *Harvard Business Review* về bản chất của năng lực lãnh đạo và phẩm chất của các nhà lãnh đạo. Daniel Goleman cho rằng các khía cạnh của trí tuệ cảm

xúc vốn là những năng lực cốt lõi của các nhà lãnh đạo bao gồm cả sự đồng cảm, đã chuyển từ một yếu tố “có thì tốt” thành “phải có” đối với người điều hành cũng như bác sĩ lâm sàng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Tư duy nền tảng của Peter Drucker về vai trò của nhà lãnh đạo cho thấy cách thực hành năng lực lãnh đạo và quản lý tồn tại trên một phổ; chúng không phải là kiểu công việc đặc thù dành cho từng người riêng biệt. Chuyên luận của John Kotter về quản trị thay đổi hỗ trợ đặc lực cho lối tư duy này vì đưa ra một góc nhìn khác về điểm khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý, thậm chí đem đến một khuôn mẫu để các lãnh đạo có thể thúc đẩy sự thay đổi trong tổ chức của họ. Bài viết của Jim Collins định nghĩa “Lãnh đạo Cấp độ 5” mô tả ý nghĩa của việc kết hợp tất cả các yếu tố này lại với nhau trong một bộ nguyên tắc giúp nhà lãnh đạo đưa tổ chức vượt qua thử thách và biến động.

Các bài viết còn lại trong đây đề cập đến một số thách thức đặc biệt đối với các lãnh đạo trong ngành chăm sóc sức khỏe trong kỷ nguyên ngày nay. Bài viết của Ronald Heifetz và Donald Laurie về “Công việc lãnh đạo” mô tả năng lực lãnh đạo trong thời kỳ hỗn loạn đòi hỏi nhiều hơn là chỉ có tâm nhìn và tinh thần đồng lòng của lực lượng lao động; họ đưa ra những nguyên tắc chính về cách các nhà lãnh đạo nên tạo ra môi trường cho sự thay đổi. Bài viết của Amy Edmondson “Hợp

QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRONG Y TẾ

tác nhanh” thừa nhận cả tầm quan trọng của làm việc nhóm lẫn thực tế rằng các nhóm thường phải hợp lại để đưa ra sáng kiến đặc biệt – như chăm sóc một ca bệnh phức tạp. Điều đó có nghĩa là các nhà lãnh đạo cần phát triển các kỹ năng truyền cảm hứng và tạo điều kiện lập nhóm nhanh chóng – bà gọi là “lập đội” – vốn có thể trở thành một yếu tố cạnh tranh quan trọng đối với các nhà cung cấp dịch vụ.

Bài viết của Paul Rogers và Marcia Blenko “Ai nắm quyền?” chạm đến một vấn đề nhạy cảm ở nhiều tổ chức y tế, nơi dường như không ai có quyền và trách nhiệm ra quyết định cụ thể. Bài viết đề xuất khung tham chiếu rõ ràng cho các nhà lãnh đạo nhằm xác định và truyền đạt quyết định nào sẽ do ai đưa ra.

Deborah Ancona và các đồng nghiệp của bà thừa nhận rằng không ai có tất cả kỹ năng để làm được mọi thứ người ta kỳ vọng ở một nhà lãnh đạo trong một tổ chức đa chức năng – như rất nhiều tổ chức trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Thay vào đó, họ mô tả cách xây dựng một mô hình “lãnh đạo phân tán” mà người lãnh đạo có thể thực hiện nhằm phân bổ các kỹ năng, nhiệm vụ và chức năng chính, và không đòi hỏi một cách phi thực tế rằng cá nhân nào cũng phải làm được mọi thứ.

Bài viết của Robert Kaplan và David Norton bàn về việc sử dụng thẻ điểm cân bằng, một tài liệu quan trọng để các nhà lãnh đạo hiểu rằng họ cũng phải quản lý.

Và hai bài viết cuối cùng, đề cập có chủ đích hơn đến lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, mô tả một số chi tiết cụ thể về các yếu tố của tổ chức mà nhà lãnh đạo ngành y tế phải quản lý và cách họ có thể thu hút các bác sĩ lâm sàng tham gia vào công việc đó.

Chúng tôi đã chọn những bài viết này bởi vì, xét một cách tổng thể, chúng giúp xác định một loạt kỹ năng và quan điểm thiết yếu để dẫn dắt công việc phức tạp vượt qua thời kỳ biến động, với áp lực ngày càng tăng từ thị trường đòi hỏi cải thiện cả về chất lượng lẫn hiệu quả. Chúng tôi mang đến những bài viết này với nhận thức đầy đủ rằng chăm sóc sức khỏe là một lĩnh vực đặc biệt, với những rủi ro cao bất thường cho cả nhân viên và bệnh nhân-khách hàng. Tuy nhiên, vẫn có những bài học quý giá cho các nhà lãnh đạo y tế từ các lĩnh vực kinh doanh khác, đặc biệt là khi ngành chăm sóc sức khỏe ngày càng trở nên chiến lược hơn, nhận thức rõ hơn về chi phí và tập trung vào bệnh nhân hơn. Những hiểu biết sâu sắc từ tuyển tập này có thể giúp các nhà lãnh đạo trong ngành y tế hiểu rõ hơn về những kỹ năng họ cần nhất cho công việc quan trọng của mình.

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO?

Daniel Goleman

Doanh nhân nào cũng từng nghe câu chuyện về một nhà quản lý cực kỳ thông minh, kỹ năng xuất sắc, được đề bạt lên vị trí lãnh đạo rồi lại thất bại thảm hại. Và họ cũng biết câu chuyện về một người có năng lực trí tuệ và kỹ thuật vững vàng, nhưng không đến mức xuất sắc, được đề bạt vào vị trí tương tự rồi thăng hoa.

Những giai thoại như vậy củng cố niềm tin phổ biến rằng việc xác định những cá nhân có “tổ chất phù hợp” để trở thành nhà lãnh đạo thiên về nghệ thuật hơn là khoa học. Xét cho cùng, phong cách của các nhà lãnh đạo xuất sắc rất đa dạng: có người trầm lặng và thiên về phân tích; có người lại sôi nổi hô hào tuyên ngôn. Và một điều quan trọng không kém, các tình huống khác nhau đòi hỏi những kiểu lãnh đạo khác nhau. Hầu hết các cuộc sáp nhập đều cần một nhà đàm phán nhạy bén cầm trịch, trong khi nhiều cuộc vực dậy

doanh nghiệp lại yêu cầu một nhà lãnh đạo quyết đoán và đầy uy quyền.

Tuy nhiên, tôi nhận thấy các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất đều giống nhau ở một điểm quan trọng: họ có chỉ số trí tuệ cảm xúc cao. Không phải IQ và kỹ năng kỹ thuật không có nhiều ý nghĩa. Chúng vẫn quan trọng, nhưng chủ yếu với tư cách là “năng lực tối thiểu”; tức là những yêu cầu đầu vào các vị trí điều hành. Nhưng nghiên cứu của tôi, cùng các nghiên cứu gần đây khác, cho thấy rõ rằng trí tuệ cảm xúc là điều kiện tiên quyết để trở thành lãnh đạo. Thiếu nó, một người dù được đào tạo bài bản nhất thế giới, có đầu óc sắc bén, phân tích tốt và dồi dào ý tưởng thông minh, vẫn không thể trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại.

Trong những năm qua, tôi và các đồng nghiệp đã tập trung vào cách trí tuệ cảm xúc hoạt động tại môi trường làm việc. Chúng tôi xem xét mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu suất công việc, đặc biệt ở các nhà lãnh đạo. Đồng thời, chúng tôi quan sát cách nó thể hiện trong công việc. Ví dụ, làm thế nào bạn biết ai đó có trí tuệ cảm xúc cao, và làm thế nào bạn nhận ra điều đó ở chính mình? Trong những trang tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá những câu hỏi này qua từng thành phần của trí tuệ cảm xúc – sự tự nhận thức, tự điều chỉnh, động lực, sự thấu cảm và kỹ năng xã hội.

Đôi dòng về bối cảnh

Các nghiên cứu đã cho thấy mọi chỉ số quan trọng về hiệu suất – biên lợi nhuận tài chính, thông lượng (ví dụ, thời gian nằm viện trung bình của bệnh nhân), an toàn, trải nghiệm của bệnh nhân – đều tương quan với niềm tự hào mà các bác sĩ, y tá và nhân viên khác cảm nhận về tổ chức của họ, cùng niềm tin rằng tổ chức cam kết với các giá trị cốt lõi như chất lượng và an toàn. Các giá trị chung đặc biệt quan trọng trong thời kỳ chuyển đổi, như cuộc cải tổ sâu rộng mà ngành y tế đang trải qua. Các tổ chức đang sáp nhập, quy trình chăm sóc được thiết kế lại và các mô hình thanh toán thì bị đảo lộn. Do đó, các nhà lãnh đạo y tế không chỉ phải truyền đạt rõ các giá trị chung của tổ chức, mà còn phải chứng minh những giá trị này có ý nghĩa nền tảng đối với chính họ.

Làm được điều đó đòi hỏi họ phải có trí tuệ cảm xúc như nhà tâm lý học Daniel Goleman đã định nghĩa trong bài viết nổi bật này. Các nhà lãnh đạo y tế cần tự nhận thức để hiểu họ được nhìn nhận thế nào và chủ động hiện diện – ví dụ như tại các khoa trong bệnh viện và phòng khám. Họ cần kỷ luật để kiên định theo đuổi các giá trị cốt lõi của nghề nghiệp và cần sự thấu cảm để hiểu tác động của thay đổi và áp lực đối với nhân viên. Đồng thời, họ phải đặt câu hỏi, lắng nghe và kể những câu chuyện chứng tỏ mình thực sự theo đuổi các giá trị đó trong mọi công việc. Các nhà lãnh đạo cũng cần kỹ năng xã hội để khuyến khích các bác sĩ lâm sàng và những người khác xây dựng và duy trì các giá trị mạnh mẽ của riêng họ. Y tế là ngành kinh doanh dựa trên mối quan hệ, và những người lãnh đạo trong ngành phải có các mối quan hệ thực chất với đồng nghiệp để tiếp lửa cho niềm tin, sự tôn trọng và hợp tác.

Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo?

Nội dung trong bài viết này có thể quen thuộc với nhiều độc giả, nhưng việc đưa nó vào cuốn sách này là lời nhắc rằng ai cũng có thể tiến bộ ở cả năm yếu tố trí tuệ cảm xúc của Goleman: tự nhận thức, tự điều chỉnh, động lực, sự thấu cảm và kỹ năng xã hội. Bằng cách đó, các nhà lãnh đạo y tế sẽ có nhiều cơ hội hơn để thúc đẩy đội ngũ của mình đảm nhận những công việc mới hoặc đẩy thử thách.

– Thomas H. Lee

TÓM LƯỢC

Điều gì tạo nên khác biệt giữa những nhà lãnh đạo vĩ đại với những người chỉ đơn thuần là lãnh đạo giỏi? Theo Daniel Goleman, đó không phải là IQ hay kỹ năng chuyên môn. Đó là trí tuệ cảm xúc: một nhóm gồm năm kỹ năng cho phép các nhà lãnh đạo xuất sắc tối đa hóa hiệu suất của bản thân và của những người theo sau họ. Khi các quản lý cấp cao tại một công ty có đủ năng lực trí tuệ cảm xúc, các bộ phận của họ đã vượt mục tiêu lợi nhuận hằng năm đến 20%.

Các kỹ năng trí tuệ cảm xúc bao gồm:

- **Tự nhận thức:** biết rõ điểm mạnh, điểm yếu, động lực, giá trị và ảnh hưởng của bản thân đến người khác.
- **Tự điều chỉnh:** kiểm soát hoặc chuyển hướng những cơn bốc đồng và tâm trạng gây rối.
- **Động lực:** say mê thành tựu vì bản thân nó.
- **Sự thấu cảm:** thấu hiểu cấu trúc cảm xúc của người khác.
- **Kỹ năng xã hội:** xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người khác để dẫn dắt họ theo những hướng mong muốn.

Mỗi chúng ta sinh ra đều có một mức độ kỹ năng EI nhất định. Nhưng chúng ta có thể nâng cao những khả năng này bằng sự kiên trì, luyện tập và phản hồi từ đồng nghiệp hoặc huấn luyện viên.

ĐÁNH GIÁ TRÍ TUỆ CẢM XÚC

Hầu hết các công ty lớn ngày nay đều thuê các nhà tâm lý học được đào tạo bài bản để phát triển những “mô hình năng lực” nhằm giúp họ xác định, đào tạo và thăng chức cho những ngôi sao tiềm năng trên bầu trời lãnh đạo. Các nhà tâm lý học cũng phát triển những mô hình tương tự cho các vị trí cấp thấp hơn. Và trong những năm gần đây, tôi đã phân tích mô hình năng lực của 188 công ty, phần lớn là các tập đoàn lớn và toàn cầu, bao gồm những cái tên như Lucent Technologies, British Airways và Credit Suisse.

Khi thực hiện công việc này, mục tiêu của tôi là xác định những năng lực cá nhân nào thúc đẩy hiệu suất vượt trội trong các tổ chức ấy và ở mức độ nào. Tôi đã chia các năng lực thành ba nhóm: các kỹ năng thuần kỹ thuật như kế toán và lập kế hoạch kinh doanh; các năng lực nhận thức như tư duy phân tích; và các năng lực thể hiện trí tuệ cảm xúc, chẳng hạn khả năng làm việc với người khác và hiệu quả trong việc dẫn dắt sự thay đổi.

Để tạo ra một số mô hình năng lực, các nhà tâm lý học đã yêu cầu quản lý cấp cao tại các công ty xác định

những năng lực tiêu biểu của các nhà lãnh đạo xuất sắc trong tổ chức. Để tạo ra các mô hình khác, họ sử dụng các tiêu chí khách quan, như lợi nhuận của một bộ phận, để phân biệt những người có hiệu suất xuất sắc ở các cấp cao trong tổ chức với những người bình thường. Những cá nhân này sau đó được phỏng vấn và kiểm tra toàn diện, rồi so sánh năng lực. Quá trình này tạo ra danh sách những phẩm chất cần có của nhà lãnh đạo hiệu suất cao. Các danh sách này có độ dài từ 7-15 mục và bao gồm những phẩm chất như sự chủ động và tầm nhìn chiến lược.

Khi phân tích tất cả dữ liệu này, tôi đã tìm thấy những kết quả đầy ấn tượng. Chắc chắn rằng, trí tuệ là động lực tạo nên hiệu suất vượt trội. Các kỹ năng nhận thức như tư duy bao quát và tầm nhìn dài hạn đặc biệt quan trọng. Nhưng khi tôi tính tỷ trọng của các kỹ năng kỹ thuật, IQ và trí tuệ cảm xúc như những yếu tố cấu thành hiệu suất xuất sắc, thì trí tuệ cảm xúc đã chứng tỏ tầm quan trọng gấp đôi so với các yếu tố còn lại, ở mọi cấp độ công việc.

Hơn nữa, phân tích của tôi cho thấy trí tuệ cảm xúc giữ vai trò ngày càng quan trọng ở các cấp cao nhất trong công ty, nơi sự chênh lệch về kỹ năng kỹ thuật gần như không còn đáng kể. Nói cách khác, cấp bậc của một người được coi là có hiệu suất xuất sắc càng cao, các năng lực trí tuệ cảm xúc càng thể hiện rõ vai trò trong

QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRONG Y TẾ

việc tạo ra sự hiệu quả của họ. Khi tôi so sánh những nhà lãnh đạo có hiệu suất xuất sắc với nhóm trung bình ở cấp cao, gần 90% khác biệt trong hồ sơ của họ bắt nguồn từ các yếu tố trí tuệ cảm xúc chứ không phải từ năng lực nhận thức.

Các nhà nghiên cứu khác cũng đã xác nhận rằng trí tuệ cảm xúc không chỉ tạo nên các nhà lãnh đạo xuất sắc mà còn gắn liền với hiệu suất cao. Các phát hiện của David McClelland quá cố, nhà nghiên cứu nổi tiếng về hành vi con người và tổ chức, là ví dụ điển hình. Trong một nghiên cứu năm 1996 tại một công ty thực phẩm và đồ uống toàn cầu, McClelland phát hiện ra rằng khi các quản lý cấp cao đạt đến một ngưỡng quan trọng về năng lực trí tuệ cảm xúc, các bộ phận của họ đã vượt mục tiêu lợi nhuận hằng năm đến 20%. Trong khi đó, những lãnh đạo không đạt tới ngưỡng này lại có hiệu suất kém hơn ở mức tương tự. Điều thú vị là, các phát hiện của McClelland đúng ở cả các bộ phận của công ty tại Hoa Kỳ cũng như tại châu Á và châu Âu.

Tóm lại, các con số đang kể một câu chuyện đầy thuyết phục về mối liên hệ giữa thành công của doanh nghiệp và trí tuệ cảm xúc của đội ngũ lãnh đạo. Và một điều quan trọng không kém, nghiên cứu cũng cho thấy mọi người đều có thể phát triển trí tuệ cảm xúc của mình nếu thực hiện đúng phương pháp. (Xem bài viết phụ “Liệu chúng ta có rèn luyện được trí tuệ cảm xúc không?”)