

VAI TRÒ CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CƠ SỞ

NGUYỄN THỊ HẠNH
Khoa Nhà nước và pháp luật,
Trường Chính trị Tô Hiệu, Hải Phòng

Nhận bài ngày 16/4/2026. Sửa chữa xong 25/5/2026. Duyệt đăng 31/5/2026.

Abstract

Emotional intelligence is one of the important competencies of leaders and managers in the current context. For grassroots-level leaders and managers, emotional intelligence not only helps individuals recognize and regulate their own emotions but also contributes to improving communication, persuasion, mass mobilization, conflict resolution, and the development of a positive working environment. This article clarifies several theoretical issues related to emotional intelligence and analyzes its role in leadership and management activities at the grassroots level. On that basis, this article affirms the necessity of developing emotional intelligence as an important component in improving the leadership and management capacity of cadres today.

Keywords: Emotional intelligence, grassroots-level cadres, leadership, leadership capacity, management.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới phương thức lãnh đạo, quản lý và xây dựng nền hành chính phục vụ, yêu cầu đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở ngày càng cao. Cán bộ cơ sở trực tiếp tổ chức thực hiện chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; đồng thời thường xuyên tiếp xúc, đối thoại và giải quyết các vấn đề phát sinh từ đời sống nhân dân. Vì vậy, hiệu quả lãnh đạo, quản lý không chỉ phụ thuộc vào trình độ chuyên môn, bản lĩnh chính trị, năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ mà còn phụ thuộc vào khả năng giao tiếp, lắng nghe, kiểm soát cảm xúc và tạo dựng sự đồng thuận xã hội. Nghị quyết số 26-NQ/TW nhấn mạnh yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ có phẩm chất, năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ (Ban Chấp hành Trung ương, 2018). Điều này cho thấy năng lực cán bộ cần được nhìn nhận toàn diện, trong đó trí tuệ cảm xúc (TTCX) là năng lực quan trọng, giúp cán bộ nhận diện, điều chỉnh cảm xúc của bản thân và tác động tích cực đến cảm xúc, thái độ, hành vi của người khác. Về lý luận, TTCX là khả năng nhận biết, đánh giá, biểu đạt và điều chỉnh cảm xúc của bản thân cũng như của người khác (Salovey & Mayer, 1990). Mayer, Caruso và Salovey (2016) cho rằng TTCX gồm các năng lực: nhận biết, sử dụng, hiểu và quản lý cảm xúc. Trong lãnh đạo, cảm xúc có vai trò trung tâm vì gắn với ảnh hưởng xã hội, tạo động lực, điều phối quan hệ và xử lý tình huống (George, 2000). Goleman (1998) cũng nhấn mạnh nhà lãnh đạo hiệu quả thường có TTCX cao. Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, TTCX có ý nghĩa thiết thực vì hoạt động của họ diễn ra trong môi trường gần dân, sát dân, chịu nhiều áp lực thực tiễn. Cán bộ có TTCX tốt sẽ biết lắng nghe, kiểm chế, chia sẻ, xử lý tình huống linh hoạt và tạo dựng niềm tin trong thực thi công vụ. Vì vậy, nghiên cứu vai trò của TTCX trong hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ gần dân, trọng dân và phục vụ nhân dân.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về trí tuệ cảm xúc của người lãnh đạo, quản lý

2.1.1. Khái niệm trí tuệ cảm xúc

Theo Salovey và Mayer (1990), TTCX là khả năng theo dõi, phân biệt cảm xúc của bản thân và người

Email: hanhnguyentn@gmail.com

khác, đồng thời sử dụng thông tin cảm xúc để định hướng suy nghĩ và hành động. Cách tiếp cận này cho thấy cảm xúc không chỉ là phản ứng tâm lý tự phát mà còn là nguồn thông tin giúp con người nhận thức, đánh giá và lựa chọn hành vi phù hợp. Mayer, Caruso và Salovey (2016) phát triển mô hình TTCX theo hướng tiếp cận năng lực, gồm bốn nhóm cơ bản: nhận biết cảm xúc, sử dụng cảm xúc để hỗ trợ tư duy, hiểu cảm xúc và quản lý cảm xúc. Cách tiếp cận này có ý nghĩa quan trọng trong nghiên cứu lãnh đạo, quản lý, bởi hoạt động lãnh đạo luôn diễn ra trong quan hệ với con người và chịu tác động bởi cảm xúc, thái độ, động cơ, niềm tin và sự đồng thuận.

Từ góc độ lãnh đạo, Goleman (1998) cho rằng TTCX là yếu tố quan trọng tạo nên hiệu quả lãnh đạo. Nhà lãnh đạo thành công không chỉ cần năng lực chuyên môn và trí tuệ nhận thức mà còn cần khả năng tự nhận thức, tự kiểm soát, tạo động lực, đồng cảm và thiết lập quan hệ xã hội tích cực. Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, TTCX có thể hiểu là khả năng nhận diện, hiểu, điều chỉnh cảm xúc của bản thân; đồng thời thấu hiểu và tác động phù hợp đến cảm xúc, thái độ, hành vi của cấp dưới, đồng nghiệp và nhân dân nhằm thực hiện hiệu quả nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý. Như vậy, TTCX gắn trực tiếp với năng lực công vụ, dân vận, giao tiếp, xử lý tình huống và phong cách lãnh đạo của cán bộ ở cơ sở.

2.1.2. Các thành tố cơ bản của trí tuệ cảm xúc

Trí tuệ cảm xúc là một cấu trúc đa thành tố. Tùy theo cách tiếp cận, các tác giả có thể phân chia TTCX thành những thành phần khác nhau. Tuy nhiên, trong nghiên cứu về lãnh đạo, quản lý, có thể khái quát TTCX thành một số thành tố cơ bản sau:

a. Tự nhận thức cảm xúc: Đây là khả năng nhận biết trạng thái cảm xúc của bản thân, hiểu nguyên nhân nảy sinh cảm xúc và nhận thức được tác động của cảm xúc đó đến suy nghĩ, lời nói, hành vi. Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý, tự nhận thức cảm xúc giúp cá nhân hiểu rõ mình đang bình tĩnh hay căng thẳng, khách quan hay thiên lệch, cởi mở hay phòng thủ. Đây là điều kiện đầu tiên để người lãnh đạo kiểm soát được hành vi trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

b. Tự kiểm soát cảm xúc: Tự kiểm soát cảm xúc là khả năng điều chỉnh những cảm xúc tiêu cực như tức giận, lo lắng, thất vọng, căng thẳng hoặc nóng vội; đồng thời duy trì trạng thái tâm lý ổn định để xử lý công việc một cách hợp lý. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, cán bộ thường phải tiếp xúc với nhiều tình huống phức tạp, có thể phát sinh khiêu nộ, bức xúc, xung đột lợi ích hoặc áp lực từ nhiều phía. Nếu thiếu khả năng kiểm soát cảm xúc, cán bộ dễ phản ứng chủ quan, áp đặt, gây căng thẳng trong quan hệ công vụ.

c. Khả năng tạo động lực cho bản thân: TTCX không chỉ liên quan đến việc kiểm soát cảm xúc tiêu cực mà còn bao gồm khả năng huy động cảm xúc tích cực để duy trì sự kiên trì, tinh thần trách nhiệm và ý chí vượt khó. Người lãnh đạo, quản lý ở cơ sở nếu có động lực nội tại sẽ chủ động hơn trong giải quyết công việc, không dễ nản trước khó khăn, biết duy trì tinh thần phục vụ và ý thức trách nhiệm với tập thể, với nhân dân.

d. Sự đồng cảm: Đồng cảm là khả năng nhận biết, thấu hiểu cảm xúc, nhu cầu, mối quan tâm và hoàn cảnh của người khác. Đây là thành tố có ý nghĩa đặc biệt đối với cán bộ cơ sở, bởi hoạt động của họ thường gắn với nhân dân, với những vấn đề đời sống cụ thể, đa dạng và nhạy cảm. Đồng cảm giúp cán bộ không chỉ nhìn vấn đề từ góc độ quản lý mà còn biết đặt mình vào vị trí của người dân, cấp dưới hoặc đồng nghiệp để lựa chọn cách ứng xử phù hợp.

e. Kỹ năng quan hệ xã hội: Đây là khả năng giao tiếp, lắng nghe, thuyết phục, tạo ảnh hưởng tích cực, phối hợp, giải quyết mâu thuẫn và xây dựng quan hệ hợp tác. Trong mô hình của Goleman (1998), kỹ năng xã hội là một thành tố quan trọng của TTCX trong môi trường lãnh đạo. Đối với cán bộ ở cơ sở, kỹ năng xã hội thể hiện ở năng lực vận động quần chúng, điều hành cuộc họp, đối thoại với nhân dân, phối hợp với các tổ chức chính trị - xã hội và tạo sự đồng thuận trong tập thể.

Như vậy, TTCX không phải là một phẩm chất đơn lẻ mà là tổ hợp các năng lực tâm lý - xã hội có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các thành tố này vừa giúp người lãnh đạo làm chủ bản thân, vừa giúp họ tạo ảnh hưởng tích cực đến người khác. Đây chính là cơ sở để TTCX trở thành một năng lực quan trọng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

2.1.3. Trí tuệ cảm xúc trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

Lãnh đạo và quản lý đều gắn chặt với yếu tố con người, từ ra quyết định, truyền đạt thông tin, phân công nhiệm vụ đến động viên, phê bình, xử lý mâu thuẫn và xây dựng văn hóa tổ chức. Vì vậy, cảm xúc luôn hiện diện và tác động đến hiệu quả lãnh đạo, quản lý. George (2000) cho rằng cảm xúc có vai trò trung tâm trong lãnh đạo, bởi người lãnh đạo không chỉ xử lý thông tin lý trí mà còn phải nhận diện, điều phối và tác động đến cảm xúc của các thành viên trong tổ chức. Cảm xúc của người lãnh đạo có thể lan truyền, ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý, động lực, niềm tin và mức độ cam kết của cấp dưới. Các nghiên cứu tổng hợp cũng cho thấy TTCX có liên hệ với hành vi lãnh đạo tích cực. Harms và Credé (2010) chỉ ra mối quan hệ giữa TTCX với lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch. Miao, Humphrey và Qian (2018) cho rằng TTCX của người lãnh đạo có khả năng dự báo kết quả thực hiện nhiệm vụ và hành vi công dân tổ chức của cấp dưới.

Trong khu vực công, TTCX càng có ý nghĩa vì cán bộ lãnh đạo, quản lý không chỉ hướng đến hiệu quả nội bộ mà còn phục vụ nhân dân, bảo đảm lợi ích công và tạo dựng niềm tin xã hội. Do đó, cán bộ cơ sở cần nắm vững chủ trương, chính sách, pháp luật, đồng thời có năng lực giao tiếp, thuyết phục và điều chỉnh cảm xúc phù hợp..

2.2. Đặc điểm hoạt động lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

2.2.1. Khái niệm cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

Theo Luật Cán bộ, công chức năm 2008, cán bộ là công dân Việt Nam được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm hoặc chỉ định giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước (Quốc hội, 2008). Từ đó, cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở có thể hiểu là những người giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý trong hệ thống chính trị cấp cơ sở, có trách nhiệm tổ chức, điều hành, phối hợp, kiểm tra và chịu trách nhiệm về nhiệm vụ được giao. Trong bài viết này, “cơ sở” được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm xã, phường, thị trấn và các đơn vị trực tiếp triển khai nhiệm vụ đến nhân dân, cộng đồng. Cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở là lực lượng gần dân, sát dân, trực tiếp cụ thể hóa chủ trương, chính sách vào đời sống xã hội, đồng thời là cầu nối giữa Đảng, Nhà nước với nhân dân. Vì vậy, năng lực của cán bộ cơ sở có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, chất lượng phục vụ nhân dân và niềm tin của nhân dân đối với hệ thống chính trị.

2.2.2. Đặc điểm hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

Hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở mang tính trực tiếp, cụ thể và thường xuyên. Cán bộ cơ sở không chỉ xử lý văn bản, kế hoạch, báo cáo mà còn trực tiếp tiếp xúc với nhân dân, giải quyết các vấn đề phát sinh trong đời sống cộng đồng. Vì vậy, mỗi quyết định, lời nói, thái độ và cách ứng xử của cán bộ đều có thể tác động đến cảm nhận của người dân về sự công bằng, minh bạch và trách nhiệm của cơ quan công quyền. Bên cạnh đó, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở gắn với nhiều quan hệ xã hội đa dạng. Cán bộ phải làm việc với nhân dân, đảng viên, công chức, viên chức, các tổ chức chính trị - xã hội, doanh nghiệp và các nhóm cộng đồng khác nhau. Điều này đòi hỏi cán bộ có khả năng giao tiếp linh hoạt, lắng nghe đa chiều và xử lý hài hòa các mối quan hệ xã hội.

Hoạt động ở cơ sở cũng thường chịu áp lực cao từ yêu cầu hoàn thành nhiệm vụ, sự giám sát của cấp trên, kỳ vọng của nhân dân, nguồn lực hạn chế và các tình huống đột xuất. Do đó, cán bộ cần giữ được sự bình tĩnh, kiểm soát cảm xúc và ra quyết định phù hợp. Hiệu quả lãnh đạo, quản lý ở cơ sở phụ thuộc nhiều vào niềm tin, sự đồng thuận của nhân dân và khả năng kết hợp giữa lý và tình trong thực thi công vụ. TTCX giúp cán bộ cân bằng giữa nguyên tắc, kỷ cương với sự linh hoạt, nhân văn trong xử lý công việc.

2.2.3. Những yêu cầu đặt ra đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở hiện nay

Trong bối cảnh đổi mới hệ thống chính trị, xây dựng nền hành chính phục vụ và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, yêu cầu đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở ngày càng cao. Nghị quyết số 26-NQ/TW nhấn mạnh nhiệm vụ xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp có phẩm chất, năng lực, uy tín,

ngang tầm nhiệm vụ (Ban Chấp hành Trung ương, 2018). Điều này đòi hỏi năng lực cán bộ phải được nhìn nhận toàn diện, bao gồm năng lực chính trị, đạo đức, chuyên môn, quản lý, giao tiếp và thích ứng với thực tiễn.

Cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trước hết cần có bản lĩnh chính trị vững vàng, chấp hành nghiêm chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; có tinh thần trách nhiệm và tận tụy phục vụ nhân dân. Bên cạnh đó, cán bộ phải có năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ, biết cụ thể hóa chủ trương, triển khai công việc, phối hợp lực lượng, huy động nguồn lực và giải quyết những khó khăn phát sinh từ thực tiễn. Đặc biệt, cán bộ cơ sở cần có năng lực giao tiếp, dân vận và xử lý tình huống, bởi công việc thường liên quan trực tiếp đến nhân dân và các vấn đề dễ phát sinh cảm xúc mạnh như khiếu nại, tranh chấp, bức xúc hoặc bất đồng lợi ích. Trong các tình huống đó, năng lực chuyên môn là cần thiết nhưng chưa đủ; cán bộ còn phải biết lắng nghe, giải thích, thuyết phục, hòa giải và tạo niềm tin. Vì vậy, TTCX cần được xem là yêu cầu quan trọng trong phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý của cán bộ cơ sở.

2.3. Vai trò của trí tuệ cảm xúc trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

2.3.1. Giúp cán bộ lãnh đạo, quản lý nhận thức và kiểm soát cảm xúc của bản thân

Trí tuệ cảm xúc giúp cán bộ lãnh đạo, quản lý nhận diện và kiểm soát cảm xúc trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Ở cơ sở, cán bộ thường đối mặt với nhiều áp lực như người dân bức xúc, công việc chồng chéo, cấp dưới chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc nguồn lực hạn chế. Nếu không kiểm soát tốt, những áp lực này dễ dẫn đến căng thẳng, nóng giận, phản ứng thiếu chuẩn mực.

Cán bộ có TTCX biết nhận ra trạng thái cảm xúc của mình trước khi cảm xúc chi phối hành vi. Nhờ đó, họ giữ được sự bình tĩnh, khách quan, biết góp ý, giải thích và xử lý công việc trên tinh thần tôn trọng, xây dựng, phù hợp với chuẩn mực công vụ.

2.3.2. Góp phần nâng cao hiệu quả giao tiếp, lắng nghe, thuyết phục và vận động quần chúng

Giao tiếp là phương tiện quan trọng trong lãnh đạo, quản lý ở cơ sở. Khi triển khai chủ trương, chính sách, pháp luật, cán bộ phải giải thích, thuyết phục và vận động nhân dân cùng tham gia thực hiện. Điều này đòi hỏi cán bộ biết nắm bắt cảm xúc, thái độ và nhu cầu của đối tượng giao tiếp.

Trí tuệ cảm xúc giúp cán bộ biết lắng nghe tích cực, nhận diện cảm xúc ẩn sau lời nói, nhất là trong các phản ứng gay gắt hoặc bức xúc của người dân. Đồng thời, năng lực này giúp cán bộ lựa chọn ngôn ngữ, thái độ và phương thức truyền đạt gần gũi, dễ hiểu, tôn trọng, qua đó nâng cao hiệu quả dân vận và tạo dựng niềm tin ở cơ sở.

2.3.3. Hỗ trợ xử lý mâu thuẫn, xung đột và các tình huống nhạy cảm ở cơ sở

Ở cơ sở, mâu thuẫn có thể phát sinh từ khác biệt lợi ích, thiếu thông tin, tranh chấp cộng đồng, bất đồng nội bộ hoặc tâm lý bức xúc kéo dài. Nếu không xử lý phù hợp, những mâu thuẫn này có thể ảnh hưởng đến sự đoàn kết, trật tự xã hội và hiệu quả quản lý.

Trí tuệ cảm xúc giúp cán bộ nhận diện không chỉ nội dung mâu thuẫn mà còn trạng thái cảm xúc của các bên liên quan. Cán bộ có TTCX biết hạ nhiệt căng thẳng, tạo không gian đối thoại, ghi nhận cảm xúc và hướng các bên vào giải pháp. Nhờ đó, việc xử lý mâu thuẫn vừa bảo đảm nguyên tắc, vừa giữ được tính nhân văn.

2.3.4. Góp phần nâng cao chất lượng ra quyết định lãnh đạo, quản lý

Trong thực tiễn cơ sở, cán bộ thường phải ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ, thời gian hạn chế và chịu nhiều áp lực. Nếu bị cảm xúc tiêu cực chi phối, người lãnh đạo dễ đánh giá vấn đề thiên lệch, phản ứng vội vàng hoặc ra quyết định thiếu khách quan.

Trí tuệ cảm xúc giúp cán bộ nhận diện tác động của cảm xúc đến suy nghĩ và lựa chọn phương án. Khi biết mình đang chịu áp lực, cán bộ có thể chủ động chậm lại, thu thập thêm thông tin, tham khảo ý kiến tập thể và cân nhắc hậu quả của quyết định. Đồng thời, họ biết quan tâm đến cảm xúc của người dân, cấp dưới và tập thể để nâng cao tính khả thi của quyết định.

2.3.5. Góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, dân chủ và nhân văn

Phong cách cảm xúc của người lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến môi trường làm việc. Người lãnh đạo nóng nảy, thiếu lắng nghe dễ tạo tâm lý căng thẳng, phòng thủ; ngược lại, người biết tôn trọng, động viên, chia sẻ và phản hồi xây dựng sẽ tạo môi trường làm việc tích cực, dân chủ và nhân văn.

Trí tuệ cảm xúc giúp cán bộ nhận diện nhu cầu tâm lý của cấp dưới như nhu cầu được tôn trọng, ghi nhận, tham gia và hỗ trợ. Nhờ đó, cán bộ biết động viên đúng lúc, phê bình đúng cách, lắng nghe ý kiến khác biệt và kết hợp hài hòa giữa kỷ cương với nhân văn trong quản lý.

2.3.6. Góp phần hình thành phong cách lãnh đạo gần dân, trọng dân và phục vụ nhân dân

Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, yêu cầu gần dân, hiểu dân, trọng dân và phục vụ nhân dân có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. TTCX giúp cán bộ biết lắng nghe tâm tư, nguyện vọng, bức xúc của nhân dân; biết đặt mình vào vị trí của người dân để nhìn nhận vấn đề toàn diện hơn.

Đồng cảm trong lãnh đạo không có nghĩa là bỏ qua nguyên tắc mà là vận dụng nguyên tắc một cách nhân văn, giải thích chính sách dễ hiểu và xử lý tình huống trên tinh thần tôn trọng con người. Vì vậy, phát triển TTCX cho cán bộ cơ sở góp phần xây dựng phong cách lãnh đạo phục vụ, lấy người dân làm trung tâm và củng cố niềm tin của nhân dân đối với chính quyền cơ sở.

2.4. Một số định hướng phát triển trí tuệ cảm xúc cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

2.4.1. Nâng cao nhận thức về vai trò của trí tuệ cảm xúc trong lãnh đạo, quản lý

Trước hết, cần nâng cao nhận thức của cán bộ, cơ quan quản lý và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ về vai trò của TTCX trong lãnh đạo, quản lý. TTCX cần được xem là một thành tố của năng lực lãnh đạo hiện đại, không chỉ là kỹ năng mềm mang tính phụ trợ. Khi nhận thức đúng, cán bộ sẽ có động cơ tự rèn luyện; cơ quan, đơn vị sẽ quan tâm hơn đến việc xây dựng môi trường công vụ tích cực; các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng sẽ có cơ sở để thiết kế nội dung phù hợp. Việc nâng cao nhận thức cần nhấn mạnh rằng TTCX không đối lập với kỷ luật, kỷ cương hay nguyên tắc pháp lý. Trái lại, TTCX giúp cán bộ thực hiện nguyên tắc một cách hiệu quả hơn, nhân văn hơn và có sức thuyết phục hơn. Một cán bộ biết kiểm soát cảm xúc, biết lắng nghe và biết đồng cảm sẽ có khả năng thực thi công vụ chuẩn mực, hạn chế xung đột và tạo dựng niềm tin xã hội.

2.4.2. Lồng ghép nội dung trí tuệ cảm xúc vào chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ

Các trường chính trị, cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ có thể lồng ghép nội dung TTCX vào các chuyên đề về kỹ năng lãnh đạo, quản lý; văn hóa công vụ; đạo đức công vụ; công tác dân vận; kỹ năng giao tiếp; tiếp công dân; giải quyết khiếu nại, tố cáo; xử lý tình huống ở cơ sở. Nội dung đào tạo có thể tập trung vào các vấn đề như: nhận diện cảm xúc trong hoạt động công vụ, kiểm soát cảm xúc khi chịu áp lực, lắng nghe tích cực, đồng cảm trong tiếp dân, giao tiếp thuyết phục, xử lý xung đột và xây dựng môi trường làm việc tích cực. Việc lồng ghép này cần tránh cách tiếp cận thuần túy lý thuyết. TTCX là năng lực gắn với trải nghiệm và hành vi, vì vậy cần được rèn luyện thông qua các tình huống thực tiễn. Người học cần được phân tích tình huống, đóng vai, phản hồi, tự đánh giá và rút kinh nghiệm từ các tình huống gắn với công việc ở cơ sở.

2.4.3. Tăng cường rèn luyện kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, kiểm soát cảm xúc và xử lý xung đột

Phát triển TTCX cần được cụ thể hóa thành các kỹ năng thực hành. Đối với cán bộ cơ sở, những kỹ năng cần ưu tiên bao gồm: kỹ năng lắng nghe tích cực, kỹ năng đặt câu hỏi, kỹ năng phản hồi, kỹ năng kiểm soát cảm xúc trong tình huống căng thẳng, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng hòa giải và kỹ năng xử lý xung đột. Các kỹ năng này cần được rèn luyện thông qua những tình huống điển hình trong hoạt động công vụ, chẳng hạn: tiếp công dân đang bức xúc; góp ý với cấp dưới mắc sai sót; điều hành cuộc họp có nhiều ý kiến trái chiều; vận động nhân dân thực hiện chủ trương mới; xử lý mâu thuẫn trong cộng đồng; giải thích chính sách liên quan đến quyền lợi của người dân. Qua đó, cán bộ không chỉ hiểu về TTCX mà còn biết vận dụng trong hành vi cụ thể.

Như vậy, phát triển TTCX cho cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở là yêu cầu cần thiết trong bối cảnh hiện nay. TTCX giúp cán bộ nâng cao hiệu quả giao tiếp, xử lý tình huống, ra quyết định, xây dựng

môi trường làm việc tích cực và củng cố phong cách lãnh đạo gần dân, phục vụ nhân dân. Đây là một hướng quan trọng góp phần nâng cao phẩm chất, năng lực và uy tín của đội ngũ cán bộ cơ sở.

3. Kết luận

Trí tuệ cảm xúc là thành tố quan trọng trong năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ ở cơ sở. Trong bối cảnh đổi mới phương thức lãnh đạo, quản lý và xây dựng nền hành chính phục vụ, cán bộ không chỉ cần bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn và năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ mà còn cần khả năng nhận diện, kiểm soát và điều chỉnh cảm xúc trong các quan hệ công vụ. Phân tích lý luận cho thấy, TTCX giúp cán bộ giữ được sự bình tĩnh, khách quan, chuẩn mực trong xử lý công việc; nâng cao hiệu quả giao tiếp, lắng nghe, thuyết phục, vận động quần chúng và tạo dựng sự đồng thuận xã hội. Đồng thời, năng lực này còn hỗ trợ xử lý mâu thuẫn, xung đột, các tình huống nhạy cảm; góp phần nâng cao chất lượng ra quyết định và xây dựng môi trường làm việc tích cực, dân chủ, kỷ cương, nhân văn.

Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, TTCX có ý nghĩa đặc biệt vì đây là lực lượng trực tiếp tiếp xúc với nhân dân và tổ chức thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước trong đời sống xã hội. Cán bộ có TTCX tốt sẽ biết lắng nghe, chia sẻ, tôn trọng, ứng xử linh hoạt và nhân văn, góp phần hình thành phong cách lãnh đạo gần dân, trọng dân, hiểu dân và phục vụ nhân dân. Vì vậy, phát triển TTCX cần được lồng ghép vào đào tạo, bồi dưỡng và tự rèn luyện của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở, nhất là trong các chuyên đề về kỹ năng lãnh đạo, quản lý, văn hóa công vụ, công tác dân vận, giao tiếp công vụ và xử lý tình huống ở cơ sở.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2018). *Nghị quyết số 26-NQ/TW, ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.*
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.