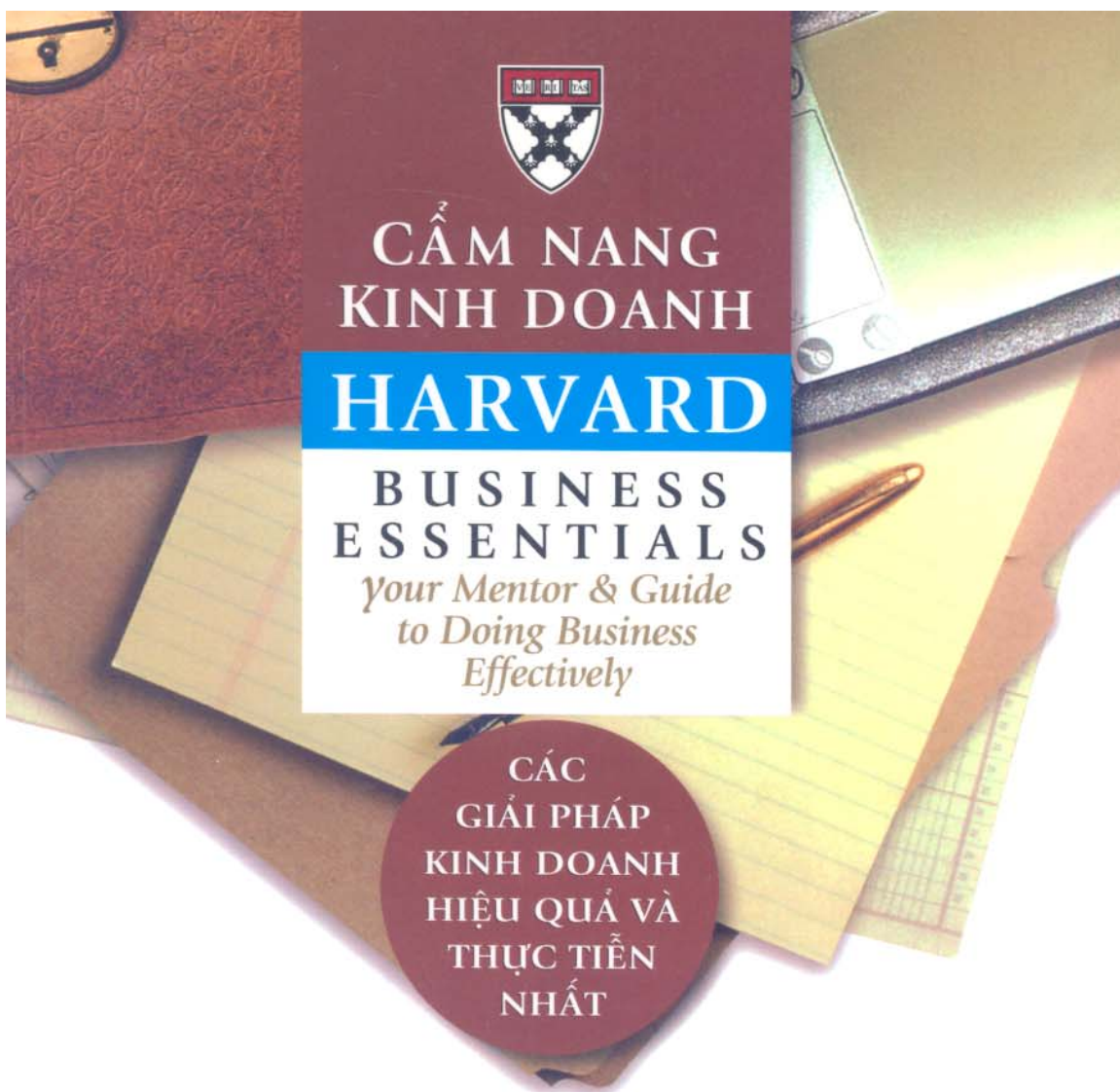




Huấn luyện và truyền kinh nghiệm

COACHING AND MENTORING

First view

 VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

HUẤN LUYỆN VÀ TRUYỀN KINH NGHIỆM

Coaching and Mentoring

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
HUẤN LUYỆN VÀ TRUYỀN KINH NGHIỆM
Coaching and Mentoring

Original work copyright © 2004 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2006 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

COACHING AND MENTORING
HUẤN LUYỆN VÀ TRUYỀN KINH NGHIỆM

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St; District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS



HUẤN LUYỆN VÀ TRUYỀN KINH NGHIỆM

Coaching and Mentoring

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu

Hiệu đính : Nguyễn Quốc Việt (M.B.A.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	7
1. TỔNG QUAN VỀ HUẤN LUYỆN	9
Lợi ích của công tác huấn luyện	10
Xác định các cơ hội huấn luyện	13
2. CHUẨN BỊ HUẤN LUYỆN	20
Quan sát – Bước đầu tiên của việc chuẩn bị huấn luyện	21
Tạo lập và kiểm tra giả thuyết	24
Lắng nghe chủ động	25
Yêu cầu nhân viên chuẩn bị	28
3. THẢO LUẬN	32
Thảo luận quan sát của bạn	33
Hãy là người lắng nghe chủ động	38
Lắng nghe những cảm xúc ẩn sau lời nói	40
Chuyển cuộc thảo luận sang phần tìm kiếm nguyên nhân	41
4. HUẤN LUYỆN VÀ THEO DÕI	45
Đạt được sự nhất trí về mục tiêu	46
Lập kế hoạch hành động	48
Bắt đầu huấn luyện	52
Cho và nhận thông tin phản hồi	55
Áp dụng phương pháp phù hợp	59
Theo dõi liên tục	61

5. ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI HUẤN LUYỆN HIỆU QUẢ	64
Tiết kiệm thời gian và công sức	65
Xây dựng bầu không khí thích hợp	69
Tránh những sai lầm thường gặp	73
Thách thức của việc huấn luyện nhóm	76
Thực hành để hoàn thiện công tác huấn luyện	78
6. HUẤN LUYỆN CHO CẤP ĐIỀU HÀNH	81
Tại sao phải huấn luyện cho cấp điều hành?	83
Hai phương pháp huấn luyện cho cấp điều hành	85
Những yếu tố cần có ở một chuyên gia huấn luyện cho cấp điều hành	89
7. CỐ VẤN VÀ QUẢN LÝ	94
Sự khác biệt giữa cố vấn và huấn luyện	95
Lợi ích và chi phí của việc cố vấn	101
Đối tượng nào cần có cố vấn?	105
8. SỰ KẾT HỢP HOÀN HẢO	108
Những yếu tố của sự kết hợp hiệu quả	109
Khi người cố vấn là cấp trên	110
Sự kết hợp hiệu quả	115
Dấu hiệu nhận biết sự kết hợp cố vấn hiệu quả	118
Thử nghiệm về sự kết hợp cố vấn của một công ty	118
9. TRỞ THÀNH NGƯỜI CỐ VẤN HIỆU QUẢ	122
Những đặc điểm của người cố vấn hiệu quả	123
Để trở thành người cố vấn hiệu quả	126
Tận dụng việc cố vấn?	133

10. PHỤ NỮ VÀ NHỮNG THÀNH PHẦN THIỂU SỐ	137
Những thách thức cho nhân viên nữ	139
Con đường tắt cho thành phần thiểu số	141
11. CỐ VẤN KHÔNG THEO CÁCH TRUYỀN THỐNG	145
Cố vấn giữa các đồng nghiệp	147
Cố vấn mạng lưới	152
 PHỤ LỤC A: Tám bước để đánh giá năng lực thực hiện hiệu quả	 156
PHỤ LỤC B: Những công cụ thực hiện hữu ích	164

Lời giới thiệu

Bất kỳ công ty nào cũng đều chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực và xem đây là một nhiệm vụ quan trọng trong hệ thống quản lý hiệu suất hoạt động bao gồm: đánh giá năng lực thực hiện, đào tạo chính thức và khen thưởng. Đây là những chương trình quản lý chính thức giúp công ty sử dụng, duy trì và phát triển nguồn tài sản con người. Bên cạnh đó, sự tương tác hàng ngày giữa nhà quản lý và nhân viên, cũng như giữa nhà điều hành và nhà quản lý cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Chính những lần tương tác này đã củng cố kỹ năng, mở rộng kiến thức cho mọi người và khắc sâu những giá trị mong muốn ở nơi làm việc. Cuốn sách này chủ yếu tập trung vào hai hoạt động tương tác chính: huấn luyện và cố vấn (truyền đạt kinh nghiệm).

Huấn luyện là một hoạt động mà thông qua đó các nhà quản lý hợp tác với cấp dưới của mình để khuyến khích phát triển kỹ năng, phổ biến kiến thức, củng cố các giá trị và cách hành xử nhằm giúp cấp dưới đạt được các mục tiêu của tổ chức và chuẩn bị trước cho họ những nhiệm vụ thách thức hơn. Huấn luyện thường là kết quả của việc đánh giá năng lực thực hiện. Tuy nhiên, hoạt động huấn luyện này thường xảy ra trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày, mỗi khi nhà quản lý thấy cần phải giúp cấp dưới của mình làm việc hiệu quả hơn. Tầm

quan trọng của việc huấn luyện tăng lên khi cơ cấu tổ chức trở nên bình đẳng hơn và khi sự cần thiết của việc học tập liên tục được nhận ra.

Tương tự như huấn luyện, cố vấn là một hình thức phát triển nguồn nhân lực. Cố vấn là việc truyền đạt cho người khác những cách thức, kinh nghiệm để họ có thể đạt được những mục tiêu trong sự nghiệp cá nhân. Người cố vấn đóng vai trò một người hướng dẫn đáng tin cậy, đưa ra lời khuyên thích hợp và tạo cơ hội học hỏi cho người được cố vấn. Khác với huấn luyện, hoạt động cố vấn thường bắt nguồn từ người có nhu cầu học hỏi và người được cố vấn phải chịu trách nhiệm về sự tiến bộ và phát triển của bản thân.

Cũng như những cuốn sách khác trong bộ Cẩm nang kinh doanh Harvard, cuốn sách **Huấn luyện và Truyền kinh nghiệm** này tuy không giúp bạn trở thành một chuyên gia xuất sắc trong lĩnh vực huấn luyện và cố vấn, song sẽ đem lại cho bạn những kiến thức cơ bản về chủ đề quan trọng này. Việc kết hợp những nội dung trong cuốn sách này với phần thực hành thường xuyên sẽ giúp bạn có được một khởi đầu tốt cũng như giúp bạn trở nên hiệu quả hơn trong vai trò một người huấn luyện, người cố vấn hay người tiếp nhận hai hoạt động này.

1

TỔNG QUAN VỀ HUẤN LUYỆN

*Vị trí của huấn luyện
trong công tác quản trị*

Nội dung chính:

- Định nghĩa về huấn luyện
- Lợi ích của việc huấn luyện cho nhà quản lý và nhân viên
- Quy trình bốn bước của việc huấn luyện

Huấn luyện là một quy trình có tính chất tương tác mà thông qua đó các nhà quản lý và giám sát sẽ giải quyết vấn đề về năng lực thực hiện hoặc phát triển khả năng của nhân viên. Quy trình này phụ thuộc vào sự hợp tác và được hình thành trên cơ sở ba thành phần: hỗ trợ về chuyên môn, hỗ trợ cá nhân, và thách thức cá nhân. Như được trình bày trong hình 1-1, những yếu tố huấn luyện này được xây dựng cùng nhau theo mối quan hệ tình cảm giữa nhà quản lý/người huấn luyện và cấp dưới/người được huấn luyện. Do công tác huấn luyện là sự trải nghiệm giữa con người với con người, nên nếu muốn thành công, bắt buộc phải có loại quan hệ tình cảm này và phải là loại tình cảm tích cực.

Chương này trình bày những lợi ích của công tác huấn luyện đồng thời giúp bạn xác định những người nào cần được huấn luyện. Ngoài ra, chương này còn giới thiệu quy trình bốn bước để thực hiện hiệu quả công tác huấn luyện.

LỢI ÍCH CỦA CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

Công tác huấn luyện nếu được thực hiện một cách nghiêm túc sẽ thực sự giúp ích cho công việc của bạn trong vai trò một nhà quản lý. Bạn sẽ điều hành công việc suôn sẻ hơn, quản lý nhân viên cấp dưới tốt hơn, năng suất công việc cao hơn và trên hết bạn có thể nâng cao nghề nghiệp của bản thân. Sau đây là những lợi ích mà công tác huấn luyện hiệu quả đem lại:

HÌNH 1-1

Các yếu tố tác động đến sự thành công của công tác huấn luyện



- **Khắc phục các vấn đề về năng lực thực hiện.** Có khả năng một hoặc nhiều nhân viên cấp dưới của bạn không thể giải quyết các nhiệm vụ được giao phó: có người nộp báo cáo thất thường, có người không biết bố trí thời gian làm việc, lại có người chẳng bao giờ đóng góp ý kiến trong các cuộc họp,... Mỗi một thiếu sót này đều làm công việc của bạn trở nên khó khăn hơn. Công tác huấn luyện sẽ giải quyết được vấn đề này.
- **Phát triển các kỹ năng của nhân viên.** Huấn luyện là một phương pháp phát triển các kỹ năng mới của nhân viên. Bạn có thể giao phó một số nhiệm vụ hàng ngày vốn vẫn tiêu tốn nhiều thời gian của bạn cho những nhân viên có nhiều khả năng. Điều này sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn để tư duy, hoạch định kế hoạch và thúc đẩy người khác.
- **Tăng năng suất.** Thông qua công tác huấn luyện, nhà quản lý sẽ truyền đạt những bí quyết và kinh nghiệm làm việc

cho nhân viên, giúp nhân viên thực hiện công việc nhanh chóng, chuẩn xác và tự tin hơn, từ đó hiệu suất công việc của phòng ban bạn sẽ tăng cao. Điều này góp phần củng cố vị thế của bạn trong công ty.

- **Tạo cơ hội và khả năng thăng tiến cho cấp dưới.** Trong một chừng mực nào đó, triển vọng nghề nghiệp của bạn được quyết định bởi mức độ mà bạn phát triển nguồn nhân lực dưới quyền mình. Bạn có phải là nhà quản lý biết chuẩn bị cho nhân viên cấp dưới của mình những vai trò quan trọng trong công ty không? Hãy cố gắng thực hiện điều này vì việc sắp xếp cho nhân viên đảm nhận các vai trò lớn sẽ làm tăng khả năng thăng tiến của chính bạn. Bạn sẽ có cơ hội tiến lên vị trí cao hơn vì bạn đã phát triển được ai đó đủ khả năng thay thế vị trí của bạn.
- **Cải thiện việc duy trì nhân viên.** Bạn có đang bỏ ra quá nhiều thời gian để phỏng vấn và tuyển dụng nhân viên thay thế không? Công tác huấn luyện có thể giúp bạn khắc phục điều này bằng cách giảm tỷ lệ thay thế nhân viên – đặc biệt là những nhân viên mà bạn muốn giữ lại nhất. Nhân viên sẽ trung thành và có động lực thúc đẩy nhiều hơn khi cấp trên dành thời gian để giúp họ cải thiện kỹ năng của mình. Vì là một hoạt động xây dựng trên tinh thần tự nguyện và hợp tác nên việc huấn luyện cũng xây dựng niềm tin giữa các nhà quản lý và cấp dưới. Niềm tin này càng lớn thì lòng trung thành của nhân viên càng cao.
- **Nuôi dưỡng một môi trường văn hóa làm việc tích cực.** Việc huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại cảm giác hài lòng về công việc nhiều hơn và động lực làm việc mạnh hơn. Việc huấn luyện cũng có thể cải thiện mối quan hệ của bạn với cấp dưới, giúp cho công việc của bạn với tư cách là một nhà quản lý được dễ dàng hơn.

Rõ ràng, không chỉ mình bạn mà cả nhân viên cấp dưới đều được hưởng lợi từ việc huấn luyện hiệu quả. Huấn luyện có thể giúp cấp dưới duy trì động lực làm việc, khắc phục vấn đề về năng lực thực hiện, phát triển được các điểm mạnh và kỹ năng mới của họ, và chuẩn bị cho họ tiến lên những vị trí cao hơn.

XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI HUẤN LUYỆN

Mọi tình huống xảy ra trong quá trình làm việc đều có thể đem lại cơ hội huấn luyện. Hãy xem những ví dụ sau:

- Jean – một giám sát mới được chỉ định – có cách cư xử độc đoán với cấp dưới. Vì thiếu kinh nghiệm chỉ huy, nên cô tin rằng phương pháp này là cách duy nhất để buộc nhân viên thực hiện công việc của mình.
- Herb là một nhà nghiên cứu thị trường tài năng. Năng lực chuyên môn của anh thật xuất sắc nhưng khả năng tổ chức của anh rất kém. Với Herb, anh sẵn sàng bỏ nhiều thời gian bên máy tính còn hơn tham gia các cuộc họp cùng những nhân viên hoạch định thị trường và phát triển sản phẩm mới. Do đó, những phát hiện có giá trị của anh không phải lúc nào cũng được đưa vào kế hoạch của công ty, và sự nghiệp của anh chẳng đi về đâu cả.
- Claudia là người có tiềm năng quản lý. Cô có khả năng học hỏi nhanh chóng, làm việc tốt cùng người khác, và nắm vững các mục tiêu của công ty. Công ty muốn cất nhắc cô lên vị trí cao hơn nhưng cô lại chưa sẵn sàng do e ngại phải chạm trán với những nhân viên khó chịu và hay tranh cãi. Sự thăng tiến của cô đã bị cản trở bởi điều này.
- Cũng như những nhà quản lý khác, Tim luôn cảm thấy mình không có đủ thời gian để suy nghĩ hay lập kế hoạch

mới. Anh tự nhủ: “Nếu có thể giao bớt một số công việc thường ngày cho Maureen thì mình sẽ có nhiều thời gian hơn để lập kế hoạch”. Maureen là một nhân viên thông minh và chăm chỉ, nhưng cô cần bổ sung thêm một vài kỹ năng mới có thể thực hiện những nhiệm vụ mà Tim dự định giao cho cô.

Mỗi tình huống giả định nêu trên đều có điểm chung: có thể cải thiện được thông qua huấn luyện. Jean cần được hướng dẫn những phương pháp hiệu quả hơn để thu hút sự hợp tác của người khác. Khả năng của Herb về nghiên cứu thị trường đã không được tận dụng vì anh không giao thiệp với những người có thể hưởng lợi từ công việc của anh, vì thế anh cần học hỏi thêm về những kỹ năng tổ chức. Claudia cũng vậy. Cô có thể đóng góp nhiều hơn cho công ty nếu cô được khuyến khích đối đầu với những người khó chịu, bảo thủ. Cuối cùng là Tim – vị quản lý luôn chịu áp lực thời gian. Anh sẽ thực hiện công việc của mình dễ dàng hơn nếu chịu khó huấn luyện cho Maureen những kỹ năng cần thiết để anh có thể giao một số nhiệm vụ cho cô ấy.

Bạn có nhận biết được những cơ hội huấn luyện tương tự như những ví dụ trên không? Bạn có đang để vuột mất cơ hội cải thiện hiệu suất hoạt động nào không? Hãy trả lời những câu hỏi này bằng cách lập một danh sách tất cả những người mà bạn hiện đang làm việc cùng, những người sẽ được hưởng lợi từ việc huấn luyện hiệu quả. Sau đó hãy xác định thứ tự ưu tiên cho danh sách này để xác định ba cơ hội lớn nhất. Bây giờ hãy hình dung công việc của bạn sẽ trở nên dễ dàng như thế nào nếu những người này có thể giải quyết các vấn đề của họ hoặc cải thiện hiệu suất hoạt động thông qua huấn luyện.

Có khả năng là mỗi nhân viên cấp dưới báo cáo trực tiếp cho bạn sẽ hưởng lợi từ việc huấn luyện theo những cách

khác nhau. Vị trí bạn đang nắm giữ và kinh nghiệm làm việc đã đem lại cho bạn sự thành thạo trong công việc mà người khác có khi phải khó khăn và nỗ lực nhiều mới đạt được. Chẳng hạn, Shirley – người mà bạn mới đề bạt lên vị trí giám sát – đã không giao đủ nhiệm vụ cho cấp dưới, thay vào đó cô cố tự mình làm mọi việc. Với kinh nghiệm của mình, bạn biết được tầm quan trọng của việc giao phó trách nhiệm và cách thực hiện điều đó. Vì vậy bạn có thể cho Shirley một số lời khuyên thiết thực. Trong khi đó, Carlos, cấp dưới của bạn, lại thấy nản lòng với vai trò trưởng nhóm hỗ trợ bán hàng – một công việc mà bạn đã chỉ định anh ấy làm cách đây vài tháng. Carlos than phiền: “Các cuộc họp của chúng tôi dường như chẳng bao giờ đi đến kết quả. Mọi người vẫn cứ thảo luận nhưng lại không giải quyết được vấn đề gì”. Vốn là người chủ trì cuộc họp nhiều kinh nghiệm, bạn có thể giúp Carlos làm cho các cuộc họp hiệu quả hơn.

Với vai trò là nhà quản lý, bạn có nhiều kiến thức để chia sẻ với người khác giúp họ cải thiện năng lực thực hiện nhưng thường bạn không có đủ thời gian để làm điều đó. Vì vậy hãy xác định mục tiêu huấn luyện của bạn cho các tình huống cần thiết nhất – tức là những trường hợp mà bạn sẽ thu về lợi ích cao nhất bù đắp cho thời gian và công sức mà bạn bỏ ra. Những tình huống này thường xuất hiện khi:

- Một nhân viên cấp dưới cần chỉ dẫn để thực hiện tốt công việc
- Một nhân viên báo cáo trực tiếp hầu như đã sẵn sàng cho những trách nhiệm mới và cần sự hỗ trợ thêm của bạn
- Một người thực hiện công việc có thể được cất nhắc lên cấp bậc cao hơn nếu nhận được sự hướng dẫn trong một chừng mực nào đó

Đánh giá năng lực thực hiện để hướng dẫn công tác huấn luyện của bạn

Đánh giá năng lực thực hiện là biện pháp hiệu quả nhất để xác định các cơ hội huấn luyện quan trọng. *Đánh giá năng lực thực hiện* là một phương pháp chính thức được nhiều công ty sử dụng để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên so với các mục tiêu được giao phó. Nhìn chung, việc đánh giá năng lực thực hiện thường được tiến hành hàng năm. Cuộc kiểm tra toàn bộ hàng năm này sẽ giúp các nhà quản lý và công ty phát hiện ra các vấn đề trước khi chúng trở nên nghiêm trọng. Điều này cũng giúp nhân viên và nhà quản lý tập trung vào các mục tiêu và những kết quả thực hiện có ảnh hưởng đến lương bổng, khen thưởng hoặc thăng tiến. Các buổi đánh giá vừa là sự xác nhận vừa là sự chính thức hóa các ý kiến phản hồi vốn là một phần trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và cấp dưới.

Nếu việc đánh giá năng lực thực hiện xác định được vấn đề cần điều chỉnh, nhà quản lý và nhân viên nên thống nhất một kế hoạch để giải quyết vấn đề đó. Và huấn luyện thường giữ vai trò quan trọng trong kế hoạch này. Đánh giá năng lực thực hiện cũng được dùng để xác định các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm mà các nhân viên giỏi cần có như một điều kiện thăng tiến trên nấc thang nghề nghiệp. Một lần nữa, việc huấn luyện lại đóng vai trò thiết yếu trong kế hoạch này.

Những nhà quản lý bận rộn đặc biệt không thích việc đánh giá năng lực thực hiện vì hai lý do: (1) ít ai muốn nói trực tiếp với nhân viên rằng nhân viên đã không làm việc tốt như mong đợi; (2) việc thực hiện những cuộc đánh giá này cho nhiều cấp báo cáo trực tiếp sẽ tốn nhiều thời gian cho khâu chuẩn bị, hành chính, giấy tờ, theo dõi, mà thời gian đối với các nhà quản lý là tài sản vô cùng giá trị. Tuy nhiên, khi được tiếp cận đúng

phương pháp và thực hiện tốt, kết quả của việc đánh giá năng lực thực hiện sẽ rất xứng đáng với công sức bỏ ra.

Can thiệp sớm

Nhiều tình huống huấn luyện liên quan đến hành vi cá nhân hay các vấn đề về năng lực thực hiện mà bạn thường muốn né tránh. Ví dụ: một người không thể hoặc không chịu hợp tác với người khác, chi phối nhóm đến mức người khác không thể đóng góp, thường xuyên đi làm trễ, không nộp báo cáo đúng thời hạn,... Việc né tránh những vấn đề như vậy bao giờ cũng dễ dàng hơn so với việc can thiệp chúng. Nếu những cách hành xử đó xuất phát từ vấn đề thuộc về tính cách – chẳng hạn như luôn cố tìm mọi cách chi phối các hoạt động của nhóm – thì khả năng ngăn chặn nó sẽ là rất thấp. Những vấn đề khác – như thường xuyên chậm trễ – có thể bắt nguồn từ hoàn cảnh gia đình nhưng hầu như không có nhà quản lý nào lại muốn can thiệp vào các rắc rối cá nhân của nhân viên. Tuy nhiên, khắc phục những vấn đề làm giảm năng lực thực hiện lại là một nhiệm vụ của nhà quản lý và mọi vấn đề sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu việc can thiệp được thực hiện sớm. Vì thế đừng dung túng những hành vi xấu hay những vấn đề về năng lực thực hiện. Chúng sẽ không tự trở nên tốt hơn.

Quy trình bốn bước

Công tác huấn luyện thường được thực hiện thông qua một quy trình bốn bước bao gồm: quan sát, thảo luận, huấn luyện chủ động, và theo dõi.

- **Bước 1: Chuẩn bị.** Bước đầu tiên để huấn luyện hiệu quả là quan sát. Dù công tác huấn luyện của bạn được thực hiện tại chỗ hay theo thời gian và địa điểm đã lập kế hoạch, bạn

cũng không nên thực hiện bất cứ hành động gì khi bạn chưa hiểu rõ tình huống, bản thân nhân viên và các kỹ năng hiện tại của người đó. Cách tốt nhất để có được sự thông hiểu là quan sát. Bạn nên đặt mục tiêu là xác định các điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên cũng như hiểu được tác động từ cách hành xử của họ đến đồng nghiệp và khả năng đạt được mục tiêu.

- **Bước 2: Thảo luận.** Bước này bắt đầu bằng việc chuẩn bị cẩn thận. Khi bạn chuẩn bị, hãy thật rõ ràng về mục đích thảo luận, các vấn đề mà bạn nghĩ là quan trọng, và những hậu quả của việc không giải quyết được các vấn đề này. Khi đã chuẩn bị, bạn sẵn sàng cùng cấp dưới tham gia vào cuộc đối thoại chia sẻ các chiến lược để khắc phục những vấn đề về năng lực thực hiện và xây dựng các kỹ năng.

Trong nhiều trường hợp, việc thảo luận nên dẫn đến một kế hoạch huấn luyện mà cả hai bên đều nhất trí. Kế hoạch sẽ đảm bảo sự tập trung có hệ thống vào việc cải thiện năng lực thực hiện.

- **Bước 3: Huấn luyện chủ động.** Sau khi hiểu được nhân viên cũng như tình huống và thống nhất về kế hoạch thực hiện, bạn hãy bắt đầu công tác huấn luyện của mình. Một người huấn luyện hiệu quả sẽ cung cấp các ý tưởng và đưa ra hướng dẫn theo cách mà cấp dưới có thể lĩnh hội, phản hồi và nhìn nhận giá trị. Cho và nhận ý kiến phản hồi là một phần quan trọng trong việc huấn luyện chủ động nói riêng và giám sát nói chung.
- **Bước 4: Theo dõi.** Việc huấn luyện hiệu quả phải đi kèm với việc theo dõi để giám sát sự tiến bộ. Việc theo dõi giúp các cá nhân đi đúng hướng. Nếu họ đi chệch hướng, bạn sẽ nhanh chóng phát hiện và giúp họ quay lại. Bước theo dõi này có thể bao gồm cả việc đặt những câu hỏi liên quan đến

những gì đang tiến triển tốt và những gì chưa tốt: “Anh đang gặp rắc rối phải không?”,... Việc theo dõi cũng là cơ sở để bạn điều chỉnh kế hoạch hành động, khen thưởng nhân viên cũng như tiếp tục huấn luyện và phản hồi.

Nếu bạn mới làm quản lý, những nỗ lực đầu tiên của bạn có thể gặp nhiều khó khăn và không hoàn toàn hiệu quả nhưng mọi việc luôn tiến triển nếu bạn thực hành thường xuyên.

TÓM TẮT

- Huấn luyện là một quy trình có tính tương tác nhằm giúp các nhà quản lý đạt được hai mục đích: (1) giải quyết vấn đề về năng lực thực hiện, (2) phát triển năng lực nhân viên.
- Công tác huấn luyện giúp tăng năng suất, tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới, và cải thiện tình trạng nhân viên nghỉ việc.
- Việc đánh giá năng lực thực hiện thường cho thấy các cơ hội huấn luyện.
- Công tác huấn luyện thường được thực hiện thông qua quy trình bốn bước gồm quan sát, thảo luận, huấn luyện chủ động và theo dõi.

2

CHUẨN BỊ HUẤN LUYỆN

Mở rộng mắt, tai và trí não

Nội dung chính:

- *Quan sát – bước đầu tiên trong việc chuẩn bị huấn luyện*
- *Tạo lập và kiểm tra các giả thuyết dựa trên quan sát*
- *Tập trung lắng nghe để phát hiện các dấu hiệu cần giúp đỡ*
- *Đương đầu với thử thách của những hành vi tiêu cực đã trở thành bản chất*
- *Yêu cầu nhân viên chuẩn bị cho công tác huấn luyện*

Cũng như bất kỳ hoạt động nào khác, việc chuẩn bị sẽ làm tăng tính hiệu quả cho công tác huấn luyện. Dĩ nhiên là sẽ có những lúc bạn cần phải giải quyết vấn đề ngay lập tức nhưng hầu hết các cơ hội huấn luyện luôn được tiến hành theo thời gian và địa điểm đã lên kế hoạch. Chương này sẽ mô tả bước đầu tiên trong công tác huấn luyện - bước chuẩn bị - và nhiều điều giúp bạn có thể gặt hái thành công trong giai đoạn chuẩn bị này.

QUAN SÁT – BƯỚC ĐẦU TIÊN CỦA VIỆC CHUẨN BỊ HUẤN LUYỆN

Việc chuẩn bị huấn luyện luôn bắt đầu bằng việc quan sát trực tiếp, nhằm hiểu được tình huống, nhân viên, cách hành xử và các kỹ năng hiện tại của nhân viên. Sự am hiểu đạt được nhờ quan sát đối tượng huấn luyện sẽ làm tăng khả năng của bạn trong việc đưa ra những lời khuyên kịp thời, phù hợp và hiểu biết. Việc quan sát này cũng có thể giúp bạn trả lời câu hỏi: Công việc huấn luyện có giúp ích cho nhân viên không?

Bạn cần quan sát hành vi của nhân viên theo cách không chính thức (như quan sát trong khi họp) lẫn chính thức (như cùng tham gia cuộc gặp bán hàng). Nhờ quan sát, bạn sẽ biết nhân viên thực hiện tốt và chưa tốt điều gì, Nếu phát hiện ra vấn đề, bạn hãy cố tìm nguyên nhân. Hãy xem ví dụ sau:

Khi tham gia một cuộc họp nhóm, Ralph kín đáo quan sát cách Harriet – một cấp dưới của anh – giao tiếp với những thành viên khác trong nhóm. Bất cứ vấn đề nào cô cũng có đề tài để bàn luận. Đây là một điều tốt, tuy nhiên cô lại thường xuyên ngắt lời người khác - cách xử sự không tế nhị chút nào. Theo nhìn nhận của Ralph, cách cư xử của cô đã ngăn người khác trình bày quan điểm của mình.

Một nhà quản lý không tinh ý có thể nhận xét: “Harriet không phải là người có tinh thần đồng đội”. Nhưng lời nhận xét chung chung đó không giải quyết được vấn đề cụ thể của Harriet: biết khi nào cần nói và cần lắng nghe. Công tác huấn luyện có thể khắc phục được vấn đề này.

Tránh phán xét vội vàng

Bạn không nên tiếp cận tình huống huấn luyện bằng những lời phán xét vội vàng. Một vài lần quan sát không đủ để đem lại kết luận chính xác. Vì thế hãy tiếp tục quan sát, đặc biệt là khi bạn vẫn còn nghi ngờ về nhìn nhận của mình như trong ví dụ sau:

Ralph khó chịu với cách ngắt lời của Harriet. Dường như cô định chi phối cả cuộc họp mà anh đang tham dự. Anh muốn những thành viên khác cùng tham gia đóng góp ý kiến. Anh tự hỏi: “Có phải lúc nào Harriet cũng cư xử như thế này không?”. Anh quyết định tham dự hai cuộc họp tiếp theo của Harriet để quan sát hành vi này và có kết luận chính xác hơn.

Quan sát các lỗi hổng trong năng lực thực hiện và sự thiếu hụt kỹ năng

Lỗi hổng trong năng lực thực hiện là sự chênh lệch giữa năng lực thực hiện hiện tại của nhân viên với những yêu cầu của công việc. Sau đây là một ví dụ:

Scott làm việc tương đối hiệu quả trong vai trò một nhân viên nghiên cứu thị trường cho một hãng môi giới. Tuy nhiên, những người phải dựa vào dữ liệu và bảng phân tích của anh đã để ý thấy một lỗ hổng giữa năng lực thực hiện của anh với yêu cầu công việc. Cụ thể là các báo cáo của Scott được tổ chức rất kém và thường không đưa ra được những kết luận rõ ràng.

Thiếu hụt kỹ năng là một khoảng cách giữa khả năng hiện tại của một người với những khả năng cần phải có để đảm nhận một công việc khác, như được minh họa trong ví dụ sau:

Charlotte biết rằng cô sẽ cần có một người đảm nhiệm vị trí quản lý bán hàng khu vực khi người quản lý hiện tại về hưu. Calvin - một đại diện bán hàng thành công trong khu vực này - là một trong những ứng viên sáng giá cho vị trí ấy. Nhưng liệu anh có các kỹ năng cần thiết để đảm đương công việc này không? Nhìn chung, Calvin có vẻ phù hợp với vị trí quản lý khu vực, nhưng Charlotte biết rằng cô cần phải đánh giá Calvin nhiều hơn nữa. Thế là cô bắt đầu quan sát một cách có hệ thống về năng lực thực hiện trong công việc của Calvin: các báo cáo, các buổi trình bày tại những cuộc họp bán hàng, cách xử sự của anh đối với đồng nghiệp và khách hàng, cũng như phương pháp giải quyết vấn đề. Trong mỗi trường hợp, cô đều tìm những lỗ hổng giữa các kỹ năng hiện tại và năng lực thực hiện của Calvin so với những gì mà công việc của vị trí quản lý bán hàng khu vực yêu cầu.

Charlotte đã bắt đầu quan sát Calvin một cách không chính thức khi nhận thấy rằng Calvin có khả năng thăng tiến. Nhưng việc đánh giá năng lực thực hiện chính thức vẫn là một phương pháp tốt hơn đối với các lỗ hổng về kỹ năng và năng lực thực hiện.

Cả lỗ hổng về năng lực thực hiện lẫn thiếu hụt kỹ năng đều có thể điều chỉnh thông qua huấn luyện. Ví dụ, khi quan sát Calvin, Charlotte nhận ra rằng anh thiếu khả năng thực hiện

các bài thuyết trình chính thức trước nhóm. Anh ấy là người rất dễ gần và có khiếu hài hước khi tiếp xúc với khách hàng và đồng nghiệp của mình, và tính cách đó giúp anh ấy rất nhiều trong vai trò là một đại diện bán hàng. Nhưng ở vị trí quản lý bán hàng khu vực, anh ấy cần phải thực hiện những bài thuyết trình quan trọng và chi tiết trước nhóm khách hàng cũng như cấp quản lý của công ty. Calvin cần khắc phục nhược điểm này. Thế là Charlotte tự nhủ: “Mình có thể hướng dẫn anh ấy cách thực hiện điều đó”.

TẠO LẬP VÀ KIỂM TRA GIẢ THUYẾT

Việc quan sát cuối cùng sẽ dẫn bạn đến một số giả thuyết về những vướng mắc hay khiếm khuyết trong năng lực thực hiện và khả năng cải thiện thông qua huấn luyện. Nhưng có khả năng các giả thuyết của bạn không hợp lý nếu quan điểm của bạn sai lầm hay còn hạn chế. Để kiểm tra các giả thuyết của bạn, hãy tham khảo nhận xét của người khác. Có thể họ có một quan điểm hoàn toàn khác. Ví dụ, trong khi Ralph có thể nhìn nhận thói quen ngắt lời người khác của Harriet là một hành vi gây cản trở giao tiếp, thì có người lại tán thành hành vi tích cực bày tỏ quan điểm của cô. Vì thế, hãy tham khảo ý kiến về tình huống đó với các đồng nghiệp mà bạn tin tưởng. Hãy đưa thêm vào quan sát của bạn những ý kiến của người khác.

Trong lần kiểm tra cuối cùng, Ralph hỏi Lena – một nhà quản lý khác – để tìm sự tán đồng. Anh bắt đầu: “Lena này, tôi muốn cô sẽ tham dự cuộc họp lập kế hoạch của nhóm tôi chiều nay”. Lena đồng ý. “Cô giúp tôi việc này nhé!”. Rồi Ralph nhờ Lena quan sát Harriet trong cuộc họp đó và cho anh biết ấn tượng của cô. Anh cẩn thận không nói: “Cho tôi biết có phải cô ấy hay ngắt lời người khác không?”. Làm như vậy có thể ảnh hưởng không tốt đến cách suy nghĩ của Lena.

Ralph gặp Lena ở phòng cà phê của công ty vào ngày hôm sau. Anh hỏi ấn tượng của cô về sự tham gia của Harriet vào cuộc họp ngày hôm trước. Lena nói: “Cô ấy thông minh và có kiến thức. Tuy nhiên cô ấy không phải là người giỏi lắng nghe”. Ralph hỏi lý do nào khiến Lena nhận xét như vậy. Cô trả lời: “À, cô ấy thường xuyên ngắt lời người khác vào những lúc mà lẽ ra cô ấy nên nghe họ nói”.

LẮNG NGHE CHỦ ĐỘNG

Lắng nghe là yếu tố vô cùng quan trọng trong khâu chuẩn bị. Khi đã phát hiện vấn đề, bạn hãy chủ động lắng nghe để tìm những dấu hiệu cho thấy sự giúp đỡ và can thiệp của bạn là cần thiết. Những dấu hiệu này không phải lúc nào cũng rõ ràng và dễ nhận biết, như trong các ví dụ sau:

“Tôi không thể hoàn tất nhiệm vụ trong tháng này” (Có thể nhân viên này cần bạn giúp đỡ về vấn đề quản lý thời gian)

“Có lẽ nên để Ed làm việc này. Anh ấy rất giỏi về lĩnh vực đó” (Có thể đây là dấu hiệu cho thấy nhân viên này thiếu tự tin hoặc thiếu một kỹ năng cụ thể)

“Anh có phiền nếu tôi không tham dự buổi họp nhân viên tuần này không?”, Helen hỏi, “Tôi cần làm việc với Julie sáng hôm đó”. (Lời đề nghị này có thể chân thực, nhưng cũng có thể là dấu hiệu cho thấy việc tham dự buổi họp nhân viên đó sẽ tạo ra mâu thuẫn cá nhân mà Helen muốn tránh)

“Cảm ơn anh đã cho tôi biết về công việc ở phòng dịch vụ khách hàng, nhưng tôi không thấy hứng thú lắm”. (Tại sao nhân viên này lại không hứng thú với việc đảm nhận vị trí mới mà theo bạn thì đó sẽ là một bước thăng tiến nghề

nghiệp cho anh ta? Anh ta thật sự không thích hay còn có lý do tiềm ẩn nào khác? Có lẽ anh ta thấy chưa sẵn sàng để đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn)

Hãy tìm hiểu ẩn ý sau những lời nói. Nhân viên cấp dưới trong những ví dụ vừa nêu có thể đang yêu cầu sự giúp đỡ nhưng lại nói theo cách gián tiếp.

Nếu nhân viên yêu cầu giúp đỡ, bạn nên cư xử như thế nào? Nhân viên không phải lúc nào cũng biết họ cần đến hình thức giúp đỡ nào hay làm thế nào để yêu cầu giúp đỡ. Vì thế hãy khơi gợi bằng cách hỏi: “Phần nào trong công việc của anh khiến anh thấy rắc rối nhất?”. Sau đó hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời. Hãy tiếp cận vấn đề từ một góc độ khác, nếu có thể, với một câu hỏi khác: “Nếu một người mới vào làm vị trí của anh, khó khăn nào sẽ cản trở người đó thực hiện tốt công việc?”. Một lần nữa, hãy lắng nghe cẩn thận. Hãy nhớ rằng khi bạn đang nói, bạn sẽ chẳng nghe được gì, vì thế hãy dành thời gian để lắng nghe nhiều hơn để nói.

Ước tính khả năng cải thiện

Sau khi đã xác định được vấn đề của nhân viên, hãy tự hỏi: “Việc huấn luyện có thể cải thiện vấn đề này không?”. Xét theo nhiều nhiệm vụ mà bạn phải đảm trách với tư cách là một nhà quản lý, thì đây là một câu hỏi quan trọng. Huấn luyện một nhân viên không thể hay không chịu đón nhận sự giúp đỡ chỉ làm lãng phí thời gian của bạn. Người được huấn luyện cần phải có động cơ học hỏi và cải thiện.

Không phải trường hợp nào việc huấn luyện cũng có thể cải thiện cách hành xử hay năng lực thực hiện. Ví dụ: bạn không thể giúp đỡ một nhân viên nếu nhân viên đó từ chối không thừa nhận vấn đề của mình hoặc đổ lỗi cho người khác. Những cách

hành xử một khi đã trở thành thói quen và ăn sâu vào tính cách con người sẽ rất khó thay đổi. Sau đây là một số ví dụ về những cách hành xử kém hiệu quả nhưng đã ăn sâu vào bản chất đến mức khó thay đổi được cho dù đã qua huấn luyện:

- Người có tính cạnh tranh cao đến mức luôn muốn mình là người vượt trội nhất so với đồng nghiệp.
- Người luôn hành động cửa quyền, ngay cả khi anh ta không phải là người lãnh đạo.
- Người luôn tự mình giải quyết mọi vấn đề thay vì giao phó cho cấp dưới thực hiện.
- Người thiếu tự tin đến mức lúc nào cũng làm theo ý người khác.

Trong bài viết đăng trên tờ *Harvard Business Review*, hai nhà tâm lý James Waldroop và Timothy Butler đã chỉ ra khả năng thay đổi cách hành xử theo hai yếu tố: (1) tần suất xảy ra và (2) mức độ ăn sâu trong tính cách. Hình 2-1 trình bày đánh giá này. Ở đây, việc huấn luyện sẽ không đem lại hiệu quả đáng kể đối với những cá nhân thường xuyên thể hiện cách hành xử kém hiệu quả như là biểu hiện của tính cách. Tính kiêu căng, ngạo mạn, tự cao, tự đại là một ví dụ điển hình của một tính cách hầu như không thể thay đổi. Trong khi đó, những người có cách hành xử kém do liên quan đến một tình huống nhất định có nhiều khả năng hưởng lợi từ việc huấn luyện hơn. Khi bạn đã đánh giá nhân viên theo cơ cấu này, bạn có nhiều cơ sở hơn để quyết định liệu công tác huấn luyện có phải là giải pháp hiệu quả nhất hay không.

HÌNH 2 -1

Huấn luyện có phải là giải pháp? Đánh giá khả năng thay đổi

Mức độ thường xuyên	Thường xuyên		
			Rất khó thay đổi
Ít xảy ra		Rất dễ thay đổi	

Mức độ ăn sâu vào tính cách

Phản ứng một tình
huống đặc biệt
Biểu lộ
tính cách

YÊU CẦU NHÂN VIÊN CHUẨN BỊ

Vì việc huấn luyện liên quan đến cả nhà quản lý và cấp dưới, nên cả hai cần phải chuẩn bị. Điều quan trọng là để cấp dưới tham gia vào mọi giai đoạn huấn luyện. Một trong những cách hiệu quả nhất để thực hiện việc này là để nhân viên đó tự đánh giá năng lực thực hiện của mình. Đây là quy trình tiêu chuẩn để xem xét năng lực thực hiện hàng năm. Trong nhiều trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực có thể cung cấp một mẫu tự đánh giá trong đó trình bày các mục tiêu của nhân viên, thái độ đối với công việc cũng như các chức năng có liên quan. Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ tự đánh giá năng lực thực hiện của mình so với các mục tiêu đề ra. Nếu phòng quản lý nguồn nhân lực không cung cấp mẫu đánh giá này, sau đây là một số câu hỏi mà nhà quản lý cần đặt ra cho nhân viên để họ có thể thực hiện việc tự đánh giá:

- Bạn đạt được các mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Bạn đã vượt những chỉ tiêu nào?
- Những mục tiêu (cụ thể) nào mà bạn đang gặp khó khăn?
- Điều gì ngăn cản sự tiến triển của bạn theo các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực, chỉ đạo của cấp quản lý, v.v.?

Mỗi câu hỏi sẽ giúp nhà quản lý xác định được các cơ hội huấn luyện. Nếu mục đích của huấn luyện là chuẩn bị cho cá nhân nào đó đảm đương một công việc mới hay một thăng tiến lên một cấp bậc trách nhiệm cao hơn, thì cá nhân này nên so sánh năng lực của mình với các năng lực yêu cầu cho vị trí mới này, như trong ví dụ sau:

Sếp của Laura đánh giá cao năng lực của cô và muốn đề bạt cô lên một vị trí có trách nhiệm cao hơn. Ông tin rằng Laura đã sẵn sàng, nhưng cũng không muốn thúc ép nếu cô vẫn còn nghi ngờ về khả năng của mình trong việc đảm nhận công việc lớn hơn. Vì thế ông đã đưa cho cô bản mô tả công việc chính thức về vị trí mà ông muốn cô xem xét.

“Cô đã nghiên cứu bản mô tả công việc mà tôi đưa cho cô tuần trước chưa, Laura?”

“Rồi ạ. Công việc quả thật hấp dẫn.”

“Có điều gì làm cô không thể đảm nhận công việc này ngay bây giờ?”, ông hỏi.

“Vâng! Công việc này buộc tôi phải có trách nhiệm tổ chức và chủ trì cuộc họp giữa các phòng ban hàng tuần nhưng tôi hầu như chẳng có chút kinh nghiệm gì về lĩnh vực ấy cả. Tôi thậm chí còn chưa bao giờ tổ chức cuộc họp nào cho phòng của chúng tôi. Tôi cảm thấy khá căng thẳng khi điều hành một cuộc họp xuyên phòng ban như thế này.”

Bằng cách yêu cầu Laura tự đánh giá trên cơ sở những yêu cầu của vị trí mới và sau đó lắng nghe cô, vị sếp này đã biết được điều mà ông đã không tính tới: cảm giác chưa sẵn sàng của cô cho một lĩnh vực chính của công việc. Vì vậy ông đã tạo cơ hội cho Laura tham gia chủ trì những cuộc họp cấp phòng ban, và huấn luyện cô để cải thiện năng lực thực hiện và cả sự tự tin của cô nữa.

Việc tự đánh giá của nhân viên có hai lợi ích. Thứ nhất, nó lôi kéo nhân viên tham gia vào quy trình huấn luyện. Sự tham gia này thiết lập tinh thần hợp tác cho quy trình đánh giá và giúp nhân viên cởi mở hơn đối với ý kiến phản hồi của nhà quản lý. Thứ hai, nhà quản lý sẽ có quan điểm nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới cũng như các vấn đề liên quan để tránh phạm những sai lầm không đáng có khi phán xét một tình huống. Cả sự tham gia của nhân viên lẫn quan điểm của họ sẽ làm cho công tác huấn luyện có mục tiêu và hiệu quả hơn.

Chuẩn bị là khâu mở đầu cần thiết của công tác huấn luyện, giúp nhà quản lý xác định các nguyên nhân của vấn đề về năng lực thực hiện cũng như thúc đẩy nhân viên đương đầu với các lĩnh vực kỹ năng và năng lực thực hiện mà họ cần giúp đỡ. Khi cả hai bên đã chuẩn bị, hãy sẵn sàng cho bước huấn luyện tiếp theo: thảo luận.

TÓM TẮT

- Việc chuẩn bị sẽ giúp công tác huấn luyện hiệu quả hơn.
- Việc chuẩn bị bắt đầu bằng quan sát trực tiếp để hiểu được tình huống, nhân viên, hành vi và các kỹ năng hiện tại của nhân viên để nhà quản lý có thể đưa ra những lời khuyên kịp thời, phù hợp và hiểu biết.
- Hãy quan sát và tìm hiểu nguyên nhân của việc thực hiện công việc kém hiệu quả của nhân viên.
- Hãy tìm các lỗ hổng về năng lực thực hiện và sự thiếu hụt kỹ năng. Đây là các cơ hội huấn luyện tốt nhất của nhà quản lý.
- Sau khi đã triển khai được giả thuyết về vấn đề của cấp dưới, hãy tìm kiếm sự xác nhận thông qua sự quan sát và đánh giá khách quan của những người khác.
- Hãy tập trung lắng nghe và tìm kiếm những ẩn ý đằng sau lời nói của cấp dưới.
- Công tác huấn luyện sẽ tốn nhiều thời gian và công sức vì vậy chỉ nên chọn các cơ hội huấn luyện mà kết quả có thể thực sự tạo nên sự khác biệt.
- Một số thói quen và cách hành xử đã ăn sâu vào bản chất đến nỗi không thể thay đổi thông qua huấn luyện.
- Vì công tác huấn luyện liên quan đến cả nhà quản lý lẫn cấp dưới nên cả hai cần phải chuẩn bị. Một trong những cách tốt nhất để thực hiện điều này là để nhân viên đó tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của mình. Việc tự đánh giá của nhân viên đem lại hai lợi ích: (1) lôi kéo nhân viên tham gia vào quy trình huấn luyện và (2) đem lại cho nhà quản lý một quan điểm nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới cũng như các vấn đề liên quan.

3

THẢO LUẬN

Nơi tư tưởng gặp nhau

Nội dung chính:

- Tập trung vào những hành vi quan sát được chứ không phải vào thái độ hay động cơ cá nhân giả định
- Đặt những câu hỏi mở và câu hỏi đóng để khơi gợi vấn đề
- Tìm cảm xúc ẩn đằng sau lời nói
- Thảo luận để xác định các nguyên nhân dẫn đến những vấn đề về năng lực thực hiện

Bước thứ hai trong việc huấn luyện hiệu quả chính là thảo luận. Thông thường, sau khi hoàn tất việc chuẩn bị bằng cách quan sát, bản năng của bạn là nhảy vào cuộc và bắt đầu huấn luyện. Hãy cố gắng kiềm chế bản năng đó lại vì bạn còn phải qua một bước trung gian nữa, đó là thảo luận. Bước này tạo cơ hội cho bạn trao đổi với nhân viên về những gì đã quan sát được trong giai đoạn chuẩn bị. Trong bước này bạn sẽ thăm dò quan điểm của nhân viên. Nếu đã chuẩn bị, bạn sẽ hiểu rõ những nội dung bạn muốn thảo luận – chẳng hạn như kỹ năng trình bày của Janis, cách trưng bày sản phẩm tại cửa hàng của Perry, hay cách Oscar xử lý lời than phiền của khách hàng... Giai đoạn thảo luận cũng cho nhân viên cơ hội bày tỏ quan điểm của mình về lĩnh vực nào cần được giúp đỡ và hình thức giúp đỡ nào sẽ khả thi nhất. Khi được kết hợp cùng nhau, bạn có thể nhất trí những vấn đề về năng lực thực hiện và nguyên nhân của các vấn đề ấy cũng như những khiếm khuyết về kỹ năng và cách khắc phục. Một khi đã làm được điều đó, cả hai sẽ sẵn sàng cho việc huấn luyện chủ động.

THẢO LUẬN QUAN SÁT CỦA BẠN

Khi trao đổi với nhân viên, hãy tập trung vào cách hành xử mà bạn quan sát được thay vì những giả định của bạn về các động cơ cá nhân. Ví dụ, việc huấn luyện của bạn có thể tập trung vào:

- Vấn đề cần khắc phục trong việc nộp báo cáo đúng thời gian, thay vì: “Tôi nghĩ anh không nỗ lực”.

- Quá ít lần liên hệ bán hàng mỗi ngày, thay vì: “Anh không nghĩ rằng mình sẽ bị sa thải ư?”.
- Khoảng cách giữa kỹ năng chuyên môn hiện tại của nhân viên với những kỹ năng cần có để tiến lên vị trí cao hơn, thay vì: “Cô không chịu thăng tiến trong công việc”.

Bạn cần phải tập trung vào cách hành xử thay vì thái độ và động cơ cá nhân vì cách hành xử có thể được nhận biết và ghi chú lại với mức độ chính xác cao, còn thái độ thì không thể. Các hành vi cũng là những yếu tố bên ngoài và không liên quan đến bản chất cá nhân. Việc tìm ra lỗi lầm với cách hành xử kém hiệu quả không phải là hành động tấn công giá trị bản thân. Do đó, thay vì phòng thủ, nhân viên có thể tham gia cùng bạn vào một cuộc đánh giá khách quan và vô tư về những vấn đề cần khắc phục.

Vì thế, khi bắt đầu thảo luận, hãy bắt đầu bằng một lời khen để nhân viên không cảm thấy cái tôi của mình bị tổn thương, như trong ví dụ sau:

“Harriet này, tôi đánh giá cao việc cô đã tham dự cuộc họp với các đại diện bán hàng của chúng ta vào thứ Ba vừa qua. Theo những gì tôi được biết, rõ ràng cô luôn chuẩn bị kỹ lưỡng cho việc tham gia các cuộc họp. Tuy nhiên, sự tham dự của cô lẽ ra đã có thể hiệu quả hơn nếu cô đừng ngắt lời người khác, cụ thể là Jane và Tony ngay khi họ dự định bày tỏ quan điểm của mình. Tôi cũng đã quan sát thấy điều tương tự trong những cuộc họp trước”.

Nhà quản lý này đã phê bình cách hành xử chứ không phải tính cách của Harriet. Ông giải thích tại sao hành vi quan sát được lại tạo nên vấn đề, và nêu ra tác động của vấn đề này đối với mục tiêu của cả nhóm cũng như đối với đồng nghiệp:

“Jane và Tony đều có điều muốn nói, nhưng chúng ta không có cơ hội nghe những ý kiến đó vì cô đã ngắt lời họ bất cứ khi

nào họ bắt đầu nói. Điều quan trọng là ai cũng đều có cơ hội đóng góp ngang nhau để tất cả chúng ta cùng học hỏi. Tệ hơn nữa là nếu cuộc họp bị một vài cá nhân chi phối thì tinh thần làm việc theo nhóm mà chúng ta đã dày công xây dựng lâu nay sẽ bị đe dọa. Cô có hiểu ý tôi không?”

Hãy trung thực và thẳng thắn, nhưng có sự thông cảm khi mô tả cách hành xử yếu kém và tác động tiêu cực của nó. Không đề cập đến nguyên nhân để tránh cho nhân viên có cảm giác rằng mình đang bị công kích cá nhân. Trong đa số các trường hợp, những nguyên nhân bạn đưa ra thuần túy là nhận định chủ quan của riêng bạn. Sau đây là các ví dụ về những nguyên cơ được giả định:

“Hắn là cô đã lớn lên trong một gia đình bất hòa.”

“Thói quen ngắt lời người khác của cô cho thấy cô muốn chi phối người khác.”

“Việc anh không có khả năng hoàn thành báo cáo đúng hạn khiến tôi nghĩ rằng anh không thích công việc này.”

“Vì anh gặp khó khăn với Mark nên tôi cho rằng anh có vấn đề trong việc quản lý nhân viên nam.”

Ở nơi làm việc, lý do tại sao nhân viên làm như thế thường không quan trọng bằng những gì họ làm. Thay vì đóng vai nhà tâm lý xét đoán vấn đề, bạn hãy đưa ra các nhận xét của bạn về những gì mà bạn và những người khác quan sát được. Sau đó hãy hành động theo hướng biến đổi các cách hành xử kém hiệu quả và thu hẹp khoảng cách giữa năng lực thực hiện mà bạn quan sát được và năng lực thực hiện mà bạn mong muốn trong tương lai.

Nhưng đừng quên rằng huấn luyện là hoạt động có tính chất hai chiều. Khi bạn đã trình bày xong, hãy để cho nhân viên có cơ hội phản hồi. Nếu có sự chuẩn bị trước, có khả năng nhân

viên sẽ trả lời bằng những quan sát về phần mình. Nếu quan sát của nhân viên tương ứng với của bạn, bạn đang gặp thuận lợi trong giải pháp huấn luyện. Nếu không thì cần phải có cuộc thảo luận về những khác biệt giữa hai bên.

Đặt câu hỏi thăm dò

Đối thoại - sự trao đổi thông tin giữa hai hay nhiều người - là hình thức giao tiếp hiệu quả nhất. Trong quá trình đối thoại, một người đưa ra đề xuất hoặc đặt câu hỏi còn những người kia trả lời, suy xét vấn đề và thường mở ra yêu cầu thông tin mới. Tính chất hai chiều trong đối thoại giúp mọi người tiến gần đến sự thật. Phương pháp đối thoại bằng cách đặt vấn đề đã có từ thời Hy Lạp cổ đại và thời của những cuộc đối thoại theo kiểu Socrat do Plato viết. Nhà triết học này cùng các học trò của mình dùng đối thoại để tìm ra câu trả lời cho các vấn đề về luân lý và đạo đức.

Những câu hỏi thăm dò là nền tảng giao tiếp hiệu quả trong các cuộc đối thoại. Chúng giúp bạn hiểu được người đối thoại và xác định các vấn đề về năng lực thực hiện của người đó.

“Anh đã thửchưa?”

“Anh nghĩ cách tốt nhất để là gì?”

“Anh nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu anh?”

Những câu hỏi thăm dò như thế này tạo điều kiện đối thoại hiệu quả, giúp cả hai bên tiến gần hơn đến phần nội dung chính của vấn đề và tìm ra giải pháp khắc phục. Đặc biệt là những câu hỏi về hành vi đã quan sát giúp bộc lộ những nguyên nhân tiềm ẩn và đề xuất các biện pháp khả thi.

“Vậy là anh đã thử và kết quả thật đáng thất vọng. Anh có giả định gì về sự việc đó không?”

“Tôi để ý thấy anh hiếm khi chia sẻ quan điểm của mình trong các cuộc họp nhóm. Tại sao vậy?”

“Nếu anh có thể thực hiện lại bài trình bày bán hàng cuối cùng, anh sẽ làm điều gì khác?”

Câu trả lời cho những câu hỏi thế này sẽ tạo điểm khởi đầu để đi đến những câu hỏi thăm dò khác.

Hãy gạt bỏ thành kiến

Ấn tượng ban đầu về nhân viên trong suy nghĩ của cấp trên thường được lưu giữ mãi, ngay cả khi hành vi và năng lực thực hiện của nhân viên đã thay đổi. Chính vì thế mà có câu nói: “Nếu cấp quản lý nghĩ bạn là thiên tài thì chẳng có công việc cầu thả nào của bạn lại làm thay đổi nhận định ấy, và ngược lại”. Nghiên cứu của Jean-François Manzoni và Jean-Louis Barsoux cho thấy 90% các nhà quản lý lấy ấn tượng ban đầu của mình để phân chia cấp dưới thành các nhóm và thái độ cư xử của họ đối với từng nhóm rất khác nhau. Ví dụ, họ thường cởi mở với đề xuất của nhóm này nhưng lại lờ đi đề xuất của nhóm kia. Tương tự như vậy, họ chấp nhận sai lầm của những thành viên thuộc nhóm này như là “kinh nghiệm học hỏi” trong khi lại chỉ trích gay gắt sai lầm do nhóm kia thực hiện.

Bạn có những nhân viên thuộc các nhóm khác nhau như vậy không? Nếu có thì chính thái độ của bạn sẽ bóp méo giai đoạn thảo luận của việc huấn luyện. Hãy tránh điều này bằng mọi cách. Hãy giữ tính khách quan và thái độ tích cực trong mọi tình huống huấn luyện.

Câu hỏi mở và câu hỏi đóng

Có hai loại câu hỏi: câu hỏi mở và câu hỏi đóng, mỗi loại đều có cách trả lời khác nhau. Những câu hỏi đóng đem lại câu trả lời “có” hoặc “không”. Hãy dùng chúng để:

- Nhấn mạnh câu trả lời: “Có phải anh đang hài lòng với tiến bộ của mình không?”
- Khẳng định những gì mà người kia đã nói: “Vậy có phải khó khăn lớn nhất của anh là lên lịch làm việc không?”
- Duy trì sự nhất trí của hai bên: “Vậy là chúng ta nhất trí rằng năng lực thực hiện hiện tại của anh không đáp ứng được mục tiêu nghề nghiệp mà anh đặt ra?”

Trong khi đó, câu hỏi mở là câu hỏi mời người nghe tham gia và chia sẻ ý kiến. Hãy dùng chúng để:

- Tìm giải pháp thay thế: “Điều gì sẽ xảy ra nếu...”
- Khám phá thái độ hay nhu cầu: “Anh cảm thấy thế nào về sự tiến bộ của anh đến ngày hôm nay?”
- Khuyến khích sự chuẩn bị kỹ lưỡng: “Anh nghĩ những rắc rối chính của việc đào tạo trong công việc là gì?”

Hãy dùng câu hỏi mở khi bạn muốn khám phá thêm về động cơ và cảm xúc của nhân viên, hoặc khi bạn muốn nhân viên tự giải quyết vấn đề – tức là nói ra giải pháp mà nhân viên cho là thỏa đáng. Thông qua những câu hỏi đó bạn có thể khám phá ra quan điểm và suy nghĩ của nhân viên về vấn đề. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra lời khuyên tốt hơn.

HÃY LÀ NGƯỜI LẮNG NGHE CHỦ ĐỘNG

Trong vai trò là người huấn luyện, bạn phải nắm bắt được suy nghĩ của người khác. Điều này không đơn giản. Nhiều người tin vào quan điểm của mình đến mức chẳng thèm lắng nghe người khác nói mà sử dụng thời gian đó để chuẩn bị cho tuyên bố kế tiếp. Họ giả vờ lắng nghe nhưng thực chất lại chờ đến lượt mình nói. Bạn có thể tránh được vấn đề này bằng cách lắng nghe chủ

động – tức là hoàn toàn tập trung vào phần trình bày của nhân viên. Như thế, bạn đang bày tỏ sự tôn trọng và giúp người nói cảm thấy thoải mái.

Một người lắng nghe chủ động chú ý đến người nói bằng cách:

- Nhìn vào mắt người nói
- Mỉm cười những lúc thích hợp
- Tránh những điều gây sao nhãng
- Chỉ ghi chú khi cần thiết
- Nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể
- Lắng nghe trước và đánh giá sau
- Không ngắt lời trừ khi yêu cầu làm rõ
- Thỉnh thoảng lặp lại những gì đã nói, chẳng hạn như: “Nếu tôi nghe không lầm thì anh đang gặp rắc rối về...”

Hãy lắng nghe cẩn thận, ngay cả khi bạn không đồng ý với những gì người khác nói. Điều này quả thật không dễ dàng. Chúng ta có xu hướng phản ứng lại ngay lập tức với những tuyên bố mà chúng ta không đồng ý. Hãy tránh sự nóng vội đó. Thay vào đó, bạn hãy để người nói được trình bày toàn bộ vấn đề và bạn ghi chép lại những gì mâu thuẫn với quan điểm của bạn. Bạn có thể bắt bẻ những nhận định của họ khi đến lượt bạn trình bày.

Tạo bầu không khí thoải mái

Nhiều người cảm thấy lo lắng, hồi hộp trước bất kỳ cuộc thảo luận nào về năng lực thực hiện của họ. Vì vậy hãy tạo một bầu không khí hợp tác ngay từ đầu. Hãy bắt đầu bằng việc làm cho người đó cảm thấy dễ chịu. Đừng để nhân viên có cảm giác như mình đang ngồi ở ghế bị cáo. Sau đó hãy xem lại mục đích thảo luận và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm ấm lên bầu không khí hội thoại.

Hãy làm bất cứ điều gì có thể để tránh bị gián đoạn bởi các cuộc điện thoại và các hình thức can thiệp khác. Ví dụ, nếu bạn đang thảo luận về việc huấn luyện trong văn phòng của bạn, hãy chuyển các cuộc gọi sang chế độ thư thoại. Việc nhận điện thoại trong quá trình thảo luận huấn luyện như gửi đến nhân viên một thông điệp ngầm rằng cuộc gọi đó được ưu tiên hơn – một thông điệp chắc chắn là sai.

LẮNG NGHE NHỮNG CẢM XÚC ẨN SAU LỜI NÓI

Khi thăm dò bằng những câu hỏi mở và đóng, bạn hãy tỉnh táo trước những cảm xúc ẩn đằng sau lời nói của người khác. Một nhân viên có thể nói: “Tôi không e ngại bất kỳ người nào trong nhóm cả. Sở dĩ tôi không phát biểu tại các cuộc họp là vì tôi tâm đắc với những gì người khác nói”. Nhưng những lời nói nghe có vẻ đáng tin cậy đó có thể là lớp vỏ bọc cho nỗi lo sợ gây mâu thuẫn với người khác, hoặc sợ rằng ý kiến của mình sẽ bị cho là yếu kém hoặc ngớ ngẩn.

Là một người huấn luyện, việc phát hiện cảm xúc ẩn sau lời nói có thể là thử thách quan trọng nhất nhưng lại khó khăn nhất. Những cảm xúc đó là dấu hiệu quan trọng để biết được

hình thức hỗ trợ nào người đó cần từ bạn. Sự hỗ trợ này có thể xuất hiện dưới các hình thức sau:

- **Những hành động tích cực xây dựng sự tự tin.** “Larry này, trong toàn bộ phận, anh là người có khiếu thẩm mỹ nhất về việc thiết kế. Nếu có ai đó có thể học hỏi thêm về thiết kế, thì người đó chính là anh.”
- **Giảm nỗi lo sợ thất bại.** “Tôi nghĩ là anh nên thử việc này. Dĩ nhiên là nó mạo hiểm, nhưng nếu công việc không suôn sẻ đi nữa thì anh vẫn luôn có một vị trí trong nhóm của tôi.”
- **Khẳng định rằng sự tiến bộ hiếm khi xảy ra mà không có mâu thuẫn.** “Vậy anh hãy trình bày quan điểm của mình trong các cuộc họp này. Dĩ nhiên Howard sẽ cảm thấy khó chịu vì ý kiến của anh mâu thuẫn với ý kiến của anh ta. Nhưng đó là vấn đề của Howard chứ không phải của anh. Suy cho cùng thì có mâu thuẫn lành mạnh mới làm nảy sinh tiến bộ.”

Ở đây, người huấn luyện ủng hộ cảm xúc của cấp dưới khi thách thức nhân viên cải thiện và phát triển. Hãy chú ý sự căng thẳng trong trường hợp này. Người huấn luyện sẽ không thành công khi thách thức nhân viên đảm nhận một công việc khó khăn nếu khía cạnh tình cảm của anh không được nâng đỡ.

Bạn có phát hiện ra những cảm xúc ẩn sau lời nói của cấp dưới không?

Bạn đã làm gì để hỗ trợ những cảm xúc ấy?

Bạn có thách thức họ cải thiện những cảm xúc này không?

CHUYỂN CUỘC THẢO LUẬN SANG PHẦN TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN

Nhân viên chấp nhận thay đổi khi họ hiểu được hậu quả từ hành vi và công việc của họ. Ví dụ, bạn có thể nói:

Mục tiêu của phòng chúng ta là giải quyết tất cả các vấn đề bảo hành của khách hàng trong vòng một tuần. Đó là đóng góp của chúng ta vào mục tiêu chung của công ty là tạo ra sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Cả hai điều này sẽ đảm bảo chỗ làm và các khoản thưởng trong tương lai cho chúng ta. Chúng ta không thể đạt được mục tiêu đó nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm không làm tốt phần việc của mình khi giải quyết than phiền của khách hàng. Anh có thấy sự phù hợp giữa công việc chúng ta đang làm với mục tiêu chung của công ty như thế nào không?

Hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn hiểu được vấn đề bạn muốn nói. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của bất cứ vấn đề gì về năng lực thực hiện cần được khắc phục thông qua huấn luyện. “Anh có thể cho tôi biết điều gì làm anh không đạt được mục tiêu của mình?”. Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời, cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân cội rễ. Nếu bạn không nghe được câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác: “Có phải vấn đề là anh cần được đào tạo thêm không? Có phải có quá nhiều yếu tố gây sao nhãng trong văn phòng làm việc không?”

Trong hầu hết trường hợp, việc xác định nguyên nhân của các vấn đề về năng lực thực hiện sẽ tạo ra bầu không khí khách quan để cả bạn lẫn cấp dưới đều có thể đóng góp theo những cách tích cực. Bạn không công kích cấp dưới, còn cấp dưới cũng không phòng thủ để tránh những lời chỉ trích của bạn. Thay vào

đó, cả hai sẽ làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề, mà trong phần lớn trường hợp là nằm ngoài khả năng của cấp dưới (ví dụ: thiếu đào tạo phù hợp, quá ít nguồn lực, môi trường làm việc không thoải mái...) Những đề xuất sau đây có thể giúp bạn đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích hơn:

- Khuyến khích nhân viên bày tỏ điểm bất đồng.
- Tránh nói chung chung như: “Đường như anh không để hết tâm trí vào công việc của mình”, mà hãy có những lời nhận xét cụ thể liên quan đến công việc, như: “Tôi để ý rằng anh chẳng đưa ra đề xuất nào tại các cuộc họp cải tiến dịch vụ của chúng ta cả. Tại sao vậy?”
- Hãy chọn lọc. Bạn không cần phải kể lể mọi thiếu sót hay thất bại. Hãy tập trung vào những vấn đề thực sự quan trọng.
- Hãy đưa ra những lời khen ngợi xác thực hay những lời phê bình có ý nghĩa.
- Phản hồi theo hướng giải quyết vấn đề và hành động.

Thảo luận là một bước quan trọng và cần thiết để tiến đến huấn luyện chủ động. Hãy dùng bước này để làm rõ những quan sát ban đầu của bạn về vấn đề năng lực thực hiện hay điểm yếu trong kỹ năng của cấp dưới. Hãy thảo luận để thăm dò quan điểm của cấp dưới và hãy lắng nghe cẩn thận. Bằng cách thu hút mọi người tham gia vào cuộc thảo luận, bạn cũng sẽ khuyến khích họ hợp tác trong bước tiếp theo: huấn luyện chủ động.

Tạo tinh thần hợp tác

Tinh thần hợp tác để đạt được các mục tiêu của phòng ban có vai trò quan trọng khi bạn xem xét năng lực thực hiện của nhân viên. Ví thế, hãy thử để nhân viên suy nghĩ và nói về những mục tiêu đó cũng như vai trò của mình trong việc đạt được mục tiêu. Bạn cần

để nhân viên hiểu rằng mọi người đều sẽ đảm trách những việc phù hợp. Thậm chí bạn có thể hỏi: “Anh nghĩ chúng ta đang hoạt động như thế nào xét ở khía cạnh phòng ban?”. Câu hỏi này làm nhân viên cảm thấy mình như một đối tác thực sự.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá bản thân. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc đối thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận và đừng ngắt lời khi nhân viên chưa trình bày xong. Sau khi nhân viên đã bày tỏ mọi ý kiến, hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn.

TÓM TẮT

- Hãy trao đổi với cấp dưới về những cách hành xử kém hiệu quả mà bạn quan sát được.
- Hãy loại bỏ các giả định về thái độ hoặc động cơ của người khác. Những gì họ làm quan trọng hơn lý do họ làm điều đó.
- Tính chất hai chiều của đối thoại sẽ giúp bạn và cấp dưới hiểu rõ hơn vấn đề thật sự về năng lực thực hiện và các lỗ hổng về kỹ năng.
- Hãy dùng câu hỏi mở như “Anh cảm thấy như thế nào về sự tiến bộ hiện nay của anh?” để khuyến khích sự tham gia và chia sẻ ý kiến.
- Hãy hoàn toàn tập trung khi cấp dưới trình bày, và hãy tìm kiếm những cảm xúc ẩn đằng sau những lời nói đó.
- Nếu cấp dưới không đạt được mục tiêu của mình, hãy chuyển cuộc thảo luận sang phần tìm kiếm nguyên nhân. Trong hầu hết trường hợp, việc xác định nguyên nhân của vấn đề về năng lực thực hiện tạo bầu không khí khách quan để cả bạn lẫn cấp dưới có thể đóng góp theo chiều hướng tích cực.

4

HUẤN LUYỆN VÀ THEO DÕI

Tiến hành công tác huấn luyện

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của sự nhất trí về mục tiêu*
- *Lợi ích của việc hoạch định và theo đuổi một kế hoạch hành động*
- *Hai phương pháp huấn luyện*
- *Cách cho và nhận phản hồi*
- *Cách theo dõi*

Sau khi đã hiểu rõ nhân viên và tình huống, bạn có thể bắt đầu công tác huấn luyện. Chương này sẽ trình bày việc huấn luyện bắt đầu bằng sự nhất trí về các mục tiêu, và sau đó chuyển sang kế hoạch hành động. Bạn cũng sẽ biết được cách tốt nhất để giao tiếp và xử lý ý kiến phản hồi cũng như tầm quan trọng của việc theo dõi trong công tác huấn luyện.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ NHẤT TRÍ VỀ MỤC TIÊU

Trong suốt giai đoạn thảo luận, bạn và cấp dưới nên nói rõ về mục tiêu huấn luyện, chẳng hạn để cải thiện kỹ năng phân nhiệm của Lynn, để khắc phục vấn đề về cách lập báo cáo hàng tháng, hoặc về bất cứ vấn đề gì có thể xảy ra. Khi hai bên đã sẵn sàng để bắt đầu việc huấn luyện, hãy quay lại cuộc thảo luận và xác nhận sự thống nhất về mục tiêu huấn luyện. Hãy đảm bảo cả hai bên chia sẻ sự thông hiểu. Hãy xem ví dụ sau:

Lynn này, tôi rất vui vì chúng ta có thể dành thời gian tiếp theo để nói về việc phân nhiệm và cách thức cải thiện kỹ năng này. Ở cương vị một nhà quản lý mới, hẳn cô đã và đang khám phá được điều mà tôi đã phát hiện ra cách đây nhiều năm khi ở vị trí của cô - đó là chẳng bao giờ có đủ thời gian trong ngày. Cách duy nhất để công việc của cô và của phòng cô được thực hiện đúng thời hạn là biết cách phân nhiệm hiệu quả. Việc phân nhiệm cũng đảm bảo năng lực cấp dưới của cô được sử dụng tối đa.

Nhưng trước khi bắt đầu, chúng ta hãy nhớ lại những gì đã trao đổi tuần trước. Theo ghi chép của tôi thì chúng ta đã nhất

trí rằng chúng ta nên họp lại khoảng một giờ mỗi tuần để nói về việc phân nhiệm và xem xét mức độ tiến bộ của cô. Cô đã bày tỏ rằng cô mong muốn mình có thể tự tin giao phó ba hoặc bốn nhiệm vụ tốn nhiều thời gian cho cấp dưới của cô. Cô có nhớ cuộc thảo luận của chúng ta không?

Hãy lưu ý trong ví dụ này cách mà sếp của Lynn bày tỏ sự thông hiểu của ông về cuộc thảo luận đầu tiên và yêu cầu Lynn xác nhận. Cũng nên để ý cách ông bày tỏ lợi ích khi đạt được mục tiêu: “Cách duy nhất để công việc của cô và của phòng cô được thực hiện đúng lúc là biết cách phân nhiệm hiệu quả”. Nhân viên mà bạn huấn luyện phải thấy một lợi ích rõ ràng trong việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Đến lúc đó, hãy yêu cầu sự nhất trí chính thức về mục tiêu: “Vậy chúng ta nhất trí rằng mục tiêu của chúng ta là giúp cô biết cách phân nhiệm hiệu quả hơn nhé?”

Nếu nhân viên nhớ khác đi về cuộc thảo luận hay sự nhất trí trước đó, hãy làm sáng tỏ vấn đề để cả hai bên cùng thống nhất về mục tiêu huấn luyện.

Quy trình để đạt được sự nhất trí

Sự nhất trí là nền tảng của huấn luyện. Ngay từ giai đoạn đầu cũng như trong toàn bộ mối quan hệ của mình, bạn hãy xây dựng sự nhất trí cam kết làm việc cùng nhau và theo đuổi các mục tiêu huấn luyện. Quy trình nhất trí bao gồm những bước sau:

1. Tìm hiểu và ủng hộ các quan điểm khác nhau
2. Trình bày đề xuất
3. Tìm kiếm sự thông hiểu
4. Tìm kiếm sự nhất trí
5. Khi sự nhất trí còn bị nghi ngờ, hãy quay lại bước 1 và bắt đầu lại quy trình.

LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Sau khi đã đạt được sự nhất trí, bước tiếp theo là triển khai một kế hoạch hành động để đem lại kết quả mà cả hai bên mong muốn thông qua việc huấn luyện. Một kế hoạch hành động bao gồm lời tuyên bố về mục tiêu, các biện pháp thành công, lịch trình, và trình bày rõ ràng cách thức làm việc cùng nhau của người huấn luyện và người được huấn luyện. Mục đích của một kế hoạch hành động chính thức là để hai bên sẽ biết chính xác những phần việc được mong đợi, những nghĩa vụ cần thực hiện, và sự thành công được đánh giá như thế nào. Kế hoạch này loại trừ khả năng một trong hai bên sẽ nói: “Ồ, đó không phải là những gì tôi dự tính” khi chương trình huấn luyện đã kết thúc.

Không phải mọi tình huống huấn luyện đều cần một kế hoạch hành động. Trong thực tế thì nhiều trường hợp có thể giải quyết một cách tự phát ngay tại chỗ, như trong ví dụ sau:

Harris trình cho Laura - cấp quản lý trực tiếp của mình - bảng tính kết quả bán hàng quý 2 năm 2004 của từng bộ phận bán hàng trong công ty, sắp xếp theo cột. Anh nói: “Đây là bản nháp của báo cáo doanh số. Tôi có thể giao cho cô một bản hoàn chỉnh chiều nay”.

Laura nhìn lướt qua bản báo cáo. Cô nói: “Bản báo cáo tương đối ổn, nhưng tôi có một đề nghị: Bản báo cáo này sẽ giá trị hơn nếu đối với từng khu vực, anh thêm một cột thể hiện doanh số quý của năm trước, và một cột khác thể hiện tỷ lệ thay đổi giữa năm nay và năm ngoái. Để tôi giải thích cho anh rõ.”

Sau đó Laura lấy bút chì vẽ một cột với tiêu đề Doanh số quý 3-2004 và một cột khác có tên là Tỷ lệ thay đổi. Cô hỏi: “Anh có thấy thông tin bổ sung này hữu ích cho bất kỳ ai phân tích doanh số của chúng ta không?”. Harris gật đầu đồng ý. “Vây

bây giờ anh có biết tìm doanh số của năm ngoái theo khu vực ở chỗ nào không?”

Laura tiếp tục thảo luận về những báo cáo số liệu như thế này, về cách những người ra quyết định của công ty sử dụng chúng, và về việc những dữ liệu có thể so sánh này sẽ giúp các nhà quản lý như thế nào trong việc tính toán kết quả kinh doanh tương lai.

Trong ví dụ này, nhà quản lý không triển khai một kế hoạch hành động, vì cô đã nhìn thấy cơ hội huấn luyện nên thực hiện ngay tại chỗ. Hãy lưu ý cách cô khen ngợi bản nháp của nhân viên này trước khi đề nghị cách thức cải thiện. Sau đó cô minh họa sự cải thiện mà cô muốn và giải thích về việc sự cải thiện này sẽ làm cho bản báo cáo của nhân viên có giá trị hơn như thế nào. Đây chính là phương pháp huấn luyện tại chỗ, và thường là phương pháp huấn luyện hiệu quả nhất.

Với những tình huống huấn luyện có các mục tiêu lớn, kết quả đạt được sẽ cao hơn nhờ bản kế hoạch hành động. Một ví dụ rõ ràng là khi cấp dưới phải nâng năng lực thực hiện lên mức tiêu chuẩn cao hơn trong một thời hạn xác định hoặc để giảm thiểu rủi ro. Ví dụ khác là khi bạn đang cố phát triển các kỹ năng của một nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hay để thăng tiến. Hãy xem trường hợp của Harris. Anh cần phải thành thạo hơn trong việc sử dụng phần mềm trình bày và lập bảng tính của công ty để có thể thăng tiến. Trong trường hợp này, kế hoạch hành động nhiều khả năng sẽ bao gồm:

- **Xác định tình hình hiện tại.** Harris hiện chỉ có kiến thức sơ đẳng về DigitCalc - một chương trình lập bảng tính chính thức của công ty, và chưa bao giờ sử dụng phần mềm trình diễn bằng đồ họa CompuPoint. Khả năng sử dụng những chương trình này để phân tích thị trường và để trình bày trước cấp quản lý là điều kiện bắt buộc cần thiết để tiến lên vị trí trợ lý phân tích thị trường.

- **Các mục tiêu cụ thể.** Ở mức độ tối thiểu, sự thành thạo trong việc sử dụng các chương trình này sẽ được chứng minh qua khả năng tập hợp dữ liệu phân khúc thị trường vào một bảng tính, chuyển số liệu đó thành đồ thị thanh và đồ thị tròn, và truyền đạt chính xác tất cả các dữ liệu đó bằng các bản thuyết trình với CompuPoint.
- **Lịch trình.** Trong kế hoạch hành động, người huấn luyện và cấp dưới nhất trí về một số mốc tiến bộ. Ví dụ:
 Đến ngày 15 tháng 3, Harris sẽ chứng minh sự sử dụng thành thạo DigitCalc. Đến ngày 15 tháng 4, anh sẽ chứng minh sự sử dụng thành thạo CompuPoint.
 Đến ngày 15 tháng 5, anh sẽ thực hiện một bài thuyết trình mẫu có sử dụng hai chương trình này và dữ liệu nghiên cứu thị trường thực tế.
- **Các bước hành động.** Harris sẽ dùng các tài liệu hướng dẫn mà Mark Lange đề xuất, và sẽ chuẩn bị một loạt bài thuyết trình có sử dụng các chương trình và dữ liệu thị trường hiện tại.
- **Kết quả mong đợi.** Những bước hành động và các mốc thời gian này sẽ dẫn đến việc sử dụng thành thạo và sẵn sàng bước lên vị trí cấp bậc cao hơn.
- **Vai trò của người huấn luyện.** Mark sẽ họp với Harris theo định kỳ để huấn luyện và nhận xét về tiến bộ của Harris trong việc hướng đến mục tiêu. Anh cũng sẽ giúp Harris có được sự hỗ trợ kỹ thuật từ phòng công nghệ thông tin nếu cần thiết.

Bảng 4-1 là một kế hoạch hành động mẫu, bạn có thể điều chỉnh theo mục đích của mình.

Người huấn luyện không nên luôn là người soạn thảo kế hoạch hành động. Nhân viên nên được tạo cơ hội để soạn thảo

một kế hoạch nhằm khắc phục những nhược điểm trong năng lực thực hiện. Hãy hỏi những câu tương tự như: “Trong trường hợp này, anh sẽ đề xuất những giải pháp gì?”. Việc đưa bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp của mình. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng để kế hoạch hiệu quả hơn. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào, luôn phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với mỗi phần trong kế hoạch.

BẢNG 4-1

Kế hoạch hành động mẫu

Vấn đề: Nhân viên thường xuyên ngắt lời người khác trong cuộc họp

Mục tiêu: Một phương pháp hợp tác hơn để thảo luận trong các cuộc họp, đặc biệt là để người khác trình bày quan điểm của mình

Thời hạn: Đến 15-4

Hành động cần thực hiện	Biểu hiện thành công	Kiểm tra
Nhân viên sẽ kiểm chế việc ngắt lời đồng nghiệp trong các cuộc họp.	- Không quan sát thấy hành vi ngắt lời nào trong hai cuộc họp liên tiếp. - Không có lời than phiền nào từ các nhân viên khác	15 tháng 2
Nhân viên sẽ chủ tâm lắng nghe quan điểm của người khác và đáp lại bằng những câu hỏi nối tiếp chứ không phải chỉ trình bày mỗi ý kiến của mình.	Số lượng câu hỏi nối tiếp được đặt ra.	Sau hai lần họp với nhân viên
Nhà quản lý/người huấn luyện sẽ góp ý về sự tiến bộ sau mỗi cuộc họp.		

BẮT ĐẦU HUẤN LUYỆN

Khi bắt đầu huấn luyện, bạn hãy truyền đạt các ý kiến sao cho người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng. Với một số người, điều này có thể thực hiện qua việc hướng dẫn chi tiết từng bước. Một số người khác lại lĩnh hội hiệu quả nhất thông qua các dẫn chứng. Nhiều người lại học hỏi tốt nhất khi được làm việc sát cánh cùng người khác. Để minh họa cho phương pháp làm việc sát cánh cùng người khác, chúng ta hãy xem lại trường hợp của Harris – người cần học cách sử dụng phần mềm trình bày đồ họa và lập bảng tính. Sếp của anh – Mark – lẽ ra có thể đặt một chồng sách hướng dẫn sử dụng trên bàn làm việc của Harris và nói: “Hãy tìm hiểu những tài liệu này. Chúng sẽ cung cấp đầy đủ những gì anh muốn biết đấy”. Thay vào đó, Mark lại chuẩn bị một máy chiếu và màn hình rồi nói với Harris:

Tôi sẽ trình bày lại các bản chiếu mà Janice Bowman và tôi đã trình bày trước ban lãnh đạo cách đây hai năm. Đó là lần trình bày để thuyết phục ban lãnh đạo chấp thuận và phát triển dòng sản phẩm QuikPik. Dòng sản phẩm này đã được tung ra thị trường vào tháng 10 năm ngoái. Bản thuyết trình này dựa trên dữ liệu nghiên cứu thị trường tương tự như dữ liệu mà anh sẽ xử lý nếu được thăng tiến lên vị trí phân tích thị trường. Tôi sẽ cho anh xem dữ liệu tương tự trong bảng tính sau khi anh đã xem phần trình bày.

Mark trình bày và giải thích 15 bản chiếu về dòng sản phẩm QuikPik rồi chuyển sang phần kế tiếp. Một số bản chiếu tóm tắt các phát hiện của bộ phận nghiên cứu khách hàng trình bày dưới dạng gạch đầu dòng. Một số bản khác trình bày dữ liệu thị phần bằng biểu đồ tròn và dòng tiền dự báo bằng biểu đồ thanh. Với phần hướng dẫn của Mark, Harris có thể

· thấy việc trình bày bản chiếu đã cung cấp cho các nhà điều hành công ty những thông tin cần thiết để ra quyết định như thế nào.

Mark nói: “Lý do tôi cho anh xem bản thuyết trình này là để giúp anh thấy được kết quả sau cùng của việc phân tích thị trường tốt – cụ thể là dữ liệu được trình bày sao cho có thể tạo ra thông tin dễ hiểu và truyền đạt thông tin ấy cho những người ra quyết định. Nếu anh muốn trở thành người phân tích thị trường, anh phải biết cách làm điều này.”

Sau đó Mark quay sang chồng tài liệu của ông và rút ra một tập bảng tính đã được in. “Đây là dữ liệu đằng sau bản trình bày mà anh vừa xem. Khi anh học cách sử dụng DigitCalc, · anh sẽ thấy mình có thể dùng dữ liệu kiểu này và chuyển nó thành các biểu đồ như thế nào để giúp mọi người nắm bắt dữ liệu dễ dàng hơn”.

Sau một lát thảo luận, Mark chấm dứt buổi huấn luyện. “Đây là tài liệu để học cách sử dụng DigitCalc”, ông nói khi đưa ra một CD-ROM. “Chúng cung cấp đầy đủ những kiến thức cơ bản. Những gì tôi muốn anh làm trong tuần tới là dùng dữ liệu bảng tính này để tạo ra các biểu đồ thanh và biểu đồ tròn giống như những gì tôi vừa trình chiếu. Đây là phần thực hành hữu hiệu đấy. Nếu anh gặp khó khăn gì thì hãy thông báo cho Janice. Cô ấy rất thạo DigitCalc và luôn sẵn lòng giúp đỡ người khác. Trong buổi họp tuần tới, tôi sẽ xem lại các biểu đồ của anh. Tôi cũng có một số dữ liệu thị trường mới mà chúng ta có thể đưa vào các bản chiếu cho bài thuyết trình”.

Trong ví dụ này, hãy để ý cách truyền đạt ý kiến của Mark để Harris có thể dễ dàng nhìn nhận vấn đề. Thay vì để Harris tự học qua tài liệu, ông đã trình bày cho anh một ví dụ tương đối đầy đủ về những gì Harris cần đạt được. Ông đã huấn luyện theo cách làm cho nó dễ dàng hơn để Harris học hỏi.

Bạn đang giúp cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ gì? Bạn đã cung cấp cho họ những ví dụ cụ thể về công việc đó khi được thực hiện tốt chưa? Bạn có truyền đạt theo cách mà họ có thể đánh giá và nắm bắt dễ dàng không? Việc huấn luyện của bạn sẽ thành công nhất nếu bạn kết hợp giữa việc nói và tìm hiểu nhận định của nhân viên trong quá trình giao tiếp. Truyền đạt cho người khác những gì cần thực hiện và cách thức thực hiện thường là việc làm cần thiết, hiệu quả và tiết kiệm thời gian. Nhưng việc học hỏi sẽ có tác dụng hơn khi nhân viên tự nhận thức vấn đề. Vì thế thay vì chỉ đơn thuần truyền đạt, hãy kiểm tra mức độ tiếp thu của nhân viên bằng những câu hỏi sau:

- Những gì tôi đã chỉ cho anh có hữu ích không?
- Nếu anh phải thuyết phục một khách hàng tiềm năng, anh sẽ sử dụng phần mềm này như thế nào?
- Kiểu biểu đồ nào trong số này gây ấn tượng mạnh nhất với anh? Tại sao?

Những câu hỏi dạng này sẽ lôi kéo sự chú ý của người khác và khuyến khích hành động giải quyết vấn đề. Nhưng không thể chỉ dùng câu hỏi tìm hiểu trong giao tiếp. Những người huấn luyện hiệu quả luôn biết cân bằng giữa việc nói và tìm hiểu bằng những cách sau:

1. Mô tả tình huống của cá nhân một cách trung lập dựa trên những quan sát của bạn.
2. Nêu quan điểm của bạn - tức sự diễn giải của bạn về những gì đã quan sát được.
3. Trình bày những suy nghĩ đằng sau quan điểm của bạn.
4. Chia sẻ kinh nghiệm của riêng bạn nếu chúng tỏ ra hữu ích.
5. Khuyến khích người được huấn luyện trình bày nhận thức của mình.

Trông cậy quá mức vào việc đặt câu hỏi tìm hiểu có thể dẫn đến việc người được huấn luyện không nhận được lợi ích trọn vẹn từ lời khuyên của bạn. Ngược lại, nếu bạn quá nhấn mạnh vào việc nói, bạn sẽ tạo ra bầu không khí kiểm soát có thể làm suy yếu mối quan hệ huấn luyện. Sự cân bằng giữa việc nói và tìm hiểu sẽ đảm bảo bạn và cả người được huấn luyện đều có cơ hội trình bày quan điểm của mình.

Bắt đầu bằng những điều đơn giản

Khi một nhân viên cần được huấn luyện trong nhiều lĩnh vực, câu hỏi đặt ra là nên bắt đầu huấn luyện từ đâu. Có một câu ngạn ngữ nói rằng trước hết chúng ta hãy học bò, sau đó mới học đi. Quả thật, sự thành thạo mà chúng ta có luôn là kết quả của những tiến bộ từng bước. Điều đó luôn đúng cho dù bạn đang làm bất cứ công việc gì. Vì thế hãy bắt đầu bằng những điều đơn giản rồi hãy tiến dần lên những nhiệm vụ khó hơn. Điều này sẽ giảm nguy cơ thất bại và chuẩn bị cho nhân viên sẵn sàng đương đầu với những vấn đề khó khăn hơn với sự tự tin cao độ.

CHO VÀ NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Cho và nhận thông tin phản hồi là một phần quan trọng trong công tác huấn luyện và giám sát nói chung. Việc cho và nhận phản hồi nên diễn ra suốt giai đoạn huấn luyện chủ động khi người huấn luyện và nhân viên cùng xác định các vấn đề cần thực hiện, cùng triển khai kế hoạch hành động và đánh giá kết quả.

Có sự khác biệt giữa lời khen tặng và sự phản hồi tích cực, cũng như giữa lời chỉ trích với phản hồi tiêu cực. Khen tặng

đơn giản chỉ là lời ca ngợi một hành động được thực hiện xuất sắc: “Anh đã làm rất tốt việc thuyết minh sản phẩm mẫu đó”. Phản hồi tích cực là lời khen ngợi nhưng ở mức độ cao hơn bằng cách xác định cụ thể các hành động xuất sắc. “Tôi thích cách anh thuyết minh mẫu sản phẩm này. Cách anh mở đầu bằng phần giới thiệu những thách thức kỹ thuật tiềm ẩn, sau đó trình bày biện pháp giải quyết những thách thức đó, và kết thúc bằng minh họa thực tế đã giúp tất cả chúng tôi hiểu rõ về công nghệ đó”.

Chỉ trích và phản hồi tiêu cực cũng tương tự. Chỉ trích là lời chê bai chung chung, không giải thích cụ thể: “Màn thuyết trình đó thật tệ. Người xem nào cũng cảm thấy nhàm chán hoặc rối rắm”. Trái lại, phản hồi tiêu cực cung cấp nhiều chi tiết hơn: “Tôi nghĩ là bài thuyết trình của anh còn thiếu tính tổ chức. Lẽ ra anh nên giới thiệu cách thức hoạt động của sản phẩm mẫu ấy. Quả thật, trong vai trò một khán giả, tôi cũng không nắm rõ về những thách thức kỹ thuật cũng như những vấn đề mà sản phẩm ấy có thể giải quyết”.

Khi đưa ra lời phản hồi, bạn nên:

- **Tập trung vào việc cải thiện năng lực thực hiện.** Đừng dùng ý kiến phản hồi chỉ để chỉ trích hay nhấn mạnh kết quả yếu kém. Cần lưu ý đến việc thực hiện yếu kém, nhưng đồng thời cũng cần phải khẳng định, tăng cường sự phản hồi về những phần việc được thực hiện tốt. Điều đó sẽ giúp nhân viên học hỏi được từ những gì họ đã làm đúng.
- **Tập trung phản hồi về tương lai.** Hãy tập trung vào những vấn đề có thể điều chỉnh và cải thiện trong tương lai. Điều này có nghĩa rằng nếu hành vi hay hành động của cấp dưới chỉ xảy ra trong nhất thời, bạn có thể cho họ cơ hội thực hiện lại.

- **Đưa ra phản hồi kịp thời.** Cố gắng đưa ra ý kiến phản hồi càng sớm càng tốt sau khi bạn quan sát được hành vi mà bạn muốn điều chỉnh hoặc củng cố. Chỉ trì hoãn khi bạn cần phải thu thập mọi thông tin cần thiết. Mặt khác, nếu hành vi mà bạn quan sát được đang ở mức cao trào, hãy cho mọi người thời gian bình tĩnh lại.
- **Tập trung vào cách hành xử chứ không phải vào tính tình, thái độ và nhân cách.** Điều này sẽ khiến nhân viên không có cảm giác là mình đang bị công kích cá nhân.
- **Tránh nói chung chung.** Thay vì nói: “Phần trình bày của anh trong buổi họp vừa rồi rất hiệu quả”, hãy nói một điều gì cụ thể hơn như: “Những hình ảnh đồ họa mà anh dùng trong buổi thuyết trình của mình thật hiệu quả cho việc trao đổi thông điệp”.
- **Hãy chân thành.** Hãy đưa ra phản hồi với mục đích giúp nhân viên cải thiện.
- **Hãy thực tế.** Hãy tập trung vào các yếu tố mà nhân viên có thể kiểm soát.

Vì phản hồi có tính chất hai chiều, nên bạn phải cởi mở đón nhận ý kiến phản hồi cũng như sẵn sàng đưa ra phản hồi. Không có phản hồi từ người khác sẽ không thể có giao tiếp. Và không có giao tiếp thì bạn không thể biết được liệu lời khuyên của bạn có rõ ràng và hoàn chỉnh hay không, hay liệu việc huấn luyện của bạn có hữu ích hay không. Vì thế hãy khuyến khích người được huấn luyện đưa ra ý kiến phản hồi. “Những gì tôi trình bày có rõ ràng không?” “Có điểm nào anh thấy còn vướng mắc không?”

Hãy hoàn toàn tập trung khi nhận ý kiến phản hồi của nhân viên. Hãy thể hiện sự tập trung của bạn bằng cách thỉnh thoảng nhắc lại những gì bạn hiểu: “Nếu tôi hiểu không nhầm thì hiện

giờ anh không được nhận được sự hỗ trợ nào để thực hiện công việc đúng cách và đúng thời gian, phải không?”

Hãy tách biệt sự thật với quan điểm. Ví dụ, nếu ai đó nói rằng bạn đã tính toán sai và sau đó chỉ ra lỗi sai, đó là sự thật. Nhưng nếu người ấy nói: “Đề xuất của anh không thể thực hiện được”, đó lại là quan điểm. Dĩ nhiên không nên xem thường quan điểm – dù đó là quan điểm của bạn hay của người khác – nhưng cũng không nên đặt chúng ngang hàng với thực tế đã được chứng minh. Vì thế hãy kiểm chứng lại nếu ý kiến phản hồi xuất phát từ quan điểm. Hãy cố chuyển quan điểm thành thông tin cụ thể. Ví dụ, nếu người khác nói rằng bạn có vẻ không quan tâm đến kế hoạch huấn luyện mà anh ta lập ra, đừng nói: “Anh sai rồi. Tôi vẫn quan tâm đấy chứ” mà hãy nói: “Tôi đã nói gì hoặc làm gì khiến anh nghĩ là tôi không quan tâm đến kế hoạch của anh vậy?”. Điều đó cũng tương tự trong trường hợp ý kiến phản hồi tích cực. Nếu cấp dưới nói rằng đề xuất huấn luyện của bạn thật hữu ích, hãy hỏi cụ thể hơn. “Những đề xuất của tôi có ích cho anh như thế nào?” “Liệu có còn thêm điều gì tôi có thể làm để hỗ trợ anh về vấn đề này không?”

Khi bạn yêu cầu làm rõ, đừng đặt người đối thoại vào thế phòng thủ. Thay vào đó hãy:

- Sẵn sàng đón nhận cả ý kiến phản hồi tích cực lẫn tiêu cực
- Khuyến khích người đối thoại tránh thiên về cảm xúc quá nhiều. Ví dụ: “Anh nói rằng tôi thường không linh động, vậy hãy cho tôi một ví dụ về những điều tôi làm khiến anh tin như vậy”

Hãy nhớ cảm ơn nhân viên về ý kiến phản hồi của họ, dù ý kiến ấy là tích cực hay tiêu cực. Điều này sẽ cải thiện được sự tin tưởng và giúp bạn trở thành tấm gương về cách cư xử hiệu quả đối với người mà bạn đang huấn luyện.

Cách thu nhận ý kiến phản hồi từ những người không cởi mở

Một số người không nhiệt tình, cởi mở phản hồi khi họ đang được huấn luyện về vấn đề năng lực thực hiện. Nỗ lực khơi gợi ý kiến phản hồi của bạn có thể chỉ nhận được cái gật đầu chiếu lệ như thế nói: “Vâng, tôi hiểu”. Nhưng đó không phải là ý kiến phản hồi, và chẳng có gì đảm bảo rằng nhân viên đó thực sự đã hiểu.

Làm thế nào bạn có thể thu nhận ý kiến phản hồi từ những người không cởi mở? Chuyên gia tư vấn đào tạo Nancy Brodsky của Interaction Associates, LLC đưa ra những đề xuất sau:

- Tập cách ứng xử khi không có bất kỳ phản ứng nào
- Tập nói chậm rãi và có điểm dừng đủ lâu
- Nói rõ rằng bạn muốn được đáp lại và sẵn sàng chờ đợi điều đó
- Đặt những câu hỏi mở để giúp nhân viên đi đến một kế hoạch

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP PHÙ HỢP

Có hai phương pháp huấn luyện cơ bản: huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp. Huấn luyện trực tiếp liên quan đến việc xác định rõ hay truyền đạt cho người được huấn luyện những gì cần phải làm. Phương pháp huấn luyện này hữu ích nhất khi áp dụng với những người thiếu kinh nghiệm hoặc năng lực thực hiện của họ cần được cải thiện nhanh chóng. Còn với phương pháp huấn luyện trợ giúp, người huấn luyện chủ yếu hành động với vai trò là người hướng dẫn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho người được huấn luyện (xem bảng 4-2).

BẢNG 4-2

Huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp

Hình thức huấn luyện	Mục đích	Ví dụ
Trực tiếp	Phát triển kỹ năng	Hướng dẫn nhân viên mới cần phát triển các kỹ năng thuộc lĩnh vực chuyên môn hoặc giúp nhân viên kết hợp với người huấn luyện khác có các kỹ năng cần thiết
	Đưa ra câu trả lời	Giải thích chiến lược tổ chức cho nhân viên
	Hướng dẫn	Chỉ ra cách thích hợp nhất để thực hiện một nhiệm vụ hay làm việc cùng với nhân viên về một nhiệm vụ hoặc dự án mà người đó có thể học hỏi từ bạn, ví dụ như cùng đến thăm khách hàng
Trợ giúp	Tạo điều kiện giải quyết vấn đề	Giúp người khác tìm ra giải pháp của chính họ.
	Xây dựng sự tự tin	Bày tỏ sự tin tưởng rằng một cá nhân có thể tìm ra giải pháp
	Khuyến khích người khác học hỏi từ chính họ	Giúp những cá nhân có trách nhiệm mới có thể học hỏi từ công việc, dù điều đó có nghĩa là phải mạo hiểm mắc sai lầm.
	Đóng vai trò là nguồn thông tin cho người khác	Cung cấp thông tin hay sự liên hệ để giúp người khác tự giải quyết vấn đề.

Huấn luyện trợ giúp đặc biệt quan trọng đối với những cá nhân đáp ứng được các tiêu chuẩn hiện tại về năng lực thực hiện nhưng cần chuẩn bị để đảm nhận trách nhiệm mới hoặc trách nhiệm cao hơn. Đối với đối tượng này, đừng quên những điều sau:

- Công nhận những phần việc mà họ đang thực hiện một cách hiệu quả. Không cần hứa hẹn, hãy chỉ ra rằng cơ hội thăng tiến luôn có sẵn.

- Khuyến khích họ áp dụng kinh nghiệm và chuyên môn của mình để huấn luyện cho người khác.
- Tham gia vào các cuộc thảo luận thiết thực và có kết thúc mở về các mục tiêu nghề nghiệp.
- Xác định rõ kiến thức, kỹ năng và sự tận tâm cần thiết cho các bước tiến nghề nghiệp khác nhau.
- Yêu cầu họ mô tả các kỹ năng và kiến thức mà họ phải phát triển để thăng tiến.
- Triển khai một kế hoạch mà cả hai bên có thể chấp nhận để đạt được các kỹ năng và kiến thức cần thiết.
- Theo dõi kế hoạch đó theo định kỳ bằng việc đánh giá và phản hồi.

THEO DÕI LIÊN TỤC

Việc huấn luyện hiệu quả phải bao gồm cả việc theo dõi để kiểm tra sự tiến bộ và thông hiểu. Đây là bước cuối cùng trong quy trình huấn luyện. Việc theo dõi sẽ tạo cơ hội cho bạn ngăn ngừa sai phạm, tăng cường học hỏi và liên tục phát triển cá nhân. Ở bước này, nhiệm vụ của bạn phải xác định được những gì đang diễn tiến tốt và không tốt. Ví dụ, Mark, vị sếp đang phát triển kỹ năng trình bày của Harris, cấp dưới của anh, theo dõi đợt huấn luyện đầu tiên một tuần sau đó.

“Tuần trước tôi đã đưa cho anh tài liệu hướng dẫn sử dụng DigitCalc – phần mềm lập sơ đồ và bảng tính của chúng ta. Anh đã có sự tiến bộ nào chưa?”. Nếu Harris trả lời có, Mark đề nghị rằng họ sẽ dùng DigitCalc để tạo ra các biểu đồ thanh và biểu đồ tròn. “Đây là đĩa mềm có một file bảng tính DigitCalc. Nó có dữ liệu thị trường cho một trong những sản phẩm mới của chúng ta. Hãy mở nó ra và chỉ cho tôi xem anh

có thể làm gì với dữ liệu này - cũng giống như anh sẽ làm nếu chuẩn bị một bản trình bày cho nhóm tiếp thị của chúng ta”.

Những lần theo dõi như thế này là dịp để kiểm tra tiến trình, khen ngợi sự tiến bộ và tìm cơ hội tiếp tục huấn luyện và phản hồi. Nếu cần điều chỉnh kế hoạch hành động, thì buổi họp theo dõi là nơi để thực hiện điều đó. Vì thế hãy luôn thực hiện việc theo dõi. Sau đây là những việc bạn cần làm:

- Xác định ngày giờ cụ thể để thảo luận theo dõi
- Kiểm tra sự tiến bộ của cá nhân
- Tiếp tục quan sát
- Kiểm tra cách thực hiện của nhân viên và đề nghị giúp đỡ khi cần thiết
- Xác định những phần việc có thể điều chỉnh cho kế hoạch hành động
- Tìm hiểu những gì có tác dụng và những gì có thể cải thiện trong buổi huấn luyện.

Nếu bạn mới giữ chức vụ quản lý hay mới tham gia công tác huấn luyện, bạn có thể thấy không thoải mái và không hoàn toàn hiệu quả trong lần nỗ lực đầu tiên. Đừng nản chí và vội bỏ cuộc. Thay vào đó, hãy nhớ rằng bạn sẽ ngày càng tiến bộ thông qua thực hành, luyện tập. Vì thế, hãy tìm cơ hội huấn luyện nhân viên dưới sự giám sát của bạn, luôn chuẩn bị bản thân ở tư thế sẵn sàng vào cuộc.

TÓM TẮT

- Trước khi bắt đầu huấn luyện chủ động, bạn và nhân viên cấp dưới hãy cùng chia sẻ về mọi quan điểm cũng như tìm kiếm sự nhất trí về các mục tiêu huấn luyện.
- Hãy đảm bảo rằng nhân viên thấy được lợi ích rõ ràng trong các mục tiêu huấn luyện.
- Trừ trường hợp huấn luyện tại chỗ và tự phát, hãy lập kế hoạch hành động được cả hai bên nhất trí. Kế hoạch hành động sẽ xác định các mục tiêu và tiêu chí thành công, xác định lịch trình, đưa ra chỉ dẫn rõ ràng về cách thức làm việc cùng nhau giữa người huấn luyện và người được huấn luyện.
- Khi bạn huấn luyện, hãy truyền đạt ý kiến sao cho người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng.
- Một kết hợp giữa chỉ dẫn và đặt câu hỏi sẽ hiệu quả hơn trong việc thu hút sự tham gia của người khác. Bạn hãy chỉ dẫn nhân viên cách thực hiện công việc, sau đó hỏi họ: “Anh có tiên đoán được khó khăn nào sẽ xảy ra khi thực hiện phần việc này không?”.
- Có hai phương pháp huấn luyện cơ bản là huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp. Hãy chọn phương pháp phù hợp nhất với tình huống của bạn.
- Hãy chú ý đến ý kiến phản hồi của cả hai bên. Đây là phần quan trọng trong quy trình huấn luyện.
- Hãy lập kế hoạch theo dõi công tác huấn luyện của bạn. Việc theo dõi có thể ngăn ngừa những sai phạm, tăng cường học hỏi và liên tục phát triển cá nhân.

5

ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI HUẤN LUYỆN HIỆU QUẢ

Ngoài những nguyên tắc cơ bản

Nội dung chính:

- *Giao phó các trách nhiệm huấn luyện*
- *Ba điều kiện cải thiện kết quả huấn luyện*
- *Những sai lầm thường gặp của người huấn luyện và các biện pháp khắc phục*
- *Thách thức trong việc huấn luyện nhóm*

Để trở nên xuất sắc trong vai trò một người huấn luyện, ngoài việc xác định mục đích, nội dung và cách thức huấn luyện, bạn cần phải có những phẩm chất cùng kỹ năng tương tác cá nhân khác. Những phẩm chất và kỹ năng này không thể tìm thấy trong bất kỳ tài liệu học thuật nào mà chúng liên quan đến những trải nghiệm, tính cách, năng lực của cá nhân bạn. Tuy nhiên, chương này trình bày một số vấn đề có thể giúp bạn cải thiện việc huấn luyện của mình. Bạn sẽ biết được thời điểm phù hợp để huấn luyện cũng như biết cách giao phó hiệu quả để tiết kiệm thời gian. Giao phó là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của nhà quản lý. Cũng như các hoạt động khác, việc huấn luyện hoàn toàn có thể được chuyển giao cho những nhân viên cấp dưới có năng lực giải quyết trong một số trường hợp nhất định.

Ngoài ra, bạn cũng có thể cải thiện việc huấn luyện bằng cách xây dựng một bầu không khí tích cực, hứa hẹn khả năng thành công nhiều hơn. Một bầu không khí thù địch và chống đối rõ ràng sẽ không có lợi cho sự tham gia hai chiều tích cực. Chương này cũng giới thiệu ba điều kiện hỗ trợ tính hiệu quả trong công tác huấn luyện và một số điều “nên và không nên” của một người huấn luyện hiệu quả.

TIẾT KIỆM THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Việc huấn luyện sẽ lấy đi một thứ quý giá và khan hiếm nhất của mọi nhà quản lý: thời gian. Tất cả các nhà quản lý đều chịu áp lực bởi thời gian để lập ngân sách, lập kế hoạch, tuyển dụng và

sa thải, họp hành, và vô số công việc khác chật kín lịch làm việc hàng ngày. Do đó, bạn phải rất sáng suốt khi dành thời gian cho việc huấn luyện. Việc huấn luyện là quan trọng, nhưng còn nhiều việc khác cũng quan trọng không kém. Những nhà quản lý hiệu quả biết cách phân chia quỹ thời gian hạn hẹp của mình cho những việc ưu tiên nhất.

Xác định thời điểm thích hợp để huấn luyện

Bạn sẽ tận dụng được phần lớn thời gian của mình khi xác định đúng thời điểm thích hợp để huấn luyện. Không phải tình huống huấn luyện nào cũng đem lại nhiều lợi ích. Ví dụ, Rolf có vấn đề về triển khai báo cáo. Những báo cáo của anh lúc nào cũng dài dòng, không có tiêu đề, không có gạch đầu dòng để đọc nhanh hơn, và chẳng bao giờ có phần tóm tắt ở đầu. Karl, cấp trên của Rolf, tích cực giúp anh vì hai lý do rất chính đáng: thứ nhất, ông là người phải đọc những báo cáo này; thứ hai, Rolf khó mà được xét thăng tiến nếu không cải thiện điều này. Nhưng Karl nhận thấy Rolf không ý thức được rằng việc viết báo cáo kém sẽ ảnh hưởng không tốt đến khả năng thăng tiến của mình. Rõ ràng, việc huấn luyện anh sẽ gây lãng phí thời gian. Với thời gian ấy, Karl có thể dành cho những việc đem lại nhiều lợi ích hơn. Ông quyết định rằng cách hành động tốt nhất là làm cho Rolf hiểu ra vấn đề và cho anh cơ hội tự khắc phục.

Giao phó khi có thể

Để quản lý hiệu quả, bạn nên giao phó một số công việc cho cấp dưới của mình. Điều này sẽ giúp bạn có thêm thời gian cần thiết để giải quyết những vấn đề quan trọng hơn. Nó cũng giúp cho người được bạn giao nhiệm vụ có cơ hội đảm nhận

nhiều trách nhiệm hơn và phát triển khả năng của họ. Trong một số trường hợp, người khác thực hiện công việc có khi lại còn tốt hơn cả bạn. Hãy xem trường hợp sau về vấn đề viết báo cáo của Rolf.

“Rolf này”, Karl nói, “anh đã làm rất tốt việc kiểm tra độ tin cậy sản phẩm. Nếu anh không phát hiện ra những vấn đề đó, có lẽ chúng ta đã chấp nhận mẫu thiết kế hiện tại và gửi nó sang bộ phận sản xuất. Đó sẽ là một sai lầm rất tốn kém. Vì thế xin cảm ơn anh về việc đó”.

Sau khi trao đổi ngắn gọn về phương pháp kiểm tra và những phát hiện của Rolf, Karl chuyển sang phần báo cáo. “Anh đã cố đưa tất cả các thông tin quan trọng vào báo cáo này”, ông nói, tay vẫn cầm tập tài liệu. “Nhưng để tôi cho anh một lời khuyên hữu ích nhé?”

“Hẳn nhiên rồi, nó là gì vậy?”, Rolf hỏi.

“Hãy làm cho các bản báo cáo của anh dễ đọc hơn. Một số người đọc báo cáo thường chỉ xem phần tóm tắt, và họ không tìm thấy nó ở đây. Điều đó có nghĩa là họ chẳng đọc bất kỳ cái gì anh viết cả. Có người lại xem lướt các điểm chính và phần kết luận. Lại có một số người rành chuyên môn, như tôi chẳng hạn, muốn nắm tất cả mọi chi tiết. Nghệ thuật viết báo cáo nằm ở chỗ đáp ứng những nhu cầu khác nhau trong một tài liệu duy nhất.”

“Tôi hiểu ý anh”, Rolf trả lời. “Tôi chưa bao giờ chắc chắn mình nên báo cáo những phát hiện của mình như thế nào. Do đó, thường thì thời gian tôi dành cho việc viết báo cáo còn nhiều hơn thời gian thực hiện các cuộc kiểm tra thực tế. Và nếu mọi người không đọc nó thì hóa ra nỗ lực của tôi là vô ích à?”

“Chính xác là như vậy đấy”, Karl nói. “Vậy anh có muốn được giúp đỡ về việc này không?”

“Vâng, tôi rất muốn.”

“Tốt”, Karl khẳng định. “Đầu tiên, tôi sẽ cho anh làm việc với Sophia, một người chuyên viết về lĩnh vực kỹ thuật. Sophia không phải là một kỹ sư, nhưng cô ấy có khả năng sử dụng ngôn ngữ kỹ thuật rất chuẩn xác. Cô ấy đã từng giúp nhiều nhân viên cải thiện kỹ năng viết lách. Tôi đã nói chuyện và cô ấy đồng ý sẽ giúp anh giải quyết vấn đề này.”

“Cảm ơn anh!”, Rolf đáp lời, “Tôi không thể chờ thêm được nữa”.

Vị sếp trong tình huống này đã bắt đầu bằng một lời khen, sau đó mới đi vào vấn đề chính cần thảo luận bằng lời chuyển ý thu hút sự quan tâm của cấp dưới. Nhưng trong trường hợp này, vị sếp không đề xuất triển khai một kế hoạch hành động cho cả hai bên. Thay vào đó, ông chuyển giao nhiệm vụ huấn luyện cho một nhân viên khác.

Bạn có nhiều cơ hội để giao phó việc huấn luyện cho những nhân viên đủ năng lực và sẵn sàng không? Trong một số trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực có thể giúp bạn với những chương trình hướng dẫn và các giảng viên đào tạo đã ký hợp đồng. Cũng cần lưu ý rằng bạn đang tạo điều kiện cho người được giao nhiệm vụ huấn luyện một cơ hội để thực hành kỹ năng huấn luyện - kỹ năng cần thiết để họ thăng tiến trong sự nghiệp. Sau đây là những lợi ích của việc giao phó:

1. Tiết kiệm thời gian và công sức của bạn
2. Phát triển năng lực cá nhân cho người được bạn giao nhiệm vụ huấn luyện
3. Cải thiện kỹ năng chuyên môn của người được huấn luyện

Cuối cùng, để việc giao phó có hiệu quả, đừng quên quy tắc: Người được giao phó phải nhận trách nhiệm về kết quả của

nhiệm vụ. Như vậy, nếu Sophia nhận nhiệm vụ huấn luyện Rolf, cô phải chịu trách nhiệm về sự tiến bộ trong việc viết báo cáo của Rolf. Chấp nhận công việc luôn đi kèm với việc chấp nhận trách nhiệm về kết quả. Nếu thiếu ý thức trách nhiệm đó, việc huấn luyện sẽ không thành công.

Bí quyết giao phó nhiệm vụ huấn luyện

Nếu bạn muốn giao phó một phần công tác huấn luyện, hãy bắt đầu lập danh sách những người cần huấn luyện như được trình bày trong bảng sau. Ở cột thứ hai, hãy xác định nội dung huấn luyện. Và cột cuối cùng liệt kê những người đủ năng lực đảm nhận hình thức huấn luyện đó:

Mẫu giao phó công tác huấn luyện

Người cần huấn luyện	Nội dung huấn luyện	Người đảm nhiệm
Helen Andres	Các quy trình thí nghiệm	Juana Sandoval Woodrow Murphy
Rolf Schmitz	Viết báo cáo	Sophia Parsons
Darlene McIntosh	Điều hành cuộc họp hiệu quả	Erik Jansen
...	...	...

XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ THÍCH HỢP

Bạn cần chú ý đến bầu không khí tâm lý khi thực hiện việc huấn luyện. Kết quả huấn luyện sẽ tăng lên khi cấp điều hành, quản lý và giám sát xây dựng được bầu không khí tích cực tạo điều kiện cho việc học hỏi. Bầu không khí ấy có những đặc điểm sau:

- Mọi người tin tưởng lẫn nhau
- Người huấn luyện có trách nhiệm đối với kết quả

- Nhân viên được huấn luyện có động lực để học hỏi và thể hiện sự tiến bộ

Tin tưởng lẫn nhau

Hãy hình dung tình huống sau: Bạn đang giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp. Nó vô cùng sợ hãi khi lần đầu làm quen với chiếc xe. Nó phải cố giữ chiếc xe thăng bằng đồng thời làm cho chiếc xe chuyển động về phía trước. Nó biết rằng nếu mất kiểm soát hay mất thăng bằng, nó sẽ ngã nhào xuống mặt đường và chịu đựng cảm giác đau đớn. Lúc này, những câu động viên kiểu như “khi con đã leo lên xe rồi thì dễ chạy lắm” hoặc “chỉ cần chạy được một lần là con sẽ chẳng bao giờ sợ hãi nữa” chẳng có giá trị gì với đứa bé. Sự động viên duy nhất có tác dụng là khi bé nghe bạn nói: “Đừng lo. Ta sẽ đỡ con khi con bắt đầu ngã”. Câu nói động viên này sẽ xóa tan nỗi sợ hãi và làm đứa trẻ tự tin hơn.

Dù bạn đang giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp hay giúp cấp dưới cải thiện kỹ năng bán hàng, thì sự tin tưởng luôn đóng vai trò quan trọng. Sự tin tưởng bắt nguồn từ:

- Thành thạo trong lĩnh vực chuyên môn. Nhân viên được huấn luyện sẽ đặt niềm tin ở bạn nhiều hơn nếu bạn là người có năng lực chuyên sâu trong lĩnh vực mà bạn trực tiếp huấn luyện. Ai cũng muốn được học hỏi từ một người có kinh nghiệm và kỹ năng thành thạo.
- Quan tâm đến cuộc sống và sự thành công của người khác. Lòng tin mọi người dành cho bạn sẽ được củng cố nếu bạn biết thể hiện sự đồng cảm và quan tâm đúng lúc. Khi bạn yêu cầu ai đó ở lại thêm giờ để kịp hoàn tất một dự án, bạn nên hỏi: “Điều này có ảnh hưởng gì đến kế hoạch mà anh đã dành cho gia đình và bạn bè không?” hoặc “Tôi biết điều

này là một yêu cầu quá mức vì anh còn có những việc khác phải làm sau giờ làm việc”. Sự tin tưởng cũng được thiết lập khi cấp trên bày tỏ sự quan tâm chân thành đến thành công trong nghề nghiệp của cấp dưới. Ví dụ, Sheila nói với Max: “Tôi thực sự tin tưởng sếp tôi. Ông ấy đã làm nhiều việc giúp tôi thăng tiến, dù điều đó khiến ông phải mất nhiều thời gian”. Sự tin tưởng này không phải là kết quả của một hành động đơn lẻ, mà được xây dựng theo thời gian qua việc tư vấn, huấn luyện và tạo cơ hội để nhân viên thăng tiến.

- Sự nhất quán. Sự tin tưởng còn được xây dựng khi bạn luôn thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động. Luôn cam kết thực hiện đúng những gì bạn đã hứa hẹn.
- Không tiết lộ thông tin bí mật. Những cuộc thảo luận với nhân viên về vấn đề năng lực thực hiện có thể vô tình bộc lộ những thông tin cá nhân liên quan đến cuộc sống riêng tư mà nhân viên ấy không muốn chia sẻ. Hãy luôn tôn trọng mong muốn giữ bí mật thông tin của nhân viên.

Sự tin tưởng mà nhân viên dành cho bạn càng cao, công tác huấn luyện của bạn sẽ càng hiệu quả.

Có trách nhiệm về kết quả huấn luyện

Khi có trách nhiệm về kết quả huấn luyện, nhân viên sẽ học hỏi và tiếp thu việc huấn luyện một cách nghiêm túc hơn. Vì thế, khi nhân viên bán hàng không thấy được mối liên hệ giữa năng lực thực hiện và mức lương sẽ không đón nhận nghiêm túc việc huấn luyện của sếp mình. Anh ta có thể lịch sự lắng nghe và gật đầu đồng tình: “Vâng, tôi hiểu anh nói gì”, nhưng hành vi của anh ta vẫn không thay đổi và dĩ nhiên, kết quả bán hàng của anh ta vẫn như trước đây.

Nếu bạn có một kế hoạch huấn luyện chính thức, kế hoạch đó phải ràng buộc về trách nhiệm: “Tôi đồng ý giúp đỡ anh phát triển kỹ năng bán hàng, ngược lại anh phải đồng ý học hỏi và áp dụng chúng để có doanh số cao hơn”. Bất cứ khi nào có thể, hãy kiểm tra sự tiến bộ dựa vào những con số có thể đo lường được, ví dụ: số lần liên hệ bán hàng thực hiện mỗi ngày, hay thời gian cần thiết để xử lý một hồ sơ bảo hiểm. Sự tiến bộ của một số công việc khó định lượng hơn, như tính súc tích và rõ ràng của một báo cáo chuyên ngành hay chất lượng buổi thuyết trình cho lực lượng bán hàng công ty. Nhưng một nhà quản lý nhạy bén vẫn có thể đánh giá “chất lượng” các nhân viên này “trước và sau khi huấn luyện”.

Động lực để học hỏi và tiến bộ

Thời điểm tốt nhất để giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp, tự cột dây giày, hay tự mặc quần áo,... là khi nó thực sự mong muốn điều đó. Vì so sánh với các bạn cùng trang lứa hoặc vì ngưỡng mộ những điều người lớn có thể làm được, ... đứa trẻ sẵn sàng và hăm hở học một kỹ năng mới. Nếu cố dạy những kỹ năng mới này trước thời điểm mong muốn của trẻ thường dẫn đến thất bại. Ở nơi làm việc cũng tương tự: các nỗ lực huấn luyện sẽ trở nên thiếu hiệu quả nếu thiếu động lực.

Những động lực sau khuyến khích nhân viên học hỏi và tiến bộ:

- Việc thành thạo một kỹ năng quan trọng sẽ mở cánh cửa cho sự thăng tiến trong nghề nghiệp
- Sự tiến bộ trong năng lực làm việc có liên quan đến mức lương
- Công việc sẽ bị ảnh hưởng đáng kể nếu những thiếu sót về năng lực thực hiện không được cải thiện.

- Đồng nghiệp cùng nhau khuyến khích thực hiện công việc của mình ở mức tốt nhất.
- Nhân viên nôn nóng muốn học hỏi điều gì đó mới mẻ hoặc thăng tiến lên công việc thử thách hơn.

Đây là những động lực được nhân viên đánh giá cao, chúng sẽ khiến việc huấn luyện của bạn mau chóng đạt hiệu quả cao nhất.

Hãy tin tưởng lẫn nhau, có trách nhiệm về kết quả, và có động lực học hỏi cũng như tiến bộ. Nếu tạo được bầu không khí có sự hiện diện của những phẩm chất này, công tác huấn luyện của bạn – cũng như các hoạt động quản lý khác – chắc chắn sẽ hiệu quả hơn. Liệu bạn có thiếu bất kỳ phẩm chất nào trên đây trong các mối quan hệ huấn luyện hiện tại của bạn?

TRÁNH NHỮNG SAI LẦM THƯỜNG GẶP

Không phải nhà quản lý nào cũng được hướng dẫn chính thức về các phương pháp huấn luyện để trở thành người huấn luyện xuất sắc. Điều này thường dẫn đến một số sai lầm thường gặp như sau:

1. **Nói quá nhiều.** Các nhà quản lý đã quen nói và chỉ đạo. Tuy nhiên, huấn luyện lại là một hoạt động có tính hợp tác. Người được huấn luyện phải có cơ hội nói về công việc của mình, phần nào có vấn đề cần khắc phục, cảm nhận về năng lực của họ ra sao, v.v. Người huấn luyện sẽ không thể nắm bắt được những điều này nếu họ chi phối cả cuộc đối thoại.

Giải pháp: Kiểm chế sự thôi thúc phát biểu, nói hay chỉ đạo trong giai đoạn đầu của việc huấn luyện. Khi bạn nói, hãy tận dụng phần lớn thời gian đặt những câu hỏi thăm dò như

“Điều gì kìm hãm anh trong công việc?” hay “Anh thường giải quyết nhiệm vụ này như thế nào?”. Một giải pháp khác là hướng cuộc trao đổi vào lĩnh vực cần nhiều thông tin hơn, ví dụ: “Nếu anh thấy không đủ thời gian để làm báo cáo hàng tháng, hãy cho tôi biết anh đang sử dụng thời gian của mình như thế nào?”

2. **Không lắng nghe.** Khi nhân viên nói, bạn hãy chú tâm lắng nghe. Một số người có vẻ như đang lắng nghe: họ nhìn thẳng vào mắt người nói và giữ im lặng, nhưng thực tế, họ lại không xử lý những thông tin nghe được hoặc không tìm những cảm xúc ẩn đằng sau lời nói. Thay vào đó, họ chuẩn bị cho lần nói tiếp theo của mình.

Giải pháp: Gạt bỏ mọi suy nghĩ khác để tập trung vào người nói. Nếu việc này khó khăn thì bạn hãy tưởng tượng người nói đang chỉ cho bạn manh mối để đến nơi có một kho báu vô cùng giá trị. Như thế bạn sẽ lắng nghe và ghi nhớ mọi điều.

3. **Mất tự chủ.** “Thật tồi tệ, Smith”, vị sếp tức giận giáng nắm đấm xuống bàn, “đã bao nhiêu lần tôi đã chỉ cho anh cách làm việc này?”. Những cơn thịnh nộ chẳng giúp được gì cho việc huấn luyện. Cảm xúc duy nhất có ý nghĩa trong việc huấn luyện là những cảm xúc hỗ trợ người được huấn luyện và làm cho người ấy cởi mở hơn với việc học hỏi và cải thiện.

Giải pháp: Hãy kiểm tra cảm xúc của bạn trước khi bắt đầu huấn luyện. Nếu ngày hôm đó bạn có tâm trạng không tốt hoặc nếu bạn buồn bực vì điều gì đó, hãy chuyển sang làm việc khác thay vì huấn luyện.

4. **Nôn nóng thúc đẩy nhân viên.** Đừng nóng vội hướng dẫn nhân viên thực hiện điều gì đó khi họ chưa sẵn sàng.

Bạn thường khuyến khích nhân viên thử làm điều gì đó mới lạ hoặc vươn đến điều gì đó cao hơn, như thực hiện một bài trình bày trước khách hàng quan trọng hay trước hội đồng quản trị. Tuy nhiên, nếu nhân viên thiếu tự tin, sự khuyến khích của bạn chỉ là một nỗ lực lãng phí thời gian và công sức.

Giải pháp: Hãy chuẩn bị tư tưởng cho nhân viên về những việc bạn muốn họ làm. Nếu sự thiếu tự tin cản trở sự tiến bộ của nhân viên, hãy giải quyết vấn đề cơ bản này trước khi bạn thúc đẩy nhân viên đảm nhận một nhiệm vụ quan trọng.

Trong thể thao, bạn có thể chiến thắng nếu tránh mắc phải những sai lầm cơ bản. Điều này cũng đúng với công tác huấn luyện. Hãy tránh những sai lầm nêu trên và những nỗ lực huấn luyện của bạn sẽ đơm hoa kết trái.

Hãy là tấm gương mẫu mực

Vũ khí tối ưu trong việc huấn luyện chính là thái độ, hành động của bạn ngay trong công việc. Nhân viên luôn quan sát bạn, từ cách bạn giao nhiệm vụ cho họ, cách bạn giao tiếp với nhóm, cách bạn sử dụng thời gian, và phương pháp cá nhân của bạn trong việc liên tục học hỏi và tiến bộ. Một số nhân viên còn lấy bạn làm chuẩn mực cho cách thức hành xử của bản thân. Vì thế, để trở thành một người huấn luyện hiệu quả, hãy là một nhà quản lý giỏi và là một người đồng nghiệp thân thiện của nhân viên. Hãy thiết lập và tuân theo các chuẩn mực mà bạn mong muốn ở nhân viên của mình.

THÁCH THỨC CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN NHÓM

Một số nhiệm vụ chỉ có thể được giải quyết thông qua các nhóm làm việc. Nhóm có thể tồn tại lâu dài khi được thành lập để xử lý các quy trình kinh doanh hàng ngày. Ví dụ, một ngân hàng có thể lập một nhóm xử lý các đơn xin vay nợ thương mại ở tầm vĩ mô. Nhóm này có thể bao gồm một nhân viên phụ trách vốn vay, một nhân viên phân tích tín dụng, và một nhân viên hành chính đã được đào tạo để lập chứng từ vay nợ. Các thành viên trong nhóm cùng nhau lập kế hoạch và lịch trình làm việc, thậm chí còn có thể có trách nhiệm duy trì hoặc loại bỏ thành viên ra khỏi nhóm. Nhóm khác có thể tạm thời khi được thành lập để thực hiện những nhiệm vụ ngắn hạn và không thường xuyên, như việc phát triển một sản phẩm mới hay lập kế hoạch chuyển trụ sở công ty đến một địa điểm mới. Nhóm tạm thời thường tập hợp các kỹ năng của nhiều bộ phận và giải tán sau khi công việc hoàn tất.

Dù tính chất của nhóm là lâu dài hay tạm thời, thì trong nhóm cũng không tồn tại mối quan hệ giữa cấp dưới với cấp trên theo ý nghĩa truyền thống, vì bạn không thể đạt được lợi ích của nhóm khi vẫn duy trì phong cách của một vị sếp của quyền. Nhóm có trưởng nhóm, nhưng trưởng nhóm không phải là sếp. Trưởng nhóm chỉ có một số quyền hạn giới hạn, thậm chí cấp bậc của họ có thể thấp hơn một số thành viên khác trong nhóm. Tuy nhiên, trưởng nhóm là người chịu trách nhiệm huấn luyện.

Trong một cuốn sách đề cập đến tinh thần làm việc theo nhóm, Richard Hackman nêu ba lợi ích của nhóm khi thực hiện việc huấn luyện hiệu quả: (1) tăng mức độ nỗ lực mà mỗi thành viên dành cho công việc; (2) đảm bảo công việc đã thực hiện sẽ

được đánh giá cao và (3) giúp các thành viên thể hiện tối đa năng lực của họ. Cơ hội huấn luyện này sinh liên tục trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày, liên quan đến việc trình bày, lập kế hoạch làm việc, giải quyết mâu thuẫn trong nhóm, tiếp nhận nguồn lực bên ngoài, lập ngân sách, hoặc thậm chí nâng cao tính hiệu quả môi trường làm việc nhóm. Có nhiều kỹ năng đòi hỏi nhân viên phải nắm bắt nhanh chóng trước khi khởi động dự án. Ví dụ, một kỹ sư mới vào nhóm được giao nhiệm vụ trình bày một báo cáo tiến độ công việc cho nhà tài trợ và ban lãnh đạo. Việc trình bày này không thuộc lĩnh vực chuyên môn và kinh nghiệm của anh. Nhưng anh cần phải phát triển các kỹ năng trình bày nhanh chóng - và việc huấn luyện của trưởng nhóm là giải pháp tốt nhất.

Nếu là một trưởng nhóm, bạn có thể dùng công tác huấn luyện nhằm mục đích:

- Củng cố động lực làm việc cho mọi thành viên trong dự án
- Đi đúng hướng nếu nhóm đang có vấn đề về năng lực thực hiện
- Tối đa hóa các điểm mạnh cá nhân (xây dựng các kỹ năng phân tích)
- Vượt qua các trở ngại của bản thân (giảm nỗi lo ngại phải trực tiếp làm việc với một thành viên khó tính trong nhóm)
- Đạt được các khả năng và kỹ năng mới (biết cách thuyết trình hiệu quả hơn)
- Chuẩn bị cho những trách nhiệm mới (phụ trách một nhóm đặc biệt)
- Tự quản lý bản thân hiệu quả hơn (cải thiện việc quản lý thời gian)

Ở bất kỳ môi trường nào, việc huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại sự thỏa mãn về công việc và động cơ thúc đẩy cao hơn. Nó

cũng góp phần cải thiện mối quan hệ của bạn với các thành viên khác trong nhóm, khiến công việc của bạn với tư cách là trưởng nhóm đơn giản và thành công hơn. Điều quan trọng là việc huấn luyện hiệu quả cần có sự nhất trí của cả hai bên. Người được huấn luyện cũng phải muốn cải thiện kỹ năng và ghi nhận sự giúp đỡ của bạn.

THỰC HÀNH ĐỂ HOÀN THIÊN CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

Việc huấn luyện sẽ hiệu quả hơn nếu bạn thực hành thường xuyên. Hầu như mọi việc đều có vẻ khó khăn và không suôn sẻ lúc đầu. Mọi nhiệm vụ mới đều có những yếu tố của một cuộc thử nghiệm trong đó chúng ta thử hành động và quan sát kết quả, cả tốt lẫn xấu. Ngay cả khi những nỗ lực đầu tiên đem lại kết quả tốt, chúng ta vẫn còn thấy lúng túng. Lần đầu tiên đảm trách một cuộc họp, bạn sẽ có cảm giác căng thẳng, hồi hộp và gặp khó khăn trong việc giữ mọi người tập trung vào chương trình họp. Thế nhưng, khi điều hành cuộc họp nhiều lần, bạn sẽ trở nên thoải mái hơn trong vai trò của mình và thành công hơn trong việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Tương tự, việc huấn luyện cũng sẽ khó khăn lúc đầu, và có thể bạn sẽ phạm phải một số sai lầm. Nhưng khi đã có kinh nghiệm, mọi việc sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Vì thế, hãy thực hành các kỹ năng huấn luyện bất cứ khi nào bạn có thời gian và cơ hội. Không gì có thể thay thế được việc thực hành. Ngoài ra, hãy học cách huấn luyện tức thì vì không phải mọi buổi huấn luyện đều phải lập kế hoạch trước. nắm bắt mọi cơ hội để hướng dẫn hay huấn luyện nhân viên ngay khi vấn đề vừa xảy ra. Bằng cách này, bạn có thể ngăn ngừa không để vấn đề ngày càng trở nên nghiêm trọng hơn.

Huấn luyện cho chính nhà quản lý

Bạn đang đảm trách việc huấn luyện cho cấp dưới. Nhưng còn bạn, bạn có cần sự huấn luyện nào để hiệu quả hơn hoặc tiến lên vị trí cao hơn trong công ty? Ngay cả những nhà quản lý giỏi nhất cũng cần phải rèn luyện thêm kỹ năng và học hỏi kiến thức. Thậm chí họ có thể hưởng lợi từ việc đào tạo trực tiếp về các kỹ năng huấn luyện. Những người giữ cấp bậc cao nhất trong công ty như giám đốc điều hành, phó chủ tịch cũng cần sự giúp đỡ về phong cách lãnh đạo, cách làm việc với cấp báo cáo trực tiếp và những nhà quản lý khác, việc quản lý thời gian, và việc giao tiếp với các đối tượng liên quan. Hãy nhìn lại bản thân để xác định những lĩnh vực bạn cần hỗ trợ.

TÓM TẮT

- Hãy tận dụng thời gian của bạn bằng cách giao nhiệm vụ huấn luyện cho người khác trong một số trường hợp đặc biệt nào đó.
- Hãy chú ý đến bầu không khí tâm lý khi huấn luyện. Việc huấn luyện sẽ hiệu quả hơn khi các nhà điều hành, nhà quản lý, và các giám sát xây dựng được bầu không khí tin tưởng lẫn nhau, chịu trách nhiệm về kết quả và có động lực học hỏi, tiến bộ.
- Công tác huấn luyện của bạn sẽ được cải thiện nếu bạn tránh phạm phải những sai lầm thông thường, bao gồm nói quá nhiều, không biết lắng nghe, mất tự chủ và thúc đẩy nhân viên một cách nóng vội.

- Trưởng nhóm giữ vai trò quan trọng nhưng không phải là những vị sếp theo đúng nghĩa truyền thống, và không thể lãnh đạo nhóm hiệu quả nếu duy trì phong cách quản lý cửa quyền.
- Các kỹ năng huấn luyện sẽ cải thiện nếu được thực hành thường xuyên.

6

HUẤN LUYỆN CHO CẤP ĐIỀU HÀNH

Khi sếp cũng cần hỗ trợ

Nội dung chính:

- *Tại sao các công ty lại thuê người huấn luyện cho cấp điều hành?*
- *Hai phương pháp huấn luyện cho cấp điều hành*
- *Các đặc điểm cần tìm kiếm khi thuê người huấn luyện cho cấp điều hành*

Trước tiên, để việc huấn luyện cho cấp điều hành trở nên dễ hiểu, bạn hãy hình dung tình huống sau:

Một người bình thường nếu muốn có được thân hình lý tưởng sẽ đến các trung tâm thể dục thể thao và tham gia vào những khóa học thích hợp. Một khóa học điển hình gồm nhiều học viên với một huấn luyện viên. Nhưng những ngôi sao điện ảnh hay người nổi tiếng – vốn là người vô cùng quan tâm đến việc giữ gìn vóc dáng – hiếm khi đến các phòng tập thể dục để tập chung với người khác. Thay vào đó, họ thuê huấn luyện viên đến văn phòng hay nhà riêng để được hướng dẫn tập luyện theo mong muốn cá nhân.

Việc huấn luyện cho cấp điều hành có nhiều điểm tương đồng với hình thức huấn luyện riêng nói trên. Đó cũng là phương pháp huấn luyện cho từng người nhằm thay đổi hành vi với mục tiêu cải thiện năng lực thực hiện công việc. Huấn luyện cấp điều hành đã trở thành ngành kinh doanh có nhu cầu rất lớn. Theo một ước tính, có ít nhất 10.000 người đang cung cấp dịch vụ huấn luyện cấp điều hành này với giá từ 1.500 đến 15.000 đô la mỗi ngày. Chi phí cho việc huấn luyện này thật tốn kém nhưng đó là khoản chi tiêu xứng đáng khi so sánh với kết quả đạt được.

Chương này sẽ trình bày những lợi ích của việc huấn luyện cấp điều hành và hai phương pháp huấn luyện cơ bản đang được áp dụng phổ biến.

TẠI SAO PHẢI HUẤN LUYỆN CHO CẤP ĐIỀU HÀNH?

Việc một công ty thuê người huấn luyện cho cấp điều hành thường xuất phát từ hai lý do cơ bản sau: hành vi của cấp điều hành gây cản trở đến trách nhiệm của họ, hoặc nhà điều hành cần phát triển nghề nghiệp thông qua sự phát triển những kỹ năng cá nhân.

Thay đổi hành vi kém hiệu quả

Một số thói quen cá nhân sau của nhà điều hành làm giảm tính hiệu quả của chính họ cũng như ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc của người khác:

- Không thể thiết lập mối quan hệ hiệu quả với đồng nghiệp và cấp dưới
- Không sẵn sàng giao phó trách nhiệm và quyền ra quyết định cho cấp báo cáo trực tiếp
- Đặt quyền lợi của phòng ban mình lên trên quyền lợi của toàn bộ tổ chức
- Không muốn hợp tác với những người có khả năng cạnh tranh trong lần thắng tiến sắp tới
- Phong cách lãnh đạo thiếu hiệu quả và không phù hợp
- Không theo quy trình khi làm việc với các đồng nghiệp và giám đốc điều hành

Về cơ bản những thói quen này cũng giống như những cách hành xử kém hiệu quả thường gặp ở các nhà quản lý cấp thấp và cấp trung. Nhưng ở cấp điều hành, những thói quen này sẽ đem lại nhiều nguy hiểm hơn cho tổ chức.

Đẩy mạnh sự phát triển cá nhân

Ngoài lý do thay đổi những hành vi kém hiệu quả ở cấp điều hành, việc huấn luyện còn có thể đẩy mạnh sự phát triển cá nhân. Không phải nhà điều hành nào cũng có đầy đủ mọi kiến thức, kỹ năng tổ chức, kỹ năng tương tác cá nhân cần thiết, họ cũng cần phải học hỏi thông qua kinh nghiệm và năng lực bản thân. Nhưng vẫn có sai lầm xảy ra và sai lầm ở cấp điều hành thường phải trả giá rất đắt. Vì vậy, việc huấn luyện nhằm để rút ngắn thời gian học hỏi. Hãy xem ví dụ sau:

Việc Sheila từ chức phó chủ tịch marketing đã gây bất ngờ lớn cho tất cả mọi người. Sự ra đi của cô đã để trống một vị trí lãnh đạo mà công ty cần phải tìm người thay thế nhanh chóng để công việc không bị gián đoạn.

Arvid – một nhân viên trong công ty – được tuyển chọn cho vị trí này. Arvid có nhiều ưu điểm phù hợp với công việc: Anh hiểu rõ công ty và các đối thủ cạnh tranh, có tư duy sáng tạo và tầm nhìn chiến lược, bên cạnh đó, anh là người làm việc rất nhiệt tình. Nhưng Arvid lại không có kinh nghiệm điều hành. Xét về mặt năng lực cá nhân, anh là một người xuất sắc, nhưng về mặt điều hành, anh vẫn chưa chứng minh được khả năng quản lý và tranh thủ sự hợp tác của người khác.

“Tôi e rằng Arvid sẽ thất bại trong vai trò mới”, giám đốc điều hành nói với giám đốc nguồn nhân lực.

“Tôi cũng có cùng suy nghĩ như anh”, giám đốc nguồn nhân lực bày tỏ. “Cho dù Arvid không thất bại thì cũng phải mất một năm hoặc hơn thế anh ta mới có thể kiểm soát được công việc mới của mình và bắt đầu đóng góp như chúng ta mong muốn. Tôi nghĩ Arvid cần được huấn luyện để giảm nguy cơ thất bại và giúp anh ta nắm vững công việc nhanh hơn.”

Giám đốc điều hành và giám đốc nguồn nhân lực đồng ý thuê một người huấn luyện cấp điều hành để giúp Arvid trong suốt tám tháng đầu tiên anh đảm nhận vị trí phó chủ tịch tiếp thị. Với chi phí chưa đến 15% lương của Arvid, có vẻ như đây là một cuộc đầu tư hợp lý.

Cho dù cấp điều hành có hành vi thiếu hiệu quả hoặc thiếu kinh nghiệm trong vai trò mới, thì việc huấn luyện luôn là một giải pháp thiết thực. Tuy tốn kém song nó có thể giúp công ty giảm bớt thiệt hại mà một số nhà điều hành có thể gây ra do mắc phải sai lầm. Nếu nhận thấy lợi ích vượt trội chi phí, hãy thuê chuyên gia huấn luyện cho cấp điều hành của mình.

HAI PHƯƠNG PHÁP HUẤN LUYỆN CHO CẤP ĐIỀU HÀNH

Có hai phương pháp huấn luyện cho cấp điều hành: *phương pháp chẩn đoán và phát triển*, và *phương pháp đề xuất hành động*. Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm, thuận lợi riêng.

Chẩn đoán và phát triển

Phương pháp chẩn đoán và phát triển có nhiều đặc điểm giống với mô hình tư vấn bên ngoài mà các nhà điều hành công ty đã quen thuộc. Phương pháp này có bốn thành phần cơ bản: chẩn đoán, tự nhận thức, lập kế hoạch giải quyết, và thực hiện kế hoạch.

Chẩn đoán. Chuyên gia huấn luyện sẽ tìm cách xác định vấn đề của cấp điều hành và mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Điều này được thực hiện không chỉ bằng cách quan sát trực tiếp, mà còn qua các phương tiện gián tiếp, chẳng hạn như dựa

vào chỉ số MBTI⁽¹⁾. Trong một số trường hợp, người huấn luyện sẽ sử dụng phương pháp phản hồi 360 độ⁽²⁾ – một phương pháp thu thập có hệ thống các thông tin về hành vi và năng lực thực hiện của người cần huấn luyện từ những người tương tác với người đó: cấp trên, đồng nghiệp và những người báo cáo trực tiếp với mục đích xác định các điểm mạnh và điểm yếu của người cần huấn luyện. Rất ít công ty đồng ý để chuyên gia huấn luyện xúc tiến phương pháp này vì sẽ mất nhiều thời gian của các bên tham gia. Trong nhiều trường hợp, sự phản hồi như vậy liên quan đến khoảng 20 nhân viên của công ty, những người này phải dành thời gian của những công việc khác để hoàn tất bảng câu hỏi dài dằng dặc. Những người chỉ trích cho rằng hầu hết những vấn đề đều có thể nhận biết mà không cần phương pháp chẩn đoán đó. Trái lại, những người ủng hộ phương pháp này lập luận rằng các nhà điều hành đang được huấn luyện chỉ đón nhận vấn đề của họ một cách nghiêm túc nếu bằng chứng về những vấn đề ấy được xác định một cách khách quan và rõ ràng. Nhà điều hành dễ phớt lờ khi chuyên gia huấn luyện nói: “Anh có vấn đề với ...”. Họ có thể trả lời: “À, đó chỉ là quan điểm riêng của anh”. Tuy nhiên, nếu có 20 người công nhận như vậy thì người đó buộc phải thừa nhận vấn đề.

Tự nhận thức. Khi đã thực hiện xong phần đánh giá, chuyên gia huấn luyện sẽ gặp người cần huấn luyện (tức nhà điều hành) – thường là gặp gỡ ngoài thời gian làm việc chính thức – để chia sẻ những vấn đề họ đã tìm hiểu được, cả tích cực và tiêu cực. Lúc này, nhà điều hành cần phải nhìn nhận vấn đề của bản

(1) MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator) là lý thuyết về tính cách do Keirsey và Bates phát triển. MBTI mô tả những khác biệt có giá trị trong cách con người nhìn nhận thế giới, ra quyết định, lựa chọn nghề nghiệp, và giao tiếp với người khác. Tiêu chí để xác định 16 loại tính cách khác nhau dựa trên 4 khía cạnh đối lập: hướng ngoại hay hướng nội, cảm nhận hay trực quan, suy xét hay cảm tính, linh hoạt hay xét đoán.

(2) Phản hồi 360 độ (360-degree feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và điều hành) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế.

thân một cách khách quan. Điều này có thể đem đến những cảm xúc không dễ chịu cho nhà điều hành vì như một tác giả đã nói: “Không có gì lúng túng hơn là phải đối diện với chính mình”.

Lập kế hoạch phát triển. Sau khi nhà điều hành đã nhìn nhận rõ vấn đề của bản thân, bước tiếp theo là lập kế hoạch để giải quyết vấn đề đó. Ở bước lập kế hoạch này, nhà điều hành giữ vai trò chủ động vì họ chính là đối tượng của kế hoạch này.

Thực hiện kế hoạch. Ở bước cuối cùng này, chuyên gia huấn luyện và nhà điều hành làm việc cùng nhau. Chuyên gia huấn luyện sẽ quan sát cách thức nhà điều hành làm việc với cấp dưới, đồng nghiệp và khách hàng. Sau đó, cả hai thảo luận về các vấn đề.

“Bây giờ chúng ta hãy nói về cách anh làm việc với Johnson.”

“Có vấn đề gì không?”

“Anh có nghĩ là mình đã giao trách nhiệm triển khai một cuộc khảo sát thị trường cho Johnson không?”

“Có chứ. Tôi đã yêu cầu anh ta thực hiện những gì tôi muốn: 40 câu hỏi khảo sát xoay quanh năm vấn đề chính, số đối tượng khảo sát là 1.200, và được trình bày theo hình thức mà tôi đã chỉ định. Có gì sai trong chuyện này không?”

“Anh yêu cầu Johnson thực hiện những gì anh muốn, như thế là đúng. Nhưng trách nhiệm anh đã giao là gì? Mọi quyết định quan trọng anh đã đưa ra cả rồi khiến Johnson chỉ còn mỗi một việc là đánh máy bảng khảo sát và trình bày theo hình thức anh mong muốn nữa thôi. Ngay cả một thư ký mới tập sự cũng có thể làm được như vậy.”

Câu nói nghe có vẻ như một lời chỉ trích, nhưng đó lại là lời nhận xét thẳng thắn giúp nhà điều hành nhận biết được những sai lầm của mình để lập kế hoạch khắc phục chúng.

Đề xuất hành động

Phương pháp *đề xuất hành động* là giải pháp thay thế cho phương pháp chẩn đoán và giải quyết. Đây là phương pháp huấn luyện trực tiếp, ít tốn thời gian của các bên. Chuyên gia huấn luyện sẽ quan sát khách hàng (nhà điều hành) và đưa ra những đề xuất cho hành động của nhà điều hành ngay khi họ phát hiện có vấn đề đó. Một số người chỉ trích rằng phương pháp trực tiếp này chưa hoàn thiện vì nó bỏ qua khía cạnh tâm lý - một yếu tố sâu xa và là nguồn gốc của những hành vi kém hiệu quả. Tuy nhiên, Marshall Goldman - người ủng hộ phương pháp này - lại bác bỏ mọi băn khoăn đó. Trong một cuộc phỏng vấn năm 2002 với tờ *Harvard Business Review*, ông tuyên bố: *Yếu tố tâm lý này hiển nhiên sẽ có giá trị với một số loại vấn đề. Nhưng nhìn chung nó chẳng liên quan gì đến các vấn đề về hành vi mà tôi gặp. Hầu như những người mà tôi huấn luyện đều không thừa nhận thực chất vấn đề mà luôn có lý do để đổ lỗi cho hành vi kém hiệu quả của họ - những lý do hầu như không thể thay đổi được*". Goldman đề nghị khách hàng của mình tập trung vào những gì họ có thể thay đổi, chứ không phải vào những gì họ không thể thay đổi.

Dù công tác huấn luyện cấp điều hành được thực hiện theo phương pháp nào đi nữa, thì cũng giống như công tác huấn luyện giữa nhà quản lý và cấp dưới, yếu tố quan trọng là động lực học hỏi và nỗ lực tiến bộ của người huấn luyện. Do đó, khi thuê chuyên gia huấn luyện cho cấp điều hành, cần cẩn thận chọn lựa hình thức huấn luyện để kết quả đạt được là tối ưu nhất. Những nhà điều hành không chịu nỗ lực tiến bộ sẽ là nguyên nhân gây ra sự lãng phí thời gian và tiền bạc của công ty.

Ảnh hưởng của sự rối loạn tính cách

Bác sĩ Steven Berglas – một bác sĩ tâm lý nghiên cứu các vấn đề về nhà quản lý và nơi làm việc – đã nhận thấy một số vấn đề liên quan đến năng lực thực hiện của nhà điều hành bắt nguồn từ sự rối loạn tính cách trầm trọng mà chỉ có phương pháp điều trị tâm lý mới có thể giải quyết được. Ông nêu trường hợp tự ngưỡng mộ bản thân làm ví dụ:

Cũng chẳng có gì bất thường khi thấy ở những vị trí đỉnh cao tại nơi làm việc luôn có những người tự ngưỡng mộ bản thân. Những người này cũng hướng đến sự thành đạt nhưng họ thường phủ nhận tất cả những thành quả mà họ đã đạt được. Họ không chỉ đánh giá thấp những giá trị mà họ cảm thấy thấp kém so với bản thân họ, mà còn sẵn sàng bất chấp các quy tắc mà họ xem thường.

Berglas cho rằng không một phương pháp huấn luyện cấp điều hành nào có thể giảm nhẹ tình trạng rối loạn tính cách ấy. Có khi việc chỉ định một chuyên gia huấn luyện cấp điều hành sẽ nuôi dưỡng cảm giác tự thấy mình quan trọng của cá nhân đó.

NHỮNG YẾU TỐ CẦN CÓ Ở MỘT CHUYÊN GIA HUẤN LUYỆN CHO CẤP ĐIỀU HÀNH

Những người thực hiện công tác huấn luyện cho cấp điều hành thường là các nhà điều hành của tập đoàn lớn, chuyên viên tâm lý, bác sĩ tâm lý, các công ty tư vấn quản lý, các giáo sư chuyên ngành,... Mỗi người chuyên về những lĩnh vực quản lý khác nhau như lập kế hoạch nghề nghiệp, quản lý tổ chức, quản lý thời gian, các kỹ năng quản lý con người,... Dù họ là ai, chuyên trách lĩnh vực gì, thì họ cần phải hội tụ đủ những đặc điểm sau:

- **Kinh nghiệm làm việc ở cấp cao.** Các nhà điều hành thường thích làm việc với người mà họ có thể xem như một đồng sự ngang hàng.
- **Kỹ năng tương tác cá nhân xuất sắc.** Hãy tìm người có thể làm việc với những cái tôi lớn và không ngại giải quyết những vấn đề cá nhân nhạy cảm.
- **Hiểu biết về tổ chức.** Vì các nhà điều hành tạo ra kết quả thông qua nhân viên và các phòng ban, nên người huấn luyện phải nhập cuộc tốt và nhanh chóng biết được cách thức nhân viên và các bộ phận trong công ty làm việc với nhau (hoặc không làm việc được với nhau).
- **Tính liêm chính.** Người huấn luyện luôn phải chịu trách nhiệm báo cáo mọi vấn đề cho bất kỳ ai trả tiền thuê họ. Tuy nhiên, người huấn luyện không được tiết lộ những vấn đề thuộc về cá nhân của nhà điều hành.
- **Thẳng thắn.** Trong hầu hết trường hợp, một người huấn luyện giỏi là người biết cách đương đầu với những vấn đề của người được huấn luyện. Người huấn luyện cần thông cảm nhưng phải biết nói sự thật, cho dù điều đó có thể làm người được huấn luyện cảm thấy không thoải mái.

Nếu một người huấn luyện mà công ty bạn thuê có những đặc điểm này cộng với sự giới thiệu đáng tin cậy từ những khách hàng trước đây đã từng làm việc với họ, thì sự lựa chọn của bạn có thể là chính xác và đem đến những kết quả khả quan.

Có một điều cần tránh là “hội chứng Svengali”, đó là sự sử dụng quá mức tầm ảnh hưởng của người huấn luyện. Svengali là một nhân vật trong tiểu thuyết Trilby của George Du Maurier, xuất bản năm 1894. Theo nội dung câu chuyện, Svengali - một nhạc sĩ không thành công trong sự nghiệp - đã dùng thuật thôi

miên để khống chế cô ca sĩ trẻ tên là Trilby. Nhờ vào thuật thôi miên của Svengali, Trilby đã đạt được thành công rực rỡ, nhưng cái giá phải trả là sự độc lập của chính bản thân cô.

Lịch sử đã ghi nhận nhiều trường hợp sử dụng thứ “quyền lực đằng sau ngai vàng” này. Cũng như Svengali, những người này đã lạm dụng sự ảnh hưởng của mình đối với những người đã tin tưởng giao phó trách nhiệm cho họ. Hoàng đế La Mã Tiberius đã từng có một viên tể tướng đầy tham vọng là Aelius Sejanus – người duy nhất nắm giữ bí mật của hoàng đế. Vị giáo chủ hắc ám của vua Henry VIII nước Anh là Thomas Cromwell, người luôn thấy kẻ phản bội ở khắp nơi. Alexandra – hoàng hậu cuối cùng của nước Nga – đã phải chịu ảnh hưởng rất lớn từ tu sĩ Rasputin. Tất cả những vị cố vấn trong bóng tối ở những ví dụ trên đều bị căm ghét và cuối cùng bị giết chết.

Những người huấn luyện cho cấp điều hành phải cẩn thận trong cách hành xử, tránh để mọi người nhìn nhận rằng họ đang tạo ảnh hưởng quá mức, có mối quan hệ riêng hoặc có khả năng tiếp cận đặc biệt đối với giám đốc điều hành trực tiếp. Nhiệm vụ của người huấn luyện phải rõ ràng và minh bạch rằng họ đang giúp giám đốc điều hành thực hiện công việc hiệu quả hơn chứ không phải chỉ đạo hay làm “do thám” báo cáo mọi tình hình cho giám đốc điều hành.

Bí quyết tận dụng việc huấn luyện cấp điều hành

Nhà tâm lý học về quản lý Don Grayson và chuyên gia tư vấn Kerry Larson đã mô tả sáu nguyên nhân khiến những người được huấn luyện không gặt hái được lợi ích trọn vẹn từ việc huấn luyện cho cấp điều hành. Những nguyên nhân này bao gồm:

1. Không tận tâm
2. Mong đợi không thực tế
3. Có tinh phòng thủ
4. Đóng vai trò thụ động
5. Cảm thấy an toàn mới tham gia
6. Không thể hợp tác với người khác

Trong vai trò người được huấn luyện, bạn hãy cố gắng tránh phạm những sai lầm này để cải thiện năng lực cá nhân nhiều hơn. Hãy tận tâm với quy trình huấn luyện và suy nghĩ thực tế về những gì có thể đạt được trong thời gian ngắn vì hành vi không dễ dàng thay đổi. Đừng phòng thủ đối với lý do mà bạn cần huấn luyện, cũng đừng biện minh hay đổ lỗi cho người khác về thất bại của bạn. Hãy chủ động tham gia vào việc tự đánh giá bản thân và lập kế hoạch thay đổi. Luôn trong tư thế sẵn sàng đón nhận những mạo hiểm đã dự tính khi thay đổi cách hành xử và quản lý của bạn. Cuối cùng, thay vì che giấu sự thật rằng bạn đang nhận sự giúp đỡ của người huấn luyện, hãy công khai chuyện này và tìm sự giúp đỡ cũng như ý kiến phản hồi từ người khác.

TÓM TẮT

- Mục đích của việc huấn luyện cho cấp điều hành là để thay đổi những hành vi kém hiệu quả hoặc đẩy mạnh sự phát triển cá nhân.
- Phương pháp chẩn đoán và phát triển bao gồm bốn thành phần cơ bản: chẩn đoán, tự nhận thức, lập kế hoạch phát triển, và thực hiện kế hoạch.
- Phương pháp đề xuất hành động giúp người huấn luyện giảm thiểu thời gian cho những chẩn đoán dài dòng và đắt tiền. Người huấn luyện quan sát khách hàng và đưa ra những đề xuất cho cách hành xử mỗi khi họ phát hiện thấy có vấn đề.
- Khi thuê người huấn luyện cho cấp điều hành, hãy tìm người có kinh nghiệm làm việc ở cấp bậc cao, có kỹ năng tương tác cá nhân, hiểu biết về tổ chức, liêm chính, thẳng thắn và được đánh giá cao bởi những khách hàng đã từng làm việc với họ.



CỐ VẤN VÀ QUẢN LÝ

Phát triển nguồn tài sản con người

Nội dung chính:

- Sự khác biệt giữa huấn luyện và cố vấn
- Lợi ích của việc cố vấn
- Các đối tượng để cố vấn
- Sẵn sàng cố vấn

Theo nghĩa thông thường, cố vấn là đưa ra những lời khuyên bảo phù hợp và đáng tin cậy. Chuyên gia tư vấn Chip R. Bell đã mở rộng định nghĩa này: “Người cố vấn đơn giản là người giúp người khác biết được những điều khiến họ có thể gặt hái kết quả cao hơn, hiệu quả hơn so với khi không biết những điều đó”. Về mặt ngôn ngữ, chúng ta có động từ mentor (cố vấn) nghĩa là đưa ra những lời khuyên thông minh và đáng tin cậy, và danh từ mentor (người cố vấn) với nghĩa là người giúp ai đó trải nghiệm sự phát triển cá nhân thông qua học hỏi. Như vậy, cố vấn là hành động cung cấp lời khuyên, thông tin, hay hướng dẫn của một người có kinh nghiệm, kỹ năng và chuyên môn hữu ích để phát triển cá nhân và nghề nghiệp của người khác.

Chương này sẽ trình bày về chủ đề cố vấn với ba nội dung chính: sự khác biệt giữa cố vấn và huấn luyện, lợi ích và thách thức của việc cố vấn, và vai trò của cố vấn trong việc phát triển nguồn tài sản con người.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CỐ VẤN VÀ HUẤN LUYỆN

Cố vấn nhằm hỗ trợ sự phát triển cá nhân thông qua các chức năng tâm lý xã hội cũng như nghề nghiệp. Theo bảng 7-1, các chức năng nghề nghiệp bao gồm sự bảo trợ, huấn luyện, bảo vệ, chứng tỏ bản thân, và thách thức. Đây là những chức năng liên quan đến công việc nhằm thúc đẩy năng lực và vị trí trong tổ chức của người được cố vấn. Trong khi đó, các chức năng tâm lý

xã hội nhắm đến cái tôi hay ý thức của người được cố vấn về cách hành xử, về các giá trị nơi làm việc, những tình huống khó xử của bản thân, và cảm giác được tập thể thừa nhận.

BẢNG 7-1

Việc cố vấn hỗ trợ sự phát triển cá nhân như thế nào?

Các chức năng nghề nghiệp	Các chức năng tâm lý xã hội
<i>Bảo trợ.</i> Người cố vấn mở ra những cánh cửa mà lẽ ra đã bị đóng.	<i>Làm gương.</i> Người cố vấn là mẫu người điển hình cho cách hành xử, thái độ và giá trị dẫn đến thành công.
<i>Huấn luyện.</i> Người cố vấn hướng dẫn và đưa ra ý kiến phản hồi.	<i>Tư vấn.</i> Người cố vấn giúp người được cố vấn giải quyết những tình huống khó xử trong công việc.
<i>Bảo vệ.</i> Người cố vấn hỗ trợ và nâng đỡ người được cố vấn.	<i>Thừa nhận và khẳng định.</i> Người cố vấn ủng hộ và bày tỏ sự tôn trọng đối với người được cố vấn.
<i>Thách thức.</i> Người cố vấn khuyến khích những cách suy nghĩ và hành động mới, thôi thúc người được cố vấn phát triển năng lực của mình.	<i>Tình bạn.</i> Người cố vấn bày tỏ sự quan tâm cá nhân vượt ngoài giới hạn yêu cầu công việc.
<i>Chứng tỏ bản thân.</i> Người cố vấn hướng người được cố vấn vào những nhiệm vụ giúp họ được quản lý cấp cao biết đến.	

Như vậy, phạm vi cố vấn rộng hơn huấn luyện. Bản thân việc huấn luyện chỉ là một phần nhỏ trong cố vấn. Việc cố vấn không giới hạn ở việc phát triển một tập hợp nhỏ hẹp các kỹ năng và cách hành xử, mà nhắm đến toàn bộ con người và sự nghiệp của người ấy. Kathy E. Kram đã viết như sau:

Các chức năng nghề nghiệp là những khía cạnh trong mối quan hệ làm tăng cường việc nắm vững tình hình và chuẩn bị thăng tiến trong một tổ chức. Các chức năng tâm lý là những khía cạnh trong mối quan hệ làm tăng cường ý thức về năng

lực, sự rõ ràng của tính tương đồng và tính hiệu quả trong vai trò nghề nghiệp. Trong khi các chức năng nghề nghiệp chủ yếu nhằm hỗ trợ cá nhân tiến lên theo thứ bậc vị trí trong tổ chức, thì các chức năng tâm lý ảnh hưởng đến cá nhân ở mức độ bản thân bằng cách xây dựng giá trị bản thân cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Những chức năng này khi kết hợp cùng nhau có thể giúp cá nhân giải quyết những thách thức trong từng giai đoạn nghề nghiệp.

BẢNG 7-2

Những điểm khác biệt chính giữa huấn luyện và cố vấn

	Huấn luyện	Cố vấn
Các mục tiêu chính	Điều chỉnh hành vi không phù hợp, cải thiện năng lực thực hiện, và hướng dẫn các kỹ năng mà nhân viên cần để đảm nhận trách nhiệm mới.	Hỗ trợ và hướng dẫn sự phát triển cá nhân của người được cố vấn.
Nguồn động cơ	Người huấn luyện hướng dẫn việc học hỏi.	Người được cố vấn chịu trách nhiệm cho việc học hỏi của mình.
Sự tự nguyện	Dù cần có sự nhất trí chấp nhận huấn luyện từ cấp dưới, song việc này không nhất thiết phải tự nguyện.	Cả người cố vấn lẫn người được cố vấn đều tự nguyện.
Tập trung	Tập trung vào các vấn đề và các cơ hội học hỏi ở hiện tại.	Tập trung vào việc phát triển nghề nghiệp cá nhân lâu dài.
Vai trò	Chủ yếu đóng vai trò người nói với ý kiến phản hồi phù hợp.	Chủ yếu đóng vai trò người nghe, làm gương, đưa ra đề nghị và các mối quan hệ.
Thời gian	Thường tập trung vào các nhu cầu ngắn hạn, xảy ra không liên tục, chỉ khi cần thiết.	Lâu dài.
Mối quan hệ	Người huấn luyện thường là cấp trên của người được huấn luyện.	Người cố vấn hiếm khi là cấp trên của người được cố vấn. Hầu hết các chuyên gia khuyên rằng người cố vấn không nên nằm trong phạm vi chỉ huy đối với người được cố vấn.

Sự khác biệt chính giữa cố vấn và huấn luyện có thể tóm tắt như sau: Huấn luyện liên quan đến công việc; còn cố vấn là liên quan đến nghề nghiệp của cá nhân. Bảng 7-2 trên đây trình bày những điểm khác biệt chính giữa huấn luyện và cố vấn xét về mục tiêu, nguồn động cơ, sự tập trung và các yếu tố khác.

Hãy xem một ví dụ kết hợp nhiều yếu tố được nêu trong bảng này.

Wendy là một nhà khoa học thí nghiệm thuộc phòng nghiên cứu và phát triển của công ty DrugCo Pharmaceuticals. Cô có một tương lai đầy hứa hẹn và được cấp trên cũng như đồng nghiệp đánh giá cao. Wendy báo cáo trực tiếp cho Robert - người quản lý phòng thí nghiệm. Cô cũng có mối quan hệ cố vấn không chính thức với Charlotte - một nhà điều hành chịu trách nhiệm về lĩnh vực quản lý nguồn vốn tri thức. Dù không thuộc bộ phận của Wendy, nhưng Charlotte cũng khởi nghiệp với vai trò là một nhân viên phân tích kỹ thuật trong cùng một phòng thí nghiệm mà hiện nay Wendy đang làm việc. Do đó, Charlotte có thể dễ dàng đồng cảm với công việc của Wendy cũng như những áp lực mà nhà khoa học nữ này phải đối mặt trong một tổ chức có quá nhiều nam giới như vậy.

Hôm qua, Robert đã ghé qua nói chuyện với Wendy về bản báo cáo giữa kỳ mà cô vừa nộp về một giai đoạn trong các thử nghiệm thường lệ của phòng thí nghiệm. Ông bắt đầu: "Đây là một báo cáo có giá trị đấy, Wendy ạ, tôi đã chuyển nó lên cho Phil. Tôi chắc là ông ấy sẽ thấy thú vị."

"Tôi mừng khi anh nghĩ như vậy", cô đáp lại. "Liệu tôi đã đề cập mọi thứ mà anh muốn trong bản báo cáo chưa?"

"Nhìn chung là tốt", ông trả lời, "nhưng không phải là hoàn toàn. Đó cũng là lý do tôi muốn gặp cô sáng nay". Sau đó

Robert dành năm phút thảo luận về các phương án thử nghiệm khác, mà tùy theo kết quả, sẽ củng cố thêm kết luận trong báo cáo của Wendy. Ông tiếp tục: “Không phải chúng ta có mọi thời gian và nguồn lực để thực hiện mọi cuộc thử nghiệm, nhưng trong một số trường hợp chúng xứng đáng với thời gian và công sức bỏ ra. Vì thế, nếu cô cảm thấy một thử nghiệm khác sẽ làm rõ các phát hiện của cô thì cứ nói với tôi. Có lẽ tôi có thể giúp cô ít nhiều. Trong lúc ấy, cô vẫn cứ tiếp tục thực hiện công việc của mình”.

Trong ví dụ này, mục tiêu huấn luyện của Robert mang tính tức thì và có giới hạn. Ông dự định cải thiện một vấn đề nhỏ trong năng lực thực hiện công việc của Wendy. Buổi huấn luyện này ngắn gọn, không chuẩn bị trước và do Robert khởi phát. Nó liên quan đến hành động “nói” với ý kiến phản hồi. Dù những buổi huấn luyện như thế này có hiệu quả tích cực đến sự nghiệp đầy hứa hẹn của Wendy với DrugCo, nhưng vấn đề nghề nghiệp không phải là nguyên nhân dẫn đến sự can thiệp của Robert vì huấn luyện tập trung vào công việc, chứ không phải nghề nghiệp.

Wendy cùng Charlotte đi ăn trưa vào tuần đó. Và sau đó hàng tháng hai người thường gặp nhau một lần để tâm sự về những khó khăn trong công việc cũng như sự tiến bộ trong nghề nghiệp của Wendy. Do cùng chung một điểm khởi nghiệp giống Wendy với tấm bằng đại học sinh hóa, nên Charlotte có thể đánh giá những thách thức mà Wendy phải đối mặt và hiểu cô ấy cần học hỏi gì để phát triển nghề nghiệp. Về phần mình, Wendy rất kính trọng và ngưỡng mộ Charlotte. Charlotte đã thăng tiến thành công qua nhiều cấp bậc, trước hết là qua quá trình nỗ lực học hỏi về năng lực chuyên môn, sau đó phát triển sự nhạy bén về quản lý doanh nghiệp. Tấm bằng MBA mà bà đạt được sau nhiều năm theo học các khóa

học ban đêm đã đem lại cho bà những kỹ năng thiết yếu. Wendy rất ngưỡng mộ những thành quả của Charlotte và hy vọng một ngày nào đó cô cũng được giống như bà.

Charlotte thường bắt đầu buổi cố vấn của mình bằng một câu hỏi: “Này, Robert đã cho cô làm gì tháng này đây?”. Rồi bà chăm chú lắng nghe câu trả lời của Wendy và đưa ra một câu hỏi thăm dò khác: “Cô đã học được gì từ kinh nghiệm đó?”. Tùy vào câu trả lời của Wendy, Charlotte sẽ hướng dẫn cách thức học hỏi cho cô. Trong nhiều trường hợp, Charlotte khuyên Wendy tìm đến người khác vì vấn đề nằm ngoài khả năng của bà. Ví dụ, có lần Charlotte nói: “Một nhóm nghiên cứu thị trường đã bắt đầu gặp gỡ mỗi tháng một lần để bàn về những yêu cầu thường xuyên thay đổi của khách hàng đây. Ít nhất hai người trong số họ cũng xuất thân từ giới khoa học. Tôi nghĩ cô có thể học hỏi nhiều điều từ họ đấy. Để tôi giới thiệu, cô cho họ nhé?”.

Trong ví dụ này, Charlotte - người cố vấn - không quan tâm đặc biệt đến các vấn đề liên quan đến công việc mà lại tập trung chú ý vào sự tiến bộ nghề nghiệp của Wendy thông qua kinh nghiệm học hỏi của Wendy. Vì vậy, bà hỏi Wendy đã học được những gì trong suốt tháng qua, và bà tạo một cơ hội mới để học hỏi về công việc bằng cách giới thiệu cô với nhóm nghiên cứu thị trường - những người lúc nào cũng theo sát từng diễn biến của ngành công nghiệp và khách hàng. Wendy sẽ học được nhiều điều từ họ - những điều mà cô chẳng bao giờ biết được với công việc trong phòng thí nghiệm. Điều này nhấn mạnh những gì đã đề cập: *cố vấn không tập trung vào công việc mà là nghề nghiệp của bạn.*

LỢI ÍCH VÀ CHI PHÍ CỦA VIỆC CỐ VẤN

Lợi ích của việc cố vấn đối với tổ chức thể hiện ở ba khía cạnh: (1) phát triển tài sản con người, (2) hỗ trợ chuyển giao kiến thức ngầm quan trọng từ nhân viên này sang nhân viên khác và (3) hỗ trợ việc duy trì những nhân viên có giá trị. Chi phí cố vấn được đánh giá bằng thời gian và công sức cố vấn.

Phát triển nguồn tài sản con người

Tài sản con người ngày càng đóng vai trò quan trọng và có giá trị hơn gấp nhiều lần so với tài sản vật chất và nguồn lực tài chính. Tài sản vật chất có thể mua được, nguồn lực tài chính có thể tìm kiếm thông qua các thị trường vốn. Hơn nữa, không có sự khác biệt nào hay lợi thế cạnh tranh nào mà công ty có được lại tồn tại mãi mãi. Hãy xem xét những tài sản mà công ty bạn đang có và đặt câu hỏi: Tài sản nào khó thay thế nhất? Chắc hẳn bạn sẽ trả lời: “đó là nguồn tài sản con người của chúng tôi”. Đúng thế, bạn có văn phòng với đầy đủ các thiết bị tiện nghi, có những cơ sở sản xuất lớn và hiện đại,... nhưng tất cả những tài sản vật chất đó đều có thể thay thế. Thậm chí, các đối thủ cạnh tranh có thể đầu tư mạnh mẽ vào phần trang thiết bị hơn cả bạn. Nguồn tiền mặt và chứng khoán bạn đang tiêu thụ trên thị trường không đủ sức làm công ty bạn trở nên khác biệt trong con mắt của khách hàng vì đối thủ của bạn có thể có được những nguồn tài chính tương tự từ các nhà đầu tư và cho vay nợ.

Trong khi đó, tài sản con người là nguồn gốc của sự đổi mới và tạo ra giá trị. Tài sản con người cùng với những thứ mà con người tạo ra như: bằng sáng chế, bản quyền phát minh, chất lượng dịch vụ, sự tin cậy của sản phẩm,... đem lại sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho các công ty và tổ chức. Vì vậy, hãy luôn đề cao việc phát triển tài sản con người bằng nhiều phương

pháp, trong đó cố vấn là một trong những phương pháp phát triển và hỗ trợ mà bạn có thể sử dụng. Việc cố vấn sẽ mở rộng triển vọng của nhân viên và tạo cơ hội cho nhân viên đóng góp ở những mức độ cao hơn.

Chuyển giao kiến thức ngầm

Kiến thức ngầm là loại kiến thức không thể chuyển thành tài liệu hay lưu trữ dưới hình thức văn bản hoặc cơ sở dữ liệu. Đó là loại kiến thức lưu giữ trong tâm trí của mỗi người. Liệu có người nào trong công ty bạn dường như luôn biết được suy nghĩ, tâm trạng của bạn nên đưa ra những lời khuyên đúng lúc? Những người này đã sử dụng kiến thức ngầm của mình. Kiến thức của một nhân viên bán hàng khiến anh ta biết được ai có tầm ảnh hưởng và có quyền ra quyết định ở một công ty khách hàng là một ví dụ tiêu biểu cho kiến thức ngầm. Kiến thức của cá nhân bạn về cách thực hiện công việc hiệu quả trong môi trường nhóm là một ví dụ khác. Mặc dù những hiểu biết này khó lưu trữ và chuyển giao cho người khác, nhưng chúng cực kỳ quan trọng đối với tổ chức.

Việc cố vấn giúp chuyển giao kiến thức ngầm từ một thể hệ nhân viên này sang thể hệ nhân viên khác, hoặc từ những nhà quản lý giàu kinh nghiệm sang những người ít kinh nghiệm hơn. Thiếu sự chuyển giao này, thông tin quan trọng sẽ bị cô lập. Và khi người có kiến thức ngầm về hưu hoặc rời công ty, kiến thức ấy sẽ ra đi cùng họ. Việc cố vấn sẽ tránh được tổn thất này và giúp lưu giữ nhưng kiến thức có giá trị ở lại với tổ chức.

Duy trì nhân viên có giá trị

Tình trạng thay đổi nhân viên là thực tế mà các công ty luôn phải đối mặt. Tỷ lệ thay thế này dao động tùy theo từng công ty và lĩnh vực kinh doanh. Ví dụ, tỷ lệ thay thế nhân viên

của hãng hàng không Southwest Airlines nằm trong khoảng 4 đến 5% mỗi năm - bằng một nửa con số trong ngành công nghiệp hàng không Mỹ. Tỷ lệ thay thế nhân viên thấp đã đem lại cho Southwest Airlines hai lợi thế quan trọng: (1) giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo, (2) các nhân viên có cơ hội thực hành công việc hiệu quả hơn theo kinh nghiệm của người đi trước. Trong ngành dịch vụ tư vấn chuyên môn, như tư vấn quản lý và kế toán, tỷ lệ thay thế nhân viên thường rất cao: trung bình từ 20 đến 25%! Do lĩnh vực này thường đầu tư nhiều vào việc tuyển dụng, đào tạo nhân viên nên thiệt hại kinh tế do tình trạng thay thế nhân viên vô cùng trầm trọng.

Tuy nhiên, không phải lúc nào tình trạng thay thế nhân viên cũng đều xấu cả. Sự thay thế nhân viên tạo ra nhiều vị trí trống dành cho những nhân viên có nhiều năng lực hơn. Sự thay thế nhân viên ở cấp cao và cấp trung còn tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên trung thành và cầu tiến. Thách thức của các công ty là (1) giới hạn sự thay thế nhân viên ở những cấp thấp và những loại công việc dễ dàng và không tốn kém ở khâu tuyển dụng và (2) tích cực chống lại tình trạng thay thế nhân viên ở những người có giá trị cao đối với công ty. Cố vấn là một trong những phương pháp để duy trì các nhân viên có giá trị cao. Khả năng duy trì nhân viên của việc cố vấn dựa trên những yếu tố sau:

- Việc cố vấn hiệu quả sẽ gửi đến nhân viên thông điệp: “Chúng tôi đánh giá cao về anh và muốn giúp anh thăng tiến trong sự nghiệp”. Thông điệp này ngụ ý rằng công ty không để mặc nhân viên trong tình trạng giậm chân tại chỗ mà luôn quan tâm, tạo điều kiện để nhân viên phát huy năng lực bản thân và từng bước tiến lên trong sự nghiệp.
- Việc cố vấn xây dựng mối quan hệ cá nhân và cảm giác được công nhận trong tổ chức. Khi người cố vấn và người

được cố vấn làm việc ăn ý với nhau, nhân viên ít khi muốn tìm việc ở nơi khác vì hành động này sẽ phá vỡ mối quan hệ cá nhân có giá trị với người cố vấn và tổ chức.

- Việc cố vấn làm tăng cường sự thỏa mãn về công việc. Khi có người cố vấn hiệu quả, nhân viên sẽ thực sự ý thức được rằng họ đang học hỏi và phát huy tối đa năng lực bản thân trong công việc. Điều này sẽ dẫn đến sự thỏa mãn về công việc cũng như khả năng duy trì nhân viên cao hơn.

Không thể diễn giải lợi ích của việc cố vấn thành các con số tài chính. Có thể đánh giá sự cải thiện trong mức độ hài lòng về công việc thông qua các phương pháp khảo sát, nhưng xác định mức tiết kiệm tài chính nhờ tỷ lệ duy trì nhân viên cao hơn do cố vấn lại là một công việc lâu dài. Tuy nhiên, trực giác và kinh nghiệm cho chúng ta biết rằng lợi ích của việc cố vấn là có thực. Điều này đã được xác nhận bởi Gerard Roche, chủ tịch và giám đốc điều hành Công ty Heidrick & Struggles – một hãng tư vấn quản lý giải quyết các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực cấp điều hành. Năm 1977, Roche thực hiện một cuộc khảo sát với 4.014 nhà điều hành và rút ra kết luận rằng thu nhập, trình độ học vấn, khả năng theo đuổi kế hoạch, mục tiêu cũng như mức độ hài lòng với công việc và sự tiến bộ nghề nghiệp của những nhà điều hành có người cố vấn luôn cao hơn so với những nhà điều hành không được cố vấn.

Chi phí cố vấn

Việc cố vấn mặc dù không thể diễn đạt bằng các con số tài chính, nhưng hoạt động này cũng tốn chi phí nhất định. Thời gian và công sức mà các nhà điều hành bỏ ra để cố vấn liệu có thỏa đáng khi thời gian và công sức đó có thể sử dụng cho những việc khác như: hoạch định, giám sát hoạt động, kiểm

soát ngân sách, giao dịch khách hàng,...? Câu trả lời sẽ tùy thuộc vào từng tình huống cố vấn cũng như đặc điểm của công ty và cá nhân tham gia. Tuy nhiên, phần lớn các nhà điều hành cảm thấy rằng việc cố vấn là xứng đáng với những nguồn lực, chi phí đã bỏ ra và họ xem đây như là một phần tự nhiên trong công việc của mình.

ĐỐI TƯỢNG NÀO CẦN CÓ CỐ VẤN?

Đối tượng nhân viên nào cần được cố vấn? Có quan điểm cho rằng mọi nhân viên từ cấp thấp đến cấp cao đều cần một người cố vấn. Tuy nhiên, khi phân tích chi phí và lợi ích của việc cố vấn, rõ ràng là một số người sẽ không hưởng lợi. Họ là những người không quan tâm đến mối quan hệ cố vấn hoặc chưa ở vào vị trí cần đạt được một lợi ích nào đó từ mối quan hệ này.

Những nhân viên hưởng lợi nhiều nhất từ việc cố vấn là những cá nhân đã thăng tiến lên cấp cao hơn, chuyển sang một phòng ban mới, hay vừa mới gia nhập vào công ty. Họ có thể không hiểu được các quy tắc bất thành văn của tổ chức hay những người mà họ có thể tìm đến để yêu cầu thực hiện công việc. Nếu những người này có một mức độ tự nhận thức cao và nhiệt tình học hỏi, thì họ chính là đối tượng phù hợp để cố vấn. Hãy xem ví dụ sau:

Flavio đã làm rất tốt vai trò trưởng chi nhánh của một hãng môi giới chứng khoán toàn quốc. Năng lực xuất sắc của anh ở văn phòng San Diego đã đem lại cho anh cơ hội thăng tiến lên vị trí trợ lý giám đốc đào tạo của công ty. Sự thăng tiến này buộc anh phải chuyển đến trụ sở của công ty ở New York và thường xuyên liên hệ với những nhân vật chính ở bộ phận nguồn nhân lực và bán hàng. Công việc mới cũng đòi hỏi anh phải thường xuyên đi công tác để họp với các trưởng chi nhánh trên toàn quốc.

Flavio sẽ hoạt động trong lĩnh vực mới, có những trách nhiệm mới và làm việc với những người mới. Rõ ràng là sếp của anh phải giúp anh hòa nhập với công việc mới này để trở thành một trợ lý giám đốc đào tạo hiệu quả. Nhưng sếp anh lại quan tâm đến năng lực thực hiện công việc của Flavio hơn là nghề nghiệp và tương lai của anh với công ty. Vì lý do này, Flavio cần một người cố vấn.

Để việc cố vấn xứng đáng với nỗ lực bỏ ra, những nhân viên như Flavio cần phải luôn ở tư thế “sẵn sàng cố vấn”. Nhìn chung, một người ở vào tư thế sẵn sàng cố vấn khi họ:

- **Có định hướng nghề nghiệp nhiều hơn định hướng công việc.** Một người có định hướng công việc là người tìm kiếm sự thỏa mãn và phát triển cá nhân bên ngoài công ty. Người này ít có khả năng đón nhận nghiêm túc sự cố vấn. Trái lại, người có định hướng nghề nghiệp tìm sự thỏa mãn và phát triển tại nơi làm việc và đánh giá cao việc cố vấn.
- **Có mức độ tự nhận thức phù hợp với những gì phải học hỏi.** Để thăng tiến trong sự nghiệp, người này phải nhận thức được các điểm mạnh và điểm yếu của mình, cũng như có thể hình dung quá trình thăng tiến và phát triển cá nhân. Người này sẽ xem cố vấn là một cách vận động không ngừng trong quá trình này.
- **Nhiệt tình học hỏi.** Về cơ bản, công việc của một người cố vấn là hướng dẫn cho người được cố vấn những điều mới: các kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, giá trị sống, cách hành xử,... Một người được cố vấn không quan tâm đến việc học hỏi sẽ hưởng lợi rất ít từ sự hướng dẫn này.
- **Có tham vọng.** Người được cố vấn phải háo hức thăng tiến và đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn. Thiếu một trong những đặc tính này, họ sẽ không thể gặt hái những lợi ích từ kinh nghiệm cố vấn.

Bạn hãy lập danh sách những người đang trong tư thế sẵn sàng cố vấn trong số các nhân viên cấp dưới của bạn. Các cá nhân này hiện tại có ai cố vấn không? Nếu tất cả đều không có, hãy tìm cách thức cố vấn và người cố vấn thích hợp cho họ. Còn riêng bạn, hãy xem bạn có đang nhận sự cố vấn từ ai không?

TÓM TẮT

- Việc cố vấn hỗ trợ sự phát triển cá nhân thông qua sự bảo trợ, huấn luyện, bảo vệ, chứng tỏ bản thân, và thách thức. Việc cố vấn cũng nhắm đến các chức năng tâm lý: cách cư xử tốt nhất, các giá trị nơi làm việc, những tình huống khó xử của bản thân, và cảm giác được tập thể thừa nhận.
- Huấn luyện tập trung vào công việc của bạn, còn cố vấn tập trung vào nghề nghiệp của bạn.
- Việc cố vấn đem lại ba lợi ích: (1) phát triển tài sản con người, (2) hỗ trợ việc chuyển giao kiến thức ngầm quan trọng từ nhân viên này sang nhân viên khác, và (3) hỗ trợ việc duy trì những nhân viên có giá trị.
- Chi phí cố vấn được tính bằng thời gian và công sức mà các nhà điều hành bỏ ra để cố vấn – thời gian mà lẽ ra họ có thể dùng cho những nhiệm vụ quan trọng khác.
- Không phải mọi người đều hưởng lợi từ việc cố vấn. Nói chung, các cá nhân hưởng lợi nhiều nhất thường biết định hướng nghề nghiệp (không phải định hướng công việc), tự nhận thức, nhiệt tình học hỏi, và giàu tham vọng.

8

SỰ KẾT HỢP HOÀN HẢO

Những yếu tố tác động đến sự thành công của mối quan hệ cố vấn

Nội dung chính:

- *Các đặc điểm của sự kết hợp cố vấn hoàn hảo*
- *Những thuận lợi và bất lợi khi sử dụng cấp trên làm người cố vấn*
- *Chủ động tìm người cố vấn*
- *Những dấu hiệu về mối quan hệ cố vấn thành công*
- *Công ty tạo ra một chương trình kết hợp trực tuyến cho người cố vấn và người cần cố vấn như thế nào?*

Không phải mọi nhà quản lý hay điều hành đều có đầy đủ những tố chất để trở thành một người cố vấn hoàn hảo. Những cá nhân này có thể mắc một vài điểm yếu như không biết cách chia sẻ, hoặc không quan tâm đến vai trò cố vấn. Một số nhà quản lý và điều hành có đủ tố chất để trở thành người cố vấn xuất sắc thì lại chỉ phù hợp với một đối tượng nào đó chứ không phải tất cả. Có thể họ không có ưu thế trong những lĩnh vực quan tâm của người được cố vấn, hoặc không thiện cảm với người được cố vấn. Như vậy, điều quan trọng là phải kết hợp đúng người cố vấn với người được cố vấn. Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách kết hợp hai đối tượng này sao cho hiệu quả nhất đồng thời đề cập những thuận lợi và bất lợi khi chấp nhận cấp trên làm người cố vấn.

NHỮNG YẾU TỐ CỦA SỰ KẾT HỢP HIỆU QUẢ

Lợi ích hợp tác hiếm khi đạt được nếu không có sự kết hợp hiệu quả giữa những người tham gia. Mỗi quan hệ cố vấn hiệu quả tùy thuộc vào những tính cách hòa hợp cũng như khả năng và mối quan tâm bổ sung cho nhau. Để việc kết hợp cố vấn được hiệu quả, bạn hãy lưu ý những đặc điểm sau:

- **Tôn trọng lẫn nhau.** Người được cố vấn phải tôn trọng uy tín, kiến thức và thành tích của người cố vấn cũng như người cố vấn phải đánh giá cao mong muốn học hỏi và danh tiếng người được cố vấn.

- **Thấu hiểu nhu cầu.** Người cố vấn nên hiểu nhu cầu của người được cố vấn, chẳng hạn như cách xây dựng mối quan hệ với các đối tác chiến lược của công ty, hoặc kinh nghiệm trong việc phát triển sản phẩm mới mang tính sáng tạo.
- **Không có dụng ý xấu.** Người được cố vấn nên có mục tiêu học hỏi tích cực, không nên cố khai thác địa vị tổ chức của người cố vấn với dụng ý qua mặt các đối thủ của mình để thăng tiến.
- **Tính tình hoặc phong cách hợp nhau.** Một nhà điều hành có phong cách ra quyết định cẩn thận, luôn dựa trên những dữ liệu khách quan có thể không phải là người cố vấn phù hợp cho một nhà quản lý kinh doanh tính khí bốc đồng, làm việc với khách hàng theo cảm tính.
- **Tận tâm.** Cả hai bên phải tận tâm với các mục tiêu cố vấn cũng như phải nhiệt tình và nhất trí với việc đầu tư thời gian, công sức cho mối quan hệ này.

KHI NGƯỜI CỐ VẤN LÀ CẤP TRÊN

Nếu người cố vấn là cấp trên trực tiếp, người được cố vấn sẽ được hưởng lợi rất nhiều. Ví dụ, cấp trên hiểu được các chiến lược và mục tiêu của tổ chức theo cách có thể đem lại lợi ích cho cấp dưới. Cấp trên còn có những lợi thế như đã từng ở vị trí của cấp dưới, có vị thế trong tổ chức để tạo điều kiện và đưa cấp dưới vào những dự án có cơ hội học hỏi phù hợp. Cấp trên cũng có mối quan tâm cá nhân đến sự phát triển thành công của cấp dưới vì khi cấp dưới có năng lực có thể đảm nhận bớt cho họ những nhiệm vụ tốn thời gian, và họ sẽ có nhiều cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn nếu một cấp dưới có năng lực sẵn sàng thế chỗ họ. Đây là yếu tố thuận lợi trong mối quan hệ cố vấn, và chúng khá phổ biến trong môi trường làm việc. Giáo sư Linda Hill của Đại

học Kinh doanh Harvard đã thực hiện một cuộc nghiên cứu về vấn đề này và thấy rằng nhiều nhà quản lý mà bà phỏng vấn đã từng được hai vị sếp giúp đỡ dù những người này không phải là cố vấn theo đúng nghĩa của nó. Có hai người được phỏng vấn đã nhận xét như sau về việc các vị sếp trước đây của họ liên tục đưa ra những lời khuyên bảo và tư vấn:

Gần đây tôi lại tìm đến nhờ ông ấy giúp đỡ. Ông ấy là vị sếp tốt nhất mà tôi từng được làm việc. Chuẩn mực công việc mà ông đặt ra cho nhân viên luôn cao hơn những nhà quản lý khác, nhờ vậy tôi đã tiến bộ rất nhiều. Tôi thật sự tin tưởng ông ấy. Hiếm khi ông ấy quan tâm đến việc kiểm tra những hành động tôi làm mà ông chỉ quan tâm đến sự nghiệp của tôi với mong muốn giúp tôi phát triển.

Mặc dù không còn làm chung với ông ấy nhưng thỉnh thoảng chúng tôi vẫn gọi điện hỏi thăm nhau. Ông luôn sẵn lòng giúp đỡ tôi giải quyết những khó khăn. Nếu ông cảm thấy nghi ngờ điều gì, ông thường bảo tôi: "Hãy suy nghĩ lại đi. Và nếu anh vẫn nghĩ là nên làm thì chúng ta sẽ thực hiện".

Tuy nhiên, có một tình huống khó xử khi cấp trên đóng vai trò là người cố vấn. Cấp trên có quyền đánh giá đối với cấp dưới. Họ có quyền ra quyết định thưởng phạt và có thể không sẵn lòng giúp đỡ cấp dưới với những kế hoạch nghề nghiệp không có lợi cho họ trong vai trò là cấp trên. Hãy xem tình huống sau.

Philip - một nhà quản lý cấp trung thuộc phòng kỹ thuật của công ty - đã làm việc với Alice trong ba năm qua. Alice đánh giá cao khả năng của anh và không hề do dự trong việc giao cho anh những nhiệm vụ quan trọng. "Mình chẳng bao giờ làm hết việc nếu không có anh ta", cô tự nhủ. Nếu ban lãnh đạo nhận thấy Philip có thể thay cô làm trưởng phòng và thực hiện tốt công việc đó, cơ hội để cô thăng tiến lên vị trí cao hơn sẽ gần kề.

Nhưng mục tiêu lâu dài của Philip là ra khỏi phòng kỹ thuật của công ty. Anh chỉ xem nơi đây đơn thuần là trạm dừng chân trên chặng đường sự nghiệp của mình. Mong muốn của anh ngày càng lớn và càng khác biệt với dự tính của sếp anh. Philip thích nói chuyện với khách hàng về các yêu cầu kỹ thuật của họ bất cứ khi nào anh có cơ hội. Anh cũng bị mê hoặc bởi công việc ở trung tâm R&D của công ty. Đó không phải là những hoạt động mà anh có thể theo đuổi chừng nào vẫn còn ở phòng kỹ thuật, và những hoạt động này chẳng hề nhận được sự quan tâm nào từ phía Alice.

Philip vẫn làm việc ăn ý với sếp mình nhưng anh nghi ngờ rằng Alice không hỗ trợ các mối quan tâm nghề nghiệp của anh. Do đó, anh giữ kín những mối quan tâm này cho riêng mình và tìm cơ hội kết giao với các đồng nghiệp khác ở phòng R&D và marketing.

Những tình huống tương tự như ví dụ trên về Philip và Alice khá phổ biến. Một số vị sếp thật sự mong muốn và giúp đỡ cấp dưới của mình phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp. Những vị sếp này là người tư vấn, dạy dỗ và nuôi dưỡng tài năng. Họ vui mừng khi thấy cấp dưới của mình tham gia những khóa học nâng cao kiến thức và kỹ năng hoặc được bổ nhiệm vào một vị trí mới quan trọng trong công ty. Họ xem việc cố vấn và phát triển nghề nghiệp cho cấp dưới là một phần công việc của họ trong vai trò là người quản lý trực tiếp.

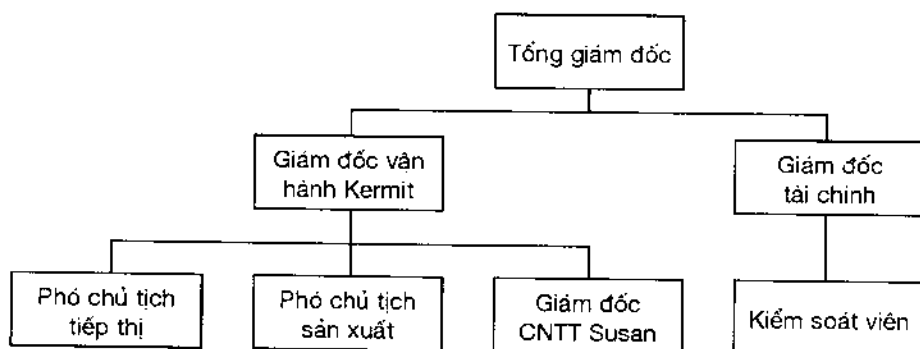
Tuy nhiên, xung đột cố hữu của cấp trên trong vai trò là người đánh giá và người hướng dẫn cá nhân vẫn còn tồn tại, đó là lý do tại sao hầu hết các chuyên gia cố vấn đề xuất rằng người cố vấn không nên là người có quyền chỉ huy, quản lý trực tiếp đối với người được cố vấn. Như vậy, cấp trên trực tiếp và nhân viên dưới quyền không phải là sự lựa chọn cố vấn phù hợp. Điều này tuy có ý nghĩa quan trọng song lại tạo ra một trở ngại cho

các nhà quản lý ở cấp bậc gần trên cùng của tổ chức – vị trí mà hầu như mọi người đều ở trong phạm vi chỉ huy. Vậy ai sẽ đóng vai trò cố vấn cho họ đây? Hãy xem trường hợp của Công ty ABC Manufacturing với sơ đồ tổ chức được trình bày trong hình 8-1. Trong ví dụ này, Susan là giám đốc công nghệ thông tin (CIO). Cô báo cáo cho Kermit – giám đốc vận hành (COO), và Kermit lại báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc (CEO). Vậy ai sẽ là người cố vấn phù hợp cho Susan? Chắc chắn chẳng phải là nhà điều hành nào khác ở cùng cấp bậc của cô. Ngay cả tổng giám đốc cũng nằm trong phạm vi chỉ huy trực tiếp đối với cô. Chỉ còn lại duy nhất vị trí giám đốc tài chính (CFO), người này có thể trở thành người cố vấn hiệu quả cho Susan, hoặc cũng có thể không.

Cũng may là rất ít nhà điều hành cấp cao cần đến người cố vấn vì sự phát triển nghề nghiệp của họ hầu như đã hoàn thiện. Như Gerald Roche đã đề cập: “Trừ một vài trường hợp ngoại lệ, hầu hết các nhà điều hành đều xem mười lăm năm đầu trong sự nghiệp của họ là thời kỳ học hỏi và phát triển. Đây chính là giai đoạn họ cần được cố vấn. Đến độ tuổi 40, những người này sẽ dần tiến lên những vị trí ngày càng cao và nhu cầu được bảo trợ nghề nghiệp giảm dần”.

HÌNH 8-1

Mối quan hệ báo cáo trong Công ty ABC Manufacturing



Các mối quan hệ cấp trên – cấp dưới nổi tiếng

Không phải mọi mối quan hệ cấp trên – cấp dưới đều gây rắc rối cho việc cố vấn và không hẳn cấp trên nào cũng gây khó khăn, kìm hãm sự phát triển của cấp dưới. Sau đây là ba trường hợp đáng ghi nhớ:

Tycho Brahe (1546-1601), nhà thiên văn tiên phong của Đan Mạch, có thuê một người trợ lý trẻ tuổi tên là Johann Kepler. Công việc chính của Kepler là giúp Brahe thực hiện và ghi chép lại chính xác số đo của các hành tinh. Hai người làm việc rất ăn ý trong nhiều năm. Cuối cùng, Kepler dùng những số liệu quan sát về hành tinh sao Hỏa để xác định các quy luật nền tảng về chuyển động của hành tinh. Ngày nay, giới khoa học tôn vinh Kepler là một trong những nhà thiên văn vĩ đại. Chính Tycho Brahe đã hỗ trợ rất nhiều cho sự thành công trong sự nghiệp của Kepler.

Tổng thống Thomas Jefferson là người cố vấn cho thư ký của mình – Meriwether Lewis – một đại úy trẻ. Mối quan hệ của hai người dựa trên sự tôn trọng và ngưỡng mộ lẫn nhau. Khi Jefferson mua được các phần lãnh thổ của Pháp ở Bắc Mỹ, ông đã chuẩn bị mọi thứ để Lewis dẫn đầu cuộc thám hiểm khai phá vùng đất hoang này. Jefferson đã gửi Lewis đến các chuyên gia giỏi để dạy cho anh các kỹ năng thực tế về hàng hải, y khoa và khoa học tự nhiên. Dưới sự giúp đỡ của Jefferson, Lewis và một đại úy khác là William Clark đã ghi danh trong lịch sử với chuyến thám hiểm này.

Hai thập niên sau khi Lewis và Clark hoàn tất chuyến đi của mình qua vùng đất hoang Tây Bắc nước Mỹ, giáo sư John Stevens Henslow của Đại học Cambridge đã dẫn dắt Charles Darwin (khi đó còn là sinh viên đại học) thực hiện những bước đột phá trong nghiên cứu thực vật khắp vùng đầm lầy miền Đông nước Anh và rừng cây thạch nam của vùng Cambridgeshire. Khi một nhà tự nhiên học tổ chức cuộc hành trình thám hiểm trên tàu Beagle vào tháng 8 năm 1831, chính Henslow đã thúc đẩy Darwin thực hiện chuyến đi đó. Darwin nghe theo lời khuyên của thầy mình, và chuyến đi trên tàu Beagle đã xây dựng nên sự nghiệp lẫy lừng cho ông.

SỰ KẾT HỢP HIỆU QUẢ

Giữa người cố vấn và người được cố vấn, ai là người quyết định sự thành công của mối quan hệ cố vấn? Câu trả lời là người được cố vấn vì mọi mối quan hệ cố vấn luôn bắt nguồn từ nhu cầu, mong muốn học hỏi của người được cố vấn. Khi một người có động lực học hỏi, người đó sẽ đặt những câu hỏi như sau để tìm người cố vấn phù hợp:

Trong công ty, ai là người biết được những gì tôi cần học hỏi?

Năng lực và thành tích của người đó trong lĩnh vực mà tôi quan tâm có làm tôi thật sự nể phục không?

Liệu tôi có thể tin tưởng rằng người đó sẽ giữ bí mật và hành động vì lợi ích của tôi không?

Nhận biết người có thể làm cố vấn chỉ là bước đầu tiên. Bước thứ hai là tìm hiểu kỹ người cố vấn tiềm năng đó. Cần phải xác định rằng liệu người đó có thời gian, mối quan tâm, tính cách phù hợp, và mong muốn giúp đỡ người khác học hỏi hay không. Ở những công ty lớn, phòng quản lý nguồn nhân lực đảm trách nhiệm vụ này. Nhân viên phụ trách nguồn nhân lực tiếp cận vị cố vấn tiềm năng đó, thảo luận về tình huống, mô tả người đang cần giúp đỡ và những vấn đề người đó cần học hỏi trong sự nghiệp của mình rồi hỏi: “Anh có thời gian để giúp đỡ người này không?”, “Anh có quan tâm đến vấn đề này không?”, ... Nếu tất cả các dấu hiệu đều tỏ ra thuận lợi, nhân viên nguồn nhân lực nên gặp người cần cố vấn để thảo luận về tình hình của người cố vấn và tổ chức một buổi gặp mặt đầu tiên giữa hai người này. Nhân viên nguồn nhân lực có thể tham gia vào lần gặp gỡ ban đầu này để đảm bảo sự kết hợp ấy là đúng đắn, cũng như đảm bảo rằng người cố vấn và người được cố vấn đang có một bước khởi đầu hứa hẹn. Sau đó, nhân viên

nguồn nhân lực nên kiểm tra mối quan hệ này từ xa. Hãy xem ví dụ sau:

Helen - nhân viên nguồn nhân lực chịu trách nhiệm phát triển nghề nghiệp - nhận thấy sự tiến bộ nhanh chóng của Adrian ở phòng sản xuất. Những lời nhận xét về năng lực xuất sắc của Adrian cũng như những lời khen mà Adrian nhận được từ cấp trên khẳng định rằng khả năng anh nắm giữ vai trò lãnh đạo và đảm nhiệm trách nhiệm lớn hơn trong công ty là rất cao. Vì thế Helen không lấy làm ngạc nhiên khi Adrian hỏi âm lại bài viết về phát triển nghề nghiệp mà cô đã đăng trên bản tin của công ty.

"Tôi đã đọc bài viết của chị", anh nói với cô qua điện thoại, "và tôi muốn biết nhiều hơn về các cơ hội nghề nghiệp dành cho tôi".

Helen mô tả các chương trình của công ty và hỏi thăm tình hình của riêng Adrian. "Tôi muốn hỏi anh là hiện tại anh có đang tìm lời khuyên hay sự hướng dẫn về nghề nghiệp từ một người khác trong công ty không?"

"À, có đấy", Adrian trả lời. "Tôi vẫn họp theo định kỳ với Bill Sheffield và Shawn Williams. Họ ở các phòng khác nhau và cả hai đều cùng cấp bậc với tôi, nhưng tôi học hỏi được nhiều từ những ý tưởng hay của họ."

"Tôi rất mừng khi nghe được điều đó", cô nói. "Vậy anh có nghĩ đến việc có một người cố vấn ở cấp quản lý cao hơn không?"

"Tôi cũng có nghĩ đến điều đó. Có hai hoặc ba người cấp trên mà tôi biết là mình có thể học hỏi nhiều từ họ. Nhưng tôi không biết liệu có phù hợp để nhờ họ giúp đỡ không."

Helen nói: "Có lẽ tôi giúp anh được việc này đấy".

Adrian vui vẻ đón nhận sự đề xuất của Helen. Cả hai gặp nhau vào hôm sau, và Adrian kể tên ba vị cấp trên mà anh nghĩ có thể là người cố vấn tốt cho anh. Không người nào nằm trong hệ thống chỉ huy trực tiếp đến anh, và tất cả đều là người có năng lực sáng tạo và gặt hái được nhiều thành tích trong sự nghiệp.

Là một chuyên gia nguồn nhân lực, Helen có mối quan hệ tốt đẹp với cả ba người này. Cô biết ai là người nhiệt tình nhất trong việc phát triển nghề nghiệp của cấp dưới, và cô cũng biết điểm mạnh và điểm yếu về tổ chức của từng người. Cô nói với Adrian: "Tôi sẽ thông báo tình hình cho anh trong vòng 10 ngày nữa. Anh có phiền gì không nếu tôi đề cập mối quan tâm của anh về quan hệ cố vấn cho bất kỳ người nào trong số những người anh đề xuất không?"

"Không", anh trả lời. "Ngược lại, tôi rất vui nếu chị làm như vậy."

Helen dành tuần tiếp theo để tìm sự kết hợp cố vấn phù hợp cho Adrian. Cô thảo luận tình huống này với sếp của cô - trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực. Cả hai đều nhất trí rằng trong ba người, chỉ có một người sẽ là sự kết hợp tốt nhất. Người này thuộc mẫu người cố vấn và có kiến thức, kỹ năng chuyên môn cũng như vị thế trong tổ chức có thể giúp ích rất nhiều cho người được cố vấn. Cuộc phỏng vấn của Helen với ông đã khẳng định rằng ông có thời gian và mong muốn làm việc với Adrian.

Helen tổ chức một cuộc họp mặt giữa nhà điều hành này và Adrian. Phần tiếp theo của câu chuyện tùy thuộc về Adrian.

DẤU HIỆU NHẬN BIẾT SỰ KẾT HỢP CỐ VẤN HIỆU QUẢ

Làm thế nào Adrian biết được liệu anh và Helen có tìm được người cố vấn thích hợp? Câu trả lời sẽ được nhận biết qua thời gian thể hiện trong thái độ và hành động của cả hai bên. Mỗi quan hệ cố vấn thành công là dấu hiệu cho một sự kết hợp hoàn hảo. Nói chung, bạn biết rằng mối quan hệ cố vấn thành công khi bạn nhìn thấy những đặc điểm sau:

- Sự nhiệt tình và hài lòng của cả hai bên
- Sự hòa hợp trong tương tác cá nhân
- Động lực học hỏi thực sự của người được cố vấn
- Sự tự nhận thức và tự tin ngày càng tăng của người được cố vấn

Nhưng những đặc điểm này cũng không thể kéo dài mãi mãi. Sự nhiệt tình của các bên sẽ giảm dần theo thời gian. Người cố vấn trở nên mệt mỏi, cảm thấy mất nhiều thời gian cho việc này hoặc người được cố vấn tự nhủ: “Mình đã học hết những gì có thể học được”... Đây là những dấu hiệu cho thấy sự kết hợp tốt đó đang tan vỡ. Khi điều đó xảy ra, đã đến lúc cả hai bên nên chấm dứt việc cố vấn.

THỬ NGHIỆM VỀ SỰ KẾT HỢP CỐ VẤN CỦA MỘT CÔNG TY

Sự kết hợp người được cố vấn với người cố vấn phù hợp luôn là nỗ lực của từng cá nhân. Lý tưởng nhất thì người cần cố vấn tự tìm người cố vấn cho chính họ, còn trong những trường hợp khác, họ có thể nhờ cấp trên của mình hay phòng quản lý nguồn

nhân lực như trong ví dụ về Adrian và Helen nêu trên. Mạng Internet đã thay đổi phương pháp tiếp cận truyền thống này thành phương pháp “tự phục vụ” mà nhiều website sử dụng để kết nối khách hàng với những sản phẩm và dịch vụ phù hợp.

Hãy xem trường hợp của Bell Canada - một tập đoàn viễn thông lớn với hơn 42.000 nhân viên trên toàn cầu. Công ty này đang tìm cách chuyển giao kiến thức của những nhân viên giàu kinh nghiệm cho những người ít kinh nghiệm hơn và phá vỡ những hố sâu ngăn cách giữa các phòng ban. Cố vấn là phương pháp hiệu quả nhất. Nhưng với quy mô hoạt động lớn và không tập trung tại một phạm vi thì công ty cần phải thay đổi cách thức cố vấn. Theo Nancy Nazir - nhà điều hành về nguồn nhân lực của công ty: “Những gì chúng tôi cần là một cơ cấu cố vấn độc đáo mang tính chất tự quản lý, không tốn kém nhiều chi phí để duy trì và dễ sử dụng đối với mọi nhân viên”. Theo lời Nancy, công ty Bell Canada đã có một chương trình cố vấn theo kiểu truyền thống, nhưng chương trình đó không đáp ứng được nhu cầu của toàn bộ công ty. “Chương trình này hạn chế về mặt phạm vi, phụ thuộc vào sự kết hợp cố vấn thủ công và quá tốn kém để thực hiện trên toàn bộ công ty.”

Giải pháp của Bell Canada là thiết kế một chương trình cố vấn trực tuyến để tạo điều kiện cho những người cần cố vấn tìm một nhóm cố vấn tiềm năng trên toàn công ty. Chương trình đó luôn có sẵn cho mọi nhân viên. Đây là một công cụ tìm kiếm có thể cho ra một danh sách những người cố vấn phù hợp dựa trên thông tin hồ sơ cá nhân của người cần cố vấn. Chương trình này rất dễ sử dụng: một người chỉ cần mô tả những vấn đề mình đang tìm kiếm, và công cụ tìm kiếm sẽ liệt kê một danh sách những người có thể giúp đỡ. Khi Bell Canada áp dụng chương trình này, mức độ tham gia của nhân viên nguồn nhân lực rất thấp, mỗi tháng chỉ cần một vài giờ trợ giúp. Đó cũng là đặc

điểm thuận lợi nhất của phương pháp tự phục vụ dựa vào mạng Internet, tương tự như khi bạn mua một quyển sách trên Amazon hay chọn một chiếc Volvo trên sàn đấu giá trực tuyến của eBay.

Sau đây là cách thức mà hệ thống của Bell Canada hiện đang hoạt động, theo Nazir:

Những nhân viên quan tâm đến việc trở thành người cố vấn sẽ điền vào một hồ sơ trên mạng. Tại đây chúng tôi tập trung vào một số tiêu chuẩn chính xoay quanh học vấn và kinh nghiệm của nhân viên. Điều này có thể giúp chúng tôi kết hợp nền tảng của họ với những điểm ưu tiên của người cần huấn luyện. Chẳng hạn, chúng tôi không chỉ nắm bắt kinh nghiệm làm việc mà còn cả những ưu tiên về ngôn ngữ và địa điểm làm việc nữa...

Nếu các nhân viên cảm thấy họ có thể hưởng lợi từ chương trình này, họ có thể vào cổng Kết hợp Cố vấn và tìm người cố vấn dựa trên nhiều tiêu chuẩn. Khi nhân viên sử dụng hệ thống, họ sẽ được cung cấp một danh sách những người có thể làm cố vấn được xếp loại căn cứ vào những điểm ưu tiên của họ. Sau đó nhân viên có thể click vào những cái tên này để xem hồ sơ của người cố vấn. Khi nhân viên đã chọn được người cố vấn, hệ thống này sẽ gửi một thông báo yêu cầu người cố vấn xem hồ sơ của người cần cố vấn và đưa ra phương án từ chối hay chấp nhận yêu cầu...

Nếu người cố vấn chấp nhận, hai bên bắt đầu mối quan hệ cộng tác. Trong cuộc gặp đầu tiên trên mạng, cả hai sẽ phải ký một bản thỏa thuận. Đó là bản hợp đồng một năm nêu rõ những mong muốn và mục tiêu cho cả hai bên: người cố vấn và người được cố vấn.

Khi đã hoàn tất một năm cố vấn, hệ thống của Bell Canada gửi cho người cố vấn và người được cố vấn một bản đánh giá.

Một hệ thống tìm người cố vấn trên mạng như của Bell Canada là một giải pháp tiết kiệm chi phí cho các công ty có quy mô hoạt động lớn. Những công ty có quy mô nhỏ hơn có thể áp dụng tương tự nhưng với hình thức đơn giản hơn. Dĩ nhiên chi phí thấp và dễ sử dụng là yếu tố đáng xem xét, nhưng giá trị của hệ thống đối với người tham gia phải được đánh giá theo kết quả, và điều đó sẽ được xác định qua sự tận tâm của những người tham gia cũng như lợi ích mà họ nhận được.

TÓM TẮT

- Khi hướng đến một mối quan hệ cố vấn, hãy tìm những đặc điểm sau: tôn trọng, thấu hiểu nhu cầu của nhau, không có dụng ý xấu, tính cách hợp nhau, và sự tận tâm.
- Cấp trên trực tiếp có mối quan tâm đến sự phát triển nghề nghiệp của cấp dưới, nhưng thẩm quyền đánh giá của họ sẽ tạo nên những tình huống khó xử. Vì thế, đa số các chuyên gia khuyên nên tìm người cố vấn ở ngoài phạm vi chỉ huy đối với người được cố vấn.
- Một mối quan hệ cố vấn thường xuất phát từ người có nhu cầu cố vấn. Nhân viên phụ trách nguồn nhân lực có thể giúp nhận biết những cá nhân có thời gian và đặc điểm phù hợp để đóng vai trò cố vấn này cũng như xây dựng mối quan hệ ban đầu.
- Sự kết hợp cố vấn hiệu quả sẽ được nhận thấy qua thời gian thể hiện bằng thái độ và hành vi của những người tham gia.

9

TRỞ THÀNH NGƯỜI CỐ VẤN HIỆU QUẢ

Vai trò của người được cố vấn

Nội dung chính:

- *Những đặc điểm của người cố vấn hiệu quả*
- *Bảy điều mà những người cố vấn nên thực hiện tốt*
- *Vai trò của người được cố vấn*

Không phải nhà quản lý nào cũng có những đặc điểm, những tố chất bẩm sinh để trở thành người cố vấn hiệu quả. Chương này sẽ giúp các bạn xác định các hành vi và đặc điểm cá nhân của người cố vấn hiệu quả cũng như đưa ra những hướng dẫn thiết thực dành cho người muốn học hỏi và mở rộng sự nghiệp của mình trong vai trò một người cố vấn.

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA NGƯỜI CỐ VẤN HIỆU QUẢ

Việc cố vấn đem lại nhiều lợi ích như phát triển tài nguyên nhân lực, khả năng duy trì nhân viên cao hơn, chuyển giao kiến thức ngầm... Tuy nhiên, những lợi ích này chỉ có được khi người cố vấn làm tốt phần trách nhiệm của họ. Vậy đâu là đặc điểm của một người cố vấn hiệu quả? Một cuộc nghiên cứu của giáo sư Linda Hill thuộc Trường Kinh doanh Harvard vào cuối thập niên 1980 đã chỉ ra ba đặc điểm sau:

- Thiết lập chuẩn mực cao
- Sẵn lòng giúp đỡ người cần cố vấn; nói cách khác, sẵn sàng bỏ thời gian và công sức cần thiết để làm tốt công việc cố vấn.
- Bố trí cho những người mà họ cố vấn trải qua những kinh nghiệm phát triển bằng cách khuyến khích người được cố vấn tham gia vào các dự án quan trọng, các nhóm và những công việc có nhiều thử thách.

Đây là ba đặc điểm vô cùng quan trọng. Ngoài ra người cố vấn hiệu quả còn phải:

- Là những người thành công và được nể trọng trong tổ chức
- Chúng tôi được kỹ năng tương tác cá nhân tốt - nghĩa là người đó phải biết lắng nghe hiệu quả, biết đồng cảm với người khác, và có những tính cách phù hợp để việc tư vấn và nuôi dưỡng tài năng đem lại kết quả tối ưu nhất
- Hiểu được khả năng cũng như mong muốn học hỏi của người cần cố vấn để chọn phương pháp cố vấn hiệu quả nhất, chẳng hạn như thông qua thảo luận, kinh nghiệm trực tiếp,...
- Có khả năng tiếp cận thông tin và có mối quan hệ nghề nghiệp cũng như xã hội rộng
- Thẳng thắn
- Có tính cách phù hợp với người được cố vấn.
- Gắn bó chặt chẽ với tổ chức: hài lòng với vị trí của mình và không tìm cách cản trở người khác. Cách làm việc, hành xử của họ là tấm gương tỏa sáng để những người khác noi theo.

Hiếm người cố vấn nào lại có đầy đủ các đặc điểm trên. Tuy nhiên vẫn có một số ít người có sự phù hợp tương đối. Hai nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop đã mô tả rằng đây là mẫu người mà mối quan tâm nổi bật của họ là huấn luyện và cố vấn cho người khác.

Đối với một số người, không gì ý nghĩa hơn là được giảng dạy. Trong kinh doanh, giảng dạy mang hình thức của huấn luyện và cố vấn. Những cá nhân này thích tư vấn và hướng dẫn nhân viên, đồng nghiệp, và thậm chí khách hàng để có được kết quả tốt hơn... vì nhiều lý do. Một số người thấy hài lòng khi nhìn thấy sự thành công của người khác, một số khác lại yêu thích cảm giác là mình hữu ích cho người khác.

Bạn có thể nhận biết những nhà quản lý và điều hành có nhu cầu đặc biệt trong việc hướng dẫn và cố vấn thông qua hành vi của họ nơi làm việc và trong cộng đồng. Tại nơi làm việc, họ nổi tiếng là thường xuyên giúp đỡ cấp dưới phát triển tương lai cũng như sự nghiệp. Ngoài công sở, theo Butler và Waldroop, họ tham gia phục vụ cộng đồng và các chương trình tương tự.

Ai trong tổ chức bạn có mối quan tâm sâu sắc đến việc hướng dẫn và cố vấn? Họ có được bao nhiêu đặc điểm liệt kê trên đây? Nếu bạn đang tìm một người cố vấn hoặc đang lập kế hoạch một chương trình cố vấn cho công ty bạn, đây là những người mà bạn sẽ muốn tranh thủ sự hợp tác.

Tìm người cố vấn hiệu quả

Trong thực tế có lẽ không tồn tại người cố vấn hoàn hảo với những đặc điểm được mong đợi. Điều này tạo ra một khoảng cách khó khắc phục giữa mong đợi và thực tế. Giáo sư Herminia Ibarra đã mô tả khoảng cách này cho độc giả tờ *Harvard Business Review*. Bà đã tiến hành một hội thảo về cố vấn dành cho các nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn và nghĩ rằng cách tốt nhất để bắt đầu là cho những người được cố vấn và các nhà điều hành cao cấp mô tả mong muốn của họ. Quan điểm của các bên đã phản ánh một khoảng cách nghiêm trọng:

Những người được cố vấn liệt kê một danh sách dài các đặc điểm mà một người cố vấn lý tưởng phải có bao gồm: thông minh, thành công, có quyền lực trong công ty, có năng lực chuyên môn xuất sắc, quan tâm và có thời gian dành cho người cần cố vấn, là người dễ mến và làm chủ cuộc sống riêng của họ. Khi danh sách này được công khai, khuôn mặt của những người cố vấn đã được chỉ định tỏ ra lo lắng. Khi những người cố vấn phát biểu, họ

nói rất thẳng thắn: “Đó chính là nỗi lo sợ của chúng tôi. Chúng tôi sợ rằng mọi người có những mong muốn mà chúng tôi chẳng bao giờ có thể đáp ứng được”.

Vì sự thật rằng rất ít người cố vấn đáp ứng được mong muốn của người được cố vấn, Ibarra đề xuất giải pháp là người cố vấn nên hướng người được cố vấn được chỉ định của họ tìm đến nhiều người với nhiều kinh nghiệm khác nhau cho đến khi họ tìm được người phù hợp để hợp tác.

ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI CỐ VẤN HIỆU QUẢ

Mặc dù một số nhà tư vấn và chuyên gia đào tạo trong nội bộ công ty đang giúp các nhà điều hành doanh nghiệp phát triển các kỹ năng cố vấn của họ, song rất ít nhà điều hành hay quản lý được đào tạo cố vấn một cách chính thức và chuyên sâu. Tuy nhiên, chỉ cần họ thực hiện rất tốt một vài điều, thì mối quan hệ cố vấn của họ sẽ hiệu quả hơn nhiều.

Hành động đi đôi với lời nói

Người được cố vấn luôn xem người cố vấn là một tấm gương về cách hành xử chuyên nghiệp. Họ học hỏi từ việc quan sát những người cố vấn nhiều hơn là từ những gì người cố vấn nói với họ. Vì thế nếu bạn là người cố vấn, hãy nhớ rằng những hành động, cách ứng xử của bạn sẽ tạo ấn tượng sâu sắc hơn là những gì bạn nói. Ngoài ra, bất kỳ sự thiếu nhất quán nào giữa hành động và lời khuyên của bạn mà người được cố vấn quan sát thấy cũng đều gây cho họ sự nhầm lẫn và khiến họ giảm dần sự tôn trọng mà họ dành cho bạn.

Đưa ra lời khuyên và ý kiến phản hồi khả thi

Phát triển nghề nghiệp là một công việc thực tế, nhằm mục đích tạo ra những kết quả tốt. Do đó, lời khuyên và ý kiến phản hồi của bạn phải nằm trong khả năng có thể thực hiện của người được cố vấn. Không nên đưa ra những gì chỉ có ý nghĩa về mặt lý thuyết hoặc vượt ngoài tầm kiểm soát của người được cố vấn vì điều này sẽ chỉ lãng phí thời gian. Hãy xem những ví dụ sau:

- **Không khả thi:** “Anh hãy đón nhận việc này; một ngày nào đó anh sẽ dẫn đầu nhóm dự án đó và anh sẽ có những kỹ năng lãnh đạo xuất sắc”.
- **Khả thi:** “Bước đầu tiên là trở thành một thành viên trong một nhóm dự án quan trọng. Dù vai trò ban đầu của anh không đáng kể nhưng những gì anh học hỏi được sẽ giúp anh đảm nhận vai trò lãnh đạo nhóm trong tương lai”.
- **Không khả thi:** “Nếu tôi là anh thì tôi đã dành thời gian tìm hiểu những nhà cung ứng chính của chúng ta. Là một công ty, chúng ta phụ thuộc vào mối quan hệ hợp tác mạnh mẽ với họ”.
- **Khả thi:** “Anh có thể học được rất nhiều về các điểm hạn chế trong sản xuất của chúng ta bằng cách tìm hiểu các nhà cung ứng chính, đặc biệt là Gizmo Products. Hãy xem liệu anh có thể sắp xếp để tham gia vào một chuyến tham quan nhà máy, hay tìm hiểu Bill Johnson – đại diện bán hàng của Gizmo – khi anh ta đến thăm chúng ta không”.

Kiểm chế mong muốn giải quyết vấn đề của người được cố vấn

Công việc của người cố vấn là giúp người khác giải quyết được vấn đề của họ. Người được cố vấn sẽ chẳng biết cách nào

để hỗ trợ bản thân nếu bạn luôn cứu nguy bất cứ khi nào họ đối mặt với khó khăn. Ví dụ:

Người được cố vấn của Jacqueline - Juana - đã viết báo cáo chính thức đầu tiên của cô cho ban lãnh đạo. Quá mong muốn giúp Juana gây ấn tượng mạnh với các nhà điều hành, Jacqueline đã làm thay luôn công việc của Juana. Cô nói: “Báo cáo này cần chỉnh lại rất nhiều, và cô nên thêm một phần về vấn đề định giá. Hãy đưa tôi đĩa mềm chứa bài báo cáo của cô và tôi sẽ giúp cô điều chỉnh lại chúng”.

Trong trường hợp này, Jacqueline đã biến vấn đề của Juana thành vấn đề của chính cô. Khả năng viết báo cáo của Juana sẽ không tiến bộ vì cô không có cơ hội thực hành.

Chỉ phê bình hành vi chứ không phải con người

Khi người được cố vấn đi chệch hướng, người cố vấn cần phải góp ý nhưng không phải theo cách chỉ đạo, ra lệnh như “ngừng làm việc đó ngay” mà theo cách quan sát: “Tôi để ý thấy anh không nỗ lực nhiều với dự án X, như vậy anh có thể mất cơ hội đấy. Anh có gặp trở ngại gì không?”.

Cũng như trong công tác huấn luyện, hãy tách biệt hành vi kém hiệu quả hay không phù hợp với tính cách của người được cố vấn. Điều này sẽ khiến người được cố vấn không cảm thấy bị công kích cá nhân và cuộc thảo luận sẽ trở nên dễ dàng và khách quan hơn.

Thách thức người được cố vấn phát triển kế hoạch để thành công

Người được cố vấn luôn phải chịu trách nhiệm cho thành

công của chính mình. Trong vai trò người cố vấn, bạn chỉ nên hiện diện để hỗ trợ và đưa ra những lời khuyên thích hợp cũng như để mở ra cho họ những cơ hội phát triển. Nếu người được cố vấn có đầy đủ tố chất phù hợp, anh ta sẽ hiểu được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch. Hãy thách thức anh ta triển khai kế hoạch phát triển từ vị trí hiện tại đến vị trí mà anh ta có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Hãy hỏi: “Anh muốn ở vị trí nào trong 5 năm nữa? Anh sẽ lập kế hoạch như thế nào để đạt được vị trí đó?” và yêu cầu một kế hoạch bao gồm nhiều kinh nghiệm học hỏi cần thiết để tạo điều kiện thuận lợi cho việc thành công. Sau đó hãy cùng với người được cố vấn xem xét và phân tích kế hoạch này theo cách nhìn khách quan. Hãy dùng kiến thức và kinh nghiệm của bạn để giúp người được cố vấn cải thiện những phần nội dung trong kế hoạch.

Tạo nên tảng hỗ trợ

Sự nghiệp của một cá nhân luôn được xây dựng dựa trên nền tảng kiến thức vững chắc, tham vọng cá nhân mạnh mẽ và sự hỗ trợ nhiệt tình của những người khác. Người được cố vấn không chỉ cần sự hỗ trợ của một mình bạn vì không phải mọi câu trả lời bạn đều biết, không phải mọi cơ hội học hỏi bạn đều có thể kiểm soát,... Vì vậy, một phần nhiệm vụ của bạn là thiết lập nền tảng hỗ trợ cho người được cố vấn trong phạm vi tổ chức và với những thành phần liên quan chính bên ngoài như nhà cung ứng chính, khách hàng và các đối tác chiến lược.

Đừng để người được cố vấn phụ thuộc vào bạn

Những người cố vấn giỏi biết cách giúp người được cố vấn tự giải quyết vấn đề. Không có gì khó chịu hơn việc một người

được cố vấn cứ bám riết người cố vấn do quá sợ hãi hay không chắc chắn về bản thân khi tự bước trên con đường của chính mình. Lúc này, người cố vấn cần phải:

- Nhấn mạnh rằng người được cố vấn phải chịu trách nhiệm phát triển và theo đuổi một kế hoạch học hỏi cho chính mình. Vai trò của bạn là đánh giá bản kế hoạch ấy và góp ý để cải thiện, điều chỉnh.
- Đừng đưa ra câu trả lời mà hãy đặt câu hỏi: “Anh nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu anh cố ý làm như vậy?” “Anh có xem xét chiến lược thay thế nào không?” “Anh nghĩ sếp anh sẽ phản ứng thế nào nếu anh làm điều đó?”
- Đừng giải quyết vấn đề của người được cố vấn. Thay vào đó, hãy yêu cầu người đó thảo luận vấn đề với bạn, sau đó hãy trao đổi để giúp người được cố vấn tự tìm giải pháp.

Xây dựng một khởi đầu tốt đẹp

Để mối quan hệ cố vấn hiệu quả, bạn hãy xây dựng một khởi đầu tốt đẹp với người được cố vấn. Sự khởi đầu tốt ở đây là một cuộc trao đổi cởi mở để người cố vấn và người được cố vấn tìm hiểu lẫn nhau, thiết lập mối quan hệ tốt, hiểu được mong muốn của nhau, và xác định các mục tiêu được cả hai bên nhất trí. Bảng 9-1 tóm tắt những dấu hiệu của một sự khởi đầu tốt trong lần gặp mặt chính thức đầu tiên giữa người cố vấn và người được cố vấn.

Sự nhất trí về mục tiêu và trách nhiệm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nếu những điều này chưa được xác định, hoặc nếu các bên nhìn nhận chúng khác đi, thì mối quan hệ cố vấn sẽ bị trục trặc ngay từ đầu.

BẢNG 9-1

Buổi gặp mặt chính thức đầu tiên

	Nhiệm vụ của người cố vấn	Nhiệm vụ của người được cố vấn
Chuẩn bị	Tìm hiểu bất cứ điều gì có thể về người được cố vấn trước buổi gặp mặt đầu tiên này.	Tương tự như người cố vấn.
Về bức tranh toàn cảnh	Kể lại các kinh nghiệm cố vấn của bạn cho người được cố vấn. Giải thích rõ những gì đã đem lại kết quả khả quan và những gì không.	Lắng nghe và đặt câu hỏi.
Thảo luận nhu cầu của người được cố vấn	Đặt câu hỏi và lắng nghe.	Trình bày vị trí hiện tại của bạn và vị trí mà bạn muốn hướng đến – và việc cố vấn có thể hỗ trợ như thế nào.
Thống nhất về mục tiêu và mong đợi	Giải thích những gì bạn có thể và những gì bạn không thể làm.	"Đây là những gì tôi hy vọng đạt được thông qua mối quan hệ cố vấn."
Thống nhất về trách nhiệm	"Tôi sẽ làm ____."	"Và tôi đồng ý làm ____."
Đặt thời hạn	"Chúng ta hãy thực hiện việc này trong ba tháng. Sau đó ta hãy xem lại tiến độ và xác định liệu có nên tiếp tục không."	Tương tự người cố vấn
Nhất trí số lần gặp nhau và ai là người tổ chức	"Hãy kiểm tra lịch làm việc của tôi để có số lần gặp nhau phù hợp."	"Tôi sẽ chịu trách nhiệm xác định ngày giờ sao cho phù hợp với lịch làm việc của anh."
Yêu cầu bảo mật	"Sẽ không có người thứ ba biết được những gì mà chúng ta đã thảo luận"	Tương tự người cố vấn.
Đồng ý sẽ thẳng thắn	"Nếu mối quan hệ này không tạo ra kết quả mà anh mong muốn, hoặc nếu anh không đồng ý với những lời khuyên của tôi, thì hãy thẳng thắn với nhau. Chúng ta không nên lãng phí thời gian."	"Tôi sẽ nói với anh nếu mối quan hệ này không hiệu quả đối với tôi. Tôi sẽ không làm lãng phí thời gian của anh."

Biết thời điểm thích hợp để chấm dứt mối quan hệ cố vấn

Trong một cuộc phỏng vấn trên đài phát thanh năm 2001, khi nghệ sĩ đàn banjo Tony Trishka nhận được một câu hỏi về người học trò nổi tiếng nhất của mình là Bela Fleck, ông đã nói: “Tôi chẳng còn gì để dạy cho cậu ta nữa”. Quả thực dưới sự dìu dắt của Trishka, Bela Fleck đã có thể biểu diễn hết sức thuần thục và cuối cùng đã tạo nên dòng nhạc hỗn hợp của riêng mình với nền tảng nhạc dân ca, đồng quê, funk và jazz. Còn riêng Trishka, sau khi đã thành công trong việc dìu dắt người học trò của mình, ông vẫn tiếp tục học hỏi, sáng tác và biểu diễn các bản nhạc theo phong cách banjo riêng của ông. Cả hai người đều liên tục học hỏi, đổi mới và tự hoàn thiện con đường nghệ thuật của mình.

Ví dụ về Trishka và Fleck minh họa tính chất tạm thời của mối quan hệ tốt đẹp. Suy cho cùng, cố vấn là đề cập đến vấn đề học hỏi, và cả hai bên đều có những con đường học hỏi khác nhau nhưng có điểm giao nhau tạm thời. Người cố vấn có khả năng hướng dẫn cho người được cố vấn học hỏi vào thời điểm đó, nhưng rồi cuối cùng cũng phải chấm dứt mối quan hệ này.

Như đã trình bày ở phần trước, người cố vấn giỏi không giải quyết thay vấn đề cũng như không để người được cố vấn phụ thuộc vào mình. Thay vào đó, người cố vấn tạo điều kiện cho người được cố vấn học hỏi trong phạm vi có thể rồi sau đó giúp họ chuyển sang kinh nghiệm học hỏi khác. Khi không còn mối quan hệ cố vấn nữa, người cố vấn vẫn nên là một người hướng dẫn đáng tin cậy, và có thể góp ý khi người được cố vấn trước đây muốn tham khảo ý kiến về một phương án mới nào đó.

Vậy người cố vấn có nên theo dõi bước đi của người được cố vấn trước đây hay không? Tốt nhất là có, nhưng không vội vàng.

Hãy để cho người được cố vấn một thời gian ngắn để tự tìm lối đi cho mình, sau đó hãy dõi theo người đó bằng cách thỉnh thoảng gọi điện hoặc mời ăn trưa gặp mặt chân tình.

TẬN DỤNG VIỆC CỐ VẤN?

Nếu bạn là người được cố vấn, bằng cách nào để bạn có thể tận dụng kinh nghiệm cố vấn của mình? Trong một bài báo về chủ đề này, Herminia Ibarra mô tả một quy trình học hỏi lặp đi lặp lại nhiều lần gồm ba phần:

1. Quan sát các cách hành xử khác nhau
2. Thử nghiệm hành vi mới
3. Đánh giá kết quả của những thử nghiệm này

Ibarra lưu ý rằng những kiểu hành vi như quá gay gắt, thân thiện và dễ thương, thích chỉ huy, v.v. của người cố vấn đại diện cho từng phương án khác nhau đối với người được cố vấn. Người được cố vấn sau khi quan sát những hành vi đó sẽ phải đặt những câu hỏi sau đây cho từng phương án: “Điều này sẽ có tác dụng với tôi không?”, “Tôi có muốn hành động như người này không?”. Dù rất muốn nói: “Người có phong cách gay gắt khi làm việc với khách hàng sẽ không hợp với tôi vì đó không phải là tính cách của tôi”,... thì cũng đừng nhanh chóng gạt bỏ phong cách đặc biệt đó; nó có thể hữu ích trong một số trường hợp. Sự hữu ích đó được xác định thông qua bước thứ hai trong quy trình học hỏi của Ibarra: thử nghiệm. Ở đây, một người thử nhiều phong cách khác nhau. Ví dụ, nhà quản lý trẻ có tính cách ít nói có thể thử nghiệm bằng cách trở nên gay gắt trong một số tình huống và xây dựng tinh thần hợp tác cao với người khác. Bước cuối cùng – đánh giá kết quả – giúp cho nhà quản lý trẻ này hiểu những gì có tác dụng còn những gì không và

trong những trường hợp nào. Trong hầu hết trường hợp, thành công đến từ việc chấp nhận nhiều khả năng nhận biết. Một số người có thể phù hợp với phong cách cá nhân hiện tại của người nào đó, nhưng hãy lưu ý rằng: phong cách cá nhân hiện tại của bạn có thể chia rẽ hoặc gắn kết bạn với việc thực hiện công việc quan trọng.

Sự sẵn sàng chấp nhận một phong cách hoạt động khác biệt như một nhiệm vụ và sự thay đổi tình trạng tổ chức của cá nhân là nền tảng của sự thành công trong nghề nghiệp, nhưng những nhân viên đầy tham vọng thường bỏ qua điều này. Họ cố thực hiện thay đổi bằng cách hoàn thiện các kỹ năng và hành vi đã làm cho họ thành công trong quá khứ, dù các kỹ năng và hành vi mới sẽ quyết định sự thành công trong tương lai. Đây thường là dấu hiệu của thảm họa. Hãy xem ví dụ sau:

Jocelyn là một chuyên viên phân tích tài chính xuất sắc. Năng lực chuyên môn của cô thật vững vàng, cô có khả năng theo dõi dòng tiền và diễn giải các con số tốt hơn bất kỳ đồng nghiệp nào. Mong muốn của cô là được thăng tiến lên vị trí quản lý. Trong công ty, có nhiều người để cô học hỏi. Frederick - người đã khởi nghiệp với vị trí phân tích tài chính - là một người có năng lực tổ chức, anh làm việc rất tốt với đội ngũ nhân sự từ các phòng ban khác khi ra quyết định. Ngoài Frederick, Clarissa là một nhà quản lý được mọi người nể trọng, cô rất giỏi giao thiệp với khách hàng và làm cho họ hài lòng. Nhưng thay vì quan sát và thử nghiệm những phong cách hành xử đó, Jocelyn đã dồn công sức phát triển thêm các kỹ năng phân tích của mình - những kỹ năng đã mang cô đến sự thành công hiện tại. Thay vì chuẩn bị cho mình phong cách quản lý chuyên nghiệp để có thể đảm nhiệm vai trò cao hơn, cô lại dành thời gian để đào sâu thêm kỹ năng chuyên môn của mình.

Bạn hãy tránh sai lầm như của Jocelyn. Dĩ nhiên chuyên môn là quan trọng, nhưng nó chỉ là một trong những yếu tố cần thiết trong những nấc thang thăng tiến của nghề nghiệp. Một công ty luôn cần những con người nắm bắt được các chiến lược cũng như thách thức của công ty và biết cách tạo ra thành quả thông qua người khác. Công ty sẵn sàng trả lương cao cho những người như thế.

Để trở thành người được cố vấn hiệu quả

- Chịu trách nhiệm về kế hoạch học hỏi
- Tôn trọng thời gian và sự bảo mật của người cố vấn
- Đừng nài nỉ những ân huệ đặc biệt mà người cố vấn không đề xuất
- Hãy lắng nghe cẩn thận và chú ý đến lời khuyên của người cố vấn
- Phản hồi càng nhiều càng tốt

TÓM TẮT

- Những nhà cố vấn hiệu quả luôn thiết lập chuẩn mực cao, đầu tư thời gian và công sức, và bố trí các kinh nghiệm phát triển cho người được cố vấn.
- Người cần cố vấn nên tìm đến nhiều người cố vấn với kinh nghiệm khác nhau để hỗ trợ cho nghề nghiệp của mình.
- Người được cố vấn học hỏi không chỉ từ lời nói mà còn từ hành động của người cố vấn.

- Đừng cố giải quyết vấn đề của người được cố vấn. Thay vào đó, hãy giúp họ tìm giải pháp riêng của mình và khuyến khích họ thực hiện giải pháp ấy.
- Người được cố vấn cần chịu trách nhiệm về kế hoạch phát triển của mình. Mọi sáng kiến phải xuất phát từ họ.
- Hãy thiết lập một nền tảng hỗ trợ rộng khắp cho người được cố vấn trong phạm vi công ty và với những thành phần liên quan chính bên ngoài như các nhà cung ứng chính, khách hàng và các đối tác chiến lược.
- Khi bạn bắt đầu một mối quan hệ cố vấn, hãy lập các quy tắc nền tảng trong lần gặp mặt chính thức đầu tiên.
- Hãy sẵn sàng chấm dứt mối quan hệ cố vấn khi người được cố vấn của bạn đã sẵn sàng ra đi.
- Những người định hướng theo nghề nghiệp nên được khuyến khích quan sát và thử nghiệm các phong cách ứng xử khác nhau tại nơi làm việc. Sau đó họ nên đánh giá kết quả của những thử nghiệm ấy.

10

PHỤ NỮ VÀ NHỮNG THÀNH PHẦN THIỂU SỐ

*Những thách thức đặc biệt
trong việc cố vấn*

Nội dung chính:

- Những hướng dẫn dành cho những người không có ai cố vấn
- Hệ thống hai con đường và sự hỗ trợ của người cố vấn

Tất cả những ai có tham vọng, muốn học hỏi và mở rộng một sự nghiệp đầy hứa hẹn đều có thể hưởng lợi từ việc cố vấn nhưng không phải mức độ thành công của mọi người là như nhau. Nhiều nghiên cứu cho thấy ở Mỹ, phụ nữ và thành phần thiểu số ít có cơ hội được cố vấn. Có phải đây là kết quả của cơ chế bảo thủ ngăn không cho phụ nữ và thành phần thiểu số nắm giữ những cấp bậc cao hơn không? Điều này có thể đúng trong một số trường hợp, nhưng không phải là tất cả. Nhiều công ty tích cực tìm kiếm các ứng viên xin việc là phụ nữ và thành phần thiểu số có năng lực. Một số công ty còn có các chương trình tư vấn đặc biệt và nâng cao nghề nghiệp để giữ những người này ở lại với công ty và tiến nhanh lên các cấp bậc trách nhiệm cao hơn. Nhưng trên thực tế vẫn còn tồn tại tình trạng con người có xu hướng tìm kiếm và duy trì các mối quan hệ cố vấn với những người giống họ về chủng tộc, giới tính và mối quan tâm. Quả thực, các mối quan hệ hiệu quả trong một chừng mực nào đó phụ thuộc vào mức độ tương đồng và tin tưởng giữa các bên. Điều này gây trở ngại cho những ai có rất ít người cố vấn tiềm năng cùng giới tính hay chủng tộc, hoặc những người phải miễn cưỡng tiếp cận các nhà cố vấn tiềm năng mà họ e ngại rằng sẽ không được hỗ trợ đúng mức.

Hãy xem trường hợp các nhà quản lý nữ ở Mỹ. Số phụ nữ giữ các vị trí quản lý cấp trung đã tăng đáng kể trong hơn 20 năm qua. Nhưng ai ở cấp bậc cao hơn sẽ làm người cố vấn cho những nhà quản lý nữ này? Ai là người giống họ? Năm 2002 chỉ 7,3% vị trí quản lý cấp trung và 6,2% vị trí quản lý cấp cao trong danh sách *Fortune 500* là do phụ nữ nắm giữ. Như vậy, những

người cố vấn nhiều tiềm năng nhất trong công ty này là nam. Các nhân viên thuộc thành phần thiểu số cũng phải đối mặt với tình huống này, vì hiện tại có rất ít người thiểu số leo cao lên các vị trí quản lý. Và những người này có xu hướng làm việc trong các lĩnh vực như nguồn nhân lực, dịch vụ pháp lý, dịch vụ khách hàng - những lĩnh vực không có trách nhiệm về lợi nhuận và chi phí khiến rất ít người được chọn vào cấp lãnh đạo.

Việc phát triển các mối quan hệ vượt qua rào cản về khác biệt cá nhân đòi hỏi sự sẵn sàng đón nhận mạo hiểm. Giải pháp cho hầu hết mọi người trong trường hợp này là duy trì mức độ tiếp xúc và tham gia gần gũi. Nhưng điều này lại hạn chế lợi ích của mối quan hệ cố vấn.

Chương này trình bày những vấn đề riêng của các nhân viên nữ và thuộc thành phần thiểu số khi họ tìm người cố vấn và phát triển nghề nghiệp.

NHỮNG THÁCH THỨC CHO NHÂN VIÊN NỮ

Bên cạnh sự thiếu vắng nhà cố vấn phù hợp như đã đề cập ở trên, một nhân viên nữ nhiều tham vọng còn phải đối mặt với hai rào cản khi thiết lập mối quan hệ cố vấn hiệu quả: (1) khả năng này sinh vấn đề tình cảm từ phía người cố vấn - một tình huống có thể làm suy yếu toàn bộ mối quan hệ phát triển; và (2) vấn đề cân bằng giữa công việc và nghề nghiệp.

Theo báo cáo của Kathy Kram năm 1988, cả những người cố vấn nam và người được cố vấn nữ đều cho biết tình trạng căng thẳng về giới tính, sự lúng túng và lo ngại về sự thân thiết cá nhân. Vấn đề này, dường như không thay đổi gì mấy trong nhiều năm, xuất phát từ cách hành xử của nam giới và phụ nữ

ngoài nơi làm việc. Cách hành xử này còn thể hiện trong cách làm việc. Rõ ràng điều này không phù hợp cho việc cố vấn. Ngay cả khi không có vấn đề gì xảy ra thì người được cố vấn nữ cũng gặp một số rắc rối. Có thể đó là những lời đồn thổi, và các đối thủ nam nhiều tham vọng có thể quy kết thành công của nhân viên nữ trong việc thăng tiến và có được những nhiệm vụ hấp dẫn không phải là do năng lực xuất sắc. Một số phụ nữ có thể hạn chế hoặc từ bỏ mối quan hệ cố vấn để tránh những lời đồn đại tiêu cực.

Ngoài ra còn có vấn đề liên quan đến sự cân bằng giữa công việc và nghề nghiệp. Cho dù đã có nhiều thay đổi trong thái độ về vai trò giới tính, nhưng phụ nữ vẫn phải gánh lấy thiên chức nuôi dưỡng con cái và duy trì hạnh phúc gia đình. Felice N. Schwartz đã từng nhận định như sau: “Đa số phụ nữ mà tôi gọi là ‘người phụ nữ của sự nghiệp và gia đình’ là những người muốn theo đuổi một sự nghiệp nghiêm túc nhưng vẫn phải tham gia tích cực vào công việc nuôi dạy con cái”. Nếu người cố vấn của những phụ nữ này là nam giới – trong thực tế thì hầu hết là như vậy – nhiều khả năng là những người cố vấn này sẽ nhấn mạnh vào sự nghiệp, có nghĩa nghề nghiệp là sự tập trung chính trong cuộc sống của họ. Mối quan hệ giữa một người phụ nữ của sự nghiệp và gia đình với một nhà điều hành nam chỉ chú tâm vào sự nghiệp chắc chắn sẽ không tạo nên một mối quan hệ cố vấn tốt đẹp. Cả hai sẽ thấy khó gắn bó với nhau, và người cố vấn có thể nhìn nhận người được cố vấn là thiếu tận tâm với sự nghiệp của mình.

Mối quan hệ khác nhau tùy thuộc vào giới tính

Do nam giới thường nắm giữ các vị trí chủ chốt trong nhiều tổ chức, nên nhìn chung các nhà quản lý nam gặp rất nhiều thuận lợi. Những nhà điều hành nam quyền lực nhất có vấn đề cho họ trên công việc thường gắn kết tinh đồng nghiệp, chẳng hạn như qua các sự kiện thể thao, các bữa ăn, các chuyến tham quan... Còn theo Herminia Ibarra, những phụ nữ đầy triển vọng hiếm khi tiếp cận được những cơ hội giống như thế. Khác với các đồng nghiệp nam, “các nhà quản lý nữ thường giới hạn việc tiếp xúc với nam giới qua mối quan hệ công việc. Điều này có nghĩa là các nhà điều hành sẽ không hiểu rõ cuộc sống cá nhân của họ. Đây lại là một phần quan trọng để tạo chất keo gắn kết cũng như để thăng tiến trong sự nghiệp”.

Ibarra nhận thấy các phụ nữ thăng tiến đã cải thiện thiếu sót trên bằng cách tạo ra hai mạng lưới khác nhau với các mục tiêu riêng. Mạng lưới thứ nhất là các mối quan hệ truyền thống vì công việc, trong hầu hết trường hợp là do nam giới chi phối. Mạng lưới thứ hai là mạng lưới xã hội của phụ nữ, cả bên trong và bên ngoài công ty. Lý tưởng thì mỗi thành viên trong mạng lưới xã hội này phải đóng góp giá trị gì đó cho người khác.

CON ĐƯỜNG TẮT CHO THÀNH PHẦN THIỂU SỐ

Hầu hết các công ty đều tạo cơ hội cho những người được nhìn nhận là những nhà lãnh đạo tương lai đi theo “con đường tắt” để đến vị trí đỉnh cao. Những cá nhân này thường được làm việc chung với các nhà cố vấn đầy quyền lực, được giao những nhiệm vụ đầy thách thức, và được mong đợi vào kết quả làm việc tích

cực. Nghiên cứu của David A. Thomas cho thấy có hai con đường tắt khác nhau: một cho những người da trắng và một cho những người thiểu số. Theo Thomas, con đường tắt cho các nhân viên da trắng thường bắt đầu từ rất sớm, trong khi đó con đường tắt cho những người thiểu số bắt đầu muộn hơn, chỉ sau khi họ chứng tỏ được bản thân qua nhiều năm. Ông nói: “Các công ty có hai con đường khác biệt để tiến đến những vị trí cao nhất. Trên con đường dành cho người da trắng, các đối thủ được phân loại rất sớm, và chỉ những người có vẻ hứa hẹn nhất mới bước tiếp vào cuộc cạnh tranh trong tương lai. Trên con đường dành cho người thiểu số, quy trình sàng lọc cho những công việc tốt nhất xảy ra muộn hơn nhiều”.

Theo Thomas, kết quả của hệ thống hai con đường đó là những người thiểu số đầy hứa hẹn thường mất kiên nhẫn và nghĩ rằng mình đang bị mắc kẹt trong tình trạng giậm chân tại chỗ về sự nghiệp. Họ trở nên nản chí và mất động lực thúc đẩy khi không tiến được đến con đường tắt này. Họ thấy người khác thăng tiến trong khi mình thì vẫn như cũ. Điều này có thể khiến các công ty lớn không duy trì được nhân tài thuộc thành phần thiểu số.

Theo Thomas, các nhà cố vấn hiệu quả chính là những người ngăn cản sự từ bỏ quá sớm của những người thiểu số này. Những người cố vấn này hỗ trợ theo những cách sau:

- 1 Người cố vấn tạo cơ hội tiếp cận với các nhiệm vụ đầy thử thách nhằm xây dựng năng lực cho người được cố vấn.
- 2 Người cố vấn đặt người được cố vấn vào vị trí được tin tưởng nhằm giúp xây dựng sự tự tin và lòng tin cho cá nhân trong tổ chức.
- 3 Lời khuyên của người cố vấn giúp người được cố vấn định hướng được con đường sự nghiệp của mình, không bị chệch hướng với những nhiệm vụ không mang lại lợi ích nghề nghiệp.

- 4 Người cố vấn bảo trợ cho người được cố vấn đối với những vị trí mới quan trọng.
- 5 Người cố vấn đương đầu với những ai phân biệt về chủng tộc, giới tính hay dân tộc với người được cố vấn.

Rõ ràng phụ nữ và người thiểu số thường phải đối mặt với con đường chông gai hơn để tiến lên cấp bậc cao nhất. Điều này dần dần thay đổi khi thế hệ những người phụ nữ và thiểu số giàu khát vọng đầu tiên đã tiến lên các vị trí từ thấp đến trung bình. Một vài cá nhân trong số này còn đạt được những vị trí cao hơn trên nấc thang nghề nghiệp, và khi đó họ sẽ trở thành những người cố vấn hữu ích cho thế hệ kế tiếp. Nhưng cho đến khi tiến lên vị trí đỉnh cao đó, phụ nữ và những người thiểu số vẫn phải nỗ lực nhiều hơn và tư duy tích cực hơn khi thiết lập các mối quan hệ cố vấn tốt đẹp.

Dành cho phụ nữ và thành phần thiểu số

Nếu bạn là nhân viên nữ hoặc thuộc thành phần thiểu số, sau đây là vài điều bạn có thể làm để được hỗ trợ từ việc cố vấn:

- Đừng trông cậy vào một người cố vấn duy nhất để giúp bạn học hỏi và tiếp cận cơ hội. Thay vào đó, hãy phát triển một mạng lưới các nhà cố vấn và người hỗ trợ. Họ sẽ cùng nhau tìm cách để hướng bạn vào các nhiệm vụ có giá trị cũng như hỗ trợ khi bạn cần giúp đỡ. Ví dụ, một cuộc nghiên cứu của Herminia Ibarra về các nhà quản lý năm 1997 đã phát hiện ra rằng việc có một người cố vấn không quan trọng bằng việc có mối quan hệ nghề nghiệp rộng khắp và đa dạng bao gồm cả nam giới và phụ nữ.
- Hãy thật cẩn thận về những nhiệm vụ mà bạn chấp nhận hoặc tự nguyện. Hãy theo đuổi các nhiệm vụ thách thức kỹ năng của bạn và cho bạn tầm nhìn rõ ràng. Hãy tránh những nhiệm vụ quá dễ hoặc không được cấp quản lý chú ý tới.

- Nếu được chọn lựa giữa vị trí nhân viên và vị trí chịu trách nhiệm về các con số tài chính, hãy chọn vị trí thứ hai trừ khi có một lý do thật thuyết phục để làm khác đi. Những vị trí liên quan đến các con số tài chính sẽ đặt bạn vào tình thế quan trọng hơn với các nhu cầu, quyết định và phát triển quản lý – những yếu tố sẽ mở cánh cửa đến sự thăng tiến.
- Cảm thấy thỏa mãn trong việc phát triển cá nhân, cho dù không được khen thưởng tức thì. Khi bạn đã xác định rằng mình đang học hỏi và xây dựng năng lực chuyên môn, thì hãy luôn tự nhủ “Đây là công việc”.
- Hãy dùng thời gian học hỏi để phát triển sự tự tin, năng lực chuyên môn và lòng tin giữa các đồng nghiệp và cấp quản lý của bạn.
- Hãy phấn đấu theo hình ảnh được nhìn nhận của bạn. Hãy tìm một hình ảnh phù hợp với văn hóa của công ty.

TÓM TẮT

- Thông thường, phụ nữ và thành phần thiểu số khó tìm được cơ hội cố vấn hơn.
- Con người thường tìm và duy trì các mối quan hệ cố vấn với người tương đồng về chủng tộc, giới tính và các mối quan tâm.
- Người được cố vấn không nên chỉ tập trung tìm kiếm một người cố vấn phù hợp mà nên xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ nghề nghiệp hỗ trợ lẫn nhau.



CỐ VẤN KHÔNG THEO CÁCH TRUYỀN THỐNG

*Đồng nghiệp và mạng lưới
các mối quan hệ*

Nội dung chính:

- Học hỏi từ đồng nghiệp
- Hiệu quả của việc cố vấn từ đồng nghiệp
- Lợi ích của một mạng lưới cố vấn
- Bí quyết xây dựng mạng lưới các nhà cố vấn

Các chương trước đề cập đến việc cố vấn theo phương pháp truyền thống, trong đó một nhà quản lý hay điều hành ở cấp bậc cao hơn, có nhiều kinh nghiệm hơn hướng dẫn và tư vấn cho người được cố vấn ở cấp bậc thấp hơn, ít kinh nghiệm hơn. Phương pháp này đem lại nhiều lợi ích, tuy nhiên điểm yếu của phương pháp này là không có được sự độc quyền đối với các chức năng nghề nghiệp và tâm lý mà con người tìm kiếm trong các mối quan hệ cố vấn, đặc biệt là:

- Sự bảo trợ mở ra những cơ hội nghề nghiệp
- Huấn luyện
- Nhận được sự bảo vệ của tổ chức dưới các hình thức
- Cơ hội được nhìn nhận tốt hơn trong công ty
- Các nhiệm vụ thách thức để phát triển năng lực
- Hình mẫu về những giá trị và hành vi phù hợp
- Tư vấn
- Ủng hộ và chấp nhận
- Tình bạn để một người cảm thấy yên tâm và được trân trọng.

Một số chức năng này có thể đạt được thông qua hình thức cố vấn giữa các đồng nghiệp ngang hàng, và tất cả các chức năng trên đều có thể nắm bắt thông qua một mạng lưới cố vấn bao gồm cả đồng nghiệp ngang hàng lẫn những người cấp cao hơn. Chương này sẽ trình bày các phương pháp cố vấn không theo truyền thống và cách thức bạn có thể tận dụng chúng.

CỐ VẤN GIỮA CÁC ĐỒNG NGHIỆP

Giá trị của việc cố vấn giữa các đồng nghiệp đã được ghi lại trong nghiên cứu năm 1992 của Linda Hill về các nhà quản lý mới. Hầu hết các nhà quản lý trong nghiên cứu này đều thừa nhận rằng việc tiếp cận các đồng nghiệp ngang hàng là một yếu tố chính trong kinh nghiệm cố vấn thành công của họ. Và các nhà quản lý đều cho rằng mối quan hệ với đồng nghiệp - không phải với cấp trên - giúp họ phát triển được nhiều kinh nghiệm quan trọng nhất đối với sự nghiệp.

Việc cố vấn giữa các đồng nghiệp dựa trên một cơ sở vững chắc: các nhà quản lý trẻ giàu tham vọng và nhiệt tình làm việc có nhiều khả năng học hỏi lẫn nhau, và vì cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm, nên họ có thể đồng cảm và hỗ trợ lẫn nhau.

Patrick - một nhân viên phân tích thị trường - đang gặp phải một rắc rối. Sếp anh hầu như chẳng cho anh cơ hội nào để ra quyết định hoặc đóng góp nhiều hơn cho phòng tiếp thị. Anh bèn phân trần cùng bạn mình là Bob - một đồng nghiệp ở phòng hậu cần và cũng là người thường xuyên làm việc cùng Patrick: "Mình rất quý sếp mình về khả năng chuyên môn nhưng mình không thích cách quản lý của sếp. Mình có cảm giác ông ấy điều khiển nhân viên quá mức".

"Ý cậu là sao?", Bob hỏi.

"À, sếp mình lúc nào cũng ra lệnh 'hãy làm cái này, hãy làm cái kia'. Ông ấy lập tất cả các kế hoạch, thậm chí còn lập kế hoạch cho tuần làm việc của mình nữa. Mình hầu như chẳng bao giờ được tham khảo ý kiến về những gì tụi mình đang làm. Mình sẽ không bao giờ học được điều gì hay được mọi người trong công ty nhìn nhận nếu tình hình cứ tiếp tục như thế này. Thực sự mình thấy nản quá."

Bob nghĩ ngợi một lát rồi hỏi: “Thế cậu đã nói chuyện này với ông ấy chưa?”

“Có, vài lần rồi”, Patrick chán nản trả lời. “Nhưng chẳng có tác dụng gì cả. Ngày hôm sau ông ta lại đưa cho mình một danh sách việc phải làm khác.”

Bob đồng ý rằng Patrick đang gặp phải một rắc rối lớn – một vấn đề có thể kìm hãm sự nghiệp của anh. Bob nói: “Cậu có nhiều thứ để đóng góp. Những gì cậu cần là cơ hội để thực hiện điều đó”.

Họ nói về nhiều phương án khác nhau: (1) Hy vọng vị sếp đó sẽ ra đi hoặc bị sa thải (điều hầu như không thể xảy ra); (2) Bí mật nói với người nào đó thuộc bộ phận nguồn nhân lực về vấn đề này (khả năng hứa hẹn hơn); hoặc tìm cơ hội ở nơi khác (tại sao lại không khi Patrick chẳng có gì để mất).

“Mình còn có một ý kiến nữa”, Bob nói. “Thứ Hai tuần tới mình có bữa ăn trưa cùng Bert Malloy. Bert làm việc ở phòng tiếp thị của công ty PartsCo – một trong những nhà cung ứng chính của chúng ta. Mình thường xuyên làm việc với anh ấy. Anh ấy lớn hơn tụi mình khoảng năm tuổi, thông minh và là một người mà ta có thể tin tưởng là sẽ giữ bí mật. Anh ấy cũng có nhiều kinh nghiệm quản lý – hơn tụi mình rất nhiều. Cậu có muốn cùng đi ăn trưa không? Bert có thể có vài ý tưởng dành cho cậu đấy. Biết đâu anh ấy đề xuất với cậu một công việc hấp dẫn thì sao!”

Trong câu chuyện này, Bob đóng vai trò là một người đồng nghiệp cố vấn. Anh đưa ra một vài chức năng liên quan đến cách cố vấn truyền thống: tư vấn, chấp nhận, tình bạn. Và khi tạo điều kiện cho Patrick gặp Bert, anh còn có thể giúp bạn mình có cơ hội được tư vấn nhiều hơn, tiếp cận một tấm gương và cơ hội nghề nghiệp mới.

Những điểm hạn chế

Những người đồng nghiệp đóng vai trò cố vấn cũng có một số trở ngại. Họ thiếu quyền lực của người cố vấn cấp cao, điều đó có nghĩa là họ không thể đem lại sự bảo trợ, bảo vệ, thử thách (thông qua các nhiệm vụ mới), và tấm gương mà nhiều người cần. Các đồng nghiệp còn có thể là đối thủ cạnh tranh về sự thăng tiến, nguồn lực và sự ủng hộ của cấp quản lý. Yếu tố cạnh tranh đó có thể làm suy yếu niềm tin cần cho các mối quan hệ cố vấn. Ngoài ra, một số cá nhân có thể miễn cưỡng chấp nhận một đồng nghiệp cạnh tranh nếu họ cảm thấy cần sự giúp đỡ của người ấy. Hành động này như thừa nhận rằng: “Anh giỏi hơn tôi”. Cái tôi tâm lý không cho phép con người bày tỏ điều đó với đồng nghiệp của mình.

Những điểm thuận lợi

Dù có một số bất lợi rõ ràng như vậy, nhưng các đồng nghiệp làm cố vấn cũng có hai yếu tố thuận lợi:

- Nếu người cố vấn là đồng nghiệp thì bạn sẽ có nhiều sự chọn lựa hơn so với cố vấn là cấp trên. Một khi tất cả các vị cấp trên trực tiếp và nhà điều hành bị loại khỏi nhóm cố vấn, thì khả năng trông chờ sự giúp đỡ và tư vấn của rất ít những người còn lại là rất thấp. Và những người còn lại này có thể thiếu những kinh nghiệm hay kỹ năng cụ thể mà người được cố vấn cần. Một số có thể là kẻ thua cuộc thực sự – những người đã leo lên vị trí cao nhờ thâm niên hay mối quan hệ bợ đỡ với cấp trên. Trong khi đó, một nhà quản lý trẻ sẽ có nhiều đồng nghiệp để anh ta có thể hỏi xin lời khuyên.
- Một người đồng nghiệp ngang hàng thường dễ thấu hiểu và đồng cảm với những vấn đề của bạn.

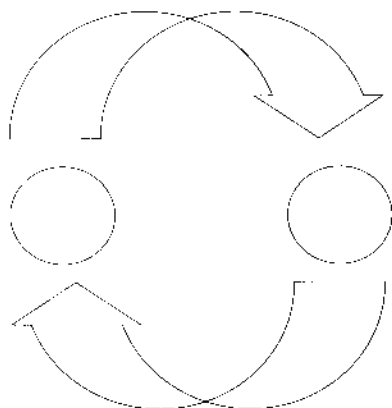
Sự cố vấn giữa đồng nghiệp hiệu quả nhất khi (1) các đồng nghiệp nhất trí rằng mỗi người sẽ học hỏi lẫn nhau điều gì đó, (2) thông tin bảo mật được giữ kín, và (3) mỗi người đều sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm. Hãy xem ví dụ sau:

Andrea là một nhân viên mới với kinh nghiệm đặc biệt trong việc liên hệ hiệu quả với các đối tác chiến lược. Điểm yếu của cô là không biết các quy tắc bất thành văn về cách yêu cầu thực hiện công việc trong công ty. Trong khi đó, Brad đã ở công ty nhiều năm và biết cần gọi ai để yêu cầu thực hiện công việc. Nhưng Brad lại không có kinh nghiệm liên hệ với các đối tác bên ngoài – điều mà anh cần phải học cách làm hiệu quả nếu muốn thăng tiến trong công ty.

Cả Andrea và Brad đều có cơ sở để trở thành người cố vấn đồng nghiệp. Mỗi người đều có những thông tin, những kinh nghiệm giá trị đối với người kia. Một số công ty cố gắng kết hợp những người như Andrea và Brad thành mối quan hệ cố vấn một kèm một (hình 11-1). Trong hầu hết trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực cần tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện vai trò kết hợp này.

HÌNH 11-1

Mối quan hệ cố vấn một kèm một

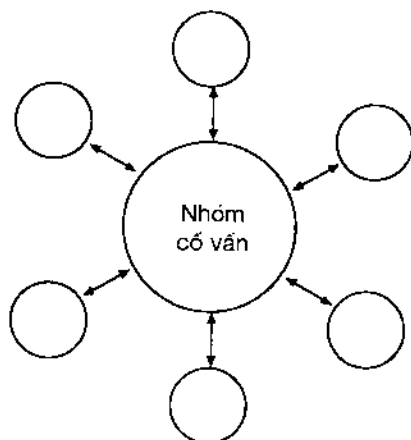


Một phương pháp tham vọng hơn cho việc cố vấn đồng nghiệp là tạo ra một nhóm đồng nghiệp cố vấn chính thức, như được trình bày trong hình 11-2. Ở đây phòng quản lý nguồn nhân lực xác định khả năng đặc biệt nào mà từng cá nhân phải đóng góp vào nhóm cố vấn, và khả năng nào mà từng người có thể dùng để phát triển nghề nghiệp của mình. Chẳng hạn, một công ty quyết định theo đuổi bảy thói quen của người thành đạt như trong quyển sách “7 habits of highly effective people” của Stephen R. Covey. Phòng quản lý nguồn nhân lực của công ty giữ vai trò chủ đạo trong việc xác định những cá nhân nào có những thói quen đó. Những cá nhân này sau đó được yêu cầu huấn luyện cho một nhóm đồng nghiệp về những thói quen tích cực này.

Mỗi người tham gia đều đóng góp vào nhóm cố vấn, và mỗi người đều học hỏi một phần từ đó. Hạn chế của nhóm cố vấn nằm ở hai khía cạnh: (1) đòi hỏi sự phối hợp đáng kể, và (2) chuyển việc khởi xướng từ cá nhân người học hỏi sang phòng quản lý nguồn nhân lực, vốn giữ vai trò phối hợp.

HÌNH 11-2

Nhóm cố vấn



Suy cho cùng, việc cố vấn giữa đồng nghiệp – dù đó là hình thức một kèm một hay nhóm cố vấn – đều có những điểm thuận lợi và bất lợi, nhưng phương pháp nào cũng có thể hữu ích tương đương với việc thiết lập mối quan hệ với cá nhân cấp cao. Nếu bạn tìm kiếm sự cố vấn qua đồng nghiệp, hãy lựa chọn đúng người mà bạn cần sự giúp đỡ. Hãy tìm những cá nhân có những đặc điểm tính cách quan trọng nơi làm việc mà bạn còn thiếu, và là người không cạnh tranh gay gắt với những vị trí mà bạn đang nhắm đến. Trên hết, hãy tìm người mà bạn có thể tin tưởng.

CỐ VẤN MẠNG LƯỚI

Chopin đã từng nói: “Không có gì kỳ diệu hơn một cây đàn guitar, trừ khi là có hai cây đàn guitar”. Rõ ràng là đa số bao giờ cũng hơn thiếu số, và điều này cũng áp dụng cho trường hợp những người cố vấn. Nếu có một hình thức hỗ trợ và học hỏi nhiều tiềm năng hơn so với những hình thức mô tả ở trên, thì đó chính là hình thức cố vấn mạng lưới. Linda Hill, trong một nghiên cứu đã đề cập ở chương trước, cũng nhận ra rằng những người đã được cố vấn theo hình thức mạng lưới rộng lớn và đa dạng, và những người luôn sẵn sàng yêu cầu giúp đỡ khi cần thiết thường đương đầu với những thách thức quản lý dễ dàng hơn. Như một nhà quản lý đã nói với cô:

Khi tôi nhận thấy cơ hội học hỏi chính là nói chuyện với càng nhiều người càng tốt, tôi đã tiếp xúc với nhiều nhà quản lý trong công ty để hỏi xin ý kiến. Tôi thừa nhận với mọi người rằng tôi đang tìm kiếm những ý tưởng mới. “Đây là một tình huống. Thế anh sẽ làm gì nếu ở vào tình huống đó?”,... Tôi không nghĩ bạn chỉ cần một người cố vấn. Bạn cần nhiều người để có thể tìm đến hỏi xin lời khuyên. Bạn cũng cần có nhiều người bạn là chuyên gia về các lĩnh vực khác nhau.

Hình thức cố vấn mạng lưới này đem lại những lợi ích:

- Một danh mục nhiều người cố vấn đa dạng sẽ có lợi hơn là một người cố vấn duy nhất trong việc cung cấp các chức năng nghề nghiệp và tâm lý. Một người cố vấn duy nhất chỉ có thể giúp ích trong một số lĩnh vực chứ không phải là tất cả. Người ấy có thể làm gương cho một hành vi có giá trị nào đó, nhưng cũng không phải là tất cả.
- Một người cố vấn duy nhất quá gắn bó với hiện trạng có thể kìm hãm sự phát triển của người được cố vấn. Khả năng lựa chọn rộng hơn sẽ giúp người được cố vấn tiếp cận với những người có ý tưởng mới thách thức hiện trạng.
- Một người cố vấn duy nhất có thể muốn giữ người được cố vấn đầy triển vọng ở lại phòng ban hay công ty mình, ngay cả khi tiềm năng cao nhất của người được cố vấn lại nằm ở nơi khác. Tương tự như vậy, một người cố vấn duy nhất có thể cô lập người được cố vấn với những thông tin bên ngoài và ngăn cản sự thay đổi nghề nghiệp mà người được cố vấn quan tâm nhất.
- Mối quan hệ cố vấn duy nhất sẽ không đủ khả năng đáp ứng cho một sự nghiệp ngày càng mở rộng của người được cố vấn. Các mối quan hệ cố vấn cá nhân tồn tại trong thời gian ngắn, hiếm khi kéo dài hơn vài năm. Cuối cùng người được cố vấn phải tạm biệt người cố vấn tin tưởng và tìm một người khác. Một mạng lưới những người cố vấn sẽ giúp bạn có được sự hỗ trợ và học hỏi liên tục.
- Một mạng lưới cố vấn giúp cá nhân tạo ra các mối quan hệ đồng minh hiệu quả trong những phòng ban khác nhau của tổ chức và ở nhiều cấp bậc khác nhau. Theo thời gian, những đồng minh này có thể đem lại một lợi ích nghề nghiệp to lớn.

Bí quyết để phát triển mạng lưới cố vấn

- Lập danh sách các nhu cầu cần học hỏi trong phạm vi chức năng của bạn và những chức năng khác. Sau đó hãy tiếp cận những người có thể giúp đỡ.
- Tìm hiểu những người thành công trong các chức năng khác nhau ở công ty bạn. Một cách để làm điều đó là tự nguyện tham gia các nhóm dự án xuyên chức năng. Sự tham gia của bạn vào những nhóm này sẽ giúp bạn tiếp xúc với những người có năng lực mà bạn có thể học hỏi.
- Chứng tỏ sự sẵn sàng và khả năng chia sẻ kinh nghiệm của bạn. Cố vấn là một hoạt động có tính chất hai chiều.

TÓM TẮT

- Đối với nhiều nhà quản lý mới, một mạng lưới đồng nghiệp có thể là chìa khóa để đến với kinh nghiệm cố vấn thành công.
- Một trong những lợi ích của việc cố vấn đồng nghiệp là có nhiều đồng nghiệp để lựa chọn hơn là các nhà cố vấn cấp trên.
- Các đồng nghiệp ngang hàng có thể đem lại nhiều chức năng liên quan đến việc cố vấn truyền thống, nhưng không phải là tất cả. Các đồng nghiệp cố vấn không thể cung cấp sự bảo trợ, bảo vệ, thử thách (thông qua các nhiệm vụ mới) và tấm gương mà nhiều người cần đến.
- Việc cố vấn giữa đồng nghiệp hiệu quả nhất khi có ba điều kiện sau đây: (1) các đồng nghiệp nhất trí rằng mỗi người

sẽ học hỏi từ nhau điều gì đó, (2) thông tin bảo mật được giữ kín, và (3) mỗi người đều sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm.

- Khi bạn tìm đồng nghiệp làm cố vấn, hãy tìm những cá nhân có đặc điểm tính cách quan trọng nơi làm việc mà bạn còn thiếu, người không cạnh tranh gay gắt với những vị trí mà bạn đang nhắm đến, và người mà bạn có thể tin cậy.
- Một danh mục người cố vấn đa dạng có thể cung cấp nhiều chức năng nghề nghiệp và tâm lý. Vì thế hãy sẵn sàng phát triển một mạng lưới những người cố vấn.

Phụ lục A

Tám bước để đánh giá năng lực thực hiện hiệu quả

Không có một “cách đúng duy nhất” nào để tiến hành việc đánh giá năng lực thực hiện. Mọi công ty đều có một tập hợp các quy trình được đề xuất, và mọi cấp dưới đều trình bày khó khăn khác nhau cho người quản lý phụ trách việc đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả nhìn chung thường bao gồm tám bước sau đây, được giải quyết theo thứ tự.

BƯỚC 1: CHUẨN BỊ. Như bất kỳ hoạt động nào khác, việc đánh giá năng lực thực hiện cũng cần phải có sự chuẩn bị của tất cả mọi người, từ nhà quản lý cấp cao đến nhân viên mọi cấp bậc. Công việc sẽ chẳng thể hoàn thành nếu mọi người bước vào cuộc họp đánh giá mà không phản ánh được những gì đã xảy ra trong suốt thời gian vừa qua.

Điều quan trọng là cho phép nhân viên tham gia vào mọi giai đoạn của quy trình đánh giá để hiểu được chuyện gì đã và đang xảy ra. Một trong những cách tốt nhất để làm điều này là đề nghị nhân viên hoàn tất một bản tự đánh giá. Trong nhiều trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực sẽ cung cấp một biểu mẫu đánh giá phục vụ cho mục đích này. Biểu mẫu đó nêu rõ các mục tiêu của nhân viên cũng như cách hành xử và chức năng công việc liên quan. (Chú ý: Những mục tiêu này đã được lập cùng nhân viên ngay từ khi bắt đầu giai đoạn đánh giá.)

Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ đánh giá năng lực thực hiện của mình căn cứ trên mục tiêu. Nếu phòng quản lý nguồn

nhân lực không cung cấp mẫu này, bạn hãy đặt những câu hỏi sau đây để nhân viên trả lời trong bản tự đánh giá của mình:

- Bạn đạt được mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Những chỉ tiêu nào đã vượt, nếu có
- Bạn có mục tiêu nào gặp khó khăn cần vượt qua không?
- Điều gì ngăn cản tiến trình của bạn hướng theo các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực, chỉ đạo của cấp quản lý, các vấn đề khác?

Việc tự đánh giá có hai lợi ích chính. Thứ nhất, việc đánh giá sẽ thu hút sự tham gia của nhân viên. Sự tham gia ấy sẽ thiết lập tinh thần cộng tác trong quá trình đánh giá và khiến nhân viên cởi mở hơn với sự phản hồi tiếp theo sau đó của nhà quản lý. Thứ hai, việc đánh giá sẽ đem lại cho nhà quản lý một cách nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới và bất kỳ vấn đề nan giải liên quan nào.

BƯỚC 2: TỔ CHỨC CUỘC HỌP ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Nhiều người lo lắng về các cuộc họp đánh giá năng lực thực hiện. Vì thế hãy xây dựng bầu không khí hợp tác, thân thiện ngay từ đầu để mọi người cảm thấy thoải mái, dễ chịu và không quá căng thẳng. Sau đó hãy xem lại mục đích của việc đánh giá và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm tăng khả năng đối thoại.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên nói về việc tự đánh giá của mình. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc hội thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận những gì nhân viên nói. Đừng ngắt lời cho đến khi nhân viên đã trình bày xong. Hãy chứng minh rằng bạn đang lắng nghe bằng cách lặp lại những gì bạn đã nghe được: “Theo những gì anh nói thì anh đang cảm thấy mình đáp

ứng được mọi mục tiêu về báo cáo doanh số hàng tuần, nhưng anh cũng đang gặp nhiều khó khăn trong việc liên hệ những khách hàng quan trọng đã được giao, có phải không?”

Một khi nhân viên đã nói rõ hết ý kiến của mình, hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn.

BƯỚC 3: XÁC ĐỊNH LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Khi bạn trình bày phần đánh giá của mình, hãy ưu tiên cho vấn đề thành quả của nhân viên so với các mục tiêu đã được nhất trí. Ví dụ, nếu Joan nói rằng thành quả lớn nhất của cô là tổ chức và chủ trì một cuộc họp giữa các khách hàng chính và nhân viên R&D của bạn, hãy tự hỏi: “Đây có phải là một trong các mục tiêu của cô ấy không?”. Nếu phải, kết quả ấy đến gần việc đáp ứng mục tiêu đó ở mức độ nào? Cô ấy đã làm như thế nào đối với các mục tiêu khác? Hãy tìm những khoảng cách giữa kết quả thực tế và sự thực hiện được mong đợi. Khó khăn chính là việc định lượng một thành quả nào đó. Ví dụ, nếu một giám đốc khách sạn đặt ra cho nhân viên lễ tân mục tiêu tạo một môi trường chào đón ân cần đối với khách, ông ta sẽ đánh giá khả năng thực hiện của nhân viên như thế nào?

Nếu đánh giá của bạn phát hiện một “lỗ hổng” giữa mục tiêu của nhân viên và kết quả thực hiện trong thực tế, hãy tập trung thảo luận và cho ý kiến phản hồi về điều này. Ngay từ đầu, hãy xác định mục tiêu của tổ chức để giải thích việc mục tiêu của nhân viên hỗ trợ cho tổ chức như thế nào. Nhân viên chỉ có thể thay đổi khi họ hiểu được các hậu quả của cách cư xử và công việc của họ. Chẳng hạn, bạn có thể nói:

Mục tiêu của phòng chúng ta là giải quyết tất cả các vấn đề bảo hành của khách hàng trong vòng một tuần. Đó là đóng góp của chúng ta cho mục tiêu cao hơn của công ty là tạo ra sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Cả hai điều này sẽ đảm bảo các khoản thưởng và nghề nghiệp tương lai

của chúng ta. Chúng ta không thể đạt được mục tiêu đó nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm không thể giải quyết phần việc của mình đối với những than phiền của khách hàng. Anh có thấy sự ăn khớp giữa những hành động của chúng ta không?

Hãy đảm bảo là nhân viên của bạn hiểu được trọn vẹn câu nói của bạn. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của kết quả thực hiện dưới mức yêu cầu. “Nếu anh không đạt được mục tiêu của mình, thì anh nghĩ lý do là tại sao?”. Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời, cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân cội rễ. Nếu bạn không nghe được một câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác: “Có phải vấn đề là anh cần được đào tạo thêm không?”, “Có quá nhiều yếu tố gây sao nhãng trong phòng làm việc phải không?”

BƯỚC 4: TÌM CĂN NGUYÊN CỦA CÁC LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Trong hầu hết trường hợp, việc xác định căn nguyên của các lỗ hổng trong năng lực thực hiện sẽ tạo ra bầu không khí khách quan mà cả bạn lẫn cấp dưới của bạn có thể đóng góp theo những cách tích cực. Bạn sẽ không tấn công cấp dưới, còn cấp dưới cũng không phòng thủ để tránh những lời chỉ trích của bạn. Thay vào đó, cả hai sẽ làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề, mà trong phần lớn trường hợp là nằm ngoài khả năng của cấp dưới (ví dụ: thiếu đào tạo phù hợp, quá ít nguồn lực, môi trường làm việc...). Những đề xuất sau đây có thể giúp bạn đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích hơn:

- Khuyến khích nhân viên bày tỏ điểm bất đồng.
- Tránh nói chung chung như: “Dường như anh không để hết tâm trí vào công việc của mình”, mà hãy có những lời nhận xét cụ thể liên quan đến công việc, như: “Tôi để ý rằng anh

- chẳng đưa ra đề xuất nào tại các cuộc họp cải tiến dịch vụ của chúng ta cả. Tại sao vậy?”
- Hãy chọn lọc. Bạn không cần phải liệt kê mọi thiếu sót hay thất bại. Hãy tập trung vào những vấn đề thực sự quan trọng.
- Hãy đưa ra những lời khen ngợi xác thực hay những lời phê bình có ý nghĩa.
- Phản hồi theo hướng giải quyết vấn đề và hành động.

BƯỚC 5: LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT CÁC LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Một khi bạn đã xác định được các lỗ hổng trong năng lực thực hiện và đã tìm ra căn nguyên vấn đề, hãy nhớ đảm bảo rằng nhân viên cũng nhận thức được điều đó và nhìn nhận tầm quan trọng của chúng. Khi đó, hãy bắt đầu trao đổi về cách thức giải quyết.

Hãy cho nhân viên cơ hội đầu tiên để triển khai kế hoạch giải quyết bất kỳ lỗ hổng nào. Hãy nói điều gì đó như: “Anh sẽ đề xuất giải pháp gì?”. Việc đặt bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp đưa ra. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng tăng cường kế hoạch đó. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào thì cũng phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với kế hoạch. Một kế hoạch tốt sẽ bao gồm:

- Các mục tiêu cụ thể
- Thời hạn
- Các bước hành động
- Kết quả mong đợi
- Đào tạo hay thực hành nếu cần thiết

Kế hoạch phát triển này nên là một phần trong hồ sơ của nhân viên.

Nếu bạn không thể giải quyết vấn đề khắc phục những tồn đọng về năng lực thực hiện trong các cuộc họp đánh giá của bạn, hãy bố trí thời gian và địa điểm cho một cuộc họp tiếp theo và giải thích mục đích cuộc họp: “Tuần tới tôi muốn anh nghĩ về những điều mà chúng ta đã thảo luận hôm nay. Tôi cũng sẽ làm như vậy. Sau đó chúng ta sẽ họp lại và triển khai một kế hoạch để anh có được sự giúp đỡ cần thiết nhằm giải quyết những vấn đề này”.

Trước khi kết thúc cuộc họp, hãy xem lướt qua những nội dung đã trình bày và những nội dung đã được thống nhất.

BƯỚC 6: KIỂM TRA LẠI CÁC MỤC TIÊU THỰC HIỆN.

Theo định kỳ hàng năm, bạn cần kiểm tra, xem lại việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Điều này đặc biệt quan trọng khi tổ chức đang trong giai đoạn thay đổi, và khi sự nghiệp của cấp dưới đang trong tiến trình phát triển.

Hãy để nhân viên tham gia vào quy trình thay đổi mục tiêu để đảm bảo rằng (1) nhân viên có khả năng đảm đương mục tiêu mới, và (2) nhân viên hiểu được các chi tiết và tầm quan trọng của những mục tiêu này.

Trong mọi trường hợp hãy luôn rõ ràng về các mục tiêu mới và cách đánh giá năng lực thực hiện dựa trên những mục tiêu đó. Ngoài ra, tùy vào kỹ năng của nhân viên, đây là lúc lập một kế hoạch phát triển (huấn luyện, đào tạo...) để giúp nhân viên có khả năng đáp ứng các mục tiêu mới.

BƯỚC 7: GHI CHÉP LẠI. Việc lập biên bản ghi chép lại nội dung, các quan điểm chính và kết quả của cuộc họp là điều quan trọng. Hãy thực hiện việc ghi chú trong suốt cuộc họp và hoàn chỉnh ngay sau đó, khi trí nhớ của bạn vẫn còn lưu giữ nhiều. Hãy ghi chép về:

- Thời điểm tiến hành cuộc họp
- Những quan điểm và trình bày chính của nhân viên (không nhất thiết phải đúng nguyên văn), bao gồm cả phần tự đánh giá của nhân viên.
- Những quan điểm và trình bày chính của bạn
- Những quan điểm bất đồng, nếu có
- Tóm tắt kế hoạch phát triển
- Thống nhất các bước tiếp theo
- Thống nhất các mục tiêu thực hiện cho năm kế tiếp

Một số công ty yêu cầu cung cấp bản sao của ghi chép này cho nhân viên và bổ sung vào hồ sơ nhân sự của nhân viên cũng như các hồ sơ của bạn. Trong hầu hết trường hợp, cả nhà quản lý lẫn nhân viên được yêu cầu ký vào bản báo cáo đánh giá năng lực thực hiện, và nhân viên có quyền viết thêm ý kiến đóng góp của riêng họ vào báo cáo này.

BƯỚC 8: THEO DÕI. Bạn nên lập kế hoạch theo dõi sau mỗi cuộc họp đánh giá. Những người thực hiện hiệu quả cao rõ ràng không cần phải theo dõi nhiều. Tuy nhiên, nếu bạn giao cho họ những mục tiêu mới với nhiều yêu cầu khắt khe, thỉnh thoảng bạn nên giám sát tiến độ để biết được liệu họ có cần đào tạo, huấn luyện hay hỗ trợ thêm không.

Những nhân viên có vấn đề về năng lực thực hiện cần được giám sát cẩn thận hơn. Sự giám sát này có thể thực hiện dưới hình thức cuộc họp theo dõi hàng tuần hay hàng tháng. Ngoài việc kiểm tra tiến độ dựa trên các kế hoạch phát triển, những cuộc họp này tượng trưng cho cơ hội huấn luyện và khuyến khích từ phía bạn.

Bí quyết đánh giá hiệu quả

- Hãy giúp nhân viên hiểu rằng họ là một phần của quy trình đánh giá
- Hãy đưa ra nhận xét phản hồi trung thực về nhân viên
- Bao quát toàn bộ phạm vi trách nhiệm công việc của nhân viên xét trên phương diện những gì thực hiện đúng và những gì thực hiện sai
- Hãy giữ cho việc đánh giá được cân bằng: không ưu ái cũng không chỉ trích bất kỳ nhân viên nào
- Hãy xác định những gì cần thiết để hỗ trợ phát triển nhân viên

Phụ lục B*Những công cụ thực hiện hữu ích*

Phần này trình bày một số công cụ giúp bạn trở nên hiệu quả hơn trong vai trò người huấn luyện và người được cố vấn:

1. Mẫu tự đánh giá (hình B-1). Bạn có thể dùng mẫu này để đánh giá tính hiệu quả của bạn trong vai trò là người huấn luyện.
2. Mẫu lập kế hoạch một buổi trao đổi (hình B-2). Bạn có thể dùng mẫu này để chuẩn bị buổi trao đổi với cấp dưới.

HÌNH B-1

Mẫu tự đánh giá của người huấn luyện

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến các kỹ năng và phẩm chất cần thiết để trở thành người huấn luyện hiệu quả. Hãy dùng mẫu này để đánh giá tính hiệu quả của bạn trong vai trò là người huấn luyện.

Câu hỏi	Có	Không
1. Bên cạnh việc cải thiện năng lực thực hiện hiện tại, bạn có quan tâm đến việc phát triển nghề nghiệp lâu dài không?		
2. Bạn có đem lại cho người mà bạn đang huấn luyện sự hỗ trợ cần thiết lẫn quyền tự trị không?		
3. Mục tiêu bạn đặt ra có nằm ngoài khả năng thực hiện không?		
4. Bạn có là một tấm gương điển hình cho mọi người không?		
5. Bạn có truyền đạt các chiến lược kinh doanh và những cách hành xử được mong đợi như một cơ sở để thiết lập mục tiêu không?		
6. Bạn có hợp tác với người mà bạn đang huấn luyện để đưa ra các phương pháp thay thế hay các giải pháp mà cả hai có thể cùng nhau xem xét?		
7. Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi, bạn có quan sát cẩn thận và không thành kiến đối với cá nhân mà bạn đang huấn luyện không?		
8. Bạn có tách rời việc quan sát với việc phân xét và giá định không?		
9. Bạn có kiểm tra các giả thuyết của bạn về hành vi của một người trước khi có hành động về các hành vi đó không?		
10. Bạn có cẩn thận tránh dùng năng lực của bạn để làm thước đo đánh giá người khác không?		
11. Bạn có tập trung chủ ý và tránh sao nhãng khi ai đó đang trao đổi với bạn không?		
12. Bạn có diễn giải hay dùng phương pháp khác để làm rõ những gì đang được đề cập trong cuộc thảo luận không?		
13. Bạn có dùng ngôn ngữ cơ thể thoải mái và lời nói khuyến khích người nói trong suốt cuộc trao đổi không?		
14. Bạn có dùng câu hỏi mở để khuyến khích chia sẻ ý tưởng và thông tin không?		
15. Bạn có cho ý kiến phản hồi cụ thể không?		
16. Bạn có phản hồi kịp thời không?		
17. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi tập trung vào hành vi và hậu quả của nó (thay vì những lời chỉ trích mơ hồ)?		
18. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi cả tích cực lẫn tiêu cực không?		

Câu hỏi	Có	Không
19. Bạn có cố đạt đến sự nhất trí về các mục tiêu và kết quả mong muốn hơn là chỉ nêu chúng ra không?		
20. Bạn có chuẩn bị trước cho các cuộc thảo luận huấn luyện không?		
21. Bạn có luôn theo dõi trong một cuộc thảo luận huấn luyện để đảm bảo tiến độ diễn ra như đã định không?		
TỔNG CỘNG		

Nếu bạn trả lời “**có**” cho hầu hết những câu hỏi này, bạn là người huấn luyện hiệu quả.

Nếu bạn trả lời “**không**” cho một số hoặc nhiều câu hỏi này, bạn cần xem xét bản thân để xác định những lĩnh vực liên quan đến việc huấn luyện cần được cải thiện.

HÌNH B-2

Lập kế hoạch một buổi trao đổi

Hãy dùng mẫu này để tổ chức trước khi đưa ra ý kiến nhận xét phản hồi.

Tên vấn đề hay cách hành xử cần được điều chỉnh hoặc củng cố.

Tầm quan trọng của vấn đề này xét về mặt cá nhân và tổ chức

Mục đích của phản hồi này

Chi tiết mà bạn cần phải mô tả hành vi này một cách chính xác. (ai, điều gì, khi nào)

Tác động của cách hành xử này

Những kết quả bạn mong muốn

Người phù hợp nhất để đưa ra ý kiến phản hồi và lý do cho sự lựa chọn này

Phong cách giao tiếp hiệu quả nhất và lý do cho sự lựa chọn này

Mô tả những rào cản có thể có đối với việc đưa ra phản hồi này và các giải pháp để khắc phục chúng.

Cách hành xử nào có tính xây dựng hơn? Tại sao?

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**HUẤN LUYỆN VÀ
TRUYỀN KINH NGHIỆM**
Coaching and Mentoring

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Thu Giang

Trình bày : First News

Sửa bản in : Thanh Hà

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221719 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xi nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP.HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 20/2/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2006.



CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



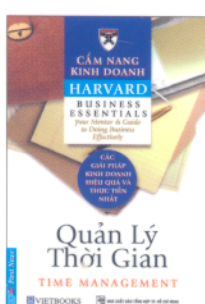
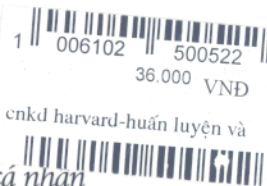
Huấn luyện và truyền kinh nghiệm

COACHING AND
MENTORING

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Con người là nguồn tài sản quý giá nhất đồng thời cũng là yếu tố vô cùng quan trọng quyết định sự thành công và phát triển của mọi công ty. Cuốn sách chủ yếu trình bày hai hoạt động tương tác chính giúp công ty nâng cao và duy trì nguồn nhân lực của mình: huấn luyện và truyền kinh nghiệm, bao gồm:

- Xác định các cơ hội huấn luyện nhân viên
- Xây dựng quy trình huấn luyện hiệu quả
- Nghệ thuật cho và nhận thông tin phản hồi
- Huấn luyện cho cấp điều hành
- Chọn lựa hình thức cổ vũ phù hợp với từng cá nhân



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Trí Việt**

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
HUẤN LUYỆN VÀ TRUYỀN KINH NGHIỆM



8 935086 805312

GIÁ: 36.000 ĐỒNG