

COACHING

QUYỀN NĂNG CỦA
NHÀ LÃNH ĐẠO
TẠO ẢNH HƯỞNG

COACHING – QUYỀN NĂNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO TẠO ẢNH HƯỞNG

Bản quyền tiếng Việt © Quách Hương & Quách Hiền

Alpha Books – Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

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

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

Quách Hương

Coaching – Quyền năng của nhà lãnh đạo tạo ảnh hưởng / Quách Hương, Quách Hiền. – H. : Công

Thương ; Công ty Sách Alpha, 2024. – 232 tr. ; 24 cm

ISBN 978-604-481-327-1

1. Lãnh đạo 2. Phương pháp Coaching

658.40712 4 - dc23

COM0204p-CIP

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

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

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

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

QUÁCH HƯỜNG & QUÁCH HIỀN

COACHING

QUYỀN NĂNG CỦA
NHÀ LÃNH ĐẠO
TẠO ẢNH HƯỞNG

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản: Đỗ Nguyệt Anh

Điều phối viên: Nguyễn Thủy

Thiết kế bìa: Lê Dương

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Thiên Hương

Phụ trách marketing: Trang Vương

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm
và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

MỤC LỤC

Lời mở đầu	8
Những lời bình dành cho tác phẩm	10

01.

CÁC LÃNH ĐẠO TẠI VIỆT NAM ĐÃ VÀ ĐANG ỨNG DỤNG COACHING NHƯ THẾ NÀO?

1.1. Giải pháp chuyển hóa mạnh mẽ của lãnh đạo VietinBank thông qua coaching.....	16
1.2. Cốc Cốc và bước tiến “chậm mà chắc” với coaching.....	22
1.3. Nỗ lực đồng bộ tầm nhìn, giữ chân nhân tài bằng coaching tại Cockstock.....	28
1.4. Tác động tích cực của coaching đến nhân sự và văn hóa doanh nghiệp Maxport.....	33

02.

HIỂU ĐÚNG VỀ ỨNG DỤNG COACHING TRONG CÔNG VIỆC QUẢN LÝ/LÃNH ĐẠO

2.1. Coaching là gì?	42
2.2. Phân biệt coaching với các hình thức phát triển con người khác trong doanh nghiệp.....	44
2.3. Chân dung người lãnh đạo ứng dụng coaching – Leader As Coach?.....	51
2.4. Người lãnh đạo ứng dụng coaching khác coach chuyên nghiệp như thế nào?	54
2.5. Những lợi ích khi lãnh đạo ứng dụng coaching	57

03.

TƯ DUY COACHING MÀ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO KHAI VẤN CẦN CÓ

3.1. Duy trì cam kết hỗ trợ coachee.....	62
3.2. Xây dựng mối quan hệ không phán xét.....	65
3.3. Tin tưởng khả năng tạo ra kết quả của coachee.....	69
3.4. Tập trung vào suy nghĩ và trải nghiệm của coachee.....	72
3.5. Coaching dựa trên sự ngang hàng.....	75

04.

NHỮNG TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG COACHING TRONG DOANH NGHIỆP

4.1. Ứng dụng coaching trong tuyển dụng nhân sự và quá trình hội nhập cho nhân sự mới	81
Tình huống 1: Ứng dụng coaching cho phỏng vấn tuyển dụng.....	82
Tình huống 2. Ứng dụng coaching trong quá trình hội nhập cho nhân viên mới	94
4.2. Ứng dụng coaching trong việc gia tăng hiệu suất của nhân viên và đội nhóm	100
Tình huống 3. Ứng dụng coaching trong đưa phản hồi.....	100
Tình huống 4. Ứng dụng coaching trong việc ghi nhận nhân viên	105
Tình huống 5. Ứng dụng coaching trong giao chỉ tiêu công việc	110
Tình huống 6. Ứng dụng coaching trong việc theo dõi thực thi công việc.....	118
Tình huống 7. Ứng dụng coaching để tạo động lực cho nhân viên	123
Tình huống 8. Ứng dụng coaching để giải quyết vấn đề.....	131

Tình huống 9. Ứng dụng coaching để giải quyết xung đột giữa các bộ phận	140
Tình huống 10: Ứng dụng coaching trong điều phối cuộc họp...149	
4.3. Ứng dụng coaching trong việc phát triển tiềm năng nhân sự và đội nhóm	156
Tình huống 11. Ứng dụng coaching để xác định lộ trình phát triển của nhân viên	156
Tình huống 12. Ứng dụng coaching để phát triển nhóm nhân viên tài năng	162
Tình huống 13. Ứng dụng coaching trong đánh giá cuối năm.....168	
Tình huống 14. Ứng dụng coaching trong phỏng vấn nghi việc..175	

05.

XÂY DỰNG VĂN HÓA COACHING TRONG DOANH NGHIỆP

5.1. Những điều cần biết về xây dựng văn hóa coaching trong doanh nghiệp	184
5.2. Những câu chuyện thực tế về triển khai văn hóa coaching	198
5.3. Xây dựng văn hóa coaching theo mô hình của Coach For Life.....	213

Phụ lục: Danh sách các bài học được chia sẻ trong 14 tình huống.....	226
---	------------

Lời kết.....	228
---------------------	------------

LỜI MỞ ĐẦU

Trong công tác quản trị nhân sự, các nhà quản lý/lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thành mục tiêu thông qua hoạt động thúc đẩy người khác nỗ lực. Họ là người làm việc trực tiếp, giao việc, ủy quyền, giám sát và đánh giá, do đó có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, động lực và khả năng phát triển của đội ngũ nhân sự trong tổ chức.

Trên hành trình khai vãn hàng trăm nhà quản lý/lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam, chúng tôi đã chứng kiến vô vàn những khó khăn, thử thách mà người lãnh đạo gặp phải khi làm việc với nhân viên. Một số khó khăn thường gặp bao gồm:

- Xung đột giữa các cá nhân hoặc đội nhóm.
- Nhân viên mất tinh thần động lực, mất phương hướng, niếm tin.
- Nhân viên năng lực hạn chế nhưng lại không chịu học hỏi, phát triển hoặc có thái độ bất mãn, thụ động...

Để làm tốt nghề “lãnh đạo”, giữ được sự nhiệt huyết với nghề, các nhà quản lý/lãnh đạo phải trang bị cho mình một túi “đồ nghề” gồm những công cụ, phương pháp tạo ảnh hưởng tích cực và hiệu quả lên đội nhóm. Trong vô vàn các công cụ, coaching là phương pháp hiệu quả nhất để tác động đến tầng “sâu” bên trong con người, cả về Tư duy – Cảm xúc – Tinh thần, tạo ra đột phá lớn về mục tiêu kết quả kinh doanh cho tổ chức, cũng như sự gắn kết mạnh mẽ của nhân sự với đội nhóm và tổ chức. Coaching chạm đến tinh thần, động lực và nội lực bên trong của mỗi nhân sự nếu nhà quản lý/lãnh đạo biết cách hiểu đúng và làm đúng. Coaching sẽ khai mở để nhân viên nhận thức rõ những điều họ cần làm, trao cho họ quyền tự quyết định hành động và đáp ứng nhu cầu được lắng nghe, được tôn trọng của nhân viên; coaching cũng là nguồn động viên để lãnh đạo trở nên sáng tạo, an nhàn hơn, tạo được tầm ảnh hưởng tích cực hơn trong quá trình điều hành.

Từ việc từ bỏ vị trí cấp cao tại các tổ chức lớn để sáng lập ra Coach For Life, chúng tôi, Quách Hương và Quách Hiển đã bước vào một cuộc hành trình thực sự thú vị – hành trình khai vấn, đào tạo kỹ năng khai vấn cho nhiều nhà quản lý/lãnh đạo, đây vừa là một cuộc thử nghiệm vừa là những lần ra khơi đầy quyết liệt và bền bỉ. Kết quả thiết thực dần được hình thành sau một thời gian thử nghiệm và triển khai. Những nhà lãnh đạo được chuyển hóa phát triển toàn diện từ tư duy, kỹ năng đến kết quả đột phá của tổ chức. Các doanh nghiệp dần coi coaching như một phương pháp giúp lãnh đạo khai thác tối đa tiềm năng đội nhóm và tích cực ứng dụng để coaching dần trở thành phong cách lãnh đạo mới, hiện diện trong công việc và cuộc sống của từng cá nhân trong đội nhóm.

Với ước muốn chia sẻ phương pháp coaching đến cộng đồng quản lý/lãnh đạo doanh nghiệp Việt, chúng tôi quyết định ra mắt cuốn sách *Coaching – Quyền năng của nhà lãnh đạo tạo ảnh hưởng*. Cuốn sách này không chỉ bao gồm những lý thuyết về coaching mà còn đưa ra những tình huống và bối cảnh cụ thể có thể ứng dụng coaching trong doanh nghiệp. Mỗi cuộc đối thoại, mỗi câu hỏi coaching trong cuốn sách đều là một quá trình mở rộng tư duy và sáng tạo của nhà quản lý/lãnh đạo. Qua đó, nhà lãnh đạo vừa truyền cảm hứng vừa tạo động lực cho nhân viên, giúp họ nhận thức rõ vấn đề và tự tìm ra những phương án hành động để thay đổi.

Chúng tôi rất hy vọng, coaching sẽ trở thành văn hóa, thiết lập nên DNA riêng biệt cho tổ chức của bạn. Đó là những giá trị vô hình mà người lãnh đạo và đội ngũ cùng nhau xây dựng, giữ gìn và phát triển. Và để làm được điều đó, những nhà quản lý/lãnh đạo – linh hồn của tổ chức – chính là người chịu trách nhiệm hàng đầu trong quá trình thay đổi về tư duy và phương thức lãnh đạo. Khi bạn thay đổi, thế giới sẽ thay đổi!

NHỮNG LỜI BÌNH DÀNH CHO TÁC PHẨM

LÊ QUỐC VINH

Chủ tịch Le Group of Companies

Phó Chủ tịch CSMO Vietnam

Tôi thực sự đã tiếp cận với coaching khi cùng thảo luận con đường xây dựng Coach for Life với hai chị em Quách Hương và Quách Hiền. Mặc dù trước đó, tôi đã được đọc và hiểu một cách lờ mờ về khái niệm khai vấn, chúng kiến sự xuất hiện và phát triển của những chuyên gia coach chuyên nghiệp, nhưng nó vẫn hoàn toàn xa lạ với nghề nghiệp và nhiệm vụ của tôi, với tư cách là một nhà tư vấn truyền thông marketing và một lãnh đạo doanh nghiệp tự thân.

Sự tò mò và quan tâm của tôi gia tăng khi buộc phải tìm hiểu một lĩnh vực hoàn toàn mới này và tham gia vào một lớp coach cho lãnh đạo do chính Coach for Life tổ chức. Đó là cơ may để tôi được khai phá một điều mới mẻ – bên cạnh những người coach chuyên nghiệp, còn có những nhà lãnh đạo bằng phương pháp coaching (Leader As Coach), khai mở tiềm năng nhằm tối đa hóa hiệu suất của đội ngũ nhân sự. Nó khác với tư duy thông thường về lãnh đạo theo kiểu truyền thống là làm gương, là dẫn dắt, là chỉ đạo và đi đầu thực thi các hành động của tổ chức. Cuốn sách *Coaching – Quyền năng của nhà lãnh đạo tạo ảnh hưởng* do hai coach của tôi, Quách Hương và Quách Hiền viết, chính là con đường kiến tạo phong cách lãnh đạo đó.

Thực lòng mà nói, nếu các bạn đọc cuốn sách này, so sánh với chuyên môn và vai trò thường nhật của tôi, các bạn sẽ thấy một sự lệch pha nhất định, bởi tôi thường đóng vai một nhà đào tạo, một mentor, và phần lớn thời gian là một nhà tư vấn chiến lược. Nhưng, trong công ty, tôi đã thay đổi, bằng việc đặt câu hỏi để khuyến khích cộng sự nói nhiều hơn, gợi mở để họ chủ động phát triển tư duy, đề xuất giải pháp. Tôi đã biết kiềm chế sự can thiệp bằng ý kiến chủ quan, tránh áp đặt lối tư duy và phương pháp của riêng

mình. Tôi chọn cách truyền cảm hứng bằng triết lý hành động, rồi khuyến khích các cộng sự tự khai phá và phát triển sức mạnh của chính họ.

Tất cả những điều đó là nhờ tôi bắt đầu hiểu và áp dụng coaching. Và thật tuyệt vời khi những điều cần biết và cần học đều có trong cuốn sách này. Điều giá trị nhất, đối với tôi là các tác giả cung cấp các mô hình, công thức giản lược, cô đọng, dễ nhớ, dễ hiểu. Tôi cũng là một tín đồ của mô hình hóa nên đánh giá rất cao phương pháp truyền đạt kiến thức như vậy.

Tuy nhiên, bạn nên nhớ, coaching không phải là để tạo ra một kết quả tức thời. Đó là một quá trình xây dựng đội ngũ hiệu suất cao một cách kiên trì và lâu dài. Nếu bạn ứng dụng coaching cho một vài nhân sự dưới quyền, bạn có thể phát huy tiềm năng của một vài người. Nhưng nếu bạn biến coaching thành văn hóa trong doanh nghiệp, bạn sẽ có một đội ngũ mạnh, chủ động và hiệu quả cao. Cho nên, cuốn sách này không chỉ dành cho các nhà lãnh đạo cấp độ C, mà nó nên được truyền bá đến tất cả các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp, cho dù đó là một trưởng nhóm sales 3 người.

Coaching trong doanh nghiệp là một lĩnh vực mới, nhưng những kết quả tích cực của những người đi trước chính là minh chứng cho một phong cách lãnh đạo hữu hiệu. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ trở thành một trong những cuốn sách phải đọc của các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam.

Chúc bạn đọc trở thành các Leader As Coach!

ĐẶNG THUY HÀ

Giám đốc khu vực miền Bắc NielsenIQ Việt Nam

Cuốn sách *Coaching – Quyền năng của nhà lãnh đạo tạo ảnh hưởng* là một cuốn cẩm nang mà các nhà lãnh đạo nhất định nên đọc, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế như hiện nay. Vì những lý do sau:

- Cuốn sách giúp tăng cường trải nghiệm của nhân viên: Chọn lọc nhân tài, giữ chân nhân tài, phát triển nhân tài là một trong những công việc quan trọng nhất để đảm bảo thành công của tổ chức. Trong 14 tình huống được chia sẻ trong cuốn sách, Quách Hương và Quách Hiền đã gợi ý những cách tiếp cận rất nhân văn và thiết thực, nhà lãnh đạo từ đó biết cách để tối đa tiềm năng nhân sự, gỡ rối cho nhân viên, giúp nhân viên chủ động và xây dựng thái độ làm việc tích cực.
- Cuốn sách giúp nhà lãnh đạo “nhàn” hơn. Tôi đã từng là một nhà lãnh đạo bận rộn, và cũng biết rất nhiều nhà lãnh đạo vẫn đang bận rộn với trăm nghìn công việc mỗi ngày. Coaching, bằng việc tập trung vào tối đa tiềm năng nhân sự, giúp nhà lãnh đạo xây dựng một đội nhóm thiện chiến, chủ động, nơi mỗi thành viên đều được khai phá tối đa tiềm năng của mình. Bằng việc áp dụng những thực hành trong cuốn sách, tôi tin rằng các nhà lãnh đạo sẽ biết cách trao quyền hiệu quả cho nhân viên, và bản thân lãnh đạo có thời gian và không gian trong tâm trí để tập trung vào những điều thực sự ý nghĩa.
- Cuốn sách khiến coaching trở nên thật thiết thực, dễ áp dụng. Coaching dù sao vẫn là một phạm trù mới trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam và là một kỹ năng lãnh đạo đòi hỏi sự kiên trì, sự thay đổi từ sâu trong tư duy của người lãnh đạo nên không hề dễ áp dụng. Cuốn sách này sẽ cung cấp những kiến thức và tư duy rất chắc chắn và ngắn gọn về coaching trong 3 chương đầu, sau đó tập trung phần lớn vào việc ứng dụng coaching trong các tình huống thực tế tại doanh nghiệp – các tình huống mà chắc chắn nhà lãnh đạo nào cũng từng gặp phải như: làm thế nào khi nhân viên mất động lực, khi đội nhóm

xuất hiện xung đột,... Nhờ đó, cuốn sách rất dễ hiểu, thiết thực và gợi mở rất nhiều ý tưởng để đưa coaching vào trong cuộc sống và công việc của nhà lãnh đạo.

Là những người đã biết Quách Hương và Quách Hiển từ lâu, đã học các khóa học coaching do Coach For Life tổ chức, tôi không ngạc nhiên khi cuốn sách hấp dẫn và dễ hiểu đến thế. Chỉ những người thấu hiểu sâu sắc tâm lý và vấn đề các nhà lãnh đạo đang gặp phải, những người có kinh nghiệm thực chiến trong doanh nghiệp mới có thể biến những kiến thức mới mẻ và phức tạp trở nên dễ hiểu và có thể thực hành ngay lập tức như vậy.

Chúc các bạn trở thành những nhà lãnh đạo khai vấn trong tổ chức của mình!

01

CÁC LÃNH ĐẠO
TẠI VIỆT NAM ĐÃ
VÀ ĐANG ỨNG DỤNG
COACHING NHƯ
THẾ NÀO?

Tại Chương 1 của cuốn sách, để mang coaching đến gần hơn với bạn đọc, chúng tôi sẽ chia sẻ câu chuyện và hành trình của 4 nhà quản lý/lãnh đạo. Trong số họ, có người là CEO của một start-up đang phát triển, có người là giám đốc nhân sự ở công ty lớn... Họ đã từng là những người chưa hề biết đến coaching, nhưng lại có cơ duyên tìm hiểu và khám phá về lĩnh vực này. Mỗi câu chuyện của họ đều có những điểm đặc biệt riêng, nhưng chúng giống nhau ở sức mạnh chuyển hóa mà họ quan sát và trải nghiệm được khi đem coaching ứng dụng vào trong công việc cũng như cuộc sống.