

NGHIÊN CỨU THANG ĐO NĂNG LỰC CỔ VẤN KHỞI NGHIỆP Ở VIỆT NAM – SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN ĐỊNH TÍNH

Hoàng La Phương Hiền¹, Lê Thị Ngọc Anh, Trần Đức Trí

Ngày nhận bài: 08/01/2022

Ngày nhận bản sửa: 15/02/2022

Ngày duyệt đăng: 25/03/2022

Tóm tắt. Cổ vấn khởi nghiệp là một nhân tố quan trọng cho sự thành công của người khởi nghiệp. Nghiên cứu này tập trung khám phá thang đo năng lực cổ vấn khởi nghiệp dựa trên cách tiếp cận Thái độ - Kỹ năng - Kiến thức và các khung phân tích năng lực cổ vấn. Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện với 12 chuyên gia cổ vấn khởi nghiệp hiện đang là tư vấn doanh nghiệp, giảng viên – nhà nghiên cứu, hoặc doanh nhân ở miền Bắc, miền Trung và miền Nam, Việt Nam. Kết quả phân tích chủ đề sử dụng phần mềm NVivo 12 xác định được 17 năng lực cổ vấn khởi nghiệp, được phân thành 3 nhóm là (1) Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, (2) Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội và (3) Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cổ vấn.

Từ khóa: Thang đo lý thuyết; Năng lực cổ vấn; Cổ vấn khởi nghiệp.

1. Tính cấp thiết

Trong khuôn khổ đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025 thuộc Đề án 844/QĐ-TTg ngày 18/05/2016, rất nhiều chương trình hỗ trợ khởi nghiệp do chính quyền và các trung tâm, vườn ươm khởi nghiệp triển khai thực hiện với mục đích giúp đỡ các doanh nghiệp khởi nghiệp trong giai đoạn khởi động hoặc tạo điều kiện cho sự phát triển hoạt động kinh doanh của họ. Thực tiễn cho thấy, cổ vấn khởi nghiệp là nhân tố không thể thiếu và đóng vai trò hết sức quan trọng trong các hoạt động này. Mối quan hệ cổ vấn về cơ bản là sự kết hợp những doanh nhân có kinh nghiệm hoặc một chuyên gia về lĩnh vực khởi nghiệp với một doanh nhân mới vào nghề hoặc cá nhân khởi nghiệp (Cunningham & Eberle, 1993).

Mullen (1994) đã chỉ ra tầm quan trọng của năng lực người cổ vấn đối với sự thành công của doanh nhân và nhà khởi nghiệp. Sullivan (2000) cho thấy sự đồng cảm và khả năng lắng nghe là chìa khóa vàng để người cổ vấn phát triển các mối quan hệ. Cunningham và Eberle (1993) đã tập hợp một danh sách các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết của người cổ vấn như sự tự tin, khả năng tạo dựng niềm tin, khả năng giao

¹ Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, email: hlphien@hce.edu.vn

tiếp, sự cởi mở, sáng tạo, kiên nhẫn và khoan dung, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, kiến thức của người cố vấn và sự sẵn sàng là những yếu tố quyết định đến sự thành công của mối quan hệ giữa người cố vấn và người được cố vấn.

Tương tự, nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra được những nguyên nhân dẫn đến sự thất bại trong mối quan hệ giữa người cố vấn và người được cố vấn bao gồm sự khác biệt về văn hóa kinh doanh và đặc biệt là cách thức quản lý doanh nghiệp (Dalley & Hamilton, 2000). Trong số đó, sự hạn chế về năng lực cố vấn của các cố vấn khởi nghiệp được xem là một trong số các rào cản cho sự thành công của người cố vấn khởi nghiệp. Hansford và cộng sự (2001) phát hiện ra rằng sự không phù hợp về tính cách, sự khác biệt về hệ tư tưởng hoặc chuyên môn gây ra các vấn đề trong mối quan hệ cố vấn. Khả năng tạo động lực và xây dựng niềm tin cũng là những yếu tố quan trọng quyết định chất lượng mối quan hệ này (Kram, 1985).

Trên phạm vi cả nước, khoảng 350 nhà cố vấn tại 30 các trung tâm và các vườn ươm hỗ trợ khởi nghiệp phần lớn tập trung chủ yếu ở 2 đầu đất nước Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Họ là các cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp từ các sở ban ngành, các doanh nhân, các giảng viên đã hoàn thành các khoá huấn luyện bồi dưỡng cố vấn khởi nghiệp giàu kinh nghiệm đã và đang đồng hành trên hành trình cố vấn cho doanh nghiệp và doanh nhân. Từ những kết quả nghiên cứu của Kram (1985), Cunningham và Eberle (1993), Sullivan (2000), để nâng cao chất lượng của hoạt động cố vấn khởi nghiệp và sự hài lòng của người được cố vấn trong thời gian tới; việc đo lường, đánh giá mức độ đáp ứng hiện tại về năng lực cố vấn khởi nghiệp của đội ngũ cố vấn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, ở góc độ lý thuyết, các nghiên cứu về năng lực cố vấn khởi nghiệp vẫn còn rất hạn chế, thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp vẫn chưa được thống nhất và hoàn thiện. Do đó, mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu này hướng đến xây dựng thang đo lý thuyết về năng lực cố vấn khởi nghiệp bằng phương pháp nghiên cứu định tính.

2. Cơ sở lý thuyết về năng lực cố vấn khởi nghiệp

2.1. Cố vấn khởi nghiệp

Rất khó để tìm ra các định nghĩa về cố vấn khởi nghiệp được chấp nhận rộng rãi. Ngày nay, một người cố vấn là người hướng dẫn, đưa ra lời khuyên và hỗ trợ một người non trẻ hơn (St-Jean và Audet, 2009). Theo Brown (1990), cố vấn là người có nhiều kinh nghiệm giúp định hướng hoặc hướng dẫn một người ít kinh nghiệm hơn. Một cố vấn thực thụ là người đáng tin cậy, có mối quan hệ rộng rãi, có cùng mục tiêu với người được cố vấn trong việc thúc đẩy sự phát triển của công ty. Gravells (2006) thì cho rằng,

cổ vấn khởi nghiệp là người hỗ trợ và đồng hành cùng với chủ doanh nghiệp nhỏ, các doanh nhân khởi nghiệp để họ có thể tiến xa hơn trong tiến trình khởi nghiệp kinh doanh. Đó đó, trong phạm vi của bài viết này, cổ vấn khởi nghiệp là người chia sẻ, chuyển giao kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng giúp doanh nhân, người khởi nghiệp vượt qua những rào cản tâm lý, phát triển bản thân và thành đạt trong kinh doanh.

2.2. Năng lực cổ vấn khởi nghiệp

Trên cơ sở tổng hợp các khái niệm về năng lực của Bass B.M.(1990), Man & ctg. (2002), Clutterbuck & Lane (2005), Mitchelmore & Rowley(2010), và các khái niệm về cổ vấn khởi nghiệp của St-Jean và Audet (2009), Brown (1990), Gravells (2006), Sullivan (2000), năng lực cổ vấn khởi nghiệp là sự hợp nhất của kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi và một số phẩm chất cá nhân khác của cổ vấn khởi nghiệp nhằm đáp ứng những yêu cầu và vai trò của hoạt động cổ vấn, đồng thời đảm bảo cho hoạt động này đạt được những kết quả cao. Sự kết hợp giữa các yếu tố này càng cao bao nhiêu thì năng lực cổ vấn khởi nghiệp càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

2.3. Các mô hình lý thuyết về năng lực cổ vấn khởi nghiệp

Kết quả tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy các nghiên cứu về năng lực cổ vấn có thể được nhóm vào 4 nhóm: Nhóm nghiên cứu năng lực cổ vấn khởi nghiệp cho từng giai đoạn của mối quan hệ cổ vấn (Clutterbuck & Lane (2005); Kram (1983); Ragins & Kram (2007), nhóm nghiên cứu năng lực cổ vấn khởi nghiệp chung (Clutterbuck & Lane, 2005; Abedin & cs., 2012; Fleming & cs., 2013; Pfund & cs., 2016; Ahn & Cox, 2016; Yue và Chen, 2019), nhóm năng lực cổ vấn vi mô và vĩ mô (Clutterbuck & Lane, 2005), nhóm năng lực cổ vấn theo mô hình ASK (thái độ, kỹ năng và kiến thức) (Ahn & Cox, 2016; European Commission, 2015).

Mỗi nhóm nghiên cứu về năng lực cổ vấn đều đề xuất những năng lực cổ vấn thành phần nhằm giúp người được cổ vấn vượt qua những rào cản tâm lý, phát triển bản thân và thành đạt trong kinh doanh.

2.4. Thang đo lý thuyết đề xuất

Với mục tiêu xây dựng thang đo lý thuyết về năng lực cổ vấn khởi nghiệp dựa trên khung năng lực cá nhân ASK và hướng tiếp cận các nhóm năng lực cổ vấn khởi nghiệp chung đề xuất bởi Pfund & cộng sự (2016), Ahn (2016), Abedin & cộng sự (2012), Lane (1997); Clutterbuck & Lane (2005), Fleming và cộng tác giả (2013), thang đo lý thuyết bao gồm các năng lực thành phần phổ biến của cổ vấn được nhóm vào 3 nhóm năng lực cổ vấn quan trọng đó là năng lực giao tiếp và thiết lập quan hệ,

năng lực hỗ trợ tâm lý - xã hội, năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn (Bảng 1).

Các nhóm năng lực thành phần trong mô hình đều có tính tổng hợp và đại diện cao vì nó được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu tổng hợp bao gồm tổng quan tài liệu, phỏng vấn nhóm tiêu điểm, phỏng vấn sâu, nghiên cứu tình huống và khảo sát định lượng ở quy mô lớn đối với người cố vấn và người được cố vấn ở mọi loại hình doanh nghiệp, trong những lĩnh vực khác nhau và ở rất nhiều các quốc gia như châu Âu, châu Phi, châu Mỹ.

Bảng 1: Thang đo lý thuyết về năng lực cố vấn khởi nghiệp

Năng lực	Nguồn
Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ	
1. Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ	Abedin & cs. (2012), Ahn (2016)
2. Lắng nghe chủ động	Pfund & cs. (2016), Fleming & cs. (2013), Branchaw & cs. (2016)
3. Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực	Pfund & cs. (2016), Abedin & cs. (2012), Pfund & cs. (2006), Handelsman J, Handelsman H. (2005), Allen & cs. (2010), Fleming & cs. (2013)
4. Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn	Pfund & cs. (2016), Pfund & cs. (2006), Fleming & cs. (2013), Rose (2003), Abedin & cs. (2012)
5. Kiên nhẫn	Yue, Chen (2019), Ahn (2016), Johnson (2002)
6. Sẵn sàng học hỏi	Open University Quality Support Center (1995), Clutterbuck & Lane (2005), Yue và Chen (2019)
Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội	
1. Động viên và khích lệ	Yue, Chen (2019), Ahn (2016), Eagan & cs. (2013), Chang & cs. (2014), Fleming & cs. (2013), Arnold & Davidson (1990)
2. Tôn trọng sự khác biệt	Abedin (2012), Roberson & cs. (2003), Picho & Brown (2011), Pfund (2016), Fleming & cs. (2013)
3. Khả năng làm gương và truyền cảm hứng	Abedin & cs. (2012), Clutterbuck (1998), Vincent, A., & Seymour, J. (1995), Gradstone (1988), Arnold & Davidson (1990) Hay (1995), Open University Quality Support Center (1995)
4. Thấu cảm	Clutterbuck (2001), Lane (1997) Clutterbuck & Lane (2005), Sullivan (2000), Hay (1995), Pamuckcu & Meydan (2010).
Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn	
1. Thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động cho người được cố vấn	Ahn (2016), Fleming (2013), Abedin & cs. (2012),

2. Hỗ trợ người được cổ vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan	Abedin & cs. (2012), Fleming(2013)
3. Kiến thức kinh doanh (kiến thức kinh doanh chung, kiến thức về chuyên ngành,...)	Yue, Chen (2019), Lane (1997), Clutterbuck & Lane (2005), Fleming & cs. (2013), Yue & Chen (2019)
4. Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh	Clutterbuck & Lane (2005), Fleming & cs. (2013), Yue và Chen (2019)
5. Năng lực huấn luyện, đào tạo	Lane (1997), Clutterbuck & Lane (2005), Fleming & cs. (2013), Alred & cs. (1997)

Nguồn: Tổng hợp bởi nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm phương pháp phân tích tài liệu và phỏng vấn sâu (in-depth interviews) với sự tham gia của 12 chuyên gia và cổ vấn khởi nghiệp. Theo một số tác giả, nghiên cứu định tính cần đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu là 12 để đạt được độ bão hòa dữ liệu (Vasileiou & cs., 2006). Với mục tiêu xây dựng khung lý thuyết về năng lực của cổ vấn khởi nghiệp dựa trên khung năng lực cá nhân ASK và khung lý thuyết về năng lực cổ vấn đề xuất bởi Pfund & cộng sự (2016), Ahn (2016), Abedin & cộng sự (2012), Lane (2004); Clutterbuck & Lane (2005), Fleming và cộng tác giả (2013) nên các đối tượng được lựa chọn tham gia vào quá trình phỏng vấn là những chuyên gia trong lĩnh vực khởi nghiệp, các nhà nghiên cứu về khởi nghiệp, các doanh nhân tham gia hoạt động cổ vấn cho doanh nghiệp hoặc cổ vấn cho các dự án khởi nghiệp; họ phải có kinh nghiệm trong hoạt động cổ vấn khởi nghiệp ít nhất là 2 năm. Thời gian trung bình của các cuộc phỏng vấn kéo dài từ 25 – 35 phút. Được sự đồng ý của đối tượng tham gia, nội dung của buổi phỏng vấn được ghi chép lại hoặc ghi âm. Phương pháp phân tích chủ đề (thematic analysis) được sử dụng để phân tích dữ liệu thu thập được dựa trên phần mềm NVIVO. Dữ liệu nghiên cứu được viết lại đầy đủ và mỗi bảng ghi được gán một tên tệp cho các mục đích ẩn danh. 12 cuộc phỏng vấn cá nhân được dán nhãn từ A1 đến A12.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả từ dữ liệu thứ cấp

Dựa vào số liệu cung cấp bởi Vietnam Mentors Initiative (VMI) và kết quả xử lý của nhóm tác giả, đối tượng tham gia cổ vấn khởi nghiệp cho các tổ chức và nhóm khởi nghiệp bao gồm nhà đầu tư, nhà quản trị doanh nghiệp, giảng viên – nhà nghiên cứu, quán quân trong các cuộc thi khởi nghiệp và chuyên gia tư vấn. Tuy nhiên, tỷ lệ nhà quản trị doanh nghiệp có sự giảm sút mạnh từ 35% năm 2016 xuống còn 8% năm 2020.

Trong khi đó, tỷ lệ giảng viên – nhà nghiên cứu tham gia ngày càng tích cực vào hoạt động này với tỷ lệ lần lượt là 11% năm 2016 và 41% năm 2020. Các chuyên gia tư vấn, quán quân trong các cuộc thi khởi nghiệp có xu hướng tăng lên, nhóm nhà đầu tư thì có xu hướng giảm dần theo thời gian.

Trong tổng số 52 cổ vấn được khảo sát năm 2020, có đến 31% các cổ vấn chưa được tham gia các chương trình tập huấn hỗ trợ khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo.

Xét về động cơ của các cổ vấn khởi nghiệp, kết quả khảo sát qua 2 năm 2016 và 2020 cho thấy, động cơ chủ yếu mà các cổ vấn đồng hành cùng với các hoạt động khởi nghiệp của doanh nghiệp và động cơ của các nhóm khởi nghiệp là để đóng góp, lan tỏa và tạo ra giá trị tích cực vào cộng đồng với tỷ lệ từ 40% - 42%, tiếp đến là để tìm kiếm ý tưởng mới. Trong khi đó nhu cầu tài chính chỉ là thứ yếu với tỷ lệ từ 6% – 8% qua 2 năm. Đáng quan tâm là năm 2020, có 19% cổ vấn tham gia là để tìm kiếm cơ hội đầu tư.

Về vai trò của cổ vấn khởi nghiệp, 27% các cổ vấn và 30% người được cổ vấn đánh giá cao vai trò hỗ trợ phát triển mạng lưới cho người được cổ vấn trong hoạt động kinh doanh khởi nghiệp. Tiếp đến là 26% cổ vấn và 28% người được cổ vấn nhận thấy được giá trị của việc cung cấp và phát triển kiến thức, kinh nghiệm khởi nghiệp. Tỷ lệ cổ vấn và người được cổ vấn ủng hộ vai trò tạo động lực thúc đẩy, giúp họ vượt qua những rào cản về mặt tâm lý – xã hội trên hành trình khởi nghiệp kinh doanh lần lượt là 22% và 20%. Nâng cao năng lực ra quyết định cũng là một vai trò quan trọng của người cổ vấn, trong khi vai trò trợ giúp tài chính lại ít có ý nghĩa đối với họ.

4.2. Kết quả từ dữ liệu sơ cấp

Trong số 12 chuyên gia tham gia phỏng vấn sâu, phần lớn họ là nam chiếm 75%, phổ biến ở độ tuổi trên 35, nhiều người trong số họ vừa là chuyên gia cổ vấn doanh nghiệp, giảng viên – nhà nghiên cứu và là doanh nhân. Trong đó, 75% các chuyên gia tham gia phỏng vấn là các cổ vấn doanh nghiệp. Các chuyên gia tham gia phỏng vấn đến từ 3 miền đất nước để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của thông tin cung cấp, 41,7% các chuyên gia ở Huế, tiếp đến 25% ở Hà Nội và cuối cùng Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Lĩnh vực cổ vấn chuyên sâu của họ rất đa dạng nhưng khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là lĩnh vực phổ biến (83,3%), tiếp đến là chiến lược, tài chính, marketing, luật, văn hóa doanh nghiệp với tỷ lệ lần lượt là 50,0%, 16,7%, 16,7%, 8,3%, 8,3%.

Bảng 2: Tóm tắt thông tin chuyên gia cố vấn khởi nghiệp tham gia phỏng vấn

Mã chuyên gia	Tuổi	Giới tính	Nghề nghiệp	Địa điểm	Nơi làm việc
A1	Dưới 35 tuổi	Nữ	Giảng viên, Doanh nhân	Huế	Trường Đại học
A2	Trên 35 tuổi	Nam	Doanh nhân, Giảng viên thỉnh giảng, Chuyên gia	Đà Nẵng	Doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch; Trường Đại học
A3	Trên 35 tuổi	Nữ	Giảng viên	Huế	Trường Đại học
A4	Trên 35 tuổi		Giảng viên, Chuyên gia	Đà Nẵng	Trường Đại học; Vườn ươm
A5	Trên 35 tuổi	Nam	Doanh nhân, Chuyên gia	Hồ Chí Minh	Dự án cố vấn
A6	Trên 35 tuổi	Nam	Chuyên gia cố vấn	Hà Nội	Chương trình khởi nghiệp
A7	Trên 35 tuổi	Nam	Chuyên gia cố vấn	Huế	Đơn vị tăng tốc khởi nghiệp
A8	Trên 35 tuổi	Nam	Doanh nhân, Giảng viên, Chuyên gia cố vấn	Đà Nẵng	Doanh nghiệp khởi nghiệp
A9	Dưới 35 tuổi	Nam	Chuyên gia, Giảng viên	Hà Nội	Vườn ươm
A10	Trên 35 tuổi	Nữ	Chuyên gia	Huế	Doanh nghiệp tư vấn pháp luật
A11	Trên 35 tuổi	Nam	Chuyên gia cố vấn, Doanh nhân	Hà Nội	Chương trình khởi nghiệp; Doanh nghiệp khởi nghiệp
A12	Trên 35 tuổi	Nam	Giảng viên, chuyên gia cố vấn	Huế	Trường Đại học

Nguồn: Tổng hợp bởi nhóm tác giả

Các chuyên gia khi được hỏi về những năng lực cố vấn khởi nghiệp cần có của một cố vấn khởi nghiệp thì có 17 năng lực thực thành phần được đề cập và chúng được xếp vào trong 3 nhóm năng lực chính bao gồm: Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội, năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn (Bảng 1).

4.2.1. Nhóm năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ

Các cố vấn tham gia phỏng vấn đều thể hiện sự đồng tình về vai trò quan trọng của năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ trong hoạt động cố vấn khởi nghiệp. Mối quan hệ giữa con người với con người không bao giờ là dễ dàng và việc duy trì nó một cách lâu dài lại càng là một thách thức. Trong suốt hành trình đó, nhóm năng lực này sẽ

giúp khởi đầu, duy trì và phát triển một mối quan hệ tích cực theo thời gian (Clutterbuck & Lane, 2005)

Theo ý kiến của các chuyên gia, có 6 năng lực thành phần cấu thành nên nhóm năng lực này bao gồm:

Lắng nghe chủ động

Theo ý kiến của 6 chuyên gia (A1, A3, A4, A7, A9, A12) trong nghiên cứu này, một người giao tiếp tốt phải là người biết lắng nghe, trong hoạt động cố vấn khởi nghiệp thì kỹ năng lắng nghe chủ động lại càng rất quan trọng. Việc lắng nghe chủ động liên quan đến việc tập trung chú ý lắng nghe, không làm gián đoạn và đòi hỏi người cố vấn quan tâm cả từ ngữ lẫn xúc cảm đằng sau những chia sẻ của người được cố vấn (Pfund & cs, 2016).

Một số cố vấn cũng đã thể hiện quan điểm tương đồng với Pfund & cs. (2016), Fleming & cs. (2013), Branchaw & cs. (2016) về vai trò của năng lực này: *“Không phải ai cũng có khả năng trình bày và giải thích về vấn đề một cách rõ ràng dễ hiểu. Vậy nên người cố vấn phải là người biết lắng nghe vấn đề của người khác, nghe vấn đề của doanh nghiệp, nghe vấn đề của đối tác, kỹ năng lắng nghe sẽ giúp người cố vấn nắm bắt vấn đề để từ đó tìm ra hướng xử lý phù hợp”* [Chuyên gia A3].

Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn

Để tránh bất đồng giữa người cố vấn và người được cố vấn trong nhận thức và giao tiếp thì năng lực nắm bắt và điều chỉnh kỳ vọng của người cố vấn đối với người được cố vấn rất quan trọng. Theo Fleming (2013) nội dung năng lực này bao gồm việc đặt kỳ vọng rõ ràng về mối quan hệ, điều chỉnh kỳ vọng, xem xét sự khác biệt giữa người cố vấn và người cố vấn, đặt mục tiêu rõ ràng, phát triển các chiến lược để đáp ứng các mục tiêu. Bốn chuyên gia ủng hộ sự cần thiết của năng lực này trong nhóm năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ cho rằng: *“Người cố vấn nên biết cách thiết lập và truyền đạt rõ ràng những kỳ vọng chung cho mối quan hệ cố vấn để tránh những bất đồng và làm ảnh hưởng đến nhau khi triển khai hoạt động cố vấn”* [Chuyên gia A11].

Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực

Trong mối quan hệ cố vấn, niềm tin là chất keo gắn kết mối quan hệ giữa người cố vấn và người được cố vấn vì người cố vấn và người được cố vấn không biết nhau trước khi bắt đầu mối quan hệ, họ thiếu nền tảng để xây dựng niềm tin cùng nhau

(Meyerson, Weick và Kramer, 1996). Sáu cố vấn tham gia khảo sát đề cập đến sự cần thiết của năng lực này trong việc thiết lập và phát triển mối quan hệ cố vấn. Đặc biệt, Chuyên gia A2 nhận định: *“Mối quan hệ cố vấn sẽ không bắt đầu và đi hết chặng đường nếu người cố vấn không làm cho người được cố vấn tin tưởng và không trung thực trong việc đánh giá năng lực và sự tiến bộ của họ”*.

Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ

Người cố vấn như “cánh cửa rộng mở” để người được cố vấn tiếp cận, học hỏi và trưởng thành (Abedin & cs. (2012). Năm chuyên gia tham gia phỏng vấn đã đề cập đến năng lực này như một thành phần không thể thiếu trong nhóm năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ. Trong đó, một cố vấn (A5) đã đề cập đến vai trò của năng lực này như sau *“Tôi nghĩ rằng, điều quan trọng mà cố vấn nên làm là cho người được cố vấn biết rằng mình sẵn sàng giúp đỡ khi họ cần”*. Ủng hộ quan điểm của Shea (1995), Abedin & cs. (2012), một chuyên gia nhận định *“Cố vấn nên là người sẵn lòng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, trải nghiệm trong khởi nghiệp cho mentee của mình”* [Chuyên gia A4].

Kiên nhẫn

Nghiên cứu của Yue và Chen (2019), Ahn (2016), Johnson (2002), Knippen và Green (1991) đều cho rằng kiên nhẫn là một thành tố quan trọng của năng lực cố vấn khởi nghiệp. Kết quả của nghiên cứu này cũng cho thấy nhiều ý kiến tương đồng về sự cần thiết của năng lực cố vấn này trong thiết lập và phát triển mối quan hệ cố vấn dài lâu. Chuyên gia (A1) cho rằng: *“Là một cố vấn khởi nghiệp bạn phải kiên nhẫn bởi không phải mục tiêu, kế hoạch nào cũng được mentee hiểu và cam kết đến cùng. Phải mất nhiều thời gian và đòi hỏi sự kiên nhẫn để làm rõ các vấn đề và sẵn sàng chờ đợi mentee hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch như cam kết”*.

Sẵn sàng học hỏi

Người cố vấn luôn có nhu cầu học tập và thường xuyên chia sẻ những gì họ đã học được từ mối quan hệ cho người được cố vấn (Clutterbuck & Lane (2005). Bốn chuyên gia khi tham gia phỏng vấn đã khẳng định vai trò của năng lực này trong việc tạo động lực cho người cố vấn dẫn thân và đồng hành với người khởi nghiệp và doanh nhân: *“Người cố vấn không có gì đáp đền ngoài sự mở rộng kiến thức, kỹ năng sau những lần cố vấn cho mentee và với khao khát được học hỏi và phát triển bản thân người cố vấn thấy có thêm động lực để đồng hành với mentee của mình giúp cho mối quan hệ thêm bền vững và dài lâu”* [Chuyên gia A6].

4.2.2. Nhóm năng lực hỗ trợ về mặt tâm lý - xã hội

Nhóm năng lực này được cấu thành bởi 4 năng lực thành phần bao gồm:

Năng lực động viên và khích lệ

Theo Meyer & Fourie (2006), một trong những năng lực quan trọng nhất của người cố vấn là động viên, khích lệ và truyền cảm hứng cho những người được cố vấn nhằm đánh thức tiềm năng bên trong họ.

Trong số 12 chuyên gia tham gia khảo sát, 7 người đã ủng hộ lập trường của Meyer & Fourie (2006), Abedin (2012), Ahn (2016), Arnold & Davidson (1990) về vai trò đặc biệt quan trọng của năng lực này. Cụ thể, chuyên gia (A4) cho rằng: *“Khi rơi vào khủng hoảng là lúc người được cố vấn rất cần sự động viên của người cố vấn. Nếu bị đánh bại về mặt tâm lý trong hoàn cảnh này thì rất khó để họ tiếp tục con đường khởi nghiệp chông gai. Do đó, năng lực động viên liên quan đến việc nhận thức được động cơ, nhu cầu, ước muốn của người được cố vấn để có những cách thức và biện pháp tạo động lực phù hợp với từng cá nhân, hoàn cảnh...”*

Năng lực tôn trọng sự khác biệt

Trong nghiên cứu này, 5 chuyên gia đề cập đến năng lực tôn trọng sự khác biệt như một phần tất yếu của nhóm năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội. Chuyên gia (A11) cho rằng: *“Một người cố vấn lý tưởng thì có thể làm việc hiệu quả trước mọi đối tượng được cố vấn dù họ không tương đồng về những đặc điểm nhân chủng học như dân tộc, tôn giáo, giới tính, niềm tin và giá trị... Hơn thế nữa, năng lực này đòi hỏi phải có những hiểu biết không chỉ về sự khác biệt cá nhân mà còn là những điểm không tương đồng về văn hóa nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động cố vấn”*.

Khả năng làm gương và truyền cảm hứng

Người được cố vấn có xu hướng bị thu hút bởi cảm xúc, thái độ, giá trị, niềm tin và hành vi của người được cố vấn. Seymour (1995) cho rằng để trở thành hình mẫu thì người cố vấn không chỉ có năng lực chức năng mà còn phải hội tụ một số phẩm chất cá nhân như: Sự tự tin, kinh nghiệm, năng động, thấu cảm... Hay (1995) cũng cho rằng những đặc điểm như lòng tin, tôn trọng, tiếp cận có đạo đức, cùng những phẩm chất như tự nhận thức, tự phát triển bản thân, và thái độ là quan trọng đối với năng lực nêu gương.

Bốn chuyên gia trong số 12 người tham gia phỏng vấn cũng đã ủng hộ kết quả nghiên cứu của Seymour (1995), Hay (1995) khi cho rằng năng lực nêu gương là một

trong những năng lực không thể thiếu giúp truyền cảm hứng khởi nghiệp cho họ. Trong đó, Chuyên gia A1 nhận định: *“Khi lựa chọn người cố vấn, mentee có xu hướng tôn trọng và xem người cố vấn như thần tượng để noi gương. Do đó, một người cố vấn phải có năng lực nêu gương, làm hình mẫu không chỉ về chuyên môn mà còn là tấm gương sáng về phẩm chất đạo đức, liêm chính, trung thực, kiên định, sáng tạo...”*.

Năng lực thấu cảm

Chuyên gia (A5) làm rõ nội hàm của năng lực này như sau: *“Thấu cảm bao gồm hiểu về suy nghĩ, cảm xúc, mong muốn, niềm tin, hoàn cảnh, quan điểm, kinh nghiệm của người được cố vấn”*. Vai trò quan trọng của năng lực này đối với nhóm năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội được đề cập đến bởi 5 trong tổng số 12 chuyên gia tham gia phỏng vấn: *“Những người cố vấn từng gặp khó khăn trong việc gắn kết với người được cố nên cảm thấy thất vọng và khó chịu hơn với mối quan hệ giữa 2 bên là do thiếu sự thấu cảm tức là không đứng trên lập trường, hoàn cảnh và quan điểm của người được cố vấn để cùng tìm ra giải pháp tháo gỡ.”* [Chuyên gia A8].

4.2.3. Nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp

Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy có 7 năng lực thành phần được các cố vấn đề cập thuộc nhóm này bao gồm:

Năng lực thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động cho người được cố vấn

Theo Abedin và cộng sự (2012), một trong những yêu cầu trước tiên là người cố vấn xác định những hạn chế về kiến thức, kỹ năng để xây dựng mục tiêu, kế hoạch phát triển nghề nghiệp và hoạt động kinh doanh cho người được cố vấn một cách thực tế và hiệu quả.

Kết quả phỏng vấn sâu 12 chuyên gia thì có 6 người đề cập đến vai trò của năng lực này trong việc phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn. Trong đó, chuyên gia (A4) đã thể hiện sự cần thiết của năng lực này như sau: *“Mục tiêu không phù hợp cùng với kế hoạch hành động thiếu đúng đắn sẽ dẫn dắt người khởi nghiệp đến vực sâu của sự thất bại. Do đó, những người khởi nghiệp rất cần sự định hướng, xác định mục tiêu và phương hướng hành động từ phía người cố vấn để khởi nghiệp và kinh doanh thành công hơn. Do đó, với kinh nghiệm cố vấn của bản thân, tôi nhận thấy người cố vấn nên có kỹ năng xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch cho mentee”*.

Kết quả nghiên cứu thể hiện nhiều điểm tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Abedin và cộng sự (2012) và Fleming (2013) về ý nghĩa của năng lực này đối với cổ vấn khởi nghiệp.

Hỗ trợ người được cổ vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan

Bốn trên tổng số 12 chuyên gia tham gia khảo sát đã ủng hộ quan điểm của Fleming (2013) và Abedin và cộng sự (2012) về sự cần thiết của năng lực này trong việc phát triển khả năng khởi nghiệp và kinh doanh của người được cổ vấn.

Fleming (2013) cho rằng năng lực hỗ trợ, phát triển mối quan hệ giúp người được cổ vấn có thể tiếp cận được các nguồn lực cần thiết để kinh doanh trong bối cảnh giới hạn và khó khăn về nguồn lực. Một chuyên gia (A10) tham gia phỏng vấn có nhiều điểm tương đồng với Fleming (2013) cho rằng: “Cổ vấn khởi nghiệp có hai nguồn lực đặc biệt mà hầu hết những người mới bắt đầu hành trình khởi nghiệp chưa có: Sự khôn ngoan đúc rút từ trải nghiệm thực tiễn và mạng lưới các mối quan hệ. Người cổ vấn chỉ sẵn sàng chia sẻ khi giá trị của những nguồn lực này được trân trọng. Người khởi nghiệp khi sử dụng những nguồn lực này, đặc biệt là mạng lưới quan hệ kinh doanh được cổ vấn giới thiệu, có trách nhiệm gìn giữ và phát triển để những người khởi nghiệp tiếp sau không chỉ có cơ hội tiếp cận mà còn được nhận nhiều hơn từ nguồn vốn xã hội này”.

Khả năng đổi mới sáng tạo

Trong các nghiên cứu về thang đo năng lực cổ vấn khởi nghiệp thì chỉ có một vài nghiên cứu đề cập một cách rời rạc về tầm quan trọng của năng lực đổi mới sáng tạo trong việc tạo ra giá trị gia tăng cho người được cổ vấn như nghiên cứu của Kent và cộng sự (2003), Freel (2000) và Sullivan (2000). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu định tính của nghiên cứu cho thấy có 5 chuyên gia trong 12 người tham gia phỏng vấn đã đề cập đến sự cần thiết của năng lực này đối với người cổ vấn khởi nghiệp. Một cổ vấn khởi nghiệp với rất nhiều năm kinh nghiệm (A7) thể hiện quan điểm như sau về năng lực này: “Việc giúp người được cổ vấn tìm ra cách giải quyết vấn đề của họ, của thị trường một cách khác biệt sẽ giúp cho hoạt động kinh doanh của họ hiệu quả hơn. Do đó, trong khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo là nhóm năng lực cần thiết của các cổ vấn”.

Kiến thức kinh doanh

Sự hiểu biết có thể là những tri thức rộng lớn, toàn diện về bối cảnh kinh doanh nhưng cũng có thể là những kiến thức chuyên sâu về ngành nghề, nghiệp vụ cụ thể

trong kinh doanh (Yue & Chen, 2019). Sáu cổ vấn khởi nghiệp tham gia khảo sát cho thấy tầm quan trọng của kiến thức kinh doanh đối với người cổ vấn trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp cho người được cổ vấn. Chuyên gia (A3) cho hay *“Không phải lúc nào cũng gặp được người được cổ vấn có cùng lĩnh vực kinh doanh mà mình am hiểu, mỗi một người được cổ vấn mang lại một sự đa dạng khác nhau về loại hình và lĩnh vực khởi nghiệp, có người thì khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ, có người thì trong lĩnh vực nông nghiệp, có người thì lĩnh vực du lịch... Do đó, người cổ vấn không chỉ trang bị về kiến thức kinh doanh nói chung mà cần có sự am hiểu đa lĩnh vực, ngành nghề”*.

Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh

Nếu khoảng cách kinh nghiệm của người cổ vấn khởi nghiệp không đủ lớn để tạo ra niềm tin và cơ hội học tập cho người được cổ vấn thì rất khó để hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho người được cổ vấn (Clutterbuck & Lane, 2005). Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 trong tổng số 12 chuyên gia tham gia phỏng vấn có cùng quan điểm với Clutterbuck & Lane (2005), Fleming và cộng tác giả (2013), Yue và Chen (2019) về vai trò của kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh của cổ vấn khởi nghiệp trong việc nâng cao năng lực cho người được cổ vấn. Chuyên gia (A3) cho rằng: *“Một cổ vấn khởi nghiệp phải là người mang trên mình nhiều vết sẹo của sự từng trải thị trường để giúp người được cổ vấn của mình đi đến đích nhanh hơn và giảm tổn thất thấp nhất có thể”*.

Năng lực huấn luyện, đào tạo

Theo Alred và cộng sự (1997), người cổ vấn phải có năng lực huấn luyện và đào tạo để chuyển giao kiến thức, kỹ năng và cách thức giải quyết nhiệm vụ cụ thể của người được cổ vấn. Nhận thức được tầm quan trọng của năng lực này, 5 cổ vấn tham gia phỏng vấn có đồng quan điểm với Theo Alred và cộng sự (1997) khi cho rằng: *“Dù người cổ vấn có rất nhiều hiểu biết và kinh nghiệm trong khởi nghiệp nhưng làm thế nào để chuyển giao, truyền thụ chúng cho người được cổ vấn để họ có thể thực hành, vận dụng đúng trong bối cảnh của họ là một vấn đề không đơn giản. Do đó, người cổ vấn phải có kỹ năng tập huấn, chuyển giao cho người được cổ vấn là điều rất quan trọng”* [chuyên gia A4].

Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề

Đích đến của hành trình cổ vấn doanh nghiệp là nâng cao năng lực tự nhận diện và giải quyết vấn đề của người được cổ vấn. Người cổ vấn không thay mặt giải quyết vấn đề của người được cổ vấn, họ đồng hành và hỗ trợ, dẫn dắt quá trình tìm ra giải

pháp chứ không phải là người phải cung cấp câu trả lời cho các vấn đề của doanh nhân hay nhà khởi nghiệp.

Hầu như không có nghiên cứu nào về năng lực cổ vấn khởi nghiệp đề cập đến sự cần thiết của năng lực này trong nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cổ vấn nhưng có 5 trong số 12 ý kiến đề xuất ủng hộ năng lực này từ kết quả phỏng vấn các chuyên gia trong nghiên cứu này. Điển hình là chuyên gia (A8) cho rằng: *“Nhiều người cổ vấn khi tìm đến người cổ vấn thường than vãn và bị ám ảnh bởi những khó khăn tài chính và nhân sự nhưng thực tế thì vấn đề có thể là do thiếu quy trình, mục tiêu không rõ ràng và không có kế hoạch phát triển cụ thể... Do đó, người cổ vấn phải là người sáng suốt, khách quan và có năng lực phán đoán, xác định đúng vấn đề của người được cổ vấn ngay cả khi người được cổ vấn không thể nhìn nhận ra được từ góc nhìn của người trong cuộc”*.

Dù năng lực này rất ít được đề cập ở các nghiên cứu liên quan nhưng Fleming (2013) cho rằng việc nhận diện đúng thực trạng kiến thức và kỹ năng của người khởi nghiệp giúp cho việc huấn luyện của cổ vấn hiệu quả và theo Ahn (2016), xác định đúng vấn đề đang gặp phải của người được cổ vấn giúp cho việc định hướng giải pháp phù hợp hơn.

5. Kết luận

Trên cơ sở tổng quan tài liệu và phỏng vấn sâu các chuyên gia khởi nghiệp, kết quả nghiên cứu đã đề xuất thang đo lý thuyết về năng lực cổ vấn khởi nghiệp được cấu thành bởi 3 nhóm năng lực thành phần (1) Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, (2) Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội, (3) năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cổ vấn. Trong đó, nhóm năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ được cấu thành bởi 6 năng lực cụ thể: (1) Lắng nghe chủ động, (2) Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ, (3) Kiên nhẫn, (3) Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực, (4) Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cổ vấn và người được cổ vấn, (5) Sẵn sàng học hỏi. Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội bao gồm các năng lực: (1) Năng lực động viên và khích lệ, (2) Tôn trọng sự khác biệt, (3) Khả năng làm gương và truyền cảm hứng và (4) Thấu cảm. Đối với nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp, kết quả nghiên cứu đề xuất 7 năng lực thành phần bao gồm: (1) Thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động cho người được cổ vấn; (2) Hỗ trợ người được cổ vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan, (3) Khả năng đổi mới sáng tạo, (4) Kiến thức kinh doanh; (5) Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh; (6) Năng lực huấn luyện, đào tạo; (7) Năng lực nhận diện,

phân tích và giải quyết vấn đề. Trong đó, năng lực đổi mới sáng tạo và năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề được đề xuất bổ sung vào thang đo lý thuyết của nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp dựa vào kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia khởi nghiệp. Để tiếp tục hoàn thiện thang đo năng lực cổ vấn khởi nghiệp trong thời gian tới, nghiên cứu này đề xuất một số định hướng tiếp theo như sau:

Bên cạnh phương pháp nghiên cứu định tính, các nghiên cứu về vấn đề này nên tiến hành kết hợp với phương pháp nghiên cứu định lượng như phân tích phân tích EFA, CFA kiểm tra độ tin cậy Cronbach Alpha... để đảm bảo tính hiệu lực của thang đo này trên nhóm đối tượng cổ vấn khởi nghiệp và người được cổ vấn. Việc hiệu lực hóa thang đo sẽ giúp phát hiện ra mức độ quan trọng khác nhau của từng nhóm năng lực thành phần và thậm chí góp phần bổ sung vào thang đo lý thuyết một số năng lực cần thiết khác của cổ vấn khởi nghiệp mà bài viết này chưa phát hiện ra.

Thang đo lý thuyết về năng lực cổ vấn khởi nghiệp không chỉ được tiếp cận từ phía các cổ vấn khởi nghiệp mà tiếng nói cũng như nguyện vọng của người được cổ vấn cũng nên được quan tâm kết hợp để phát triển một thang đo lường năng lực cổ vấn khởi nghiệp hoàn thiện hơn. Ý kiến từ phía người được cổ vấn sẽ giúp các cổ vấn khởi nghiệp có góc nhìn khách quan hơn và thêm động lực để hoàn thiện năng lực này của bản thân trong thời gian tới.

Số lượng người tham gia phỏng vấn sâu chỉ dừng lại ở 12 chuyên gia cổ vấn khởi nghiệp. Do đó, để tăng thêm độ tin cậy, các nghiên cứu tiếp theo nên gia tăng số lượng phỏng vấn. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu. Các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp với một số phương pháp nghiên cứu định tính khác như phỏng vấn nhóm tiêu điểm để hoàn thiện thang đo về năng lực cổ vấn khởi nghiệp.

Dựa trên thang đo lý thuyết đề xuất, việc đánh giá thực trạng về khả năng đáp ứng của người cổ vấn đối với các nhóm năng lực cổ vấn khởi nghiệp và kiểm chứng vai trò của năng lực cổ vấn khởi nghiệp lên hoạt động của kinh doanh của người được cổ vấn, của doanh nghiệp cũng cần được tiếp tục thực hiện trong giai đoạn tiếp theo. Những hướng nghiên cứu này giúp cho đội ngũ cổ vấn có cơ hội nhận diện và bù đắp những khoảng trống năng lực cổ vấn của mình và cũng là cơ sở để các đơn vị đào tạo, trung tâm khởi nghiệp, vườn ươm, các nhà hoạch định chính sách có cơ sở xây dựng và ban hành các chương trình đào tạo, chính sách hỗ trợ cho đội ngũ cổ vấn phát triển năng lực cổ vấn khởi nghiệp trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abedin Z., Biskup E., Silet K., Garbutt J.M., Kroenke K., Feldman M.D., Mcgee Jr R., Pincus H.A. (2012), *Clinical and Translational Science*, 5 (3), 273-280.
- Ahn, B., & Cox, M. F. (2016), Knowledge, skills, and attributes of graduate student and postdoctoral mentors in undergraduate research settings, *Journal of Engineering Education*, 105(4), 605-629. doi: 10.1002/jee.20129
- Allen T, Shockley K, Poteat L. (2010), Prote'ge' anxiety attachment and feedback in mentoring relationships, *J Vocat Behav*, 77(1), 73–80.
- Bass, B.M (1990), *Handbook of leadership, Theory, research & managerial application*, New York, Free Press.
- Brown, T.L. (1990), Match up with a mentor, *Industry Week*, 239,18.
- Chang MJ, Sharkness J, Hurtado S, Newman CB. (2014), What matters in college for retaining aspiring scientists and engineers from underrepresented racial groups, *J Res Sci Teach*, 51(5), 555–80.
- Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2016), An exploration of the structure of mentors' behavior in nursing education using exploratory factor analysis and Mokken scale analysis, *Nurse education today*, 40, 161–167.
- Clutterbuck, D. (2001), *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*, London: CIPD.
- Clutterbuck, D. (2004), *Making the most of Informal Mentoring, Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18 (4), 16-17.
- Clutterbuck, D. and Lane, G. (2004), *The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring*, Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Cunningham, J.B. & Eberle, T. (1993), Characteristics of the Mentoring Experience: A Qualitative Study, *Personnel Review*, 22, 54-66.
- Dalley, J. & Hamilton, B. (2000), Knowledge, Context and Learning in the Small Business, *International Small Business Journal*, 18(3), 51-59.
- Eagan M, Hurtado S, Chang M, Garcia G, Herrera F, Garibay J. (2013), Making a difference in science education the impact of undergraduate research programs, *Am Educ Res*, 50(4), 683–713.

European Commission (2015), *Competence Framework for key Mentoring Competences*, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/0ed45186-8c32-4a8e-903d28a443d7a1c/MENTEE_IO2_Competence%20Framework%20of%20key%20Mentoring%20Competences_Final%20Report.pdf

Fleming, M., House, S., Shewakramani, V., Yu, L., Garbutt, J., McGee, R., Rubio, D. M. (2013), The mentoring competency assessment: Validation of a new instrument to evaluate skills of research mentors, *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(7), 1002-1008. doi:10.1097/ACM.0b013e318295e298

Freel, MS. (2000), Barriers to product innovation in small manufacturing firms, *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.

Gladstone, M.S. (1988), *Mentoring: a strategy for learning in a rapidly changing society*, Research document CEGEP, John Abbott College, Quebec.

Handelsman J, Handelsman H. (2005), *Entering mentoring: A seminar to train a new generation of scientists*, Madison: University of Wisconsin Press.

Hansford, BC, Tennent, L and Ehrich, LC (2001), *Business mentoring: help or hindrance? Unpublished paper*.

Hay, J. (1995), *Transformational mentoring*, New York: McGrawHill.

A QUALITATIVE STUDY EXPLORING COMPETENCY FRAMEWORK FOR ENTERPRISE MENTOR IN VIETNAM

Hoang La Phuong Hien, Le Thi Ngoc Anh, Tran Duc Tri

Abstract. Mentoring has been recognized as an important factor for entrepreneur's success. This study aims to explore entrepreneurial mentoring competency framework based on the Attitude – Skill – Knowledge approach and mentoring competency frameworks. In-depth interview was conducted with 12 entrepreneurial mentoring experts, who are currently enterprise consultants, lecturers/researchers, or entrepreneurs in the Northern, Central and Southern Vietnam. Thematic analysis using NVivo 12 software identified 17 entrepreneurial mentoring competencies, categorized in 3 groups: (1) Communication and interpersonal competencies, (2) Psychosocial competencies, and (3) Mentee's career development competencies.

Keywords: Theoretical framework; Mentoring competencies; Enterprise mentor.