

Leader as a coach ...

You must change (Day II)



โดย

อาจารย์ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership and Strategic Development Consultant

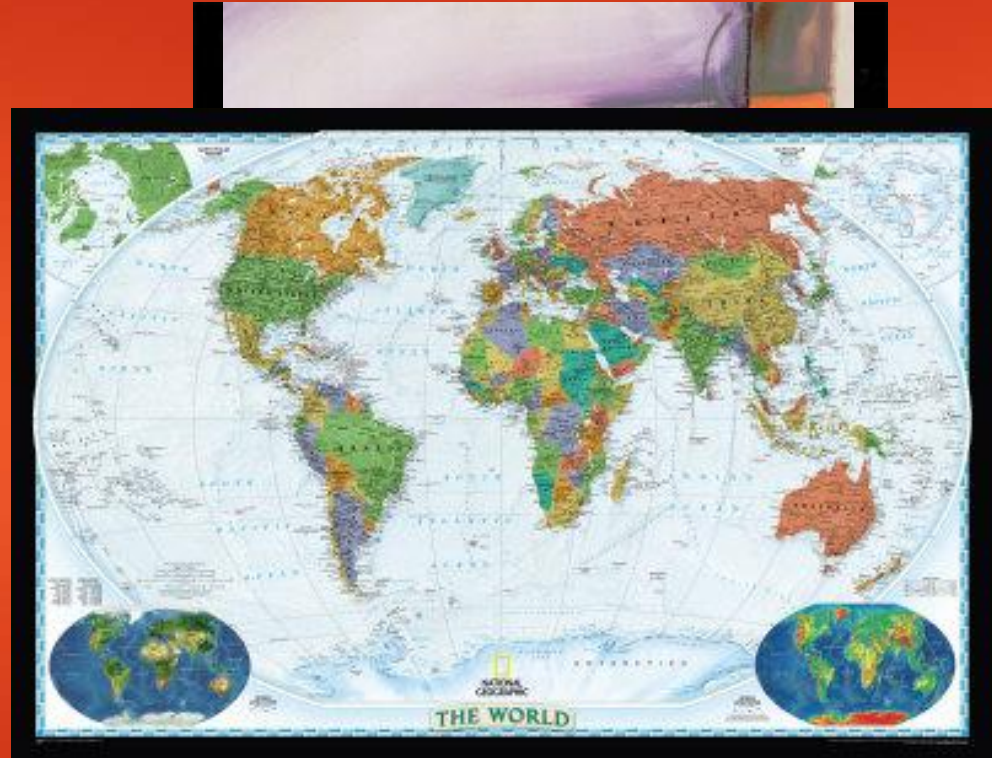
COACH

 PakornBlog 

<http://www.pakornblog.com>

ภาพลักษณ์ของโค้ชที่ดี

- กระจกเงา
- โกดัทัวร์
- เทียนไข
- แผนที่



COACH

นানাทัตนะ เกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)



“การเลือกผู้จัดการคนใดให้เป็น โค้ช จะต้องคำนึงถึง ปัจจัยเรื่องความสามารถของตัวบุคคล การเตรียมความพร้อมของผู้จัดการ ทั้งในเรื่องเวลา และทักษะด้วย มิฉะนั้นการใช้ผู้จัดการเป็น โค้ช อาจกลายเป็น โศกนาฏกรรมของทั้ง โค้ชและลูกน้อง”

COACH

นานาทัศนะ เกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)



“ ใน โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นทุกวันนี้
วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาบุคลากรและสร้างทีมงาน
ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ คือ การพัฒนา
ให้พนักงานเหล่านั้น รู้จักนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ให้มาก
ที่สุด และสามารถรับมือกับปัญหาด้วยตัวเอง เราขอเรียก
วิธีนี้ว่า การสอนงาน (Coaching)”

อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์

ผู้เรียบเรียง หนังสือ Coaching in a Week

โอกาส ในการสอนงาน (Coaching) ของหัวหน้างาน

1. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
2. การโอนย้ายงาน
3. การเลื่อนตำแหน่งงาน
4. การประเมินผลงาน
5. การมอบหมายงานด่วนพิเศษ
6. การมอบหมายงานที่เป็น โครงการที่มีระยะเวลาแน่นอน
7. การรับพนักงานใหม่
8. การแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

COACH

ความเชื่อผิดๆ เกี่ยวกับการ Coaching

- ❖ ทีมงานไม่มีปัญหาอะไร คงไม่ต้องการ
การ Coaching หรือ
- ❖ เราไม่ค่อยมีเวลาที่จะ Coaching ใครเลย งานยุ่งจริงๆ
- ❖ เราไม่สามารถ Coaching เขาหรือ เพราะเขาเก่งกว่าเรามาก
- ❖ การฝึกอบรมก็เหมือนกับการ Coaching
- ❖ การ Coaching ทำได้แค่ให้เขาเปลี่ยนแปลง แต่จะไม่
ได้ผลงานเท่าไร
- ❖ การ Coaching เน้นที่ปัญหาของ Coachee เป็นหลัก
ผู้โต้แย้งกับปัญหา อายุมากกว่าคง Coaching ไม่ได้หรือ

COACH

ความรู้สึที่คิดอยู่ในใจของโค้ช (มือใหม่)

- ❖ เมื่อคนใดคนหนึ่งเป็น Coach ที่เหลือจะคิดอย่างไร?
- ❖ เราควรบอกให้ Coach รู้ตัวก่อนการ Coaching หรือไม่?
- ❖ การ Coaching ควรทำเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการดีละ
- ❖ ไม่รู้ว่า Coach จะคิดอย่างไร ถ้าเราต้อง Coaching เขา
- ❖ นโยบายบริษัทต้องการผลลัพธ์(KPI) มั้ว Coaching จะ
ได้ผลหรือไม่?
- ❖ เขาไม่ค่อยเชื่อฟังเรา แล้วจะ Coaching กันได้อย่างไร?
- ❖ การถามคำถามมากๆ ไม่ถือว่าไปจุกจิกเขามากเกินไปหรือ

COACH

เทคนิคการให้คำปรึกษาในเชิง **Coaching** ที่หัวหน้างานพึงปฏิบัติ

1. รักษาความเป็นส่วนตัว

: ต้องมั่นใจว่าไม่มีใครได้ยินในสิ่งที่คุณคุย

2. หลีกเลี่ยงการกล่าวถึงบุคคลที่สามในระหว่างการสนทนา

: ไม่จำเป็นต้องอ้างถึงบุคคลอื่นเพื่อการเปรียบเทียบ

3. ต้องมั่นใจว่าจะไม่มีการแทรกแซงด้วยบุคคลหรือ สถานการณ์อื่น

: อย่าให้เหตุการณ์อื่นมารบกวนการสนทนา

COACH

เทคนิคการให้คำปรึกษาในเชิง **Coaching** ที่หัวหน้างานพึงปฏิบัติ

4. วางแผนการพูดคุยไว้ล่วงหน้า และสนทนาให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
: ควรแจ้งให้ลูกน้องรับรู้ว่าคุณจะใช้เวลามากน้อยแค่ไหน

5. ควบคุมอารมณ์ของคุณก่อนเริ่มการสนทนา
: สภาวะอารมณ์ควรอยู่ในสภาพปกติ ก่อนการสนทนา

6. พูดคุยในรายละเอียดและเน้นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
: อย่าให้เป็นการสนทนาแบบกว้างๆ

7. มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน “พฤติกรรม”
: ต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นพฤติกรรมในด้านใด

COACH

Work Shop III – การเตรียมตัวเพื่อการเป็นโค้ช(Coach)

- ระบุชื่อลูกน้องที่เราตั้งใจทำการสอนงาน
- กำหนดหัวข้อที่เหมาะสมกับลูกน้อง (Coachee)
- สาเหตุที่เลือกลูกน้องคนนี้เพราะอะไร?
- คาดหวังผลลัพธ์อะไร?



การเตรียมตัวเพื่อการเป็นโค้ช (Coach)

1. ทำความเข้าใจเนื้อหาที่จะสอนงาน (Coaching) ให้ละเอียด
2. วิเคราะห์คุณลักษณะของลูกน้องกับ“หัวข้อ”ที่เลือกไว้
3. ตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง
4. กำหนดแนวทาง/วิธีการสอนงาน (Coaching)
5. จัดเตรียมเอกสาร/อุปกรณ์ต่างๆให้ครบ
6. นัดหมายสถานที่และเวลาให้ชัดเจน

COACH

หัวใจสำคัญของการสอนงาน (Coaching)



1. ทำให้ลูกน้อง มองเห็นตัวเอง เข้าใจตัวเอง
2. กระตุ้นให้ลูกน้องเกิดความอยากเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง
3. ทำให้ลูกน้องเกิดความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายและรับผิดชอบต่อเป้าหมาย
4. สร้างความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
5. การถามคำถามและการฟังอย่างตั้งใจ

COACH

ข้อควรระวังของการเป็นโค้ช (Coach) มือใหม่

- ความรู้สึกระหว่าง Coach และ Coachee ที่ไม่คุ้นเคย
- การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเห็นตัวเอง
- การให้ Feedback ข้อสังเกตการเปลี่ยนแปลงของ Coachee
- การรักษาความมุ่งมั่นสัญญา (Commitment) ในเรื่องต่างๆ
- ปัจจัยที่ใช้ในการเลือก Coachee
- เนื้อหาที่เตรียมไว้เหมาะสมกับ Coachee แค่ไหน
- ความเชื่อมั่นในการสอนงาน (Coaching)

COACH

กรณีศึกษา I : บอกเล่าประสบการณ์ Coaching

- ❖ การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ❖ การทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง
- ❖ การจูงใจให้เขาทำงานให้เสร็จตามกำหนด
- ❖ การพัฒนาให้เขาเป็นผู้นำ

กรณีศึกษา II : ผู้นำในฐานะโค้ช

- ❖ หัวข้อที่เลือกใช้ในการ โค้ชชิ่ง (Coaching)
- ❖ สาเหตุที่เลือกหัวข้อนี้ เพราะเหตุใด ?
- ❖ ขั้นตอนในการ Coaching คร่าวๆ
- ❖ คาดหวังผลลัพธ์อย่างไร ?

ประสบการณ์การใช้กระบวนการ การสอนงาน (Coaching)

ขั้นตอนที่ 1 : การเกริ่นนำ

- แลกเปลี่ยนเรื่อง “หัวข้อ” ที่เลือก
- บอกจุดประสงค์ของการสอนงานครั้งนี้
- ให้หลักการของการเป็น โค้ช
- ขอให้ Coachee คิดถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง



COACH

ประสบการณ์การใช้กระบวนการ การสอนงาน (Coaching)

ขั้นตอนที่ 2 : การแลกเปลี่ยน

- ความคาดหวังของ Coachee จากการสอนงานครั้งนี้
- ถาม – ตอบ ซึ่งกันและกัน
- เล่าประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา (ควรเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะใช้คุยด้วย)
- แลกเปลี่ยนความรู้สึกในเรื่องที่เล่า
- ถามความพร้อมของ Coachee เพื่อเข้าสู่เนื้อหา

ประสบการณ์การใช้กระบวนการ การสอนงาน (Coaching)

ขั้นตอนที่ 3 : เข้าสู่เนื้อหาการสอนงาน

- อธิบายความหมายของหัวข้อทีละ step
- เล่าเรื่อง/ยกตัวอย่างประกอบ
- ถามคำถามเพื่อให้ Coachee แสดงความคิดเห็น
- ให้ข้อคิดเพิ่มเติมจากประสบการณ์ของโค้ช
- พยายามให้ Coachee แลกเปลี่ยนให้มาก
- บันทึกสิ่งที่ Coachee ได้เรียนรู้
- บันทึกสิ่งที่ Coachee จะนำไปปฏิบัติ
- รับฟังอย่างตั้งใจ เพื่อกระตุ้นให้ Coachee พุด

ประสบการณ์การใช้กระบวนการ การสอนงาน (Coaching)

ขั้นตอนที่ 4 : จบการสอนงาน

- สรุปเนื้อหาที่ได้พูด-คุยกันไป
- ทำให้ Coachee รู้สึกผ่อนคลาย
- ย้ำเตือนเรื่องที่จะนำไปปฏิบัติ/ฝึกฝน
- บอกเล่าธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- ปรับความรู้สึกให้เข้าสู่ภาวะปกติ
- นัดหมายครั้งต่อไป
- จบกระบวนการสอนงานในวันนี้

Work Shop IV – ออกแบบโปรแกรมการสอนงาน

- นำหัวข้อที่เตรียมไว้มาเขียน Step การสอนงานของตัวเอง
- การเกริ่นนำ – ด้วยเรื่องอะไร ?
- การแลกเปลี่ยน – ประสบการณ์ที่จะเล่าให้ Coachee ฟัง
- เข้าสู่เนื้อหา – เตรียมคำถามเพื่อกระตุ้นความคิด
- จบการสอนงาน – การพูดคุยเพื่อเข้าสู่ภาวะปกติ
- ถามความคิดเห็นเพื่อนในกลุ่มเพิ่มเติม



คุณสมบัติของการเป็นโค้ช (Coach) มืออาชีพ

1. ต้องชอบเรื่อง “คน”



- มองคนในเชิงบวก
- ให้คะแนนลูกน้องเต็ม 10 คะแนน (มองหาจุดเด่น)
- เชื่อว่า “ลูกน้องต้องการเติบโตและพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น”
- มุ่งมั่นพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาศักยภาพของเขาให้ดีขึ้น ไม่ใช่แก้ไขปัญหาในอดีต

COACH

คุณสมบัติของการเป็นโค้ช (Coach) มืออาชีพ

2. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

- ทักษะคติเชิงบวกในการสอนงาน
- การถามคำถามเพื่อหาข้อเท็จจริง
- การรับฟังอย่างตั้งใจ
- ความรู้ในเรื่องที่ใช้สอนงาน
- ให้ความสำคัญกับกระบวนการการสอนงาน



COACH

คุณสมบัติของการเป็นโค้ช (Coach) มืออาชีพ

3. ดำเนินการใช้การสอนงาน (Coaching) ให้ครบถ้วน

- ยึดหลักการสอนงาน (Coaching) เพื่อ
 - ✓ ทำให้ลูกน้องรู้จักตนเอง
 - ✓ กระตุ้นให้รับผิดชอบในเป้าหมาย
 - ✓ ดึงศักยภาพของลูกน้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - ✓ ไว้วางใจในโค้ช
- ระหว่างทำการสอนงาน ห้ามใช้อารมณ์หรือหงุดหงิดเด็ดขาด
- การใช้ภาวะความเป็นผู้นำในเชิงบวก (Influence)
- ยึดมั่นกับบทบาทของโค้ชตลอดเวลา

Work Shop V – Role Playing

- แสดงการสอนงาน (Coaching) จำลอง
- ขออาสาสมัคร 1 คน
- คัดเลือกหัวข้อที่เหมาะสม
- ดำเนินการสอนงาน (Coaching)
- ขอให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการสอนงาน (Coaching)

- ความอึดอัดใจ ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไรดี
- ความตื่นเต้น ไม่กล้าพูดเข้าประเด็นซักที
- พุด – คุดเรื่องต่างๆ ไปนานเกิน ไปจนได้เนื้อหาน้อย
- มุ่งเน้นที่เนื้อหามากเกินไป จึงเกิดความเครียด
- หยุดการ Coaching กลางคันเพราะไม่แน่ใจในผลลัพธ์
- ไม่กล้าลงมือทำจึงเลื่อนอยู่เรื่อยๆ
- กังวลในผลลัพธ์มากเกินไป เมื่อทำเสร็จแล้วเครียดอยู่

COACH

สิ่งที่จะได้รับจากการสอนงาน (Coaching)

- โคล้ช เกิดความสุข!
- ลูกน้องเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง
- รู้สึกว่าอยากทำอีกและทำให้ดีขึ้น
- มุ่งมั่นที่จะพัฒนาลูกน้องคนอื่นๆเพิ่มเติม
- รู้สึกสนุกและเป็นธรรมชาติยิ่งขึ้น
- ถ่ายทอดเทคนิคการเป็น โคล้ช ในผู้อื่นต่อไป

COACH

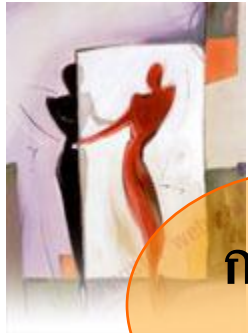
สรุป

กระบวนการ โค้ชชิ่ง (Coaching)

- ✓ การตั้งเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ
- ✓ ประเมินสถานการณ์ความเป็นจริง
- ✓ ค้นหาช่องว่าง ระหว่างเป้าหมาย กับสถานการณ์จริง
- ✓ กำหนดทางเลือกของการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ประเมินความคุ้มค่าที่ได้รับ
- ✓ ตัดสินใจลงมือปฏิบัติ
- ✓ การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

COACH

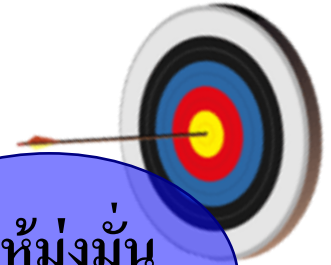
สรุปบทบาทของโค้ช (Coach)



การเป็น
กระจก

บทบาทของ
Coach

ทำให้มุ่งมั่น
ในเป้าหมาย



Q
A
การใช้
คำถาม?

กระตุ้นให้ใช้
ศักยภาพ



แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคุณ

- 💡 เรื่องที่ประทับใจ
- 💡 เรื่องที่ชอบ
- 💡 เรื่องที่จะนำไปใช้ในทันที



คุณพร้อมเป็นโค้ช (Coach) หรือยัง ?

ไม่ต้องคิดมาก !

Just Do It !

ขอให้โชคดีทุกคนครับ

COACH

<http://www.pakornblog.com>

 PakornBlog 

<http://www.pakornblog.com>