

ปั้น...พีเลียง ให้เป็น "โค้ช"



บทความโดย : อ. อุไรวรรณ อู่ชญา

อีเมล : uraiwan4041@gmail.com

องค์กรนี้มีพีเลียง !!

ขณะนี้ องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำ ระบบพีเลียงมาใช้ในองค์กรกันเรียบร้อยแล้ว โดยที่หลายองค์กรกำลังอยู่ระหว่างดำเนินการสร้างระบบพีเลียง และอีกหลาย ๆ องค์กรกำลังอยู่ในขั้นตอนของการเริ่ม Set ระบบพีเลียง ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรอยู่ค่ะ และไม่ว่า พี ๆ นื่อง ๆ ชาว HR ของเราจะอยู่ในขั้นตอนใดก็ตาม ขอเป็นกำลังใจให้ทุก ๆ คน ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ นะคะ

ก้าวต่อไปของพีเลียง !

วันนี้ขอถือโอกาสนำเสนอแนวทางในการต่อยอดให้ระบบพีเลียงเดินหน้าต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายตำแหน่ง "พีเลียง" ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่มีคุณค่า ให้มีความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพีเลียงได้อย่างมืออาชีพ โดยการ "ปั้น พีเลียงให้เป็น โค้ช" กันค่ะ

โค้ช และ การ Coaching คืออะไรและทำอย่างไร!!

หากพูดถึงคำว่า Coach และ Coaching จะเห็นได้ว่าในวันนี้ไม่ว่าพวกเราจะก้าวเข้าไปในร้านหนังสือร้านใดก็ตาม เพียงแค่กวาดสายตาไปตามชั้นหนังสือด้านบริหารจัดการหรือหนังสือแนะนำ ก็จะมีหนังสือมากมายหลายเล่ม ทั้งไทยและเทศ เขียนถึง เรื่องราวของ Coach และ Coaching กันไว้ จนทำให้พวกเรารู้สึกคุ้นเคยกับสองคำนี้ และ หลายคนก็แอบสรุปอยู่เงียบ ๆ หรือบางคนสรุปในใจแบบเสียงดัง ๆ ว่า Coaching คงหนีไม่พ้นเรื่องของ "การสอนงาน" โดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นเหมือนโค้ช ทำการสอนงานลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและบรรลุ เป้าหมายนั่นเอง แต่เป็นเรื่องเศร้าของชาว HR เพราะ Line Manager กลับมาจากการอบรม ก็ทำการลงมือสอนงานลูกน้องกันเลย แต่ปรากฏว่าหลังจากสอนงานไปแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ซ้ำกัน ยังคงเกิดขึ้นเหมือนเดิม ดังนั้น HR หลายท่านก็เลยด่วน สรุปว่า Line Manager ไม่ให้ความสำคัญกับการสอนงาน หรือไม่ลงมือสอนอย่างจริงจัง เป็นต้น ในขณะที่ HR อีกหลายคน ได้มานั่งวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดปัญหาการสอนงานไม่ได้งานดังกล่าว และได้เจาะลึกศึกษาคำว่า "Coach และ Coaching" ว่า ความหมายที่แท้จริงนั้น คืออะไรกันแน่ และทำไมการมอบหมาย ให้หัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานจึงไม่ได้ผล และ HR ก็ค้นพบว่า คำว่า "Coach" ซึ่งขออนุญาตเรียกทับศัพท์ว่า "โค้ช" นั้น ไม่ได้มีความหมายว่า ครูฝึกหรือผู้ทำ

หน้าที่สอนงานเท่านั้น ส่วนคำว่า "Coaching" ก็ไม่ได้หมายความว่าเพียง แต่การสอนงานเท่านั้นแต่ความหมายของ "โค้ช และ Coaching" นั้น มีความหมายที่กว้างกว่ามากมายนัก ดังนั้น หลายท่านคงจะได้ยินว่า วันนี้องค์กรชั้นนำ ได้นำระบบ การ "Coaching" มาใช้ในองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ โดยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการ Coaching และบั่นให้ผู้บริหารมี ความสามารถในการเป็น "โค้ช" อย่างแท้จริง และองค์กร เหล่านั้น ก็ประสบผลสำเร็จโดยมีผลการดำเนินงานในภาพรวม ขององค์กรดีขึ้น เรียกว่า Happy Ending กันไปแล้วค่ะ

พี่เลี้ยงกับก้าวแรก ของ การวางรากฐานระบบ Coaching ในองค์กร

การวางระบบ Coaching ขององค์กรชั้นนำ เริ่มจากการกำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายของ องค์กร สร้าง บรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจกัน กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่เป็น "โค้ช" ให้แก่ลูกน้อง กำหนด เป้าหมายและ KPI ในการ Coaching และการสอนงานไว้อย่างชัดเจน และบางองค์กรนำผลการ Coaching ไปเชื่อมโยง กับระบบ Performance Management อีกด้วย จากข้อมูลการสร้างระบบ Coaching ขององค์กรชั้นนำ สะท้อนให้เห็นว่า การ "Coaching" และ การสร้าง "โค้ช" เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานที่จะมีผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และองค์กรมีผล ดำเนินงานที่ดีขึ้น ดังนั้น วันนี้หากองค์กรเรา ยังไม่ได้ นำระบบ Coaching มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ขอแนะนำให้อำนาจ โดยนำ บางส่วนของระบบ Coaching มาใช้ก่อน โดยเชื่อมโยงกับระบบพี่เลี้ยงของเราค่ะ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้ ระบบ พี่เลี้ยง และเพื่อวางรากฐานเบื้องต้นของระบบ Coaching ให้แก่องค์กร ซึ่งมีเป้าหมายในเบื้องต้น เพื่อส่งเสริมให้ พี่ เลี้ยงมีทักษะในการ Coaching ให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับองค์กรและทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างอบอุ่นใจ ก่อนดี ไหมคะ

Coaching Skill สำหรับพี่ บั้นพี่เลี้ยงให้เป็น "โค้ช" มีอะไรบ้าง

Coaching Skill เป็นอย่างไร เราลองมาดูกันนะคะ ว่า 6 กระบวนการนี้น่าจะทำให้พี่เลี้ยงของเรา สามารถดูแลน้อง ได้ดี ยิ่งขึ้น เปรียบเสมือนกับ "โค้ชมือใหม่" ซึ่งดูแลนักกีฬาหรือไม่

1. TRUST

ประตูด่านแรกที่จะทำให้การ Coaching ประสบความสำเร็จ ดังนั้น พี่เลี้ยง ต้องสร้างมิตรภาพที่ดีกับน้อง ทำให้น้องรู้สึก ผูกพันและสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ในแบบฉบับของตัวเองที่ แท้จริง อย่างจริงใจก่อนค่ะ อย่าลืมนะว่า "พี่เลี้ยง เริ่มต้นที่ใจ"

2. เปิดการสนทนา

เช่น เมื่อพี่เลี้ยงพบว่า น้องมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงต้องบอก วัตถุประสงค์ก่อนว่า เราจะคุยกันเรื่องอะไร

3. สร้างการรับรู้/ยอมรับ

- 3.1 พี่เลี้ยงบอกว่า เรื่องที่จะคุยสำคัญอย่างไร และพี่เลี้ยงหวังดีอย่างไร เพื่อให้พี่น้องเกิดการยอมรับซะก่อน
- 3.2 ระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือพฤติกรรมที่น้องควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง
- 3.3 บอกผลลัพธ์ว่า ถ้าน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ จะส่งผลดีต่อน้องอย่างไร และถ้าไม่เปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าว น้องจะได้รับผลเสียหรือมีผลกระทบอะไรบ้าง

4. ค้นหาทางเลือก

ร่วมกับน้องค้นหาทางเลือกในการแก้ไขหรือปรับปรุง ว่ามีทางเลือกใดบ้าง

5. สร้างความมุ่งมั่นที่จะนำไปปฏิบัติ

- 5.1 พี่เลี้ยงช่วยประเมินทางเลือกให้แก่น้อง และให้น้องตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดในการแก้ไข
- 5.2 พี่เลี้ยงสนับสนุนทางเลือกของน้อง และพิจารณาว่า จะช่วยเหลือสนับสนุนน้องในด้านใดได้บ้าง

6. สรุป

- 6.1 พี่เลี้ยงสรุปสิ่งที่คุยกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกันว่า น้องจะต้องปรับปรุงเรื่องอะไร อย่างไร เมื่อใด และพี่จะสนับสนุนอะไร
- 6.2 สร้างให้น้องเกิด Commitment ในการนำไปปฏิบัติ

จากกระบวนการนี้พี่เลี้ยงให้เป็น "โค้ชมือใหม่" หากพี่ ๆ น้อง ๆ ชาว HR ลองประเมินจะพบว่า ถ้าพี่เลี้ยงของเรา มีทักษะในการ Coaching 6 ขั้นตอนเบื้องต้นดังกล่าวได้ จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรของเรา มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้อย่างแน่นอน และถ้าหากเรา มีการพัฒนาทักษะในการสอนงานให้แก่พี่เลี้ยงเพิ่มเติมเข้าไปอีก มีหวังว่า น้องเลี้ยงของเราจะมีทั้งความสุขในการทำงานและจะมีผลการปฏิบัติที่ดีแน่ ๆ ค่ะ