

การสอนงาน (Coaching)

ระจิตร์ ชาศรีวณิชย์

แนวคิดการ Coaching

ความหมายของ Coach (การสอนงาน) จาก ICF (International Coach Federation)

Coaching หมายถึง การเป็นคู่คิดให้กับผู้ได้รับการโค้ช ในกระบวนการสนทนาที่กระตุ้นความคิด และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (โดย การฟัง ถาม ชวนคิด ชวนคุย ไม่มีการสอนหรือชี้นำใดๆ) ทำให้ผู้ได้รับการโค้ช มีแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพของตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและด้านงานอาชีพออกมาใช้สูงสุด Coaching เป็นเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาพนักงาน ที่สามารถพัฒนาพนักงานได้ตรงประเด็นและต้นทุนต่ำ เนื่องจากคนที่เป็น Coach เป็นพนักงานในองค์กร เช่น หัวหน้า ผู้จัดการ หรือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ Coaching มักถูกใช้สลับกับคำว่า Mentoring ซึ่งหมายถึง การสอนงาน แนะนำ บอก จากความรู้และประสบการณ์ของ Mentor และคำว่า On-the-job training (หมายถึง การที่พนักงานมานั่งเรียนหรือมาทำงานกับหัวหน้า แล้วก็มี On-the-job training เป็นการสอนงานที่ทำจริง ๆ) แต่การ Coaching เป็นทั้งการให้เทคนิคการทำงาน การเปลี่ยนแปลงความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน รวมถึงเป็นการสร้างนิสัยใหม่ๆ ในการทำงาน คนที่เป็น coach ไม่จำเป็นต้องเก่งเทคนิคการทำงาน แต่ต้องมีตรรกะในการคิด วิเคราะห์เก่ง เพื่อดูว่าคนที่กำลัง coach นั้น มีพื้นฐานอย่างไร ควรเรียนรู้ด้วยวิธีใด และจะทําอย่างไรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น แต่ถ้า Coach คนไหนเก่งทั้งเรื่องงานด้วยก็จะยิ่งดี เพราะจะเป็น coach ที่ครบถ้วนทุกด้าน

การใช้ GROW Model ในการ Coaching เป็นการใช้คำถาม 4 ประเด็น ที่ช่วยกระตุ้นสมองทำงานผลิต ความคิดชั้นยอดในการแก้ไขปัญหาและทบทวนตัวเอง เพื่อวางแผนต่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของ GROW model มีดังนี้

G = Goal: คำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย เพื่อให้ผู้รับการโค้ชหรือโค้ชซี (Coachee) รู้ว่าผลลัพธ์ที่ต้องการจากการโค้ชคืออะไร ตัวอย่างคำถาม เช่น อะไรคือสิ่งที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในวันนี้? เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง/ทำงาน/พัฒนา /เรียนรู้ นี้คืออะไร? หรือ สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?

R= Reality: คำถามที่เกี่ยวกับสถานการณ์/สภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้รับการโค้ช รู้สภาพในปัจจุบัน เห็นอุปสรรค ข้อจำกัด ปัญหา ความกลัว ความต้องการ ฯลฯ ของตัวเอง ตัวอย่างคำถาม เช่น คุณคิดว่าสถานการณ์ปัจจุบันเมื่อเทียบกับเป้าหมายมีช่องว่างอะไรบ้าง? การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คุณคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญ?

O=Option: คำถามเพื่อค้นหาทางเลือก/โอกาส/วิธีการอะไรที่จะเป็นไปได้ ถามเพื่อท้าทายแนวคิดกรอบที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่างคำถาม เช่น ถ้าต้องการให้เป้าหมายนี้สำเร็จควรมีแผนงานอย่างไร? คุณมีวิธีการทำอะไรบ้างเพื่อให้เป้าหมายนี้สำเร็จ? หรือ คุณตัดสินใจทำอะไรบางอย่างเพื่อให้เป้าหมายนี้สำเร็จ?

W=Way Forward: ถามแนวทางที่จะลงมือทำ วางแผนและ action plan ที่จะตัดสินใจทำ ตัวอย่างคำถาม เช่น คุณกำหนดเวลาที่จะลงมือปฏิบัติเมื่อไร? สรุปแนวทางที่คุณจะปฏิบัติเป็นอย่างไร? สิ่งที่คุณจะทำเมื่อเดินเสร็จจากการคุยกันในครั้งนี้คืออะไร และทำเมื่อไร? หรือ ใครจะช่วยให้คุณทำเรื่องนี้ได้สำเร็จบ้าง?

กระบวนการสอนงานการสอนงาน

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามการสอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน

การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้สอนต้องทำหน้าที่กระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไขและให้พนักงานคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง
2. เพื่อพัฒนาอาชีพ เป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไป
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่นหรือที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน และจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริม แล้วพัฒนาตามลำดับ

ขั้นตอนการ Coaching

1. ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนระยะเวลาการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากเครื่องมือการสอนงานนั้นจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึกและวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการสอนงานนั้น จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ
2. ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่ต้องสอนให้กับพนักงาน โดยจัดลำดับความสำคัญ และพิจารณาพร้อมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของพนักงานในการทำงาน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้รับรู้แนวทางในการสอนงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนา ดังตัวอย่างของคำถามดังต่อไปนี้ คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต คุณมีความสามารถหรือข้อได้เปรียบอะไรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง คุณจะเริ่มต้น / กำหนดช่วงเวลาอย่างไร
3. ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนจริง คือเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องถ่ายทอด เป็นประเด็นที่ตระหนักและให้ความสำคัญ เลือกวิธีการสอนงานให้เหมาะสม พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน

ข้อมูล สนใจสังเกตการทำงานของพนักงานภายหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด การสอนงานผู้สอนงานควรยกตัวอย่างประกอบ และให้ข้อเสนอแนะ และชมเชยเมื่อพนักงานทำถูกต้อง

4. ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน ภายหลังจากผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานเสร็จแล้ว ควรทำการประเมินผลระหว่างสอนและสอนเสร็จแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานและแจ้งข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลของตนเองด้วย เพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสม หากพนักงานยังไม่เข้าใจ หน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องวางแผนเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางเพื่อบ่มงู่ผลสำเร็จที่คาดหวังในอนาคต งานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การวางแผน

การวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผน ประกอบด้วย 7 ข้อดังนี้

1. เป็นกระบวนการ (process) หมายถึง กิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน กิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงาน เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้

2. มีการจัดเตรียม (preparing) เป็นกระบวนการของการเตรียมการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการในองค์การ แม้ว่าอาจมีหน่วยงานที่มีหน้าที่ทั้งด้านวางแผน มีอำนาจอนุมัติและดำเนินการตามแผนที่ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้คงยังมีอยู่ต่างหากโดยเฉพาะ

3. เป็นชุดหนึ่ง (a set) ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกับการตัดสินใจ การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจประเภทหนึ่ง และมีลักษณะคือมีความเกี่ยวข้องกับชุดหนึ่งของการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ

4. การตัดสินใจเพื่อการทำ (decisions for action) การวางแผนมุ่งสู่การกระทำเป็นสำคัญ ไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น

5. ในอนาคต (in the future) ลักษณะสำคัญยิ่งของการวางแผน ได้แก่ การมุ่งสู่อนาคต มีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่างๆ

6. การมุ่งสู่การทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (directed at achieving goals) กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดวัตถุประสงค์ เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของการกระทำเป็นกระบวนการ

7. ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูง (by optimal means) จุดสำคัญในกระบวนการวางแผนก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด

สรุปได้ว่า การวางแผน ก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไป จะเป็นการตอบคำถาม จะทำอะไร ใครบ้างจะเป็นผู้กระทำ จะกระทำเมื่อใด จะกระทำที่ไหน และจะกระทำกันอย่างไร โดยการวางแผนที่ดีย่อมต้องมาจากการตั้งเป้าหมายที่ดี

วางแผนการ Coaching โดย

1. กำหนดเรื่องที่จะ Coach ให้ชัดเจน เช่น Coach เพื่อให้มีการตัดสินใจได้ดีขึ้น
 2. กำหนดวิธีการ เวลา Coach เช่น ทุกวันก่อนเลิกงาน 1 ชั่วโมงให้มาคุยกันเพื่อที่จะ Coach กัน
- พนักงานก็จะนำเอาเรื่องงาน ปัญหาในประเด็นที่กำหนด มาพูดคุยหารือ ส่วน Coach ก็จะฟัง และให้คำแนะนำ สอนงาน โดยอาจใช้คำถามเพื่อให้พนักงานได้คิดต่อยอดเอง เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน Coach จะต้อง สังเกตพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องที่ Coach พบการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาที่ตกลง ร่วมกันหรือไม่ พร้อมทั้งให้ผลป้อนกลับ และสอบถามถึงความรู้สึกของพนักงาน ถึงความคืบหน้าหรือมีพัฒนาการ ที่ดีขึ้นอย่างไรบ้าง

กระบวนการสอนงาน

การตั้งเป้าหมายที่ดีโดยใช้หลัก SMART คือ

Specific หมายถึง เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน เรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน และเน้นถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

Measurable หมายถึง วัดผลได้ เป้าหมายจะต้องวัดได้ และมีตัวชี้วัดการประสบความสำเร็จ

Attainable หมายถึง ไปถึงได้ เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทายให้อยากทำสำเร็จ และอยู่ในวิสัย ที่สามารถทำได้จริง

Reasonable หมายถึง มีเหตุผล อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ที่สามารถบรรลุได้

Trackable หมายถึง ติดตามได้ ต้องมีกรอบเวลาที่สามารถติดตามได้ในการบรรลุเป้าหมาย กรอบเวลาที่ตั้งไว้ก็ต้องสามารถวัดได้ และอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง

การตั้งเป้าหมายที่ดีจะทำให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ การให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย จะทำให้เข้าใจ และยอมรับเป้าหมายตั้งแต่นั้น มีใจผูกพัน (ยอมรับ) การทำงานจะได้ผลดีมาก

ประโยชน์และความสำคัญของการวางแผน ได้แก่ ป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต / ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ ใช้แผนเป็นหลักหรือแนวทางที่ชัดเจนในการตัดสินใจ / งานมีความเป็นได้ / ประหยัด / สะดวกและง่ายในการบริหาร / ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร

แนวทางการ Coaching เพื่อปรับปรุงผลงาน

1. พิจารณาหา Gap จากผลงาน และ Competency ของพนักงาน ว่ายังขาดและต้องพัฒนา อะไร โดย วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นที่ต้องพัฒนา พิจารณาจากผลงานที่ผ่านมาและ KPI ที่กำหนดไว้
2. จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา พิจารณาให้สอดคล้องกับผลงานว่าเรื่องใด เร่งด่วน เรื่องใดรอได้ จำนวนเรื่องที่จะวางแผนพัฒนาพนักงาน 1 ปีไม่ควรเกิน 5 เรื่องหลักๆ
3. วิธีการพัฒนาและเครื่องมือที่เหมาะสม วิเคราะห์ว่าเป็นเรื่องความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรม ในการทำงาน ซึ่งต้องใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน

การแยกประเภทคนตามพฤติกรรม DISC

หลักการของ DISC จำแนกคนเป็น 4 ประเภท ซึ่งไม่มีประเภทใดที่ดีที่สุดหรือแย่ที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการปรับตัวตามแบบของตนเอง โดยมีวิธีการแบ่งเป็นแกนแนวตั้งระบุถึงจุดโฟกัสของคนคนนั้นเมื่อทำกิจกรรมเน้นที่งานหรือคน ในขณะที่แกนแนวนอนอธิบายถึงการตัดสินใจ โดยคนด้านขวาใช้สัญชาตญาณ คนด้านซ้ายใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง แต่ละคนจะมีสไตล์หนึ่งในสี่นี้เป็นสไตล์หลัก ซึ่งเป็นพฤติกรรมการแสดงออก การพูด ส่วนที่เหลือจะเป็นสไตล์รองลงไป ไม่มีสไตล์ใดดีเลิศ และไม่มีสไตล์ใดเลวสุด ทุกสไตล์ก็จะมีจุดเด่นและจุดอ่อน ซึ่งต้องควบคุมสไตล์หลักของตัวเอง อย่าให้สไตล์หลักโดดเด่นมากเกินไป จะเสียสมดุลและจะเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและจะก่อให้เกิดปัญหากับตัวเองได้



จุดเด่นจุดด้อยของคนแต่ละสไตล์

D ย่อมาจาก Dominance เป็นผู้มีลักษณะกร้าวแกร่ง ฉับไว โผงผาง ปากไว ใจร้อน กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เป็นคนมุ่งมั่น มุ่งผลสำเร็จของงานและชีวิตสูง ชอบเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง ชอบการแข่งขัน ชอบทำงานโดยอิสระ ไม่ชอบการถูกควบคุม มีความรับผิดชอบในงานสูง ชอบความท้าทาย มีเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจน

I ย่อมาจาก Influence มีลักษณะช่างพูด ชอบสังสรรค์ สังคมรื่นเริงบันเทิง อารมณ์ศิลปิน เป็นคนที่แคร์กับความรู้สึกคนอื่น มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นที่รู้จักของคนในองค์กร เป็นจุดเด่น การแต่งกายมีสีสัน มีอารมณ์ขัน การตอบคำถามหรือตัดสินใจโดยอารมณ์มากกว่าเหตุผล โต้ตอบเร็ว ชอบให้กำลังใจ ประสานงานระดมความคิดงานใหม่ๆ ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

S ย่อมาจาก Steadiness เป็นผู้มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อนุรักษ์นิยม ทำตามขั้นตอนกฎระเบียบชัดเจน ทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่เสี่ยง ทำช้าๆ แต่แน่นอน ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง จำแต่เรื่องเก่าๆ ติดกฎเกณฑ์แบบอนุรักษ์นิยม ตัดสินใจอย่างรอบคอบ

C ย่อมาจาก Compliance มีลักษณะที่ต้องการความละเอียด ถี่ถ้วนสูง ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ต้องมีข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ยืนยันมาพิสูจน์ รักษามาตรฐานและคุณภาพให้เป็นไปตามระบบ มีความคิดอย่างเป็นระบบ เรียกว่า Perfectionist เน้นเรื่องงานมาก่อนเรื่องส่วนตัว ชอบการวางแผน เป็นคนจริงจังกับทุกๆ เรื่อง สนใจใฝ่เรียนรู้และมีข้อมูลมาก มั่นใจในตัวเองสูงมาก สนใจเรื่องข้อมูลมากกว่าปฏิบัติ มีวิธีคิดที่เป็นระบบ เวลาตัดสินใจเด็ดขาดและทำทันที ไม่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบเป็นจุดเด่น แต่ต้องการความครบถ้วนสมบูรณ์สูง

DISC จึงเป็นเครื่องมือที่นำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตและการทำงาน ให้เข้าใจถึงธรรมชาติและพื้นฐานของคนที่แตกต่างกันไป และหาแนวทางในการปรับตัวเองให้เข้ากับคนรอบข้างได้ดียิ่งขึ้น

การจัดการเรียนการสอนด้วยการ Coaching

กระบวนการสืบสอบแบบชื่นชม (Appreciative Inquiry หรือ AI) คือกระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันเพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคนในองค์กร หรือสิ่งที่ยู่อรอบตัว รวมทั้งค้นหาสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด เป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวก และไม่มีเงื่อนไขใดๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คนจนถึงเป็นล้านคน ในกระบวนการการทำ AI จะเปิดโอกาสให้กับจินตนาการและนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบหรือการวิพากษ์วิจารณ์ AI ยืนอยู่บนสมมติฐานที่ว่าในทุกกระบวนการล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล

หลักการที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎี Appreciative Inquiry ดังนี้

1. The Constructionist Principle เป็นหลักการพื้นฐาน คือ เรากำหนดชะตากรรมเราเองได้ เราสร้าง และร่วมสร้างหนทางใหม่ให้ตนเองได้
2. The Poetic Principle อดีต ปัจจุบัน อนาคตของเรา เปิดกว้างต่อการตีความ และความ เป็นไปได้ที่ไม่มีขีดจำกัดอะไรทั้งสิ้น เราสามารถพบสิ่งดีๆ ในตัวบุคคล ในองค์กรใดๆ ก็ตาม ในใครก็ตาม สิ่งที่เราเลือกที่จะสนใจ จะสร้างสิ่งที่เป็นจริงขึ้นมา ถ้าเราให้ความสนใจอะไรเป็นพิเศษ มันจะเติบโตเป็นประสบการณ์จริงๆ ของเรามากขึ้นเรื่อย ๆ
3. The Simultaneity Principle การเปลี่ยนแปลงใดๆ เริ่มต้นเมื่อเราถาม
4. The Anticipatory Principle ภาพในอนาคตที่เราสร้างขึ้นในใจจะเป็นสิ่งนำทางเราในการ แก้ปัญหาของเราในปัจจุบันและสร้างสรรค์อนาคตแก่เรา ภาพมีความหมายมากกว่าคำพูด ยิ่งภาพท้าทาย และ ชัดเพียงใด เราก็มีแนวโน้มจะเติบโตไปเส้นทางนั้นมากยิ่งขึ้น
5. The Positive Principle การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนได้นั้นมีเงื่อนไขว่า ต้องอยู่บนพื้นฐานของการคิดบวก อารมณ์ดี มีความสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน

กระบวนการสืบสอบเชิงชื่นชม วิธีการของ AI เป็นเครื่องมือในการสำรวจอดีต ปัจจุบัน และวางแผนสำหรับอนาคต **ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้**

D1: Discovery กระบวนการค้นหา เป็นการตั้งคำถาม สะกิดสมาชิกขององค์กรตามส่วนงาน ต่างๆ เพื่อสำรวจยืนยันมุมมองของเขา เห็นว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ผ่านมาขององค์กร มีประเด็นที่เลือกมา หลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนปัจจัยแห่งความสำเร็จร่วมกันขององค์กร จุดแข็ง อัจฉริยภาพ สินทรัพย์ คุณค่า และอุดมคติ ฯลฯ ซึ่งเรียกกันว่า แก่นกลางแห่งความสำเร็จ (Positive Core) เปรียบไปแล้วเป็นสภาพการณ์ ปัจจุบัน (What is) ที่มีอยู่ร่วมกัน

D2: Dream กระบวนการสร้างฝัน เป็นการสร้างสรรค์เพื่อการสำรวจสภาพการณ์ในอนาคตที่ อาจจะเป็นไปได้ (What might be) ถ้าความสำเร็จร่วมกันที่มาจากแก่นกลาง (Positive Core) นั้น จะได้รับการ ขยายไปทั่วทั้งระบบหรือองค์กร และการสำรวจมองย้อนกลับไปถึงจุดที่ได้เปรียบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะ คงความสำเร็จนั้นไว้นานๆ

D3 : Design กระบวนการออกแบบ เป็นการจัดระเบียบระบบหรือองค์การในเชิงออกแบบ สถาปัตยกรรม ให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบ ในการทำงานมุ่งสู่ความฝัน โดยวางพื้นฐานอยู่กับแก่นกลางความสำเร็จ ในขั้นนี้คือการพัฒนาแนวทางด้วยการนำเสนอที่เป็นการแห่ สะกิดผู้ทำงานในแต่ละส่วนว่า ลักษณะการทำงานควรเป็นอย่างไร หรือสภาพการณ์ที่ควรจะเป็น (What should be) จึงจะทำงานได้บรรลุเป้าหมาย หรือความคิดใหม่ที่ฝันไว้ และจะทำงานอย่างไรจึงจะช่วยให้องค์การเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ได้เปรียบนั้น

D4: Destiny or Deliver กระบวนการสร้างแผนต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมและการสนับสนุนแผนด้วยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุความฝันที่ต่อยอดมาจากแก่นกลางแห่งความสำเร็จ คือ ใครจะรับผิดชอบอะไรบ้าง ใครจะมีส่วนร่วมด้วยทรัพยากรอะไรบ้าง ในแผนกลางที่ได้มีการออกแบบมาจากขั้นที่แล้ว ตลอดไปจนถึงการนำเอาแผนไปปฏิบัติ สภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามการทำงานตามแผนคือ What will be

การเลือกวิธี Coaching

วิธีการ Coaching วิธีการสอนงานมีอยู่มากมายหลายวิธี ได้แก่

- 1.การบอกเล่าวิธีการอย่างละเอียด เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับพนักงานที่ยังไม่เคยเรียนรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน ซึ่งต้องให้หลักการอย่างละเอียด เป็นขั้นตอน ส่วนใหญ่มักจะตามด้วยการให้คำแนะนำ และการสาธิตให้ดูเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น
- 2.การให้คำแนะนำ วิธีนี้เหมาะกับพนักงานพอมีความรู้พื้นฐานมาบ้าง และอาจจะเคยผ่านประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ มาก่อน แต่ก็ยังมีบางสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อให้มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น
3. การสาธิต (การทำให้ดูเป็นตัวอย่างและให้ลองทำจริง) มักจะใช้สำหรับพนักงานที่ยังไม่มีความชำนาญมากนัก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานที่กำหนดไว้
4. การให้แนวทางกว้างๆ ใช้สำหรับพนักงานที่มีความรู้และทักษะดีอยู่แล้ว แต่ต้องการจะเสริมในบางจุด หรืออาจจะเป็นการเสริมจุดแข็งของพนักงาน
5. การใช้คำถาม เพื่อเน้นให้พนักงานคิดเอง ตามหลัก GROW Model วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้สามารถคิดต่อยอดได้ด้วยตนเอง

ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ coach จะต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการ Coach ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของพนักงาน ทั้งนี้การโค้ชจึงเป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกันระหว่าง Coach และผู้รับการ Coach ให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ **ทักษะการ Coach (Coaching Skill)** ที่สำคัญที่ผู้นำทีมใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ได้แก่

- 1.ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะเป็นกระบวนการแรกที่จะทำให้คนสองคนไว้วางใจกัน เชื่อใจ เปิดใจ แล้วมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างคน 2 คน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพูดคุย สำหรับในการบริหารจัดการเรื่องนั้นๆ และลดความขัดแย้งจากความแตกต่างของบุคคล เพื่อให้สามารถประสานความสัมพันธ์จนทำงานได้อย่างราบรื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2.ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง การฟังเป็นทักษะการสื่อสารที่สำคัญของการทำงานในปัจจุบัน เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างหนึ่งคือ หัวหน้าไม่ฟังลูกน้อง หรือฟังแล้วนำไปตีความหรือสื่อสารกันผิดๆ การฟังอย่างลึกซึ้งเป็นทักษะที่สำคัญมาก โค้ชใช้เวลาในการฟังถึง 80% อีก 20 % สำหรับการถามหรือการให้ผลป้อนกลับ การฟังแบบโค้ชต่างจากการฟังแบบทั่วไป คือต้องฟังให้ถึงความรู้สึก ความเชื่อ ความคิด จับประเด็น และได้ยินสิ่งที่ผู้รับการโค้ชไม่ได้พูดและทวนออกมาได้ เหมือนกับเป็นกระจกสะท้อนผู้รับการโค้ช การฟังอย่างลึกซึ้งต้องฝึกสติทุกขณะอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้ถูกโค้ช

3.ทักษะการถาม ทำให้เกิดกระบวนการคิด ตรรกะตรง และค้นหาคำตอบ การถามจึงเป็นการกระตุ้นความคิด เมื่อฝึกฝนคิดบ่อยๆเข้า ผู้ที่ถูกถามจะสามารถคิด และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง คำถามที่ดีควรเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกถามได้แสดงความคิดเห็น ถ้าเป็นคำถามปลายปิดจะทำให้ผู้รับการ Coach ถูกจำกัดความคิด

4.ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไม่ใช่การตำหนิหรือบ่น แต่เป็นการให้ข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือส่วนของพฤติกรรม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และส่วนที่ต้องการให้แก้ไขปรับปรุงหรือชื่นชม

5. ทักษะอื่นๆ เช่น การเล่าเรื่อง การจูงใจ และการสื่อสาร ฯลฯ

นอกจากการ Coach แล้ว **เทคนิคพี่เลี้ยง (Mentor)** เป็นการสอนงานที่มีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง เมนเทอร์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1.มีความเต็มใจที่จะแบ่งปันทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญ พี่เลี้ยงที่ดี มีประสบการณ์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เต็มใจที่จะสอน ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มี และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ผลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.มีทัศนคติบวกและเป็นแบบอย่างที่ดีต่องานที่ทำ ทำงานมีความสุข และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้แม้ในสถานะที่กดดันหรือไม่พร้อม การเลือกพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ ส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งระยะเวลาที่จะทำงานกับองค์กรของพนักงานได้

3.ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของพี่เลี้ยง ส่งผลให้ mentee จะสามารถเติบโตและพัฒนาได้มากที่สุด พี่เลี้ยงที่ดีควรมีทักษะการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ mentee เกิดการพัฒนาอาชีพ และความรู้สึกของความสำเร็จในการเรียนรู้ในสนามการทำงานจริงได้

4.เป็นที่ยอมรับและนับถือ mentee ย่อมต้องการมีบทบาทหน้าที่การงาน รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษา mentee ต้องการเป็นที่เคารพนับถือเช่นเดียวกับ mentor

5.มีค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร เห็นในคุณค่าขององค์กรเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กรให้ mentee เพื่อมุ่งมั่นผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จได้

6.ยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่ม เห็นคุณค่าของคนอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นคนที่ทำงานเป็นทีมได้ดี รวมทั้งให้ความคิดเห็นในเชิงบวกและการเสริมแรงเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

ประโยชน์ของการใช้ทักษะการCoach ในการสอนงานแก่บุคลากรในองค์กรมีประโยชน์อย่างมาก ได้แก่

1. ลดช่องว่างระหว่างวัย ระหว่าง Generation ในการทำงานในองค์กร
2. ดึงศักยภาพของคนทำงาน กล้าออกจาก comfort zone ตั้งใจเรียนรู้สิ่งใหม่ และพัฒนาตัวเอง
3. ลดปัญหาข้อขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจและความศรัทธา จากการฟังอย่างลึกซึ้ง การให้ผลป้อนกลับอย่างมีเหตุผล
4. คนทำงานมองเห็นศักยภาพของทีมงาน หัวหน้า และองค์กร เปิดใจ แลกเปลี่ยนและเชื่อมั่นในทีม ในการแก้ปัญหา และค้นคว้าเพื่อเสนอแนวทางใหม่ๆ ให้กับองค์กร

การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อการพัฒนา เป็นการที่บุคคลหนึ่ง บุคคลใด มอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะทำงานนั้นๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ สิ่งสำคัญในการมอบหมายงาน คืองานที่ถูกมอบหมายไปนั้นยังคงเป็นงานของผู้มอบหมาย แตกต่างจากการสั่งงานที่ภาระงานและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นของผู้ทำงานนั้นๆ วัตถุประสงค์หลักของการมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาลูกน้องหรือทีมงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงานที่ดี

1. ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร
2. การประหยัดเวลาในการทำงาน
3. การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นๆ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
4. การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต

การวางแผนและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การมอบหมายงานเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อผู้รับมอบหมายงาน ผู้มอบหมายงาน และองค์กร ขั้นการเตรียมการ ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงในการมอบหมาย โดยใช้หลักที่เรียกว่า “SMARTER” โดยงานที่จะมอบหมายควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

Specific: เฉพาะเจาะจงการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ไม่กว้างจนเกินไป

Measurable: วัดผลได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงานได้ชัดเจน

Agreed: ยอมรับ คือ ผู้รับมอบ ยอมรับหรือต้องการทำงานนั้นๆ และเป็นงานที่ได้รับการยอมรับ

Realistic: เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริง ไม่ยากมาก จนผู้รับมอบหมายงานไม่สามารถทำงานนั้นๆ ให้บรรลุผลได้

Timebound: มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำ

Ethical: ต้องเป็นงานที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม

Recorded: สามารถบันทึกรวบรวมข้อมูลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

2. การระบุถึงประสบการณ์ ความรู้ และทักษะที่จำเป็น ต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานบรรลุผล
3. คำนึงถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ตามต้องการ
4. คำนึงถึงภาระงานที่ผู้รับมอบหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ระยะเวลาและกำหนดแล้วเสร็จของงานที่ต้องการในประเด็นต่างๆ
6. ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ
7. ความคาดหวังหรือเป้าหมายของงานในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงสุด การประเมินว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ความล้มเหลวหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น กรณีงานที่ได้รับมอบหมายล้มเหลว
8. บทบาทหน้าที่ของผู้มอบหมายงานในการสนับสนุน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามต้องการ
9. การกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการควบคุม

ขั้นการมอบหมายงานที่ดี ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ชี้แจงให้ผู้รับมอบงานทราบชัด ถึงเหตุผลในการเลือกบุคคล หรือทีมงานนั้นๆ
2. สร้างทัศนคติที่ดีในการรับมอบหมายงานว่าจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ ไม่ใช่เป็นการสร้างภาระงานเท่านั้น
3. ประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้รับมอบงาน นำไปสู่การใช้ความรู้นั้นๆในการทำงานให้บรรลุผล
4. สร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้นๆ
5. กำหนดเป้าหมาย และความคาดหวังของผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งบอกให้ผู้รับมอบงานทราบตัวชี้วัดที่มี
6. พิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผล
7. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้ชัดเจน บอกผลดีที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่ตามมาหากงานไม่บรรลุผล
8. การเตรียมการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน
9. วิธีการติดตามงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้ในการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงการสร้างสมดุลระหว่างการติดตามงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ หลังการมอบหมายงาน มีการติดตามงานและสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งการยกย่องชมเชยกรณีทำงานบรรลุผล และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกรณีไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

วิธีการมอบหมายงานให้ได้ผล แบ่งเป็น 5 วิธีการหลักดังนี้

1. Keep คือการคงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้เพื่อดำเนินงานเอง งานนั้นเป็นงานพิเศษ อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน ใช้เมื่อผู้บริหารเจาะจงให้ท่านเป็นผู้ดำเนินงานนั้นแล้วเสร็จ ผู้อื่นยังไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ ผู้อื่นไม่สามารถทำให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา

2. Delegate idea Generation คือ การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการหาแนวความคิด หรือให้นำสถานการณ์ใดๆ ไปไตร่ตรองใคร่ครวญ ต้องการได้รับมุมมองหรือแนวความคิดจากผู้เชี่ยวชาญ ใช้เมื่อต้องการให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแนวความคิดมีส่วนร่วมในแนวความคิด และช่วยให้การสนับสนุนจากงานนั้นๆ ยอมรับหรือเลือกดำเนินการตามแนวความคิดที่ผู้อื่นเป็นคนนำเสนอ

3. Delegate the Task คือ การมอบหมายความรับผิดชอบที่มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน และงานนั้นไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่ หรือใช้อำนาจหน้าที่เล็กน้อยในการตัดสินใจ ใช้เมื่องานนั้นไม่ต้องการการตัดสินใจ งานนั้นมีการวางระบบงานไว้เป็นอย่างดี งานนั้นมีขั้นตอนการทำงาน ผู้อื่นมีคุณสมบัติไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ ในงานนั้น

4. Delegate Authorities คือ การมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ทำงานที่มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน และต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจระบุไว้อย่างชัดเจน ใช้เมื่อต้องการให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้นั้นมีคุณสมบัติเพียงพอในการให้อำนาจตัดสินใจ ต้องการสร้างสรรค์โอกาสในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดให้มีการฝึกอบรม หรือการชี้แนะ

5. Refer คือ ส่งงานให้ผู้อื่น เพราะงานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลหรือทีมงานนั้น ใช้เมื่อบุคคลหรือทีมงานนั้นๆ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงอยู่แล้ว ได้มอบหมายงานนั้นแล้ว แต่บุคคลหรือทีมงานต้องการส่งคืนงานกลับมา

ดังนั้น การมอบหมายงานที่ดี ต้องมีการวางแผน เตรียมการและดำเนินงานอย่างดี โดยคำนึงถึงทั้งตัวงาน ที่มอบหมาย ความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานของผู้รับมอบหมาย รวมทั้งการให้อำนาจในการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ และมีการติดตามผลโดยผู้มอบหมายงาน

ประโยชน์ที่ได้รับหลังการเรียนรู้เรื่อง การสอนงาน(Coaching) คือ สามารถนำเทคนิคการแยกพฤติกรรมของคนมาใช้ในการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน และเข้าใจหลักการ กระบวนการสอนงานให้รู้น้อง โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ผสมผสานให้เหมาะสมกับบริบทของงาน และพื้นฐานของคน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานองค์กรให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป

สรุปจาก "การเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย (Self-Paced)" โครงการ Thai MOOC (thaimooc.org)

สอนโดย ดร.ปัทมา จันทิมา และ อาจารย์สุวคนธ์ วงศ์ชาธรรมโชติ