



การสร้าง วัฒนธรรมองค์กร

ด้วยบทบาทได้ช

เป้าหมายสำคัญอีกเรื่อง ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ
ต้องการให้บุคลากรมีเรื่องนั้นๆ ฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก คือ^ๆ
"การสร้างวัฒนธรรมองค์กร"





การสร้างวัฒนธรรมองค์กร | (Corporate Culture)

เป้าหมายสำคัญอีกเรื่อง ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ ต้องการให้บุคลากรมีเรื่องนั้นๆ ฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก คือ "การสร้างวัฒนธรรมองค์กร"



ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์....
อยู่ที่เรื่องใหญ่ 3 เรื่องดื้อ

1. การสร้างค่านิยมขององค์กรให้ฝังลึกลงไปในบุคลากร

การสร้างค่านิยมในองค์กร (*Core Value*) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตัวของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด การสร้างเส้นทางที่มีความชัดเจนจะทำให้ "การสร้างค่านิยมในองค์กร" ได้รับการตอบรับและปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนเป็นธรรมชาติ

2. นำ Core Value ไปสร้างให้เกิดเป็น Mindset ของพนักงาน

ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้บุคลากรในองค์กร...สร้าง **Mindset** หรือ "ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม" ที่ดีๆ กับองค์กร สิ่งที่สนับสนุน **Mindset** ของคนทั่วไปมี 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ

2.1 ความเชื่อ (*Belief*)

ความเชื่อ ความศรัทธา กับเรื่องใด เรื่องหนึ่งอย่างหมดใจ ปราศจากข้อสงสัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะกว่าที่จะเชื่อมาได้ ต้องใช้เวลานานมากแล้ว

2.2 คุณค่า (*Value*)

คุณค่าบอกรายการเป็นตัวตนของเรา ซึ่งสะทมมาจากครอบครัว สภาพแวดล้อม การปฏิบัติตัวช้าๆ ในเรื่องนั้นๆ จะเป็นอัตโนมัติ

2.3 ความรู้ (*Knowledge*)

ทฤษฎี หลักการ ที่ได้พิสูจน์มาแล้ว เป็นตัวกำหนดแนวความคิดของคนที่เพิ่งได้รับความรู้ใหม่ หากไม่มีความรู้เก่าก็จะไม่ขัดแย้งยินดีรับไว้ด้วยความเต็มใจ

2.4 ประสบการณ์ (*Experience*)

การลงมือปฏิบัติเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ก็จะเป็นความชำนาญ สร้างแนวคิดนั้นให้กลายเป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมของเรา

การสร้าง **Mindset** หรือ ปรับ **Mindset** ของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญทั้ง 4 เรื่องนี้และทำให้ 4 เรื่องนี้เป็นเชิงบวกกับเรื่องที่องค์กรต้องการให้เกิด เป็นแนวความคิดที่อยู่ในจิตใจของพนักงาน (*Employee Mindset*)



3. Change Agent : กลุ่มคนที่มีหน้าที่ผลักดัน ให้เกิดสิ่งที่เป็น Core Value

ผลักดันการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Change Agent*) เพื่อนำทีมงานไปสู่การปฏิบัติ ผลักดันให้เกิดเป็น *Mindset* ในตัวพนักงาน แล้วกลายเป็น *Core Value* จนกลายเป็นวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรนั้น ความมี 3 คุณสมบัติหลัก คือ



3.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Thinking*)

การเดินทางสู่เป้าหมาย ต้องมีแผนงานและวิธีการที่เฉียบคม มีความหลากหลายและยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บางครั้ง เป็นปัญหา อุปสรรคที่อาจไม่ได้คาดหวัง การคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วย ทำให้ก้าวข้าม ปัญหา อุปสรรค เหล่านั้นไปสู่เป้าหมายได้

3.2 ภาวะความเป็นผู้นำ (*Leadership*)

การจูงใจให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้การมีอิทธิพล ด้านดี (*Influence*) ไม่ใช้การบังคับ (*command*) ต้องเป็นที่เชื่อถือ ยอมรับ และไว้วางใจ ของผู้อื่น ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำ จึง เป็นเรื่องสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะรณรงค์ให้ทีมงาน สร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้พร้อมเพียงกัน

3.3 การสร้างการตระหนักรู้ด้วยตัวเอง (*Coaching*)

การโค้ช (*Coaching*) เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นตระหนักรู้กับการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง มองเห็นประโยชน์ กับสิ่งที่จะ ปฏิบัติตัวแนวทางที่เหมาะสมของตัวเอง ทำให้เต็มใจที่จะพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมตัวเอง เมื่อทุกคนทำพร้อมกัน ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

กระบวนการโค้ชชิ่งช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร

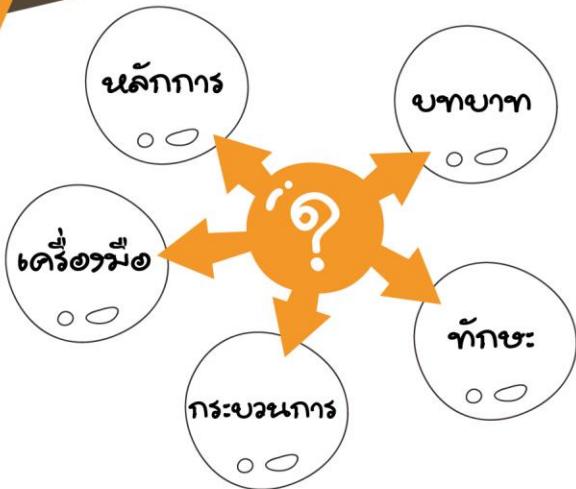
การโค้ช (*Coaching*) เป็นการช่วยคิด ช่วยคุยกับผู้อื่นเกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องดีๆ ที่เป็นประโยชน์ของตัวเอง... หลังจากที่มองเห็น ด้านที่เป็นข้อจำกัดของตัวเองแล้ว เริ่มเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกใหม่ เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมของตัวเอง ในการลงมือทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตัวเองกำหนดเอาไว้... ด้วยความเชื่อมั่นในตัวเองและเต็มใจยอมรับกับปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยใจที่มุ่งมั่นตลอดเวลา

หลักการของการโค้ชชิ่ง | (*Coaching Principle*)

โค้ชฟุ้งเน้นการใช้คำถามทรงพลัง (*Powerful Question*) เพื่อให้ผู้รับการโค้ช สามารถค้นหาแนวทาง (*Solution*) ของตัวเอง หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้รับการโค้ช อยู่กับปัญหา แล้วเกิดความกังวล สามารถทำให้ผู้รับการโค้ชเกิดความเข้าใจตัวเองอย่างลึกซึ้ง (*Insight*) ได้ด้วยตัวเอง

โค้ชคอยช่วยเหลือผู้รับการโค้ชโดยการนำพาผู้รับการโค้ช ออกจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ โดยการเดินไปพร้อมๆ กัน ไม่ผลักดันหรือดึงผู้รับการโค้ชมากเกินไป แต่คอยใช้คำถามให้ผู้รับการโค้ชออกจากจุดที่เป็นกังวล สับสน ด้วยการค้นหาวิธีการใหม่ๆ ได้ด้วยตัวเอง





องค์ประกอบที่สำคัญของหน้าที่ **การได้ดั่ง**

สิ่งที่ได้รับจากการโค้ช (**Coaching**) คือ

- การทำให้คนคิดเรื่องที่เป็นประโยชน์
- การช่วยให้คนบรรลุเป้าหมายด้วยตัวเอง
- การช่วยคนคิด ช่วยคุยกัน ให้เปลี่ยนแปลงตัวเอง
- การจูงใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง
- การช่วยให้คนออกจากปัญหาด้วยความเต็มใจ
- การทำให้คนอยู่กับปัจจุบันอย่างมีสติ
- การทำให้คนมองเห็น ยอมรับ และอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง
- การเชิญชวนให้เดินไปข้างหน้าแล้วมุ่งสู่สิ่งที่ต้องการ
- การทำให้คนมีความสุขด้วยการเข้าใจตัวเอง เข้าใจผู้อื่น

เมื่อการปฏิบัติตัวของผู้รับการโค้ช เป็นการปฏิบัติตามแนวความคิด และแนวทางของ ผู้รับการโค้ชเช่นภายใต้เป้าหมายเดียวกันกับ ขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจ และมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จได้

บ้าน โปรแกรมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็นไทรนิ่ง



การสร้างวัฒนธรรม และ ค่านิยม ในองค์กร... สามารถเริ่มต้นได้ หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เป็นเรื่อง ที่ต้องใช้การปลูกฝัง หล่อหลอม ไม่ใช่แค่เพียงการอบรม จะต้อง ผ่านการพูดคุยบ่อยๆ ในหลากหลายช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยจะต้องได้รับการผลักดัน ที่ไม่ใช่แค่ HR เท่านั้น แต่จะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารตามสายงาน ต่างๆ , หัวหน้างาน ,ทีม Change Agent และพนักงานในองค์กร

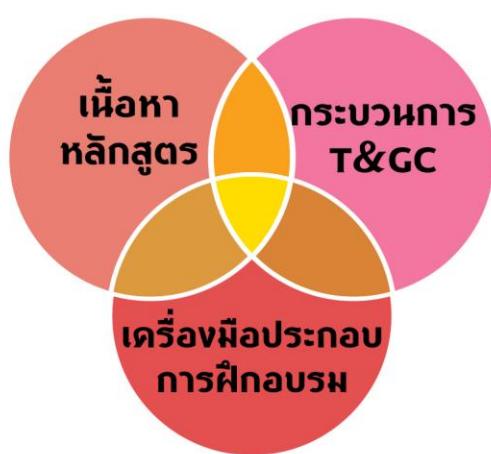
กระบวนการโค้ช ที่ Entraining ใช้เป็นหลักในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรตามโปรแกรม จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ทุก คนได้มีส่วนร่วม และได้ทำกิจกรรมร่วมกัน โดยนำหลักการ Coaching เข้ามาเสริมในกระบวนการสร้างวัฒนธรรม เพื่อสร้าง ความยั่งยืนในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรและสามารถถ่ายทอด จากรุ่นสู่รุ่น ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

การดำเนินการจะใช้การ **Coaching** ในรูปแบบต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ และ ลักษณะของกลุ่มผู้เรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนี้

1. รูปแบบ |*Training & Group Coaching*

การใช้กระบวนการฝึกอบรมในรูปแบบ **Training & Group Coaching** ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและประมวลผลเรื่องที่เรียนผ่านประสบการณ์ของตนเอง แล้วเพิ่มเติมต่ออยอดกับสิ่งที่ตัวเองจะนำไปปฏิบัติ ด้วยการคิดวิธีที่เหมาะสมของตัวเอง ไม่ใช่แค่การเข้าใจเนื้อหาอย่างเดียว แต่มีวิธีการประยุกต์เนื้อหา กับชีวิตจริงของตนเองได้ทันที

กระบวนการฝึกอบรมประยุกต์ใช้หลักการโค้ชผสมผสานกับการให้ความรู้และให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ โดยการใช้คำตาม ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของตนของผู้เรียนในเรื่องที่กำลังจะอบรม ทำให้ผู้เรียนมองเห็นตัวเองและแนวคิดของตัวเองในหัวข้อนั้นๆ การยอมรับในตัวเองจะเกิดขึ้น นำไปสู่การเคารพตนของที่จะก่อให้เกิดความอยากรู้เปลี่ยนแปลงตนของในเรื่องนั้นๆ ด้วยแนวคิดและวิธีการของผู้เรียนเอง จึงไม่เกิดการต่อต้าน เกิดความภาคภูมิใจในแนวทางที่ตัวเองออกแบบ และอย่างลงมือปฏิบัติตัวเข้าเอง การเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ



ตัวอย่างหลักสูตร ที่ใช้ฝึกอบรมประกอบไปด้วย

- หลักสูตร การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value)
- หลักสูตร การปรับ Mindset ด้วย NLP
- หลักสูตร ผู้นำในฐานะโค้ช (Leader as a Coach)
- หลักสูตร พัฒนาทักษะการโค้ช (Coaching Skill)
- และหลักสูตร สนับสนุน Competency อื่นๆ ที่องค์กรต้องการ

2. รูปแบบ |*Strategic Group Coaching*

การพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลนั้นต้องทำให้กลุ่มบุคคลนั้นๆ ยึดถือเป้าหมายเดียวกัน พันธกิจเดียวกัน ค่านิยมเดียวกัน แต่รับผิดชอบงานของตัวเองแล้วดำเนินการให้สอดคล้องกัน เสมือนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมเดียวกัน โดยการทำให้ตัวเองบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลแล้วรวมกันเป็นเป้าหมายทีม

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายหลักของทีม แต่ใช้ศักยภาพของตัวเอง ทำหน้าที่ของตัวเองให้สมบูรณ์ที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ปัญหาของตัวเองและช่วยเหลือทีมงานแก้ไขปัญหาหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เรียกว่า “**Strategic Group Coaching & Consulting**”

กระบวนการพอกลังเข้มของการดำเนินการ มีดังนี้...

- กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (*Strategic Goal Setting*)
- กำหนดเป้าหมายย่อยของบุคคล (*Key Success Factor*)
- วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (*Situation Analysis*)
- ประเมินและตรวจสอบเรื่องสำคัญ (*Do & Don't*)
- กำหนดกรอบการดำเนินการที่เหมาะสม (*Frame Work*)
- ค้นหาทางเลือกของแต่ละบุคคล (*Option*)
- วางแผนปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย (*Planning*)
- ตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะลงมือทำ (*Action*)

ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดอะไรขึ้นหลังจากผ่านโปรแกรมนี้แล้วได้ เพราะผู้เรียนจะเป็นผู้นำที่ผู้บริหารต้องการ กำหนดเป้าหมายของทีมได้แล้วผ่านกระบวนการ **Coaching & Consulting** ทำให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามที่ผู้บริหารต้องการ

กระบวนการโค้ชกลุ่ม **Group Coaching** จะช่วยทำให้ทีม ที่ทำหน้าเป็น **Change Agent** ได้เข้าใจถึงบทบาท กระบวนการ และสามารถถ่ายทอดการสร้างวัฒนธรรมและความรู้ที่ได้รับให้กับคนในองค์กรต่อไปได้ ซึ่งหลังจากที่โครงการสิ้นสุดลง ทางทีม **Change Agent** ยังคงสามารถนำความรู้ที่ได้รับและวิธีการ นำไปถ่ายทอดและสร้างทีมรุ่นหลังต่อไปได้ อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นมีความยั่งยืน จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่อีกครั้ง

3. รูปแบบ *1:1 Coaching*

การพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบการโค้ชงานผู้บริหาร (*Executive Coaching*) มีความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารด้วยตัวของผู้บริหารเอง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบและบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีความเชื่อที่ว่า...

- ผู้บริหารมีศักยภาพที่สูงและสามารถนำมาใช้เพิ่มขึ้นได้อีก
- การทำให้ผู้บริหารรู้จักตัวเองได้ยิ่งขึ้น จะสามารถทำให้ผู้บริหารเลือกแนวทาง การพัฒนาตัวเองไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตัวเอง
- โค้ชผู้สอนแนะนำผู้บริหาร สามารถช่วยให้ผู้บริหารกล้าและเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นส่วนตัว แล้วเลือกวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นใจมากขึ้น โดยไม่ต้องช่วยแก้ปัญหาใดๆ

การดำเนินการสอนแนะนำผู้บริหารตามโปรแกรมที่แบ่งช่วงเวลาให้ผู้บริหารนำไป ปฏิบัติตัวด้วยตัวเองตามแผนงานที่กำหนดแล้วพบปะกับโค้ชผู้สอนแนะนำเพิ่มเติมจนครบตามโปรแกรม จะช่วยให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องและสามารถปรึกษาโค้ชได้เป็นช่วงๆ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถติดตามผลโดยบุคคลรอบทิศทาง (360 องศา) ได้

กรอบความคิดของการสร้างวัฒนธรรมการโด้ชในองค์กร



สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ถ้าเกิดวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรแล้ว สิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับต่อๆไป คือ

- การสร้างองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง
- การเกิดวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกมากขึ้น
- การลดข้อขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลงได้
- การเกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเวิร์ก
- การสร้างโครงสร้างการผู้สืบทอดตำแหน่ง (*Successor*)

การโค้ชที่สามารถเริ่มใช้ในกับองค์กรได้เลย ควรเป็นการปรับเปลี่ยนตัวเองแบบง่ายๆ ในการพัฒนาผู้อื่น โดยมุ่งหวังให้เกิดสิ่งต่างๆดังกล่าวมาแล้วบ้างโดยต้องไม่ใช้การบังคับ

วันนี้หากต้องการเริ่มช่วยเหลือผู้อื่น โดยให้เข้าคิดวิธีการด้วยตัวเอง ก็จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทีละนิดเอง การสร้างวัฒนธรรมเรื่องใดก็ตาม คือการปฏิบัติในเรื่องนั้นบอยๆ มากๆ ทำหลายๆคน และทำอย่างต่อเนื่อง

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยบทบาทโด้ช (Create Culture with Coaching Process)

ค่านิยมหลัก (Core Value)

- ★ _____
- ★ _____
- ★ _____
- ★ _____
- ★ _____
- ★ _____



วัฒนธรรมการทำงาน
วัฒนธรรมการบริหาร
วัฒนธรรมการสอน
วัฒนธรรมการสื่อสาร
วัฒนธรรมการบริการ
วัฒนธรรม...