

March, 2011

AcComm & Image
Achieving Results and Professionalism

In this Issue:

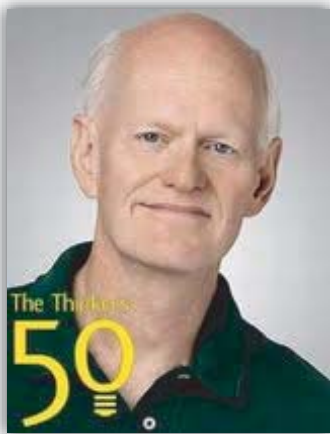
- ▶ *Why Coaching Clients Give up?*
- ▶ *Secrets of Effective Business Coaching Workshop*
- ▶ *พัฒนาทีมอย่างไร ให้คุ้มค่า*

NEWSLETTER

Why Coaching Clients GIVE UP!

And How Effective Goal Setting Can Make a Positive Difference

by Marshall Goldsmith and Kelly Goldsmith



A review of research on goal-setting has helped us better understand two key areas of concern for leadership coaches:

- 1) **Why people give up on goals**
- 2) **How effective goal-setting can help ensure long-term goal achievement.**

An understanding of the dynamics of goal-setting and goal achievement may help coaches understand why their clients sometimes lose motivation and how they, as advisors in goal-setting, can increase the odds that their clients will "stick with the plan" and reach desired targets.

Why do people so frequently give up in their quest for personal improvement? Most of us understand that "New Year's resolutions" seldom last through January - much less for the entire year! What goes wrong?

Six of the most important reasons that people give up on goals are listed below.

1. Ownership :

" I wasn't sure that this coaching idea would work in the first place. I tried it out - it didn't do that much good. As I guessed, this was kind of a waste of time! "

2. Time :

" I had no idea that this process would take so long. I am not sure that it is worth it! "

3. Difficulty :

" This is a lot harder than I thought it would be. It sounded so simple when we were starting out! "

4. Distractions :

" I would really like to work toward my goal, but my company is facing a unique challenge right now. It might be better if I just stopped and did this at a time when things weren't so crazy. "

5. Rewards :

" Why am I working so hard at becoming a more effective leader? After all of my effort - we still didn't make any more money this year! "

6. Maintenance :

" I think that I did actually get better when I had a coach, but I have let it slide since then. What am I supposed to do - work on this stuff the rest of my life? "

Coaches can either help leaders set goals that increase their probability of long-term change, or help leaders set goals that may feel good in the short-term - but lead to disillusionment and "giving up" in the long-term.

Marshall Goldsmith has recently been named by the American Management Association as one of the 50 great thinkers and leaders who have impacted the field of management over the past 80 years. Dr. Goldsmith has a Ph.D. from UCLA. He has been asked to teach in the executive education programs at Dartmouth, Michigan, MIT, Wharton, Oxford and Cambridge Universities. Marshall is the co-author or editor of 19 books including: *The Leader of the Future* (a Business Week best seller), *Global Leadership: The Next Generation* and *The Art and Practice of Leadership Coaching*.

NEWSLETTER

พัฒนาทีมงานอย่างไร ให้คุ้มค่ากับการลงทุน

คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก
โดย อัจฉรา จุ้ยเจริญ



Dr. Marshall Goldsmith
ผู้แต่งหนังสือ "What Got You Here
Won't Get You There"

ในปัจจุบันผู้นำมักพบว่าตนเองต้องนำทีมและทำงานกับทีมที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะทีมที่คุ้นเคยกันมานาน ทีมที่เพิ่งมารวมตัวกัน ทีมที่ต้องบริหารทางไกล ทีมข้ามสายงาน ในขณะที่ทีมต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เวลาในการบริหารทีมมีน้อยลง อีกทั้งทีมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นแต่มีทรัพยากรน้อยลง และบางทีมผ่านการลดคนทำงานลงแต่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น องค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรม Team Building หรือการสร้าง Team Synergy และหวังว่าเมื่อไปร่วมกิจกรรมแล้ว สมาชิกในทีมจะกลับมาด้วยทัศนคติ ทักษะ ความสัมพันธ์และประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง เราลืมไม่ได้ว่าการดึงคนกลุ่มใหญ่จากการทำงาน ออกต่างจังหวัดบ้าง หรือหายไปเป็นวันก็ตาม โหนจะเงินที่ต้องใช้สำหรับที่พัก การสัมมนา กิจกรรม การเดินทางและค่าใช้จ่ายต่างๆ อีก ถ้าการลงทุนทั้งเงินและเวลาไม่คุ้มค่า ไม่ใช่เพียงองค์กรที่เสียประโยชน์ ในอนาคตสมาชิกในทีมก็คงเบื่อหน่ายในการไปร่วมกิจกรรม เพราะกิจกรรมก็เริ่มซ้ำซาก และไม่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ แถมกลับมาก็ไม่เห็นสมาชิกในทีมจะมีการพัฒนาอะไรมากมาย อย่างไรก็ตามมององค์กรที่จัด Team Building และได้ผล เพราะมีการวางแผนและการติดตามเชิงรุกเท่านั้นที่จะสามารถใช้เวลาและเวลาเพื่อผลลัพธ์ที่ออกมาคุ้มค่าแท้จริง

เมื่อการพัฒนาทีมเป็นสิ่งจำเป็น ดิฉันจึงมีคำแนะนำดีๆ จาก ดร.มาแชล โกลด์สมิท ปรมาจารย์ที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก ในการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาพฤติกรรมคนอย่างได้ผล สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ ดร.มาแชล โกลด์สมิท ได้เตือนผู้นำก็คือ

ทีมจะพัฒนาพฤติกรรมได้ผลลัพธ์สูงสุดเมื่อสมาชิกในทีมได้ร่วมกันคิดยุทธวิธีในการพัฒนาขึ้นมาเอง ไม่ใช่ผู้นำเป็นคนคิดให้ และเอายุทธวิธีนี้มาบังคับให้ทีมปฏิบัติ ดิฉันของแบ่งปันสิบขั้นตอนจาก ดร.มาแชลที่ใช้ได้ผลมากมายแล้วดังนี้ค่ะ

ขั้นตอนที่หนึ่ง:

ก่อนการจัดกิจกรรมใดๆ ให้สมาชิกในทีมทุกคนตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินและหาข้อมูลก่อนว่าพวกเขามองว่า ในปัจจุบันทีมทำงานร่วมกันอย่างไร ประสิทธิภาพอยู่ที่เท่าไร และทีมที่ควรจะเป็นนั้นเป็นอย่างไรในอนาคต อาจให้ประเมินเป็นสเกลหนึ่งถึงสิบก็ได้ ที่สำคัญอย่าลืมว่าไม่ใช่ทุกคนต้องทำงานกับทีม บางคนไม่มีความจำเป็นต้องร่วมกิจกรรม และบางทีมอาจไปได้สวยอยู่แล้วก็ไม่จำเป็น

ขั้นตอนที่สอง:

ให้สมาชิกในทีมคำนวณผลลัพธ์จากขั้นตอนที่หนึ่ง และคุยกันว่ามีความจำเป็นต้องปิดช่องว่างของประสิทธิภาพที่เป็นอยู่กับประสิทธิภาพที่ต้องการจะเป็นหรือไม่ จากการวิจัยของ ดร.โกลด์สมิท พบว่าทีมส่วนใหญ่ต้องการปิดช่องว่างนี้ และต้องการให้ทีมมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่สาม:

ให้สมาชิกในทีม เลือกพฤติกรรมสองข้อ ที่ตนเองควรเปลี่ยน เพื่อให้ทีมบรรลุประสิทธิภาพที่ต้องการ เราอาจบันทึกพฤติกรรมทั้งหมดบนฟลิปชาร์ตไว้ พฤติกรรมดังกล่าวควรระบุชัดเจน ไม่กว้างเกินไป เช่น ไม่ใช่แค่ "รับฟังกันมากขึ้น" แต่ควรเป็น "รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างให้เข้าใจโดยการถามเพิ่มเติม" หรือ "พยายามทำความเข้าใจประโยชน์ของความคิดที่แตกต่างอย่างครบถ้วน"

ขั้นตอนที่สี่:

ร่วมกันตัดสินใจ เพื่อเลือกเพียงสองพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดจากทั้งหมดที่สมาชิกในทีมทุกคนควรพัฒนา จากขั้นตอนนี้ไป ถ้าคุณต้องการใช้ทีมงานวิทยากรจากข้างนอก วิทยากรควรเข้าใจความต้องการนี้ในบริบทที่ทีมเป็นอยู่อย่างลึกซึ้ง การออกแบบกิจกรรมต้องตอบโจทย์พฤติกรรมที่เลือกออกมานี้ กิจกรรมควรได้รับการสรุปทั้งจากวิทยากรและและความคิดเห็นจากทีมว่าช่วยพัฒนาพฤติกรรมที่พวกเขาต้องการอย่างไร ให้ทัศนคติอะไรที่แตกต่าง ทักษะอะไรที่จะนำไปใช้ บางองค์กรก็ขอให้ทีมวิทยากรเริ่มทำให้ตั้งแต่ขั้นตอนที่หนึ่งเลยก็ได้ หากคุณไม่มีเวลาหรือต้องการความสามารถในการโน้มน้าวจากวิทยากรเก่งๆจากบริษัทข้างนอก

NEWSLETTER

ขั้นตอนที่ห้า:

หลังจากกิจกรรมร่วมทุกชั่วโมงผ่านไป ให้สมาชิกทุกคนได้ขอคำแนะนำจากสมาชิกอื่นๆในทีมก่อนแยกย้ายจากกันไป ภายในเวลาที่จัดให้ นั้น ให้ทุกคนได้พูดคุยและให้คำแนะนำกัน วิทยากรต้องมีเทคนิคในการสร้างบรรยากาศในช่วงนี้ให้ทุกคนกล้าขอและกล้าให้คำแนะนำอย่างเปิดเผย ถ้าทำได้ดี ชั่วโมงนี้จะเป็นช่วงที่ทีมเห็นคุณค่าอย่างมาก และยินดีที่จะนำการปฏิบัตินี้กลับไปใช้ด้วย

ขั้นตอนที่หก:

ให้ทุกคนทวนคำแนะนำที่ได้รับมา และเลือกเพียงสองข้อที่คิดว่าช่วยในการพัฒนาตนเองได้มากที่สุด ถ้ามีเวลา ก็ให้บางคนได้แลกเปลี่ยนให้ทั้งกลุ่มฟังด้วยก็ได้

ขั้นตอนที่เจ็ด:

เมื่อกลับมากจากการทำกิจกรรมแล้ว หนึ่งเดือนผ่านไป ให้สมาชิกทุกคนติดตามประสิทธิผลของตนในพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาโดยการถามไถ่จากสมาชิกอื่นๆ ถ้าถามได้ทุกเดือนจะดีมาก และถ้าผลยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ควรขอแนะนำเพิ่มเติมด้วยว่าต้องทำอะไรเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่แปด:

หลังจากสี่เดือนผ่านไป ส่งเป็นแบบสอบถามรูปแบบโพลด์การ์ดสั้นๆ ให้ทุกคนในทีมได้ส่งความคิดเห็นว่าทีมมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่ เท่าไร และสมาชิกมีการติดตามผลทุกเดือนหรือไม่ และผู้กรอกอยากให้สมาชิกท่านนั้นพัฒนาอย่างไร แบบสอบถามควรมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่ทีมตกลงกันไว้เท่านั้น อย่าให้มากไปทำให้ไม่มีไฟท์

ขั้นตอนที่เก้า:

มีทีมคำนวณผลจากแบบสอบถามของแต่ละคน และส่งผลของบุคคลเป็นความลับให้เขาเท่านั้น สำหรับภาพรวมของผลลัพธ์ควรส่งให้ทุกคน ผลของแบบสอบถามจะช่วยสื่อว่าเรามีการติดตามผลจริงจัง

ขั้นตอนที่สิบ:

เมื่อมีการประชุม สามารถนำผลที่ได้รับมาคุยกัน ผู้นำถือโอกาสชื่นชมทีมในการพัฒนาที่ดีขึ้น และหาวิธีในด้านที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป การติดตามผลไม่จำเป็นต้องจบเท่านี้ อาจมีการทำแบบสอบถามโพลด์การ์ด (ขั้นตอนที่แปดและเก้า) ได้ต่อเนื่องทุกเดือนหรือทุกๆ สามเดือน

ดร.มาแชล ได้พิสูจน์แล้วว่ากระบวนการดังกล่าวช่วยให้การพัฒนาทีมได้ผลและไม่เป็นการเสียเวลา ในการปรับเปลี่ยนด้านพฤติกรรม ท่านย้ำว่าจำเป็นต้องมีการติดตามผลโดยการให้ Feedback และการกระตุ้นๆบ่อยๆ ไม่ใช่ปีละครั้งหรือสองปีครั้ง นอกจากนี้กิจกรรมและการติดตามผล Team Building ส่วนใหญ่นั้นที่ปัญหาของคนนั้น ของคนนี้ คือชี้นิ้วไปรอบด้าน แต่กระบวนการนี้เน้นให้ทีมมุ่งไปที่การพัฒนาทีมของตนและตนเอง และการติดตามอันเป็นระบบนี้จะช่วยให้ผู้นำบริหารเวลาของตนเองได้ดีกว่า อีกทั้งมีผลลัพธ์ที่สร้างร่วมกันกับทีมด้วย (เอื้อเพื่อข้อมูลโดย อัจฉรา จุ้ยเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัทแอดคอมแอนด์อิมเมจ www.spg-asia.com)

Contact us:

Tel: 02 197 4588-89, 081 657 5969, 089 924 5985

Fax: (66) 2197 4590

Email: info@spg-asia.com, sarun@spg-asia.com