

เอกสารเผยแพร่เมื่อวันงานประชุมระดับชาติด้านการอาสาสมัคร ครั้งที่ 1
7 พฤษภาคม 2558 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

กระบวนการเมนเทอร์: เพื่อก้าวที่แข็งแกร่งของคนรุ่นใหม่

บทความนี้เป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมนเทอร์ (Mentor) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่กลุ่มนวัตกรรมเยาวชนเพื่อสังคม¹ (why i why) ใช้เพื่อหนุนเสริมเยาวชนอาสาสมัครให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำงานอาสาสมัครไม่ว่าจะระยะสั้นหรือระยะยาว why i why เรียกงานเมนเทอร์ขององค์กร “ระบบพี่เลี้ยง” จากการทำโครงการตลาดประกอบฝัน² จากประสบการณ์สิบปีของการทำงานกับเยาวชนคนรุ่นใหม่ทำให้เราพบว่า “ระบบพี่เลี้ยง” คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พวกเขาเกิดการเรียนรู้ สู้ต่อและเกิดแรงบันดาลใจใฝ่ฝันที่จะทำสิ่งดีๆ ต่อสังคมต่อไปในระยะยาว

ปัจจุบันนี้กระแสสังคมในเรื่องการเรียนรู้ของเยาวชนคนรุ่นใหม่ดูเหมือนจะสนใจการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ และการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตของพวกเขาเข้ากับการทำสิ่งดีๆ กับชุมชนและสังคมรอบๆ ตัว มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการพัฒนาเยาวชนที่ออกมาส่งเสริมให้เยาวชนออกมาทำงานอาสาสมัคร การเมนเทอร์ที่เหมาะสมจะทำให้โอกาสดีๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ไม่กลายเป็นภาระสำหรับพวกเขา แต่จะเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำเรื่องดีๆ และพัฒนาต่อยอดเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในให้เกิดคุณลักษณะที่ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อตัวเยาวชนเอง แต่ยังเป็นคุณลักษณะคนรุ่นใหม่ที่จะดูแลตัวเองและดูแลโลกได้ในอนาคต

¹กลุ่มนวัตกรรมเยาวชนเพื่อสังคม (why i why) เป็นกลุ่มที่ทำงานด้านการพัฒนาเยาวชนให้เป็นเยาวชนนักนวัตกรรมสังคม โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเยาวชนขององค์กร คือ การใช้กระบวนการอาสาสมัคร ในรูปแบบการทำโครงการอาสาสมัครทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีโมเดลการทำโครงการนวัตกรรมทางสังคม คือ “YIM Model” หรือ “โมเดลตลาดประกอบฝัน”

²โครงการตลาดประกอบฝัน (Youth Innovations Marketplace : YIM) เป็นโครงการสนับสนุนการทำโครงการนวัตกรรมเพื่อสังคมของเยาวชนคนรุ่นใหม่ของกลุ่ม why i why ดำเนินการมาแล้ว 6 รุ่น

อะไร คือ “การเมนเทอร์”

ผู้เขียนขอให้ท่านอดทนกับการใช้คำทับศัพท์ แทนที่จะใช้คำอื่นที่เพราะๆ ในภาษาไทยมาทดแทน จนเมื่อถึงตอนจบ หากท่านต้องการใช้คำใดมาเรียกแทนคำว่า Mentoring ก็น่าจะเป็นคำที่ตรงกับสิ่งที่ท่านทำหรือสิ่งที่ท่านเข้าใจมากที่สุด ที่กล่าวเช่นนี้ ความหมายของ Mentoring ค่อนข้างจะลื่นไหลพอสมควร มีความเข้าใจที่กว้างขวาง และมีการนำไปใช้ในหลายบริบทอย่างยิ่ง

ความหมายของการเมนเทอร์

เดวิด คลัทเทอร์บัค (Online) ให้ความหมายของการเมนเทอร์เอาไว้ว่า “การเมนเทอร์ คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นได้ทั้งการดูแลจากผู้ที่มีตำแหน่งในองค์กร มีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะสูงกว่าหรือจะเป็นคนที่อยู่นอกสายงาน นอกองค์กรไปเลยก็ได้ การเมนเทอร์ จะทำแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ จะทำเองเดี่ยวๆ หรือจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างในการสนับสนุนการพัฒนาคนขององค์กรก็ได้”

University of Wolverhampton Business School (2009/10, Online) ให้ความหมายของการเมนเทอร์ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่เมนเทอร์เป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitate) การเรียนรู้สิ่งที่เมนเทอร์ต้องทำคือการสร้างสัมพันธภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Relationship) ให้เกิดขึ้นระหว่างเมนเทอร์กับเมนตี

คลัทเทอร์บัคและเลน (Clutterbuck & Lane, 2004) แบ่งเมนเทอร์ออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ ตามจุดเน้นในการทำงาน คือ การเมนเทอร์ที่เน้นการพัฒนา (Development – focused Mentoring) สำหรับการเมนเทอร์ลักษณะนี้ ใช้คำเรียกผู้ที่ได้รับการเมนเทอร์ว่าเมนตี (Mentee) เมนเทอร์แบบนี้จะผลักดันให้เมนตีรับผิดชอบและเป็นเจ้าของการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง เมนเทอร์ดูแลหรือเอื้ออำนวยกระบวนการที่จะทำให้เมนตีเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่วนการเมนเทอร์ที่เน้นการสนับสนุน (Sponsorship – Focused Mentoring) ใช้คำเรียกผู้ที่ได้รับการเมนเทอร์ว่าโปรเทเจ (Protege) จะเป็นเมนเทอร์ที่ผลักดันประเด็นการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของโปรเทเจค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องการเลือกเนื้อหา เลือกกระบวนการบางอย่างที่คิดว่าเหมาะสมกับโปรเทเจ และมีบทบาทในการขับเคลื่อนสัมพันธภาพระหว่างเมนเทอร์กับโปรเทเจค่อนข้างมาก การเมนเทอร์ลักษณะนี้มักทำกับเยาวชนที่อายุน้อยหรือกลุ่มโปรเทเจที่มีประสบการณ์หรืออายุน้อยกว่าเมนเทอร์

ค่อนข้างมาก สำหรับบทความนี้เป็นเรื่องของการเล่นเทออร์ที่เน้นการพัฒนาเป็นหลัก เพราะเป็นสิ่งที่ตรงกับประสบการณ์การทำงานของ why i why มากกว่าการเล่นเทออร์ที่เน้นการสนับสนุน

ไม่ว่าจะเป็นเมนเทอร์รูปแบบไหน หัวใจสำคัญของการเมนเทอร์ คือ สัมพันธภาพระหว่างเมนเทอร์กับเมนตี (Mentee) เพราะสัมพันธภาพเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ของเมนตีทั้งรูปแบบของกิจกรรมที่เป็นทางการอย่างการประชุมวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน หรือกิจกรรมไม่เป็นทางการ อย่างการเล่นด้วยกันในวันอากาศแจ่มใสก็ตาม

ทำไมต้องเมนเทอร์

บทความเรื่อง Mentoring : A Mutually Beneficial Partnership (Mindtools, Online) ได้สรุปประโยชน์ของการเมนเทอร์เอาไว้ที่น่าสนใจว่า กระบวนการเมนเทอร์ไม่ได้สร้างประโยชน์ให้เฉพาะเมนตีเท่านั้น แต่ตัวเมนเทอร์เองก็ได้รับประโยชน์จากการทำหน้าที่นี้ด้วย ดังตารางต่อไปนี้

ประโยชน์ที่เกิดกับเมนเทอร์	ประโยชน์ที่เกิดกับเมนตี
<ul style="list-style-type: none">• ได้พัฒนาทักษะเรื่องการเป็นผู้นำ• ได้พัฒนาทักษะการสื่อสาร• ได้เรียนรู้มุมมองใหม่ๆ จากเมนตีและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง• ได้สร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ• ได้เติมเต็มความภาคภูมิใจให้กับตนเอง	<ul style="list-style-type: none">• ได้คำแนะนำที่มีคุณค่า• ได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง• ได้พัฒนาทักษะการสื่อสาร• ได้เรียนรู้มุมมองใหม่ๆ จากเมนเทอร์และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง• ได้สร้างเครือข่าย• ได้สร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ

ในมิติของเยาวชนคนรุ่นใหม่ เราพบว่าในต่างประเทศมีโครงการเมนเทอร์อาสาสมัครสำหรับเยาวชนเป็นจำนวนมาก เพราะเยาวชนคนรุ่นใหม่ คือ ช่วงอายุตั้งแต่ 13 ถึง 35 ปี เป็นช่วงชีวิตที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม รวมถึงต้องการความสำเร็จในการเรียนการทำงานด้วย กระบวนการเมนเทอร์

จะสามารถช่วยให้เยาวชนคนรุ่นใหม่เหล่านี้ก้าวข้ามช่วงเวลาที่ยากลำบากและอุปสรรคที่ต้องเผชิญในแต่ละช่วง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสามารถพัฒนาตัวเองได้ทั้งในมิติการทำงานและมีมิติภายในของตนเอง

“

เยาวชนคนรุ่นใหม่ที่กำลังทำโครงการนวัตกรรมเพื่อสังคม ล้วนแต่มีความตั้งใจดี มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำสิ่งดีๆ เพื่อสังคม แต่ในการทำงานย่อมมีช่วงเวลาที่ยาก ช่วงเวลาที่ต้องการมุมมองและประสบการณ์จากคนที่เคยผ่านมาก่อน หรือความคิดต่างมุมมอง เพื่อให้ก้าวข้ามปัญหา และอุปสรรค

”

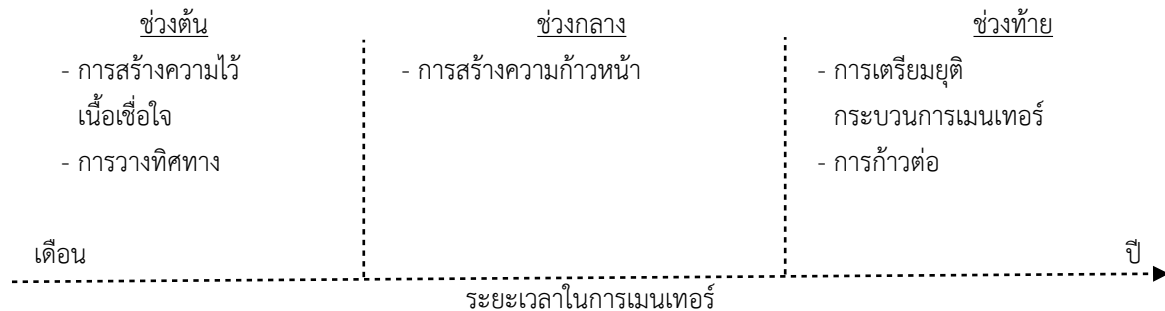
ในมิติของเยาวชนอาสาสมัคร why i why ได้จัดกิจกรรมสนับสนุนเยาวชนในการทำโครงการนวัตกรรมเพื่อสังคม ชื่อ “โครงการตลาดประกอบฝัน” หรือ “Youth Innovation Marketplace”(YIM) มาแล้ว 6 รุ่น เยาวชนคนรุ่นใหม่ที่กำลังทำโครงการนวัตกรรมเพื่อสังคม ล้วนแต่มีความตั้งใจดี มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งดีๆ เพื่อสังคม แต่ในการทำงานย่อมมีช่วงเวลาที่ยาก ช่วงเวลาที่ต้องการมุมมองและประสบการณ์จากคนที่เคยผ่านมาก่อน หรือความคิดต่างมุมมองเพื่อให้ก้าวข้ามปัญหา และอุปสรรค เราจึงให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการ

เมนเทอร์ หรือที่เราเรียกว่า “ระบบพี่เลี้ยง” ซึ่งจะมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงโครงการหรือผู้ที่ทำหน้าที่เมนเทอร์ การจัดกิจกรรมเวิร์คช็อปเสริมความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านการทำงาน เช่น การถอดบทเรียนโครงการ การติดตามเยี่ยมโครงการ การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โซเชียลเน็ตเวิร์ค และอีเมล และจากการถอดบทเรียนและการสังเกตความเปลี่ยนแปลงของเยาวชน เราพบว่าโครงการที่มีกระบวนการเมนเทอร์ ใกล้ชิดหรือมีเมนเทอร์ในพื้นที่ทำงานมีแนวโน้มที่จะทำโครงการได้ประสบความสำเร็จเชิงผลลัพธ์มากกว่าโครงการที่ขาดเมนเทอร์ ซึ่งขาดเมนเทอร์ในที่นี้ คือ อาจเพราะโครงการอยู่พื้นที่ห่างไกลและ/หรือไม่มีเมนเทอร์ในพื้นที่ที่ช่วยดูแล นอกจากนี้กระบวนการเมนเทอร์ที่จัดขึ้นทำให้เกิดสายสัมพันธ์ระหว่างเยาวชนอาสาสมัครจากต่างพื้นที่ ต่างประเด็นทำงาน เมื่อเกิดความสัมพันธ์แล้ว เยาวชนอาสาสมัครสามารถให้ความช่วยเหลือกันเอง เรียกได้ว่าเป็นเมนเทอร์ให้กันและกันได้ ช่วยเหลือกันได้ในบางเรื่อง เป็นการสร้างเครือข่ายทางสังคมที่สนับสนุนการทำกิจกรรมอาสาสมัครอย่างต่อเนื่องของกลุ่มเยาวชนสำหรับ why i why เราเชื่อมั่นในกระบวนการเมนเทอร์ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยหนุนเสริมเยาวชนอาสาสมัครให้ทำงานอาสาสมัครอย่างมีความหมายต่อตนเอง และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับชุมชนสังคมได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการเมนเทอร์ทำอย่างไร

เมื่อพูดถึงกระบวนการเมนเทอร์ (Mentoring Process) Clutterbuck (2004) เสนอกระบวนการเมนเทอร์ว่ามี 5 ช่วง คือ ช่วงการสร้างควมไว้นใจเชื่อใจ (Building Rapport) ช่วงการวางทิศทาง (Setting Direction) ช่วงการสร้างควมก้าวหน้า (Progression) ช่วงเตรียมยุติกระบวนการเมนเทอร์ (Winding up) และช่วงการก้าวต่อ (Moving on) MacLennen (1999, in University of Wolverhampton Business School, 2009/10) ได้นำเสนอคล้ายคลึงกันคือแบ่งกระบวนการเมนเทอร์เป็น 3 ช่วง คือ ช่วงต้น เป็นช่วงของการสร้างความไว้นใจเชื่อใจ (Establishing Rapport) และการวางทิศทาง (Setting Direction) ช่วงกลางเป็นช่วงที่ยาวที่สุด คือ ช่วงสร้างควมก้าวหน้า (Progress Making) และช่วงท้าย คือ ช่วงการก้าวต่อ (Moving on)

กระบวนการเมนเทอร์ (Mentoring Process)



1. กระบวนการเมนเทอร์ช่วงต้น

1.1. การสร้างความไว้วางใจ (Building Rapport)

ในช่วงนี้เป็นช่วงที่เมนเทอร์กับเมนตีสัมพันธ์ภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Relationship) หรือเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร ในทางธุรกิจ Learning Relationship ถูกนำไปใช้ในมิติของ Customer Experience Management – CEM หรือการจัดการประสบการณ์ของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าในปัจจุบันเข้าถึงข้อมูลได้มากกว่าสมัยก่อน การรู้จักลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องให้ลูกค้ารู้จักผู้ค้า รู้จักสินค้า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างผู้ค้าและลูกค้า ลูกค้าสามารถเข้าถึงตัวผู้ค้าได้ง่าย ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความเชื่อมั่นหรือข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า แต่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มาจากความรู้จักกัน รู้ข้อมูลกันและกัน เรียกได้ว่าเป็นความไว้วางใจต่อตัวผู้ค้าและสินค้า และส่งผลต่อการบริโภคสินค้าในระยะยาว เรียกได้ว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ลูกค้ารู้สึกปลอดภัยมากกว่าเดิมที่ลูกค้ามักรู้สึกไม่ไว้วางใจผู้ค้า เช่นเดียวกันกับการเมนเทอร์สัมพันธ์ภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ สัมพันธภาพที่ปลอดภัยเพียงพอให้เมนตี เปิดใจ เปิดสมอง ลองทำ และผิดพลาดได้ในบางเรื่อง แต่แม้ว่าจะเกิดความผิดพลาดก็ยังมีโอกาสในการที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น จนสามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการงานและด้านการเปลี่ยนแปลงภายในของตนเอง

1.2. การวางทิศทาง (Setting Direction) หลังจากที่เกิดความไว้วางใจกันแล้ว เมนเทอร์กับเมนตีจะวางทิศทางและเป้าหมายในการที่จะทำงานร่วมกัน

“

สัมพันธภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ สัมพันธภาพที่ปลอดภัยเพียงพอให้เมนตี เปิดใจ เปิดสมอง ลองทำ และผิดพลาดได้ในบางเรื่อง

”

2. กระบวนการเมนเทอร์ช่วงกลาง

กระบวนการเมนเทอร์ช่วงกลาง เป็นเรื่องของการสร้างความก้าวหน้า (Making Progression) ซึ่งเป็นช่วงที่ยาวนานที่สุดของกระบวนการเมนเทอร์ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่ากระบวนการเมนเทอร์เป็นการหนุนเสริมกระบวนการเรียนรู้ระหว่างการลงมือทำงานจริงของเมนตี ดังนั้น กระบวนการสร้างความก้าวหน้าคือเวลาที่เมนตีกำลังทำงานตามเป้าหมายของตนเอง เช่น การลงมือทำกิจกรรมอาสาสมัครอย่างจริงจัง ในช่วงเวลานี้เมนเทอร์มีบทบาทช่วยเหลือเมนตีในการทำงาน โดยการเอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ การให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลความรู้บางอย่างที่จำเป็น เชื่อมต่อกับเครือข่ายที่จะช่วยให้เมนตีบรรลุเป้าหมาย โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุมกับเมนตี การพาไปศึกษาดูงาน เป็นต้น และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การคุยกันทางโทรศัพท์ โซเชียลเน็ตเวิร์ค อีเมล ช่วงนี้มีความยากตรงที่ต้องการพยายามไม่ให้เกิดติดต่อสื่อสารขาดหาย การต้องรู้ความเคลื่อนไหว และแทรกแซงอย่างถูกจังหวะ ซึ่งการรู้จักซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีในช่วงแรกจะช่วยให้ช่วงนี้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ การสร้างความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมาย ด้านการทำงานกับเป้าหมายในการพัฒนาด้านในของเม็นที ก็เป็นข้อท้าทายที่สำคัญในการก้าวผ่านกระบวนการ เม็นเทอร์ช่วงกลางนี้ด้วย

3. กระบวนการเม็นเทอร์ช่วงท้าย

กระบวนการเม็นเทอร์ช่วงท้าย ประกอบด้วย 2 ช่วงสำคัญ ดังนี้

3.1. ช่วงการเตรียมยุติกระบวนการเม็นเทอร์ (Winding up) Clutterbuck (2004) ช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับเม็นทีว่าจะสามารถก้าวต่อไปได้ด้วยตนเอง สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องค่อยเป็นค่อยไปในช่วงนี้ เพื่อให้เห็นชัดเจนว่าเม็นทีสามารถยืนได้ด้วยตนเองจริงๆ อาจจะเป็นการที่ทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองอย่างเต็มร้อย เม็นเทอร์ลดบทบาทใน

การสนับสนุนลงกว่าในช่วงกลาง อาจจะเหลือแค่ การสะท้อนคิด การให้มุมมองบางอย่างตามความเหมาะสม ตลอดจนเป็นช่วงเวลาที่มีการถอดบทเรียน การทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา ทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างเม็นเทอร์กับเม็นที และเตรียมพร้อมสำหรับ ช่วงการก้าวต่อไป

3.2. ช่วงการก้าวต่อไป (Move on) ช่วงนี้คือช่วงสิ้นสุด กระบวนการเม็นเทอร์ เป็นช่วงที่บรรลุเป้าหมายที่วาง ร่วมกันไว้แล้วหรือมีข้อตกลงในการที่จะร่วมมือกันน้อยลง แต่ควรรักษาความสัมพันธ์ฉันท์กัลยาณมิตรเอาไว้ ด้วยการยังคงติดต่อสื่อสารกันตามความเหมาะสม การดูแลกันแบบเพื่อน เพราะความเป็นกัลยาณมิตร ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการแล้ว ถือเป็นเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญสำหรับเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่ทำให้พวกเขามีความเข้มแข็ง

T – GROW Model

T - GROW Model เป็นกรอบคิดเรื่อง กระบวนการเม็นเทอร์ที่สำคัญและง่ายอีกกรอบคิดหนึ่ง เครื่องมือที่นำเสนอเป็นเครื่องมือที่นำเสนอโดยโค้ช Sir John Whitmore ราวทศวรรษที่ 1980s และถูกพัฒนา ต่อมาด้วยโค้ชในโลกฝั่งตะวันตกอีกหลายท่าน (in Mindtools, Online) และยังใช้กันอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

T มาจากคำว่า Topic คือ ประเด็นที่เม็นเทอร์ กับเม็นทีจะทำงานร่วมกัน เช่น การสอบเข้ามหาวิทยาลัย การทำโครงการอาสาสมัคร

G มาจากคำว่า Goal คือ เป้าหมายของประเด็น ที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งต้องมีการตั้งอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และทำได้จริง

R มาจากคำว่า Reality คือ การพิจารณาสภาพจริงที่เป็นอยู่ว่าสถานการณ์ของเม็นทีเป็นอย่างไรบ้าง

O มาจากคำว่า Option หรือ Obstacles คือ การพิจารณาเงื่อนไขความสำเร็จว่ามีอะไรที่เป็นไปได้บ้าง มี ปัญหาข้อติดขัดอะไรที่ต้องจัดการ

W มาจากคำว่า Will หรือ Way Forward คือ การวางแผนการดำเนินงานโดยเอาสิ่งที่คิดพิจารณาข้างต้น มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด

บทบาทของเม็นเทอร์

การคลี่กระบวนการเม็นเทอร์ออกมาให้เห็นตั้งแต่ ต้นจนจบข้างต้น ทำให้เห็นว่าเม็นเทอร์มีบทบาทหลากหลายพอสมควร แต่โดยภาพรวมแล้ว เม็นเทอร์มีบทบาทในการนำทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ใน กระบวนการเม็นเทอร์ใน 2 ทาง (Clutterbuck, 2004, P47) คือ ทางตรง (Directive Applied) คือ การเม็นเทอร์เชิงประเด็นโดยตรง เช่น ถ้าเป้าหมายคือเรื่องการพัฒนา ทักษะการทำงาน เม็นเทอร์ก็จะเล่นบทบาทโค้ช คือ สอน งานเม็นทีโดยตรง เพื่อให้มีทักษะในการทำงานมากขึ้น และ อีกทางหนึ่งคือ ทางอ้อม (Indirective Applied) คือ บทบาทของการดูแลการเติบโตหรือการพัฒนาในด้านในของ เม็นที ซึ่งในบทบาทการดูแลนี้เม็นเทอร์มักจะเล่นบทผู้อำนวย ความสะดวกกระบวนการเรียนรู้ (Facilitator) หรือผู้เชื่อมโยง เครือข่าย (Networker) การสนับสนุนต่างๆ ที่จำเป็นให้กับ เม็นที ซึ่งเม็นเทอร์จะทำทั้ง 2 บทบาทนี้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย และสถานการณ์ในการเม็นเทอร์ว่าช่วงไหนควรให้น้ำหนัก กับบทบาทไหนมากกว่ากัน

ถ้าจะพูดให้ง่าย บทบาทเม็นเทอร์ คือการช่วยเหลือเม็นที (Intervention) แต่เม็นเทอร์จะช่วยเม็นที อย่างไม่ได้บ้าง John Heron (in Mindtools, online) ได้

แบ่งประเภทของการช่วยเหลือที่เมนเทอร์สามารถช่วยเมนตีได้เอาไว้ 2 แบบใหญ่ 6 แบบย่อย ดังนี้

การช่วยเหลือแบบสนับสนุน (Authoritative)	การช่วยเหลือแบบเอื้ออำนวย (Facilitative)
1. การให้คำชี้แนะ (Prescriptive) <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำแนะนำ/ชี้แนะ • การบอกแนวทางให้ทำหรือไม่ทำอะไร • ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติพฤติกรรมอะไร 	1. การช่วยให้ระบายความรู้สึก (Cathartic) <ul style="list-style-type: none"> • ช่วยให้เมนตีสามารถแสดงความรู้สึกและความกลัวออกมาได้ • แสดงความเห็นใจ/เข้าใจเมนตี
2. การให้ข้อมูล (Informative) <ul style="list-style-type: none"> • การให้มุมมองหรือประสบการณ์ • การให้ข้อมูลที่จำเป็น • การช่วยให้คนอื่นๆ คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจเมนตีและประเด็นที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และช่วยให้เมนตีเข้าใจคนอื่นๆและประเด็นที่เกี่ยวข้องมากขึ้น 	2. การช่วยกระตุ้น (Catalytic) <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งคำถามที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ • สนับสนุนการคิดนวัตกรรมใหม่ แนวทางใหม่ๆ ในการทำงานและการแก้ปัญหา • รับฟังและสะท้อนให้เมนตีเห็นความคิดตนเองชัดเจนขึ้น
3. การผลักดันให้เผชิญหน้า (Confronting) <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งคำถามหรือตั้งโจทย์ที่ท้าทายความคิดของเมนตี • สะท้อนสิ่งที่เมนตีคิด พูดหรือทำเพื่อให้เห็นตนเองมากขึ้น • บอกข้อติดขัดในมุมมองของเมนเทอร์ให้เมนตีทราบ • ช่วยเมนตีให้หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเดิมๆ 	3. การเสริมกำลังใจ (Supportive) <ul style="list-style-type: none"> • แสดงความชื่นชมคุณค่าของสิ่งที่เมนตีคิดและทำ • ให้กำลังใจ ยกย่อง • ให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม มีการตกลงร่วมกันว่าจะดูแลอย่างไร

ทั้ง 6 การช่วยเหลือนี้ มี 3 เครื่องมือสำคัญที่ไม่เพียงแต่ช่วยในการช่วยเหลือ แต่ช่วยดูแลกระบวนการเมนเทอร์ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีคุณภาพ คือ

1. การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การฟังอย่างลึกซึ้ง ช่วยมากกว่าการทำให้ได้รับข้อมูลครบถ้วน แต่เป็นการดูแลเมนตี ทำให้เมนตีรู้สึกถูกรับฟังอย่างแท้จริง ไม่ตัดสิน การฟังอย่างลึกซึ้งไม่แทรกแซงเกินความจำเป็น ทำให้ผู้พูดเองก็ได้ฟังเสียงของตนเอง ได้ย้อนทวนสิ่งที่ตนพูด เกิดกระบวนการใคร่ครวญขึ้น โดยไม่รู้ตัว

2. การตั้งคำถามเพื่อสร้างการเรียนรู้ (Critical Questioning) เป็นเครื่องมือสำคัญมากที่จะช่วยให้เมนตีได้เห็นบางมุมที่ไม่เคยเห็น คิดถึงบางมุมที่ไม่เคยคิด โดยที่เมนเทอร์ไม่ต้องบอกต้องสอน แต่ตั้งคำถามให้เมนตีได้ลองขบคิดแทน

3. การสะท้อนคิด (Reflection) มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เมนตีเห็นสิ่งที่ตนเองคิด พูด ทำ ชัดเจนยิ่งขึ้น

สิ่งสำคัญคือเมนตีควรมีโอกาสที่จะสะท้อนคิดตัวเอง และการสะท้อนคิดทำให้เมนตีได้เข้าใจมุมมองที่ผู้อื่นเข้าใจสิ่งที่เขาทำ และมีโอกาสที่จะอธิบายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่บทเรียนหรือทางออกของปัญหาได้

ทั้งนี้ทั้งนั้น การช่วยเหลือและเครื่องมือสำคัญทั้ง 3 เครื่องมือนี้ ต้องทำโดยเมนเทอร์ตระหนักถึงการสื่อสารเชิงบวกและความซื่อสัตย์ ทำอย่างไรให้เมนตีเรียนรู้ตามความเป็นจริง รับรู้ความเป็นจริงของตนเองและสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงมีพลังที่จะเผชิญกับความยากเหล่านั้นต่อไปได้

มาถึงตรงนี้แล้ว เชื่อว่าผู้อ่านน่าจะได้เห็นว่าคุณทุกคนมีโอกาสที่จะได้แสดงบทบาทเมนเทอร์ในองค์กรของเรา ครอบครัวของเรา หรือแม้แต่กับเพื่อนๆ ของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคนทำงานที่ต้องดูแลอาสาสมัครเยาวชนคนรุ่นใหม่ ไม่ว่าจะโดยการจัดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่ เราก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเป็นเมนเทอร์ให้กับกลุ่มเยาวชนคนรุ่นใหม่เหล่านี้ ดังนั้น การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นเมนเทอร์จึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์อยู่ไม่น้อย

ศักยภาพของเมนเทอร์

เนื่องด้วยเมนเทอร์ทำงานคาบเกี่ยวระหว่าง การสร้างการเติบโตเชิงการทำงานและการสร้างการเติบโต ภายในของมนุษย์ Clutterbuck (2004, p49) จึงได้สรุป ศักยภาพ 5 ด้านที่เมนเทอร์ต้องมี ในแต่ละด้านมีศักยภาพ ทั้งในมิติการทำงานและการเติบโตภายในของมนุษย์ สามารถสรุปได้คือ

1. **เก่งคน** ความเข้าใจตนเองและความเข้าใจผู้อื่น
2. **เก่งความรู้** มีความรู้ 2 ส่วนที่จำเป็น คือ ความรู้เฉพาะทางหรือความรู้ในสิ่งที่ตนถนัดและความรู้เชิงประสบการณ์ชีวิต
3. **เก่งสื่อสาร** การสื่อสารผ่านความคิดรวบยอดและรูปแบบ แพทเทิร์นต่างๆ และการสื่อสารด้วย การใช้ภาษา
4. **เก่งเรียนรู้** สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์รอบตัวและชอบที่จะพัฒนาผู้อื่น สามารถหนุนเสริมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้
5. **เก่งการบริหารจัดการ** ทั้งการบริหารจัดการความสัมพันธ์ และการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องการทำงาน

“

การเข้าใจเมนเทอร์ทำให้สามารถ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่าง เหมาะสม สามารถจับคู่ เมนเทอร์กับเมนเทอร์ที่เหมาะสม กันได้

”

อยากจัดโปรแกรมการเมนเทอร์ขององค์กร เริ่มอย่างไร ?

เชื่อว่าเมื่ออ่านมาถึงตรงนี้แล้ว หลายๆ ท่านน่าจะ มีไอเดียที่จะจัดโปรแกรมการเมนเทอร์ให้กับคนรุ่นใหม่ ในองค์กร เยาวชนที่ดูแล หรืออาสาสมัครในองค์กรของ ทุกท่าน Liz Merrick (Online, P5) เสนอเครื่องมือช่วย ในการริเริ่มโปรแกรมการเมนเทอร์ว่ามี 2 ส่วนที่สำคัญ ส่วน

ที่ 1 คือ ความรู้หรือเครื่องมือที่จะทำความเข้าใจเมนเทอร์ เช่น แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบบุคลิกภาพ หรือความรู้ ในการแบ่งสไตล์การเรียนรู้ของคน ซึ่ง Merrick นำเสนอ การแบ่งแบบ Doers/Thinkers หรือนักปฏิบัติกับนักคิด ซึ่งมีสไตล์การเรียนรู้ต่างกัน คือ นักปฏิบัติมีสไตล์การเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติ แล้วจึงค่อยสะท้อนการเรียนรู้ แล้วสรุปเป็น บทเรียน ส่วนนักคิดมีสไตล์การเรียนรู้ที่เรียนองค์ความรู้ อาจจะจากผู้รู้ หนังสือ หรือห้องเรียนก่อนแล้วจึงค่อย ลงมือทำ นักปฏิบัติเรียนรู้ได้ดีในการเรียนรู้แบบกลุ่ม เพราะ กระบวนการกลุ่มทำให้เกิดเรียนรู้ระหว่างการทำงานได้ดี แต่นักคิดเรียนรู้ได้ดีผ่านกระบวนการเรียนรู้เป็นคู่กับผู้มี ประสบการณ์มากกว่าหรือทำงานโดยมีผู้ที่มีประสบการณ์ ดูแลแบบเดี่ยวๆ เป็นต้น การเข้าใจเมนเทอร์ ทำให้สามารถ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม สามารถจับคู่ เมนเทอร์กับเมนเทอร์ที่เหมาะสมกันได้ นอกจากนี้ในงานหรือ การเรียนรู้บางชนิดที่ต้องการคนที่มีความเป็นนักปฏิบัติ หรือนักคิด ก็สามารถค่อยๆ ใส่กระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้ เกิดคุณลักษณะในแบบที่งานต้องการ โดยไม่เป็นการหักดิบ จนเกินไป แต่เสริมให้จุดที่อ่อนมีความแข็งแรงขึ้นได้อีกด้วย

ส่วนที่ 2 คือ Five Cs เป็นหลักในการพิจารณา ปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ 5 ปัจจัยในการออกแบบโปรแกรมการ เมนเทอร์ขององค์กร คือ

1. **Contract** แปลว่าสัญญาหรือข้อตกลงที่เมนเทอร์มีต่อ องค์กร เช่น เป็นอาสาสมัครใช้เวลากี่บอกร้อย่างไร ต้องทำอะไรร่วมกัน เพื่อให้ทราบเงื่อนไขในการที่จะเข้า ร่วมกระบวนการเมนเทอร์ เช่น หากเป็นพนักงานใหม่ที่ ต้องผ่านการทดลองงาน เขาก็จะมีความตั้งใจเข้าร่วม กระบวนการเมนเทอร์มากเป็นพิเศษ เป็นต้น
2. **Context** เป็นการพิจารณาเป้าหมายขององค์กร เพื่อดู ว่าการเมนเทอร์จะสามารถเติมเต็มเป้าหมายข้อใดของ องค์กรได้บ้าง
3. **Culture** วัฒนธรรมองค์กร มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการดูแลกันหรือไม่ หรือมีจุดแข็งอะไรที่เอื้อให้ กระบวนการเมนเทอร์ประสบความสำเร็จ
4. **Circumstance** สถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน มีงบประมาณหรือทรัพยากรอะไรที่จะหนุนกระบวนการเมน เทอร์ได้บ้าง หรือจะจัดกระบวนการเมนเทอร์อย่างไรให้ เหมาะกับสถานการณ์ขององค์กร
5. **Content** เนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่จะนำมาใช้ใน กระบวนการเมนเทอร์

เมื่อนำข้อมูลในการวิเคราะห์เมทริกซ์และองค์การมารวมกัน ก็จะสามารถนำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเมทริกซ์ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้

การประเมินผลการเมทริกซ์

การเมทริกซ์ก็เหมือนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องมีการประเมินผล การประเมินผลควรมีการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมระหว่างเมทริกซ์และเมทริกซ์จริงๆ แล้วสามารถใช้การประเมินเชิงคุณภาพอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ได้ เพียงแต่หัวข้อในการพิจารณาประเมินผลการเมทริกซ์ มี 4 หัวข้อหลักที่ต้องพิจารณา และพิจารณาใน 3 ช่วงของกระบวนการเมทริกซ์เปรียบเทียบกับแต่ละช่วง คือ ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงท้าย กระบวนการใน 4 หัวข้อเป็นอย่างไรบ้าง โดย 4 หัวข้อที่ต้องประเมินมีดังนี้

- 1. กระบวนการดำเนินการไปของสัมพันธภาพ** พิจารณากระบวนการดำเนินการไปของสัมพันธภาพแต่ละช่วงเป็นอย่างไรบ้าง เช่น เมทริกซ์ใช้กระบวนการอะไรในการสร้างสัมพันธภาพ เช่น โทรศัพท์พูดคุยบ่อยๆ การเล่าเรื่องตัวเองให้มากแม้จะเป็นเรื่องความผิดพลาด เพื่อให้เมทริกซ์กล้าแชร์ความผิดพลาดของตัวเอง เป็นต้น
- 2. กระบวนการเมทริกซ์** พิจารณากระบวนการเมทริกซ์ว่าดำเนินการไปอย่างไรบ้าง เช่น ในกระบวนการเมทริกซ์มีการจัดกิจกรรมเรียนรู้อะไรบ้าง มีการเชื่อมโยงการสนับสนุนจากภายนอกอย่างไร มีกระบวนการในการบรรลุเป้าหมายอย่างไรบ้าง
- 3. ผลลัพธ์จากสัมพันธภาพ** พิจารณาผลลัพธ์จากสัมพันธภาพว่ามีอะไรบ้าง เช่น เมทริกซ์รู้สึกไว้วางใจที่จะปรึกษาเรื่องต่างๆ เมทริกซ์ก้าวผ่านเรื่องยากเพราะคำแนะนำ จากเมทริกซ์ เป็นต้น
- 4. ผลลัพธ์จากกระบวนการเมทริกซ์** พิจารณาว่ากระบวนการเป็นเมทริกซ์ที่ดำเนินการไปนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์อะไรบ้าง เช่น กระบวนการเมทริกซ์ทำให้พนักงานมีเครือข่ายการดูแลกันและกัน มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เป็นต้น

บทสรุป

กระบวนการเมทริกซ์ คือ กระบวนการเรียนรู้ผ่านความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างเมทริกซ์กับเมทริกซ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทั้งด้านการทำงานและด้านภายในหรือคุณลักษณะของเมทริกซ์ ผู้ที่เป็นเมทริกซ์มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเมทริกซ์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้และเอื้ออำนวยการเรียนรู้ตามความเหมาะสม โดยที่การรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจยังคงเป็นของเมทริกซ์ กระบวนการเรียนรู้เหมาะกับการใช้ในการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำหลากหลายรูปแบบ และโครงการระยะยาวกว่าหนึ่งเดือนจนถึงเป็นปี เช่น การฝึกงาน การทำโครงการ หรือการทำงานอาสาสมัครระยะยาว

การเมทริกซ์เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างเครือข่ายทางสังคม ซึ่งถือเป็นความเข้มแข็งเชิงสังคมให้กับเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่กำลังจะก้าวสู่โลกที่มีมากกว่าครอบครัวและโรงเรียน การได้เรียนรู้โลกต่างมุมมองผ่านกระบวนการเมทริกซ์จะช่วยให้เยาวชนคนรุ่นใหม่เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประจักษ์ในศักยภาพและความสามารถของตนเอง และพร้อมที่จะลงมือทำสิ่งดีๆ เพื่อตนเองและคนอื่น

การเป็นเมทริกซ์ไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะด้านมากนักก็ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเมทริกซ์ว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ดังนั้น ใครๆ ก็สามารถพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นเมทริกซ์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขาคนทำงานสนับสนุนเยาวชนคนรุ่นใหม่ ทั้งในมิติของงานอาสาสมัครและมิติอื่นๆ อาจลองพิจารณานำกระบวนการเมทริกซ์ไปใช้ หรือลองจัดโปรแกรมอาสาสมัครที่เหมาะสมกับเยาวชนคนรุ่นใหม่ในองค์กรของท่าน ไม่เพียงแต่เติมเต็มเมทริกซ์ที่เป็นเยาวชนคนรุ่นใหม่ แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยเติมเต็มความภาคภูมิใจให้กับเหล่าเมทริกซ์ที่ได้มีส่วนช่วยให้เยาวชนคนรุ่นใหม่ก้าวไปสู่เส้นทางของพวกเขาอย่างแข็งแรง

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

Be a Mentor, Inc. *Training Guide for Volunteer Mentors* [Online]. (April, 3, 2015)

Clutterbuck, David and Lane, Gill. *Situational Mentors : International Review of Competences and Capabilities of Mentoring*. England : Gower. 2004.

Clutterbuck, David. *Evaluating Mentoring* [Online]. (April, 20, 2015).

Guilleland, Jeff. *Customer Experience Improvement Through a “Learning Relationship”* [Online]. (April, 21, 2015).

Hollowway, Ann & Smith Jane. *Coaching and Mentoring for Success : Supporting Learners in The Workplace*. Abergavenny :Wordd Smith. 2006.

Management Mentors. *Coaching vs Mentoring : 25 Ways They Are Difference* . [Online]. (April, 19, 2015).

Management Mentors. *Understanding Formal and Informal Mentoring*. [Online]. (April, 19, 2015).

Merrick, Liz. *How Coaching and Mentoring Can Drive Success in Your Organization*. [Online]. (April, 20, 2015).

Michael, Alexa and Technical Information Service. *Mentoring and Coaching* [online]. (April, 19, 2015).

Mindtools. *The Grow Model : A Simple Process for Changing and Mentoring* [Online]. (April, 19, 2015).

Mindtools. *Heron ‘s Six Categories of Intervention* [Online]. (April, 20, 2015).

Mindtools. *Mentoring : A Mutually Beneficial Partnership* [Online]. (April, 3, 2015).

Price, Bill. *An Overview of Coaching and Mentoring* [Online]. (April, 19, 2015)

University of Wolverhampton Business School. *A Managers’ and Mentors’ Handbook on Mentoring* [Online]. (April, 3, 2015)