

QA NEWS ฉบับนี้เป็นฉบับแรกของปี พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นปีที่ 9 ของการนำเสนอข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษาผ่านจดหมายข่าว ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความสนใจติดตามอ่าน QA NEWS และให้การสนับสนุนมาโดยตลอด

การสอนงานและการให้คำชี้แนะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน และยังเป็นการสร้างความรู้และทักษะในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในขณะที่การให้ Feedback เป็นเหมือนกระจกสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตนเองมีจุดเด่น หรือสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างไร เทคนิคการสอนงาน และการให้ Feedback จึงเป็นศักยภาพหนึ่งที่ผู้บริหารควรมี อาจารย์อุไรวรรณ อยู่ชา วิทยากรและที่ปรึกษาการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ได้นำเสนอบทความเรื่อง “Coaching และ Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร” ใน Productivity Corner จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปีที่ 9 ฉบับที่ 101 และ 102 QA NEWS จึงขอสรุปมานำเสนอต่อ ดังนี้

Coaching และ Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร

การ Coaching และ Feedback เป็นหนึ่งใน Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ และสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ความรู้และทักษะในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ในขณะเดียวกันการให้ Feedback ถือการเป็นกระจกสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ตนเองมีพฤติกรรมการทำงานเป็นจุดเด่น ควรได้รับการยกย่องชมเชยและเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านใด หรือจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ที่เป็นจุดด้อยเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

การ Coaching มีผู้เกี่ยวข้องหลักอยู่ 2 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า ซึ่งทำหน้าที่ชี้แนะ เรียกว่า “Coach” และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ได้รับการชี้แนะ เรียกว่า “Coachee” ชิคเว เบรคเก้ CEO ของ DTAC ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นโค้ชมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จ และได้เขียนหนังสือเรื่อง “My life as a Coach” กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารก็เหมือนโค้ช ซึ่งต้องหาผู้เล่นเก่ง ๆ มารวมทีม จัดสรร หน้าที่ของแต่ละคนให้เหมาะสมและพยายามทำให้ทีมทำงานด้วยกันได้ไม่สะดุด นั่นหมายถึงทุกคนทำงานได้ตามเป้าหมายของแต่ละคนและทีมงาน โค้ชในองค์กรทำหน้าที่ผู้ชี้แนะ ไม่ใช่ผู้สั่งการ หรือผู้แก้ปัญหาให้ลูกน้อง ชิคเว บอกว่าเมื่อก่อนเวลาที่มีลูกน้อง ทำหน้าหมอง ๆ เดินเข้ามาหาในห้องพร้อมกับปัญหา เขามักจะแก้ไขให้ด้วยความที่เขาเป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว เขาจึงคิดเหมาไปเองว่าเขาแก้ปัญหาได้ดีกว่าเร็วกว่า ก็เลยรับมาแก้ไขเสร็จสรรพ ลูกน้องจะได้เอาเวลาไปทำอย่างอื่น แต่พอหลาย ๆ ครั้งเขาเขาเริ่มรู้สึกวุ่นวายในขณะที่ลูกน้องเดินออกจากห้องไปด้วยใบหน้าเข้มขึ้น ตัวเขากลับต้องนั่งหน้าเครียดอยู่กับปัญหาของใต้แทนลูกน้อง

และที่สำคัญลูกน้องไม่มีโอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะในการคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาเองได้เลย และเมื่อเขาเกิดความคิดนั้น เวลามีลูกน้องเดินเข้ามาหาเขาพร้อมปัญหาเขาจะยิ้มแย้มรับฟัง อย่างดี แต่พอฟังจบ เขาจะถามกลับไปว่า “คิดว่าอะไรคือต้นเหตุของปัญหา” และ “คิดว่าจะจัดการกับปัญหานั้นด้วยตัวเองได้อย่างไร” ถ้าคิดไม่ออกเขาจะช่วยชี้แนะให้ แต่ตัวลูกน้องต้องเป็นคนลงมือทำเอง และถ้าทำแล้วยังติดขัดอยู่อีกเขาจะลงไปช่วยแก้ไขให้ แต่ไม่ใช่ทุกครั้ง ชิคเว บอกว่า วันนั้นเขาไม่ต้องมานั่งเครียดคนเดียวอีกแล้ว ขณะเดียวกันลูกน้องได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหามากขึ้น

กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงานไม่ใช่เพียงแค่อสอนงานเป็นและสอนตามขั้นตอน ได้ดีเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ การสอนงานที่วันนี้เรียกว่า “Coaching” จะไม่เน้นที่การสอน แต่เน้นที่การให้คำชี้แนะ โดยชี้แนะว่างานชิ้นนี้ควรจะต้องทำอะไร และให้ลูกน้องนำไปคิดว่าขั้นตอนควรจะเป็นอย่างไร มากกว่าการสอนว่าต้องทำอะไร นอกจากนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ชี้แนะยังต้องรับบทบาทเป็น “โค้ช” เพราะการชี้แนะให้ลูกน้องแต่ละคนทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย หรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นนั้น เปรียบเสมือนการชี้แนะของโค้ช ในเกมส์กีฬาที่มีหน้าที่สำคัญในการชี้แนะให้นักกีฬาแต่ละคนในทีม ทำหน้าที่ของตนเองให้ได้ตามเป้าหมาย อันจะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ การจะเป็นโค้ชจึงจำเป็นต้องสร้างความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจกับลูกน้องขึ้นเสียก่อน จากนั้นการชี้แนะก็ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้ถูกชี้แนะ และต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การให้เกียรติและเคารพศักดิ์ศรีต่อกัน การสังเกต การรับฟัง การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

โค้ชที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่จะต้องได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธาและเชื่อถือ สิ่งสำคัญคือ การเริ่มที่การสร้าง ความไว้วางใจ ซึ่งสร้างขึ้นได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีความเชี่ยวชาญในงาน พนักงานจะมั่นใจในตัวหัวหน้า ถ้าหัวหน้าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานนั้น

2. การทำตามสิ่งที่พูดไว้ หรือทำตามที่ได้รับปากไว้ ลูกน้องจะเชื่อถือในตัวหัวหน้า และเห็นว่าควรค่าแก่การเชื่อถือเมื่อหัวหน้าได้ทำตามสิ่งที่พูดหรือรับปากกับเขาไว้ ดังนั้น เมื่อหัวหน้าจะพูดอย่างไรออกไป จะต้องแน่ใจว่าจะสามารถทำในสิ่งที่พูดได้

3. การแสดงความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ รวมถึงการให้ความสนใจในความสำเร็จของลูกน้อง หัวหน้าที่ได้รับ ความไว้วางใจจากลูกน้องเพราะเขาแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจในตัวลูกน้อง เช่น เมื่อจะขอให้ลูกน้องอยู่ทำงานในตอนเย็นหลังเลิกงาน เขาจะใช้คำพูดว่า “ถ้าวันนี้จะขอให้อยู่ดึกกันสักหน่อย ไม่รู้ว่าคุณมีธุระอะไรหรือเปล่า” หรือ “งานนี้เป็นงานที่สำคัญมาก เย็นนี้คุณมีธุระอะไรไหม ผมอยากให้คุณอยู่ช่วยทำงานชิ้นนี้นะ”

Competency ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการ Coaching อีกประการหนึ่ง คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นบทบาทของโค้ชที่จะต้องทำหน้าที่ในการให้ Feedback พฤติกรรมของลูกน้องที่ได้ทำลงไปว่า พฤติกรรมที่เขาทำนั้นจะส่งผลดีหรือผลเสียอย่างไร ถ้าเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว การให้ Feedback ได้แก่ การชม การยกย่องเพื่อให้ทำดีต่อไป แต่ถ้าเป็นสิ่งไม่ดี การให้ Feedback ได้แก่ การบอกข้อเท็จจริงว่าการทำเช่นนั้นจะมีผลเสียอย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การให้ Feedback จึงเป็นเหมือนกระจกวิเศษสำหรับลูกน้องนั่นเอง การให้ Feedback กับลูกน้องต้องทำให้เห็นพ้อง (Agreement) หรือเห็นด้วยก่อน หลังจากนั้นเขาจะปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่คาดหวังได้สำเร็จ

ในกระบวนการ Coaching และ Feedback นั้น ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในเชิงพฤติกรรมของลูกน้องมาประกอบการชี้แนะ โค้ชจึงจำเป็นต้องเห็นกับตา ฟังกับหู ว่าพฤติกรรมของลูกน้องเป็นอย่างไร หากโค้ชไม่สามารถสังเกตพฤติกรรมตัวเอง อาจถามจากคนที่ไว้ใจได้ว่าลูกน้องมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกอย่างไร แต่ต้องถามจากคนที่ไว้ใจได้ ให้ข้อมูลที่เป็นจริง มีความเป็นกลาง ไม่เติมสีสัน หรือใส่อารมณ์จนเกินความเป็นจริง และต้องไม่นำเรื่องที่โค้ชถามไปเล่าต่อ ๆ กัน จนอาจทำให้ลูกน้องเข้าใจผิดคิดว่าตนกำลังถูกจับผิดอยู่

โดยทั่วไปโค้ชจะเน้นให้ Feedback กับผู้ได้รับการชี้แนะด้วยการอธิบายให้เขาเห็นภาพที่ชัดเจนว่าพฤติกรรมที่เขาได้ทำไปนั้น

ส่งผลเสียอะไรบ้าง โดยชี้ให้เห็นเป็นรูปธรรม จะช่วยให้เขาสามารถนำ Feedback ไปปรับปรุงหรือแก้ไขได้ และหากโค้ชระบุเฉพาะเจาะจงลงไปได้อีกว่าเขาควรจะต้องเปลี่ยนหรือแก้ไขพฤติกรรมใหม่อย่างไร จะยิ่งทำให้ง่ายต่อการพัฒนาเขามากขึ้น และอย่าลืมว่าการให้ Feedback มีสองด้าน คือ มีทั้งด้านลบและด้านบวก การให้ Feedback ด้านลบ เช่น การบอกว่าพฤติกรรมใดไม่ควรทำ ส่วน Feedback ด้านบวก เป็นการชมว่าพฤติกรรมที่ทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ดีและควรทำต่อไป เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการให้ Feedback คือ ลูกน้องแต่ละคนมีสไตล์ที่แตกต่างกัน บางคนชอบให้พูดตรง ๆ เลยว่าต้องการให้เขาปรับปรุงอะไร อย่างไร ขณะที่บางคนชอบให้พูดอ้อม ๆ หัวหน้าจะต้องสังเกต ถามจากคนใกล้ชิด หรือถามจากลูกน้องเอง ด้วยว่าเขาชอบการพูดแนวไหน

เทคนิคหนึ่งที่ใช้ได้ผลในการให้ Feedback คือ การชม-ติ-ชม โดยเริ่มต้นด้วยการชมเรื่องที่เขาทำได้ดี(จริง ๆ) ก่อน แล้วค่อย ๆ เปิดประเด็นเรื่องที่ต้องการให้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ชัดเจนและกระชับ สุดท้ายจบด้วยการชมอีกครั้ง อาจจะชมในความมุ่งมั่น พยายามปรับปรุงตัวอย่างสม่ำเสมอ หรืออื่น ๆ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้ลูกน้องไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นผู้ต้องหาที่ถูกกล่าวหาว่าไม่ดีต้องปรับปรุงอย่างเดียว ในขณะที่เขาก็มีข้อดีอยู่มากมาย

Philippe Rosinski ที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้าน Coaching พบว่าการ Coaching จะมีคุณภาพดียิ่งขึ้นหากคำนึงถึงมิติด้านจิตใจของคนด้วย หน้าที่ของโค้ชมิใช่เป็นการบอกให้ลูกน้องทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ แต่ควรทำหน้าที่เหมือนโค้ชของทีมฟุตบอลที่คอยชี้แนะให้แก่นักฟุตบอลในทีม ผู้รับบทบาทโค้ชต้องมีความเชื่อว่า คนเรามีศักยภาพซ่อนเร้นอยู่ที่ยังไม่ได้นำมาออกมาใช้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของโค้ชที่จะช่วยให้ลูกน้องหรือทีมงานสามารถปลดปล่อยหรือดึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

การเป็นโค้ชหรือผู้ให้คำแนะนำที่ดีนั้น ต้องมีอาวุธสำคัญ คือ การสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทุก ๆ นาทีที่ดำเนินการ Coaching จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารไม่ได้ ดังนั้น ก่อนการ Coaching และ Feedback ต้องระมัดระวังคำพูดด้วย ให้นึกเสมอว่า “คนเราทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรี ทุกคนต้องการคำพูดที่ถนอมน้ำใจและการปฏิบัติที่ให้เกียรติกัน”

ที่มา : อูไรวรรณ อยู่ธา. “Coaching และ Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร” *Productivity Corner*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 101 และฉบับที่ 102.