

QA Monthly Talk ครั้งที่ 23

Coaching and Feedback

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคปัจจุบัน ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการสั่งการหรือการควบคุม แต่คือการ “โค้ช” (Coaching) เพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาให้ได้มากที่สุด ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนด “ความตั้งใจ” (Intention) ที่ชัดเจนของผู้นำหรือโค้ช ความตั้งใจนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ Being (คุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ เช่น ความอดทน, การฟัง), Doing (การลงมือทำ เช่น การตั้งคำถามที่ดี) และ Having (ผลลัพธ์ เช่น การสร้างความไว้วางใจ) เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว การโค้ชจึงสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การโค้ช (Coaching) หมายถึง กระบวนการช่วยให้ผู้ถูกโค้ช (Coachee) ค้นพบคำตอบด้วยตนเอง ผ่านการฟัง การตั้งคำถาม และการสะท้อนความคิด โค้ชไม่ได้เป็นผู้ให้คำตอบโดยตรง แต่เป็นผู้จุดประกายให้ผู้อื่นเติบโต ในขณะที่ Mentoring หรือ “การเป็นพี่เลี้ยง” คือการให้คำแนะนำและแนะแนวทางจากผู้มีประสบการณ์มากกว่า เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถเรียนรู้และเติบโตตามแนวทางของผู้แนะนำ ความต่างของสองบทบาทนี้จึงอยู่ที่จุดเน้น — โค้ชดึงศักยภาพจากภายใน ส่วนพี่เลี้ยงถ่ายทอดจากภายนอก

บทบาทของผู้บริหารในฐานะโค้ช

ผู้บริหารยุคใหม่ควรเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุม” เป็น “โค้ช” ที่สนับสนุนทีม โดยใช้กรอบความคิด 5Hs ได้แก่

- Head: มีความรู้
- Heart: มีใจรัก
- Hand: ลงมือทำ
- Human Relation: สร้างสัมพันธ์ที่ดี
- Smart: แก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด

เมื่อผู้บริหารเข้าใจบทบาทนี้จะสามารถสร้างทีมที่กล้าเติบโต พุดคุย และพัฒนาไปด้วยกันได้อย่างมีพลัง

กรอบความคิดและกลไกพฤติกรรมของมนุษย์

พฤติกรรมของคนเกิดจากการรับรู้ ซึ่งถูกกลั่นกรองผ่านความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์เดิม แนวคิด NLP (Neuro Linguistic Programming) ช่วยอธิบายกระบวนการนี้อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ Neuro – ระบบสมองและประสาท, Linguistic – ภาษาในการสื่อสาร, และ Programming – รูปแบบพฤติกรรมและการตอบสนอง

ความเข้าใจในกระบวนการนี้ทำให้เราสามารถออกแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับผู้คนที่หลากหลายได้ดีขึ้น และ จากหลักการนี้ ยังแบ่ง ความถนัดในการรับรู้ (Representational System) ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Visual (V) – รับรู้ผ่านภาพ เห็นภาพรวม พุดเร็ว มองหาความชัดเจน
2. Auditory (A) – รับรู้ผ่านเสียง ชอบฟัง มีลำดับเรื่อง พุดน้ำเสียงดี
3. Kinesthetic (K) – รับรู้ผ่านความรู้สึก ชอบทำ ชอบจับต้องสิ่งต่างๆ
4. Auditory Digital (Ad) – ชอบข้อมูล มีเหตุผล ต้องการที่มาที่ไปชัดเจน

การเข้าใจระบบนี้ช่วยให้ผู้นำหรือโค้ชสามารถปรับวิธีสื่อสารให้เหมาะกับผู้ฟัง เช่น ใช้ภาพกับ V, มีขั้นตอนชัดเจนกับ A, มีสื่อที่จับต้องได้ให้ K และเตรียมข้อมูลล่วงหน้าให้ Ad ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารราบรื่นและเข้าใจตรงกันมากขึ้น

โมเดลการโค้ช: PPI Model

Performance = Potential – Interference

หมายความว่า ประสิทธิภาพที่แท้จริง (Performance) เกิดจาก ศักยภาพ (Potential) ลบด้วย สิ่งรบกวนหรือสิ่งบั่นทอน (Interference) เช่น ความกลัว ความเครียด ความไม่มั่นใจ หรือความคิดลบในตัวเอง

เป้าหมายของโค้ชในกรอบนี้ คือ ไม่ใช่การเพิ่มศักยภาพเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพยายามลดสิ่งรบกวนที่ขัดขวางการแสดงศักยภาพด้วย เช่น ถ้าบุคลากรมีความสามารถสูงแต่ไม่กล้าแสดงออกเพราะกลัวความผิดพลาด โค้ชควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ให้กำลังใจ หรือให้ feedback ที่ไม่ทำลายความมั่นใจ เพื่อให้เขาแสดงศักยภาพได้เต็มที่

การใช้ PPI Model จึงเป็นเหมือนแว่นขยายที่ช่วยให้โค้ชมองเห็นถึง “ราก” ของปัญหา และช่วยปลดล็อกศักยภาพที่แท้จริงของผู้ถูกโค้ชออกมาได้

การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

ทักษะสำคัญอีกอย่างหนึ่งของโค้ชคือ “การฟัง” ซึ่งไม่ใช่แค่การได้ยินเสียง แต่คือการเปิดใจฟังโดยไม่ตัดสิน ไม่เร่งรีบ และไม่เอาประสบการณ์ของตัวเองไปทับสิ่งที่อีกฝ่ายกำลังพูด คำว่า Listen และ Silent ใช้อักษรเดียวกัน เพราะการฟังที่ดีต้องเกิดจากความนิ่งและตั้งใจ รูปแบบการฟังมี 4 ระดับ ได้แก่ Autopilot (ฟังแบบไม่ตั้งใจ), Factual (ฟังแบบมีเหตุผล), Empathic (ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ), และ Generative (ฟังเพื่อสร้างโอกาสใหม่)

นอกจากนี้ยังมีการแบ่ง ระดับของการฟัง 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่ฟังเลย ไปจนถึงฟังอย่างลึกซึ้งถึงอารมณ์และภาษากายของผู้พูด ซึ่งช่วยให้ผู้ฟังสามารถจับความรู้สึก เบื้องหลัง และเจตนาที่แท้จริงได้ ข้อมูลจาก Madelyn Burley-Allen ระบุว่าโดยทั่วไป “ผู้ฟังจะรับสารได้เพียง 25% ของสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อ” ดังนั้นการฟังจึงเป็น “ทักษะที่ถูกลืม” และต้องฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง โดยมี 3 เคล็ดลับคือ หยุดคิด หยุดตัดสิน และหยุดฉายประสบการณ์ของตัวเองใส่ผู้อื่น

เทคนิคการฟังเพื่อเข้าถึงความต้องการและความรู้สึก

เพื่อให้การฟังมีประสิทธิภาพสูงสุด วิทยาการได้แนะนำเครื่องมือที่เรียกว่า RASA ซึ่งเป็นหลักการในการฟังทรงพลัง ประกอบด้วย R (Receive – ตั้งใจฟัง), A (Appreciate – แสดงออกว่ารับฟังอยู่), S (Summarize – สรุปใจความ) และ A (Ask – ถามต่อเพื่อความกระจ่าง) เทคนิคนี้ช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น และป้องกันการตีความคลาดเคลื่อน

การฟังยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการ “สำรวจภูเขาน้ำแข็ง” ที่อยู่ภายใต้คำพูดของคนแต่ละคน เพราะสิ่งที่พูดออกมามักเป็นเพียง “ยอดภูเขาน้ำแข็ง” เท่านั้น ด้านล่างยังมีข้อมูลที่ลึกกว่า เช่น ความคิด ความกลัว ความเชื่อ และความต้องการพื้นฐาน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์โดยตรง มนุษย์ทุกคนต่างมี “ความต้องการพื้นฐาน” อยู่ 6 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคง ความหลากหลาย ความสำคัญ ความรักและ

การเชื่อมโยง การเติบโต และการอุทิศตน ความเข้าใจในความต้องการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ฟังสามารถ “เข้าถึงใจ” ผู้อื่นได้ลึกซึ้งขึ้น เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้หรือสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ Feedback และ Feedforward

การให้ Feedback และ Feedforward เป็นทักษะสำคัญในกระบวนการโค้ชและการพัฒนาคน โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการเติบโต ไม่ใช่เพื่อตำหนิหรือกล่าวโทษ

Feedback คือการสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตอย่างตรงไปตรงมา โดยมีเจตนาเพื่อให้ผู้ฟังตระหนักรู้ถึงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ของตนเอง เช่น “เมื่อวานคุณพูดเรื่องนั้นเร็วมากจนทีมไม่ทันเข้าใจ” การให้ Feedback ที่ดีควรระบุพฤติกรรมอย่างชัดเจน ไม่เหมารวม ไม่ใช่อารมณ์ และควรเลือกช่วงเวลา สถานที่ และเจตนาให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับสามารถเปิดใจรับได้

Feedforward ต่างจาก Feedback ตรงที่ไม่เน้นการย้อนกลับไปแก้ไขอดีต แต่เน้นการแนะนำแนวทางในอนาคต โดยใช้ภาษาที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น “ครั้งหน้า ลองเว้นจังหวะก่อนอธิบายประเด็นหลักดูไหม?” Feedforward ช่วยให้ผู้ฟังไม่รู้สึกถูกตำหนิ และมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่เสียหน้า

การผสมผสาน Feedback กับ Feedforward อย่างเหมาะสม จะทำให้การสนทนาเป็นเชิงบวกและสร้างสรรค์มากขึ้น โดยเฉพาะในบทบาทของหัวหน้างานหรือโค้ช การใช้สองเครื่องมือนี้อย่างมีสติจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดใจ รับรู้ เข้าใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

นางสาวพลอยชมพู ณ ปานแก้ว

ผู้สรุปความรู้