

การโค้ชผลการปฏิบัติงานเชิงรุก : ตัวแบบการโค้ชวิถีคิดที่ช่วยปลดปล่อยศักยภาพมนุษย์ และองค์กร



บทความโดย : โค้ชศิริรัตน์ ศิริวรรณ

Results Certified Coach, NeuroLeadership Group

อีเมล : info@hrcenter.co.th

ตัวแบบการโค้ชผลการปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactive Performance Coaching Model) เป็นตัวแบบการโค้ชผลการปฏิบัติงานที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากการตกผลึกความรู้ด้านการโค้ชตามแนวทางของ 'การโค้ชบนพื้นฐานความเข้าใจสมองมนุษย์' (Brain-Based Coaching) กับหลักคำสอน 'อริยสัจ 4' ขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า โดยมีวัตถุประสงค์เบื้องต้นเพื่อช่วยให้ผู้ที่สนใจเป็นโค้ชสามารถเข้าถึงกระบวนการและทักษะการโค้ชได้งายขึ้น มันไม่ใช่ตัวแบบที่มีการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใหม่แต่อย่างใด แต่เป็นผลของความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งจากประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการโค้ชผลการปฏิบัติงานมากกว่า 70 รุ่น และประสบการณ์การโค้ชผู้บริหารและ Talent ขององค์กรต่างๆ จนสามารถตกผลึกเป็นตัวแบบการโค้ชผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพ และสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรอย่างแท้จริง

จากประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้เขียน ผู้เขียนได้เรียนรู้ว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงขององค์กร มักเข้าใจว่าการโค้ชคือ 'การสอนงาน' ทั้งๆที่ในความเป็นจริง หลักการ กระบวนการ วิธีการ รวมถึงทักษะที่ใช้ในการโค้ชกับการสอนนั้นแตกต่างกันมาก การค่อยๆนำทางผู้เข้าอบรมเข้าไปผจญภัยในโลกของการโค้ชที่แท้จริงเป็นเรื่องที่ผู้เขียนชื่นชอบมาก และรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งเมื่อเห็นสีหน้า แววตาที่แสดงออกถึงการตื่นรู้ หรือเกิดความเข้าใจที่แท้จริงของผู้เข้าอบรมว่าการโค้ชที่แท้จริงคืออะไร

การโค้ชผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการและทักษะในการสื่อสารเพื่อพัฒนาวิถีคิดของบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลผู้นั้นปลดปล่อยศักยภาพของตนเอง และสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ขณะที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเองด้วย

การโค้ชจึงมุ่งเน้นที่ 'วิถีคิด' ของบุคคลมากกว่ารายละเอียดของสถานการณ์ เพราะ**วิถีคิดคือแหล่งที่มาของพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิถีคิดเปลี่ยน พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย**

หากอ้างอิงถึงหลักคำสอน 'อริยสัจ 4' ของพระพุทธเจ้า ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค **เหตุแห่งทุกข์หรือสมุทัยนั้นที่แท้จริงแล้ว หมายถึง วิถีคิด จิตใจของมนุษย์เอง ไม่ใช่สถานการณ์หรือสิ่งเร้า** เช่น หากหัวหน้างานต้องโค้ชลูกน้องที่ใช้คำพูดไม่เหมาะสมต่อลูกค้า ลูกน้องอาจพยายามอธิบายถึงพฤติกรรมของลูกค้าผู้นั้นที่เป็นสาเหตุทำให้เธอรับไม่ได้ จนต้องตอบโต้ออกไป แต่แท้ที่จริงแล้ว พฤติกรรมของลูกค้าผู้นั้นไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง แต่เป็นความคิด และอารมณ์ความรู้สึกของลูกน้องที่มีต่อพฤติกรรมลูกค้าต่างหาก การสนทนาในการโค้ชจึงควรมุ่งไปที่วิถีคิด อารมณ์ ความรู้สึกของลูกน้อง มากกว่ารายละเอียดของสถานการณ์

ตัวแบบการโค้ชผลการปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactive Performance Coaching Model) จึงเป็นตัวแบบการโค้ชที่เน้นไปที่การพัฒนาวิธีคิดของบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถก้าวไปข้างหน้า (Proactive) บนพื้นฐานของความเข้าใจ หรือรู้แจ้ง (Enlightenment) เกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันว่าอะไรคือทุกข์ และเหตุแห่งทุกข์ (สมุทัย) โค้ชจึงมุ่งใช้ทักษะการตั้งคำถามไปที่วิธีคิด (Head) และ ความรู้สึก (Heart) มากกว่าข้อเท็จจริงของสถานการณ์ (Hand) เพราะข้อเท็จจริงในมุมมองของโค้ชหรือผู้รับการโค้ชมักคลุมเครือ มีการปะปนผสมผสานระหว่างข้อเท็จจริงกับการตีความจากมุมมองส่วนตัวของโค้ช การโค้ชตามแนวทางนี้จะช่วยให้โค้ชที่มีโอกาสสำรวจตนเองทั้งในแง่ความคิด และจิตใจ จนนำไปสู่การตระหนักรู้ ซึ่งเปิดประตูไปสู่วิธีแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

ในการโค้ชผลการปฏิบัติงาน สิ่งแรกที่โค้ชจะทำการพยายามทำความเข้าใจประเด็นที่แท้จริงในการโค้ช โดยสอบถามถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแค่ 'พองาม' คือ ไม่จมลึกลงไปในทะเลของรายละเอียด แต่ใช้ทักษะการถาม ฟัง และสร้างความกระจ่างแจ้ง (Clarify) เพื่อทำความเข้าใจประเด็นในการโค้ช โค้ชควรพึงระวังในการไม่ทำให้ผู้รับการโค้ช (โค้ช) ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาต้องรู้สึกว่าคุณกำลังถูกสอบสวน เมื่อเข้าใจประเด็นแล้ว ให้โค้ชมุ่งไปที่การสอบถามความคิด มุมมอง อารมณ์ ความรู้สึกของโค้ช รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นนั้น โค้ชอาจใช้คำถามเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมอง โดยให้โค้ชที่ตั้งตนเองออกมาจากสถานการณ์ หรือมองด้วยสายตาของผู้อื่น รวมถึงถามเพื่อกระตุ้นให้โค้ชใช้จินตนาการเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือภาพที่ตนอยากเห็น เมื่อความเป็นจริงปรากฏขึ้นชัดเจนพร้อมภาพอนาคตที่โค้ชอยากเห็น ขั้นตอนสุดท้าย คือการกระตุ้นให้โค้ชที่คิดค้นทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้เพื่อทำให้ภาพที่เห็นกลายเป็นความจริง และระบุวิธีการดำเนินการ (Action) ที่ชัดเจน

สถานการณ์ ปัญหา สิ่งเร้าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน สิ่งสำคัญคือ วิธีคิดของคนเปลี่ยนไปบ้างหรือไม่ หากไม่เปลี่ยน ประวัติศาสตร์อาจซ้ำรอย ถึงจะก้าวไปข้างหน้าแบบ Proactive แต่ก็อาจก้าวเข้ารกเข้าพง หรือลงหุบเหว โค้ชจึงต้องโค้ชไปที่วิธีคิด และจิตใจของโค้ช พัฒนาวิธีคิดของโค้ช เพื่อให้โค้ชเกิดการเรียนรู้ เข้าใจ เห็นเป้าหมาย ก่อนก้าวต่อไปข้างหน้าพร้อมวิธีการจัดการ หรือแก้ปัญหา บนพื้นฐานของการค้นพบ เติบโต เรียนรู้