

วันนี้ คุณมีทักษะการ Coaching และ Feedback ซึ่งเป็น Competency ที่สำคัญของผู้บริหารหรือยังคะ?



บทความโดย : อูไรวรรณ_อยู่ธา

ทักษะการ Coaching และ Feedback เป็นหนึ่งใน Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ และสอนงาน ให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้มี ความรู้ และทักษะในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ในขณะเดียวกัน การให้ Feedback หรือ การเป็นกระจกสะท้อนให้ลูกน้องทราบว่า ตนเองมีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี ถ้ามีพฤติกรรมที่ดี ก็ให้การยกย่อง ชมเชยและปฏิบัติต่อไปเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่เพื่อนร่วมงาน และถ้ามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หัวหน้าก็ต้องชี้แนะเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานดังกล่าว และระบุว่า พฤติกรรมที่ดีหรือที่ควรกระทำคืออะไร ทั้งเพื่อพัฒนาให้มีพฤติกรรมในการทำงานดีและเหมาะสม กับองค์กรค่ะ

กระบวนการสอนงาน ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบมากขึ้น โดยสามารถเห็นผลของการสอนงานได้จริง เรียกว่า จับต้องได้ เห็นผลชัดเจนค่ะ จึงถือได้ว่า มีความเหนือชั้นกว่ากระบวนการสอนงานในอดีต เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงาน ไม่ใช่แค่สอนเป็น หรือ สอนเก่งเท่านั้น แต่ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงาน จะต้องมีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การสอนงานที่เหนือชั้นนี้ เรียกว่า “Coaching” ซึ่งจะไม่นั้นที่การสอน แต่จะเน้นที่ “การให้คำชี้แนะ” โดยชี้แนะว่างานชิ้นนี้ควรจะต้องทำอย่างไร และก็ให้ลูกน้อง นำไปคิดต่อว่า ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนควรจะต้องทำอย่างไร มากกว่า การสอนว่า งานนี้ต้องทำแบบนี้ะ ขั้นตอนที่หนึ่งทำแบบนี้ ขั้นตอนที่สองทำแบบนี้

ความเหนือชั้นอีกอย่างหนึ่งของ Coaching ก็คือ บทบาทของผู้สอน ไม่ใช่เพียงมีตำแหน่งเป็น “หัวหน้า” เท่านั้น แต่ยังมีความที่เปรียบเสมือน ตำแหน่ง “โค้ช” เนื่องจาก การชี้แนะ ให้ลูกน้องแต่ละคนทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นนั้น เปรียบเสมือนการชี้แนะของโค้ชในเกมส์กีฬา เช่น โค้ชของทีมฟุตบอล มีหน้าที่สำคัญในการชี้แนะให้นักฟุตบอลแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเองให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ทีมมีชัยชนะได้ตามที่ต้องการ การเป็น “โค้ช” นั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างให้ลูกน้อง มีความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจให้เกิดขึ้นซะก่อน จากการที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ “โค้ชมืออาชีพ” หลาย ๆ ท่าน ได้บอกเป็นเสียงเดียวกันว่า บ่อเกิดแห่งความสำเร็จในการชี้แนะเพื่อให้ลูกน้องปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นนั้น ได้แก่ การสร้างให้ลูกน้องมีความเชื่อ และศรัทธาในตัวเองก่อน รวมทั้งต้องมีความละเอียดอ่อนในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้ถูกชี้แนะ เช่น การให้เกียรติและศักดิ์ศรี การสังเกต การรับฟัง การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ

Coach ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ Coach ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง ขอยกตัวอย่าง ความไว้วางใจให้เห็นกันชัด ๆ ใกล้ตัวท่านเคยสอนเด็กให้ขี่จักรยานไหมคะ? การขี่จักรยานเป็นประสบการณ์ที่น่าหวั่นใจสำหรับเด็ก ๆ เนื่องจาก พวกเขาต้องพยายามรักษาการทรงตัวของรถจักรยานพร้อมกับการทำให้รถจักรยานเคลื่อนที่ไปข้างหน้าในเวลาเดียวกัน และเด็ก ๆ ยังรู้สึกกลัวว่า พวกเขาสูญเสียการควบคุมหรือการทรงตัว พวกเขาอาจเจ็บตัว เพราะล้มลงกระแทกเข้ากับพื้นแข็ง ๆ ได้ ซึ่งคุณสามารถช่วยให้พวกเขารู้สึกกลัวน้อยลงได้ ด้วยการให้ความมั่นใจแก่เด็ก ๆ เช่น การพูดให้กำลังใจ

ว่า “ถ้าหนูชี้จักรยานเป็นแล้ว หนูจะรู้ว่าการชี้จักรยานเป็นเรื่องเล็ก ๆ ที่ง่ายมาก ๆ เลย ซึ่งหนูทำได้แน่นอน” หรือ “คุณพ่อรู้ว่ามันน่ากลัว เพราะตอนที่คุณพ่ออายุเท่าหนู คุณพ่อก็คเคยหัดชี้จักรยานมาแล้วเหมือนกัน และคุณพ่อก็ชี้ได้” และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การที่เด็ก ๆ ได้ยินเสียงของคนที่เขาไว้วางใจซึ่งได้แก่คุณพ่อ บอกว่า “ไม่ต้องกลัวนะ คุณพ่อจะช่วยจับ ถ้าหนูจะล้ม” และเมื่อเด็กรู้สึกมั่นใจขึ้นแล้ว เขาก็จะหันความสนใจจากความกลัวไปที่การฝึกชี้จักรยานให้เก่งแทนค่ะ การช่วยให้เด็กหัดชี้จักรยาน หรือ ช่วยลูกน้องให้ทำยอดขายได้ตามเป้าหมาย ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สำคัญด้วยกันทั้งนั้น ความไว้วางใจ สามารถเกิดขึ้นได้จากสิ่งต่าง ๆ เช่น

- ความเชี่ยวชาญในงาน เช่น พนักงานที่จะเรียนรู้เทคนิคการขาย จะรู้สึกมั่นใจในตัวท่าน ถ้าท่านได้ชื่อว่า เป็นนักขายที่ประสบความสำเร็จ
- การทำตามในสิ่งที่พูดเอาไว้ หรือการรับปากแล้วทำ จะทำให้ลูกน้องเชื่อถือในตัวท่านได้ และจะเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่ควรค่าแก่การเชื่อถือ ดังนั้นเมื่อใดที่ท่านพูดว่า “เอาล่ะ ผมจะทำงานส่วนนี้เอง แล้วคุณทำอีกส่วนที่เหลือนี้นะ” ท่านจะต้องแน่ใจว่า ท่านสามารถทำงานในส่วนที่ท่านพูดไว้ให้เสร็จเรียบร้อยได้ ทุกครั้ง ซึ่งมีหัวหน้าหรือผู้บริหารบางคนรับปากไว้กับลูกน้องแล้วล้ม ทำให้ลูกน้องไม่เชื่อถือ หรือบางครั้งเสียความรู้สึกกันไปเลย
- การแสดงความเป็นห่วงเป็นใยในชีวิตความเป็นอยู่และให้ความสนใจในความสำเร็จของลูกน้อง Coach ที่ดี จะได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง เพราะเขาแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจในตัวลูกน้อง เช่น หากเขาต้องขอให้ลูกน้องอยู่ทำงานในตอนเย็นหลังเลิกงาน เขาจะใช้คำถามว่า “ถ้าวันนี้จะขอให้อยู่ดึกสักหน่อย ไม่รู้ว่าคุณมีธุระอะไรหรือเปล่า” หรือ อาจพูดว่า “งานนี้เป็นงานที่สำคัญมาก เย็นนี้คุณมีธุระอะไรไหม ผมอยากให้คุณช่วยทำงานชิ้นนี้มากนะ”

จะเห็นได้ว่า การ Coaching มีผู้เกี่ยวข้องหลัก ๆ อยู่ 2 ฝ่ายด้วยกัน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ซึ่งทำหน้าที่ชี้แนะซึ่งเรียกว่า “Coach” สำหรับผู้ได้รับการชี้แนะ หรือลูกน้อง เรียกว่า “Coachee” และเพื่อให้รู้จักตัวเป็นเป็นของ Coach มากขึ้น ขอแนะนำคำบอกกล่าวของคุณ ซิคเว่ เบรคเก้ CEO ของ DTAC ซึ่งได้เขียนหนังสือเรื่อง “My life as a Coach” และเป็นหนึ่งในโค้ชมืออาชีพ ได้กล่าวว่า หน้าตาของผู้บริหารก็เหมือนโค้ช ซึ่งต้องหาผู้เล่นเก่ง ๆ มารวมทีม จัดสรรหน้าที่ของแต่ละคนให้เหมาะสมและพยายามทำให้ทีมทำงานด้วยกันได้ไม่สะดุด นั่นหมายถึง ทุกคนทำงานได้ตามเป้าหมายของตนเองและทีมงาน โค้ช ในองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ไม่ใช่ผู้สั่งการหรือผู้แก้ปัญหาให้ลูกน้อง ซิคเว่ บอกว่า เมื่อก่อนเวลามีลูกน้อง ทำหน้าหมอง ๆ เดินเข้ามาหาในห้องพร้อมปัญหา เขามักจะแก้ไขให้ ด้วยความที่เขาเป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว เขาจึงคิดเหมาไปเองว่า เขาแก้ปัญหาได้ดีกว่าและเร็วกว่า ก็เลยรับมาแก้ไขให้เสร็จสรรพ ลูกน้องจะได้เอาเวลาไปทำอย่างอื่น แต่พอหลาย ๆ ครั้งเข้า เขาเริ่มรู้สึกว่ ในขณะที่ลูกน้องเดินออกจากห้องไปด้วยใบหน้าเข้มขึ้น ตัวเขากลับต้องนั่งหน้าเครียดอยู่กับปัญหาของตนแทนลูกน้อง และที่สำคัญลูกน้องก็ไม่มีโอกาสในการใช้ ความรู้ ทักษะในการคิด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเองได้เลย ตั้งแต่เขาเกิดความคิดนั้น เวลามีลูกน้องเดินเข้ามาหาเขาพร้อมปัญหา เขาจะยิ้มแย้มรับฟังอย่างดี (เช่นเดิม) แต่พอฟังจบปั๊บ เขาจะถามกลับไปทันทีว่า เขาคิดว่าอะไรคือ ต้นเหตุของปัญหา และคิดว่าจะจัดการแก้ปัญหาด้วยตัวเองอย่างไร ถ้าคิดไม่ออก เขาจะช่วยชี้แนะให้ แต่ตัวลูกน้องต้องเป็นคนลงมือทำเอง และถ้าทำแล้วยังติดขัดอยู่อีก เขาก็จะไปช่วยแก้ปัญหาให้ แต่ไม่ใช่ทุกครั้งแน่นอน ซึ่งซิคเว่ บอกว่า เขาไม่ต้องมานั่งเครียดอยู่คนเดียว ในขณะที่เดียวกันลูกน้องก็ได้เรียนรู้การแก้ปัญหามากขึ้น (หน้าอาจจะยังหมอง ๆ อยู่บ้างเมื่อออกจากห้อง แต่อีกหน่อยก็จะมีทักษะในการคิดและแก้ปัญหา ซึ่งหน้าตา ก็จะสดใสตลอดไป) Win Win ทั้งสองฝ่ายค่ะ.....

ในกระบวนการ Coaching หลายครั้งที่เราต้องใช้ข้อมูลในเชิงพฤติกรรมของ Coachee มาประกอบในการชี้แนะ ซึ่งเราไม่สามารถหาได้จากรายงาน เราจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการให้เกียรติและรักในศักดิ์ศรีของคน การสังเกตอย่างเช่น ใช้การสังเกตดูว่า พฤติกรรมของ Coachee เป็นอย่างไรในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้า ได้แก่ คนรับโทรศัพท์เสียงแข็งกับลูกค้า หรือ พนักงานขายทำหน้าที่บึ่งตึงใส่ลูกค้า ซึ่งผู้ทำหน้าที่เป็น Coach อาจเป็นผู้สังเกตเห็นพฤติกรรมนั่นเอง หรืออาจถามจากคนที่ไว้ใจได้ (คนที่ไว้ใจได้ต้องสามารถไว้ใจได้จริง โดยต้องเป็นนักสังเกตที่มีความเป็นกลาง คือ ให้ข้อมูลที่เป็น Fact ไม่ใช่ไฮคะ) ว่า Coachee มีพฤติกรรม หรืออาการอย่างไร ไม่ใช่เดิมอารมณ์ สิ้น หรือนำเรื่องที่ Coach ถามไปเล่าต่อ ๆ กันจน Coachee อาจเข้าใจผิดนึกว่า ตนเองกำลังถูกจับผิดอยู่ หรือมีอคติกับ Coach ไปเลยก็เป็นได้ ทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้ว Coach กำลังพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของเขาให้ดียิ่งขึ้น

การสังเกต ทำเพื่อไม่ให้ Coach เดาเอาเองว่า Coachee เป็นอย่างไรอย่างนี้ ซึ่งถือเป็นการด่วนตัดสินใจ เราสังเกตเพื่อให้เห็นว่า เขาทำอะไร ได้ผลหรือไม่อย่างไร แค่นั้น หรือมีผลกระทบต่อผู้อื่น/งานอย่างไร และที่สำคัญตัวเราเองซึ่งเป็นหัวหน้าของเขา มีส่วนในการทำให้เขาการกระทำเช่นนั้นด้วยหรือเปล่า ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

กระจกวิเศษ !!! (Feedback)

โดยทั่วไป Coach จะเน้นให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback กับ Coachee โดยการบรรยายให้เขาเห็นภาพที่ชัดเจนว่า พฤติกรรมที่เขาได้ทำลงไปนั้นส่งผลเสียอะไรบ้างโดยชี้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งการให้ Feedback เปรียบเสมือนกระจกวิเศษ ที่จะช่วยพัฒนาเรา ให้มีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี อันจะทำให้เป็นที่รักของผู้ร่วมงาน การที่เราคุยโดยเน้นที่ลักษณะของพฤติกรรม (พฤติกรรมในที่นี้ เน้นเฉพาะพฤติกรรมในการทำงานเท่านั้นนะคะ) ในการทำงานที่ลูกน้องแสดงออกมา และ ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นเป็นอย่างไร และชี้แนะต่อว่า พฤติกรรมที่ควรทำเป็นอย่างไร จะยิ่งทำให้ง่ายต่อการพัฒนามากขึ้นเท่านั้น เช่น "เสียงของน้องเวลาที่คุยกับลูกค้าอาจจะห้วนและต่ำไปนิด ถ้าน้องสามารถลากหางเสียงให้ยาวขึ้นและนุ่มนวลขึ้น ผู้ฟังอาจจะรู้สึกดีมากขึ้น" ไม่ใช่บอกน้องว่า "เสียงเธอนี้ ฟูดแล้ว ฟังไม่ได้ ฟังที่ไรบาดหูทุกทีซี"

การให้ Feedback นั้นหลายคนคิดว่า เป็นการสะท้อนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอย่างเดียว ความจริงแล้ว การให้ Feedback มีสองด้านคะ ได้แก่ ด้านลบ และ ด้านบวก แต่ส่วนมากผู้บริหารหรือหัวหน้าจะถนัดให้ Feedback ด้านลบ โดยการว่า พฤติกรรมใดไม่ควรทำ (Don't) ส่วน Feedback ด้านบวก ซึ่งได้แก่ การชมว่า พฤติกรรมที่ทำนั้น เป็นสิ่งที่ดี และ ควรทำ(Do) ต่อไป เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่เพื่อนร่วมงานคะ จากประสบการณ์ซึ่งอยู่ในแวดวงของบรรดาหัวหน้าและผู้บริหารของหลายองค์กร พบว่า หัวหน้าบางคนทำงานมาก็หลายปี แต่ยังไม่เคยชม ลูกน้องเลยสักครั้ง ในการให้ Feedback นั้น ขอให้คำนึงถึงจิตใจของลูกน้องด้วยนะคะ การดูแลจิตใจง่าย ๆ ก็คือ การปฏิบัติตามคำกล่าวที่ว่า "ติในที่ลับ ชมในที่แจ้ง" นั่นเองคะ ซึ่งคำกล่าวนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้าเห็นด้วยกันทุกคนคะ แต่เมื่อถึงเวลาจะให้ Feedback ก็ลืมเลือนกันไปโดย "ติในที่แจ้ง"

เห็นด้วยคะ !!! (Agreement)

การให้ Feedback ที่จริงแล้วเราไม่จำเป็นต้องให้ Coachee เห็นพ้อง กับเราในทุกเรื่อง เพียงแต่ในเรื่องที่เห็นชัดว่า เขาจำเป็นต้องทำแบบนี้แบบนี้ก็พอ เพราะบางเรื่องเขาอาจไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงก็ได้ ดังนั้น เราจำเป็นต้องค่อย ๆ คุยให้เขาเข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง แก้ไขในจุดนั้น โดยอาจตั้งให้เขาเป็นคู่สนทนาในการ

ประชุมของหน่วยงาน ในหัวข้อ “ การปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน ” เพื่อให้เขาได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเราซึ่งทำหน้าที่เป็น Coach จากประสบการณ์พบว่า บางครั้งเราอาจพบว่า การที่เขาไม่ปฏิบัติตามนั้น เป็นเพราะข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งจริง ๆ แล้วมิใช่เขาอยากจะทำพฤติกรรมแบบนั้น ในการประชุมหรือการพูดคุยดังกล่าวจะทำให้เราได้ข้อมูลที่แท้จริง และนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาก็ได้ถูกต้องมากขึ้น บางครั้งสาเหตุอาจเป็นเรื่องของระบบงานที่ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติ หรือ วิธีการทำงานของคนที่มีความหลากหลาย หรือแม้แต่ตัว Coach เอง

Coachee ในทุกองค์กรจะมีสไตล์ที่แตกต่างกัน บางคนชอบให้เราพูดตรง ๆ เลยว่า เราต้องการจะให้เขาปรับปรุงอะไร อย่างไร แต่ในขณะที่บางคนชอบให้พูดอ้อม ๆ เราคงต้องสังเกต หรือถามจากคนใกล้ชิด หรือถามจากตัว Coachee เอง ดูด้วยว่า เขาชอบการพูดแนวไหน เราจะได้เข้าถูกทาง คนที่ชอบพูดตรง ๆ แต่เรากลับไปพูดอ้อมค้อมกับเขา เขาอาจเข้าใจผิดไปได้ว่า Coach ไม่จริงใจบ้าง มีอะไรก็ไม่คุยกันตรง ๆ หรือบางคนก็รำคาญพาลให้หงุดหงิดกันไป ส่วนคนที่ชอบให้พูดอ้อม ๆ ถ้าเราพูดตรง ๆ มาเลย อาจตกใจจนรับคำพูดไม่ได้ บางคนถึงขนาดน้อยใจร้องไห้ไปบ้างก็มี และหาว่าเราไม่ถนอมน้ำใจ อุตส่าห์ทำงานอย่างตั้งใจ มาตั้งนาน ฯลฯ เรื่องก็จะบานปลายกันไปได้ ซึ่งที่จริงแล้วมาจากเทคนิคการ “พูดตรง หรือ พูดอ้อม” เท่านั้นเอง

อีกเทคนิค คือ การชม-ติ-ชม โดยการเริ่มต้นด้วยการชมเรื่องที่เขาทำได้ดี (จริง ๆ) ก่อน แล้วค่อย ๆ เปิดประเด็นที่ต้องการให้มีการแก้ไข ปรับปรุง ให้ชัดเจนและกระชับ สุดท้ายจบด้วยการชมอีกครั้ง อาจจะชมในความมุ่งมั่นพยายามปรับปรุงตัวอย่างสม่ำเสมอก็ได้ ฯลฯ ซึ่งเป็นเทคนิคที่จบแบบ Happy Ending ทำให้ Coachee ไม่รู้สึกว่าเป็นผู้ต้องหาที่ถูกกล่าวหาว่า ไม่ดีอย่างนั้น อย่างนี้ ต้องปรับปรุงอย่างเดียว ในขณะที่เขาเองก็มีข้อดีอยู่มากมาย การชมเป็นการเอ่ยถึงสิ่งดี ๆ ที่เขามีอยู่แล้ว ถือเป็น การปรับปรุงวิธีการ Coaching ด้วยมิติทางด้านจิตใจของคน

Philippe Rosinski “อาจารย์ใหญ่” ของบริษัทที่ปรึกษาและ ทำการ Coaching มานานปี Philippe Rosinski และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับลูกค้าซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่หลายต่อหลายแห่ง ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ว่า เขาได้ค้นพบว่า นอกจากหัวหน้าจะทำหน้าที่เป็น Coach แล้ว ยังต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้สร้างสะพาน” เชื่อมความแตกต่างของคน ซึ่ง ได้แก่ ลูกน้องที่มีสไตล์ที่แตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งได้ค้นพบอีกว่า การ Coaching จะมีคุณภาพดียิ่งขึ้น หากคำนึงถึงมิติทางด้านจิตใจของคนประกอบด้วย

Rosinski ชี้ว่า หน้าที่ของ Coach มิใช่การบอกให้ Coachee ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ แต่ Coach จะทำหน้าที่เป็นเหมือนโค้ชของทีมฟุตบอลที่คอยชี้แนะให้แก่กัปตันในทีม และผู้รับบทบาทเป็น Coach ต้องมีความเชื่อว่า คนเรามีศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่โดยยังไม่ได้นำออกมาใช้ ดังนั้น หน้าที่ของ Coach จึงเป็นการช่วยให้ Coachee สามารถปลดปล่อย หรือ ดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัว ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่คะ

การเป็น Coach ที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีอาวุธสำคัญ ซึ่งได้แก่ การสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม โดยการทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทุก ๆ นาทีที่ดำเนินการ Coaching เราหลีกเลี่ยงการสื่อสารไม่ได้ ต่อให้ไม่พูดอะไรเลยสักคำ เพราะในขณะที่นั่งหรือยืนอยู่ต่อหน้าคน ๆ หนึ่ง ท่านได้สื่อสารผ่านภาษากายของท่านไปแล้ว ซึ่งท่านเคยคิดไหมว่า การสื่อสารของท่านเป็นอย่างไร เป็นที่รัก ประทับใจ ถูกใจ หรือทำให้อีกฝ่ายเอือมระอาหรือหาทางที่จะหลีกเลี่ยงการพบหน้าอยู่เป็นประจำ

จุง (Carl Jung) เจ้าของทฤษฎีทางบุคลิกภาพ ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้วิเคราะห์และแยกแยะสไตล์การสื่อสารของคนทำงานได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด โดยได้แบ่งสไตล์การสื่อสารของคนทำงานออกเป็น 4 แบบ เรียกว่า “DISC” และได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ สำหรับวัดสไตล์การสื่อสารของคนทำงานออกมา ซึ่งในปัจจุบันองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำ DISC มาใช้วัดหรือประเมินพนักงานในองค์กรเพื่อ จะได้ทราบว่า พนักงานคนไหนมีสไตล์การสื่อสารแบบใด จะใช้มอบหมายงานได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสไตล์ หรือเพื่อจะได้พูดคุยกันรู้เรื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้นคะ

ดังนั้น วันนี้ก่อนที่ท่านจะลองทำการ Coaching และ Feedback ลูกน้อง ลองมาทำความรู้จักกับสไตล์ในการสื่อสารของตนเองก่อนดีกว่านะคะ ก่อนที่จะไปสื่อสารกับลูกน้องหรือผู้อื่น.....

แบบประเมินสไตล์การสื่อสาร

เลือกข้อที่ตรงกับความเป็นตัวตนของท่านให้มากที่สุด

1. ในการประชุมแต่ละครั้ง หากท่านสามารถเลือกได้ ท่านชอบที่จะเดินไปนั่งตรงไหน ?
ก. นั่งที่หัวโต๊ะ
ข. นั่งตรงไหนก็ได้ที่ทุกคนจะเห็นท่านได้ชัดเจน
ค. นั่งข้าง ๆ ตรงที่มีคนรู้จักนั่งอยู่แล้ว
ง. ข้าง ๆ คนที่รู้จัก โดยเว้นเก้าอี้ว่างระหว่างเขากับคุณไว้หนึ่งตัว
2. ในการสนทนากับผู้เข้าร่วมประชุม สายตาของท่านมักจะไปอยู่ที่ไหน ?
ก. คู่สนทนาตลอดเวลาสนทนา
ข. คู่สนทนาเป็นส่วนใหญ่
ค. พื้นห้องสลับกับที่คู่สนทนา
ง. ความเคลื่อนไหวรอบ ๆ ห้องมากกว่าคู่สนทนา
3. ในระหว่างการสนทนากับคนที่ท่านรู้จัก ท่านมีความรู้สึกอย่างไร ?
ก. ไม่ชอบถ้าอีกฝ่ายเข้ามาประชิดตัวท่านมากเกินไป
ข. ชอบคุยแบบเคียงบ่าเคียงไหล่
ค. เฉย ๆ เห็นเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าอีกฝ่ายเข้ามาใกล้ ๆ
ง. รู้สึกอึดอัดทันทีที่อีกฝ่ายเข้ามาใกล้มากเกินไป
4. ลักษณะการเดินของท่าน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด ?
ก. เดินเร็ว
ข. กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา
ค. ช้า ๆ และตามสบาย
ง. มีจังหวะสม่ำเสมอ
5. ในขณะที่ ท่านกำลังฟังผู้อื่นพูด ท่านมักจะมีพฤติกรรมอย่างไร ?
ก. ต้องการหาประเด็นสำคัญให้เร็วที่สุด
ข. หูฟังกับเรื่องราวดี ๆ มากกว่าอย่างอื่น
ค. มักคิดไปด้วยว่าผู้ที่พูดเขามีความรู้สึกอย่างไร
ง. ฟังและคิดหาข้อมูลสนับสนุนประเด็นที่เขาพูด
6. หากท่านต้องพูดต่อหน้าสาธารณชน ท่านจะใช้การพูดแบบไหน ?
ก. พูดเสียงดังฟังชัดอย่างมั่นใจ
ข. พูดอย่างมีท่วงน่านอง ไม่ลืมที่จะใช้เสียงสูงและต่ำสลับกันไป
ค. พูดเสียงเบา พูดไปเรื่อย ๆ
ง. พูดให้ชัดถ้อยชัดคำให้ชัดเจนแต่ไม่ดัง

7. ในการประชุมหรือทำงานร่วมกัน หากท่านสังเกตเห็นว่า กำลังจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านจะทำอย่างไร ?
- ก. ลุยเลย ให้เข้าใจกันตรงนี้ดีกว่า
ข. พยายามจุดประกายบรรยากาศใหม่ โดยดึงความสนใจไปหาเรื่องดี ๆ
ค. หลบไปก่อน
ง. เป็นฝ่ายเงียบและครุ่นคิดหาสาเหตุ
8. ในขณะที่ท่านกำลังนั่งทำงานอยู่ในห้อง หากมีผู้มาเยี่ยมเยียน ท่านมักจะปฏิบัติอย่างไร ?
- ก. เชิญให้เขานั่งลง
ข. เลื่อนเก้าอี้ออกมา และเชิญให้เขานั่ง
ค. ถามเขาว่า อยากจะนั่งลงก่อนไหม
ง. ให้เขาตัดสินใจเองว่าจะนั่งหรือยืนหรือว่าจะนั่งตรงไหนดี
9. ในการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ท่านมักจะมีพฤติกรรมอย่างไร ?
- ก. เป็นผู้ให้การสนทนา
ข. ใส่ใจกับภาพรวมของปัญหามากกว่าลงไปในรายละเอียด
ค. เป็นผู้รับฟังที่ดี
ง. ใส่ใจกับรายละเอียดของปัญหาและความเป็นจริง
10. หากท่าน นัดกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรึกษาหารือกันเรื่องงานใดงานหนึ่ง ท่านมักเริ่มการสนทนาอย่างไร ?
- ก. จะคุยกันในประเด็นอะไร ก็ว่าไปเลย
ข. เล่าเรื่องโน้นเรื่องนี้ซะหน่อยหนึ่งก่อน
ค. ถามสารทุกข์สุกดิบของอีกฝ่ายหนึ่งซะก่อน
ง. กล่าวถึงจุดประสงค์ของเรื่องที่จะคุยก่อนเลย
11. เมื่อท่านต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ท่านมักจะใช้ข้อมูลใดประกอบในการตัดสินใจ ?
- ก. สิ่งที่ท่านเชื่อและการสรุปของท่าน
ข. มติที่ประชุมหรือความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่
ค. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการตัดสินใจนั้น
ง. เหตุผลและจากข้อมูลที่พิสูจน์ได้
12. ท่านชอบรูปแบบการนำเสนองานแบบใด ?
- ก. ชอบให้รวบรัด
ข. ชอบให้เฮฮา
ค. วิเคราะห์คนพูดว่า เขารู้สึกอย่างไรกับสิ่งที่เสนอ
ง. ประเมินถึงความเป็นไปได้ และเป็นไปไม่ได้ในเนื้อหา
13. หากท่านมีความตั้งใจที่จะทำอะไรแล้ว ท่านมักจะปฏิบัติตนอย่างไร ?
- ก. มั่นใจว่าตัวเองทำได้ ถึงแม้จะยากก็ไม่หวั่น
ข. หว่านล้อมให้ทีมงานร่วมมือ
ค. พยายามทำความเข้าใจก่อนว่า ทีมงานคิดอย่างไรกับงานนี้
ง. ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์
14. ผู้อื่นมักจะมองท่านว่า เป็นคนอย่างไร ?
- ก. ท่านเป็นคนที่ต้องการให้คนอื่นรู้จักเฉพาะด้านของชีวิต
ข. ท่านเป็นคนเปิดเผยทุกเรื่อง
ค. ท่านเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและส่วนตัว
ง. ท่านเป็นคนลึกลับ เก็บตัว
15. ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ท่านมักจะรับบทบาทเป็นอะไร?...
- ก. รับหน้าที่เป็นประธานการประชุมเอง
ข. ทำหน้าที่ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม
ค. ผู้รับฟังที่ดี
ง. ประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละความคิดอย่างรอบคอบ
16. ท่านคิดว่า การเปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวให้ผู้อื่นรับทราบนั้นเป็นอย่างไร ?
- ก. ทำให้ทำงานช้าลง
ข. น่าสนใจดี
ค. ช่วยปรับตัวเข้าหากันง่ายขึ้น
ง. เป็นเรื่องที่ดีอีกจะตายไป

17. หากท่านจะต้องเล่าถึงภาพยนตร์สักเรื่องหนึ่ง ท่านจะเล่าอย่างไร ?
- ก. ตรงไปที่เนื้อหาสำคัญของภาพยนตร์เลย
ข. พูดยให้ผู้ฟังเคลิ้ม ไม่ลุกไปไหนได้แต่ต้นจนจบเรื่อง
ค. เล่าถึงนักแสดงซึ่งเป็นตัวประกอบของเรื่องอย่างละเอียด
ง. เล่าอย่างเป็นระบบ ให้ข้อมูลในแต่ละตอน
18. ในการนำเสนองานที่สำคัญมาก ๆ พฤติกรรมของท่านมักจะเป็นอย่างไร ?
- ก. ดูจริงจัง น่าเกรงขาม
ข. สร้างความสนุกสนาน ทำให้งานนั้นดูไม่เครียด
ค. พุดจาอ่อนโยน คำนี้ถึงจิตใจของผู้ฟัง
ง. เรียบเรียงข้อมูลอย่างดี มีขั้นตอนที่ชัดเจน
19. หากลูกน้องของท่านมาร้องให้อยู่ตรงหน้าท่าน ท่านจะทำอย่างไร ?
- ก. บอกให้เขาหยุดร้องให้จะดีกว่า
ข. พยายามพุดให้เขาอารมณ์ดีขึ้น
ค. ให้คำปรึกษา แสดงความเข้าใจ
ง. ลำบากใจ และอยากปลีกตัวออกไป
20. ท่านมีพฤติกรรมในการคุยโทรศัพท์เป็นอย่างไร ?
- ก. พุดให้ตรงประเด็นที่สำคัญ
ข. คุยสนุกสนาน สร้างความสดใส มีชีวิตชีวา
ค. พุดแบบยืดยาว อ้อมค้อม ไม่มีบทสรุป
ง. สั้นและได้ใจความที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เมื่อท่านประเมินตนเองเสร็จแล้ว ลองมาดูซิคะว่า ผลประเมินของท่านเป็นอย่างไร และท่านมีสไตล์สื่อสารแบบไหน

ถ้าท่านตอบข้อ ก. มากที่สุด

การสื่อสารของท่านมีแนวโน้มไปทาง D Style หรือเรียกเต็ม ๆ ว่า Dominance

ลักษณะของ D Style คือ ชอบแข่งขันชอบผจญภัยชอบริเริ่ม บุกเบิกในการสื่อสาร เราสังเกตได้ว่า D Style พุดเร็ว เสียงดัง เป็นงานเป็นการ บางครั้งพุดกับเราพร้อม ๆ กับคุยโทรศัพท์ด้วย ดูรีบร้อน และมีโครงการหลายโครงการในเวลาเดียวกัน อาจดูไม่อ่อนหวาน ความคิดเห็นของตนเองจะเป็นเหมือนข้อเท็จจริงที่ไม่ต้องการอภิปรายกันอีก ตรงไปตรงมา พุดสิ่งที่คิด ในห้องทำงานของ D Style ท่านมักจะเห็นตารางการทำงาน ตารางนัดหมายวางแผนเป็นสง่า

ถ้าท่านตอบข้อ ข. มากที่สุด

การสื่อสารของท่านมีแนวโน้มไปทาง I Style หรือ Influence

ลักษณะของ I Style คือ พุดเก่ง ชอบสังคม ชอบสื่อสาร เป็นนักแสดงผู้สร้างความบันเทิง ผู้สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ มีไหวพริบ เราสังเกตได้ว่า I Style เป็นคนพุดจาเปิดเผยและเป็นมิตร ชอบแสดงความเห็นด้วยกับผู้อื่น เน้นที่แง่ดีของสิ่งต่าง ๆ สามารถขายความคิด และจูงใจผู้อื่นได้ดี อาจดูเป็นคนช่างพุดไปบ้าง และมักหลีกเลี่ยงรายละเอียดในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในเชิงบวก ในห้องทำงานของ I ท่านมักจะพบ สโลแกนส่วนตัวของ I ติดอยู่หรือใส่กรอบไว้

ถ้าท่านตอบข้อ ค. มากที่สุด

การสื่อสารของท่านมีแนวโน้มไปทาง S Style หรือ Steadiness

ลักษณะของ S Style คือ ละเอียดรอบคอบ ระมัดระวัง เป็นระบบสม่ำเสมอ ไม่ออกหน้า ไม่โอ้อวดผู้อื่น มั่นคง สร้างความสมดุล เราสังเกตได้ว่า S Style เป็นผู้รับฟังที่ดีและพยักหน้าตอบรับ ใส่ใจกับความรู้สึกของผู้อื่น ในการสื่อสาร S Style มักจะสื่อสารทางเดียว คือ จะเป็นผู้ฟัง ตอบคำถาม พูดอย่างใจเย็น ชอบที่จะพูดเรื่องที่ตนเองถนัด ชอบที่จะพูดตัวต่อตัวมากกว่ายืนพูด