

การบริหารโดยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร

MANAGING BY COACHING FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT

อุทิศ ดวงผาสุข¹, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน², นลินณัฐ ดีสวัสดิ์³
Uthid Duangphasuk¹, Chalermchai Kittisaknawin², Nalinnath Deesawadi³
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลวัดปากสมุทร¹,
สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร²,
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร³
julonut@yahoo.com¹, cknawin@gmail.com², ijipjip@gmail.com³

บทคัดย่อ

บทความเรื่องการบริหารโดยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร ผู้เขียนได้รวบรวมจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยนำมาเรียบเรียงและประยุกต์ทดลองใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการโค้ชโดยผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการเป็นโค้ชที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงวิธีการสอนงานหรือการออกคำสั่ง แต่เปลี่ยนเป็นการบริหารบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการโค้ช โดยมีรูปแบบการบริหารที่ต่างไปจากเดิม กล่าวคือ การโค้ช คือ วิธีการสอนงานด้วยการถามคำถามเพื่อให้ผู้รับการโค้ชคิดและหาคำตอบตามวิถีทางที่เขาเลือกเพื่อบรรลุจุดประสงค์ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในหลายๆด้าน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจเพื่อดึงศักยภาพของผู้รับการโค้ชออกมา ผู้รับหน้าที่โค้ชมีหน้าที่กำหนดกรอบการสนทนาและการถามคำถาม ส่วนเนื้อหาในบทสนทนาจะต้องเป็นของผู้รับการโค้ชและเป็นผู้กำหนดจุดประสงค์โดยมีผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเป็นผู้สนับสนุน ผู้รับการโค้ชจะต้องรับรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันจากการตอบคำถามและมีข้อตกลงในการเลือกแนวทางร่วมกัน ผู้รับการโค้ชจะต้องตัดสินใจตามวิธีการหรือแนวทางที่เขาเลือกและผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะเป็นผู้กำหนดการตรวจสอบ การติดตาม และการประเมินผล โดยได้รับความสนใจจากผู้รับการโค้ช ในปัจจุบันการโค้ชจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อบุคลากรพัฒนาตนเอง องค์กรก็จะพัฒนาตามไปด้วย ระบบการทำงานจะค่อยๆปรับเปลี่ยนจนถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ก็คือทุกคนในองค์กรนั่นเอง

คำสำคัญ : ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ช, ผู้รับการโค้ช, การบริหารโดยการโค้ช

Abstract

This article, managing by coaching for organization development, the authors have gathered from body of knowledge both in Thailand and foreign countries by composing and trial apply for the purpose of studying the forms of coaching by manager or supervisor in order to know the roles and duties of manager or supervisor as a coach that don't focus on just how to teach to work managing or commanding, but change to personnel management in the organization with how to coach by having form differently, that is coaching is the way to teach to work by questioning to make coachee think and find answers by the way they choose to achieve the purpose. Managers who is acting coach must have the appropriate personality in many operate, the ability to motivate, building inspiration to bring

out the potentiality of coachee. coach is the one who sets the frame of the conversation and questioning and coachee is the one who determine the center of the conversations and the purpose wonder the support of coach coachee must perceive the current situation from answering questions and get the neutral agreement in choosing the guideline. Coachee must decide to act according to the choose method or guideline and who acts as a coach will determine the inspection, monitoring and evaluation by getting voluntary from the coachee. At present time have all development, the organization will develop too. Working system will gradually change up to change in organization culture that will be benefits of everyone in the organization managing by coaching.

Keyword : Coach, Coachee, Managing by coaching

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีปัจจัยสำคัญที่เป็นผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดาฟท์ (Daft,R.L.,2000) กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจ คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น การทุ่มเทให้กับเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการที่บุคคลนั้นจะรักษาพฤติกรรมที่ดีไว้ องค์การใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการสร้างแรงจูงใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ บุคลากรจะมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงานทำให้เกิดประสิทธิผล ได้ประสิทธิภาพ ส่วนองค์การใดที่ผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม (บรรยงค์, 2554) ผู้นำหรือผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้างานในทุกระดับจึงมีส่วนสำคัญในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนเหล่านั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) ที่จะใช้พัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การโค้ชเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารสมัยใหม่นำมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ จากการศึกษาของ ดร. อัจฉรา จุ้ยเจริญ ในปี พ.ศ. 2557 มี ร้อยละ 13 ขององค์การที่ร่วมโครงการในการสำรวจรายงานว่า มีวัฒนธรรมการโค้ชในองค์การเกิดขึ้นแล้วโดยร้อยละ 65 ของบุคลากรจากกลุ่มองค์กรเหล่านี้ยืนยันว่าเรามีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมาก หลังจากได้รับการโค้ชซึ่ง และในปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีองค์การมากกว่า 300 องค์การที่มีวัฒนธรรมการโค้ช และองค์กรเหล่านั้นได้เผยถึงแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน คือ การวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อการโค้ชในรูปแบบต่างๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 และรายงานถึงผลดีที่ได้รับ คือ มีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงขึ้น อีกทั้งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับโอกาสเข้าถึงการโค้ชมีระดับความผูกพันสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ องค์การกลุ่มนี้ยังรายงานถึงความเติบโตของรายได้ที่สูงกว่าองค์การที่ขนาดใกล้เคียงกันแสดงให้เห็นว่าการโค้ชเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์การให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น (อัจฉรา, 2557)

ผู้บริหารบางคนที่มีความรู้สึกขัดแย้งว่าการบริหารแบบเดิมมีเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว นั่นคือ ความมีอำนาจ ความเบ็ดเสร็จในตัวเอง เพราะว่าผู้บริหาร คือ ผู้กุมชะตาชีวิตของบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะใช้อำนาจในการขึ้นเงินเดือน อำนาจในการเลื่อนตำแหน่ง และยังสามารถลงโทษตามระเบียบที่องค์การกำหนดไว้ ผู้บริหารแบบนี้ชอบการบริหารด้วยการสั่งการ เขาอาจจะได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพในระยะแรก แต่เขาจะได้รับความสัมพันธ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์ในระดับความเป็นเจ้านายกับลูกน้อง เขาจะไม่ได้รับความไว้วางใจ ความผูกพัน หรือความมุ่งมั่นในการทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะลดลงในที่สุด การโค้ชของผู้บริหารจึงเป็นคำตอบของผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

ผู้เขียนต้องการเขียนถึงรูปแบบการโค้ชของผู้บริหารองค์การในการมุ่งใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ความหมายของคำว่า โค้ช (Coach)

คำว่า “โค้ช” เราจะพบได้บ่อยในวงการกีฬา รูปแบบของโค้ชในวงการกีฬา คือ การยืนข้างสนามใช้วิธีสั่งการให้ผู้เล่นเล่นตามแผนการเล่นของโค้ช ผู้เล่นไม่มีสิทธิเลือกเล่นตามความถนัดและแผนการเล่นของตนเองได้อย่างเต็มที่ ในบางเกมของการแข่งขันฟุตบอล ผู้เล่นเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพาลูกฟุตบอล ขึ้นไปทำประตูได้จากการบุกในครั้งนี้ แต่โค้ชมีแผนการเล่นในรูปแบบการตั้งรับอย่างเต็มที่ ผู้เล่นจะต้องปฏิบัติตามแผนการเล่นนั้นจนขาดโอกาสในการทำประตู การเป็นโค้ชข้างสนามในเกมกีฬาจึงเป็นเพียงการฝึกให้ผู้เล่นทำตามเท่านั้น แต่โค้ชที่แท้จริงในเกมกีฬา คือ โค้ชที่เป็นผู้ฝึกสอน นักกีฬามาก่อนหน้านั้นเป็นระยะเวลาช่วงหนึ่ง เขามีหน้าที่ช่วยให้นักกีฬาสร้างเป้าหมายของตนเอง ทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อน ดึงศักยภาพที่เค็มองเห็น รวมถึงการให้กำลังใจเพื่อให้เกิดพลังในการฝึกฝนอย่างหนักเพื่อบรรลุการเป็นแชมป์อย่างที่นักกีฬาต้องการ การโค้ชในองค์การธุรกิจหรือในองค์การขนาดใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงแตกต่างจากโค้ชข้างสนามกีฬา แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับโค้ชผู้ทำการฝึกสอนมากกว่า เราเรียกการโค้ชแบบนี้ว่า การโค้ช

พจนานุกรมฉบับ Concise Oxford Dictionary ได้นิยามคำว่า “โค้ช” คือ การสอนพิเศษ การฝึกฝน การบอกให้ทราบ รวมถึงการติออาวูให้กับผู้มาขอรับคำแนะนำ (วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล, 2557) กล่าวว่าการโค้ช หมายถึง การเป็นคู่คิดของผู้ได้รับการโค้ชในกระบวนการพัฒนาที่สร้างสรรค์และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการโค้ชค้นศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตในหน้าที่การงาน การโค้ช เน้นการลงมือปฏิบัติของผู้รับการโค้ชเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านดีที่เป็นรูปธรรม (สมเกียรติ ทานอก และ คณะ, 2556) กล่าวว่าการโค้ช (Coaching) หมายถึง การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “โค้ช” (Coach) โดยปกติผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เช่น ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เช่น ผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับต้น (Low Management) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้รับการโค้ช โดยปกติจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกันเรียกว่า “โคชชี” (Coachee) (ชนิดิ์สรณ์ ตรีทยาภูมิ, 2558) ได้ให้ความหมายของการโค้ชว่า คือ การสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เลี้ยงในการสอนงานอย่างมีระบบและขั้นตอนและให้ผู้รับการโค้ชลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง มีการติดตามผลการปฏิบัติงานจากผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเพื่อให้ผู้รับการโค้ชมีการนำไปใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะทำให้เกิดคิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน (สาวิตรี ลำดับศรี, 2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานหมายถึงการที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายว่ามีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความประหยัด รวดเร็ว และเป็นการพัฒนาขีดความสามารถ รวมทั้งเป็นการช่วยเหลือการให้กำลังใจและให้โอกาสในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ดีขึ้น

ผู้เขียนได้ให้ความหมายของการโค้ชว่า คือ การใช้เทคนิคการสอนงาน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ทำหน้าที่โค้ช และผู้รับการโค้ชในการกำหนดเป้าหมายและลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ผู้รับการโค้ชเป็นผู้เลือก โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชเป็นผู้ควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

โค้ชซิ่งกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer, 1980) กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development/OD) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน รวมถึงการออกแบบเครื่องมือ ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร และวอร์เนอร์ บุค (Warner Burke, 1982) กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์กร

การพัฒนาองค์กรด้วยวิธีการบริหารโดยการโค้ช คือ การที่ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นโค้ชให้กับบุคลากรในองค์กรโดยผ่านกระบวนการโค้ชด้วยการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองออกมาโดยมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับบุคคลให้มีความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานในองค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมีส่วนร่วม เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานทั้งระบบนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรที่อยู่ในสภาวะที่ดีกว่าเดิม

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) มีหลากหลาย แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต่างก็มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ 1. มุ่งที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับการแก้ไข ลดข้อบกพร่อง ลดขั้นตอนของกระบวนการที่ซับซ้อนปรับเปลี่ยนระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 2. การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

ผู้บริหารกับการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร

การบริหารด้วยการโค้ช คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ไม่ใช่เพียงแค่สอน แนะนำ หรือฝึกฝนให้เท่านั้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชต้องมีการใช้ศิลปะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะในการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้รับการโค้ชได้คิดหาคำตอบในแบบที่ควรจะเป็นสำหรับตัวผู้รับการโค้ชเอง โค้ชมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการโค้ชเกิดพลังและแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาโดยที่คำนึงถึงแนวคิดที่ว่ามนุษย์มีศักยภาพอยู่หลากหลายแง่มุมและคุณค่าเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องสามารถรวบรวมและใช้งาน ความแตกต่างและความหลากหลายเหล่านั้นได้ (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) กล่าวว่องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กรโดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับตระหนักถึง และให้คุณค่าแก่ความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ทำให้พนักงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องดึงความหลากหลายให้เป็นขุมพลังในการคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ อย่างยั่งยืน

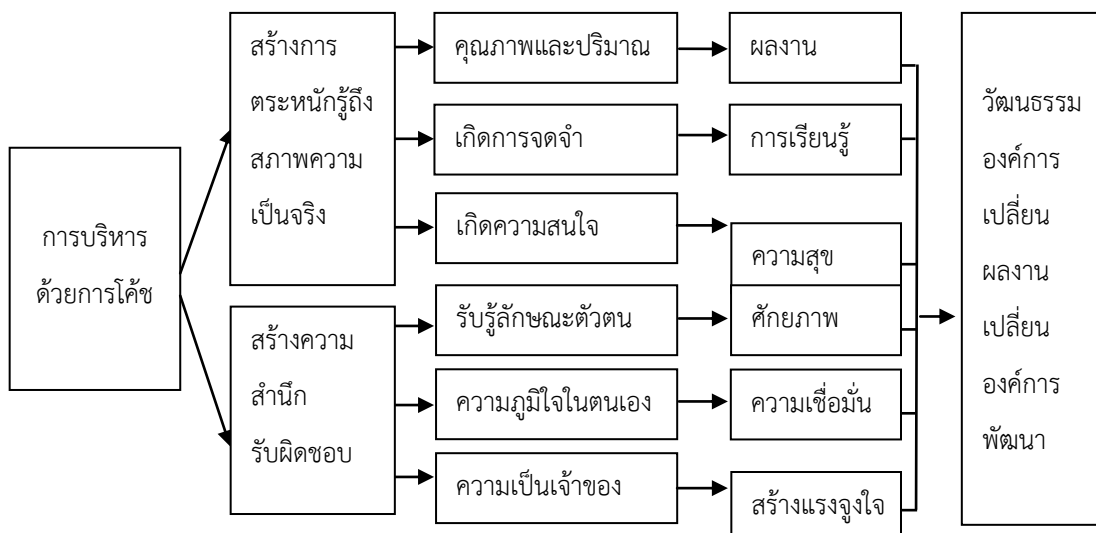
(วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศตร, 2545) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมจูงใจปฏิบัติสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง และบาร์นาร์ด (Barnard, 1969) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจคน ถ้าหากว่าผู้นำขาดความสามารถในด้านนี้ถึงแม้จะมีความสามารถด้านอื่นมากเพียงใดก็ตามก็ยากที่จะนำคนจำนวนมากให้ประสบความสำเร็จได้ ความสามารถในการจูงใจ คือ การสนทนา ความเป็นนักพูด ใช้ภาษาได้ดีทำให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความบริสุทธิ์ใจให้บุคคลอื่นได้เห็น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการช่วยบุคลากร ให้คิดเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการทำงาน ใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การใช้กระบวนการดังกล่าวผู้เขียนมุ่งเน้นไปที่กระบวนการโค้ชของผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งใช้เครื่องมือการโค้ชในการจัดการบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจ แรงผลักดันภายในเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาขีดความ

สามารถของบุคลากรในองค์การในทุกมิติจนเกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การเกิดการพัฒนาดังต่อเนื่องจนองค์การได้รับการพัฒนาได้ในที่สุด

การโค้ชโดยผู้บริหาร

เพราะเหตุใดผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชควรจะเป็นผู้บริหาร (อุทัย ทิรัญโต, 2543) กล่าวว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนา, 2557) กล่าวว่าผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ในการฝึกสอนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นเปลี่ยนวิธีการสอนในปัจจุบันเป็นการโค้ชจะสามารถดึงศักยภาพของผู้รับการสอนทั้งด้านความรู้ความสามารถด้านการคิดตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การโค้ชจึงเป็นกลไกเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้รับการสอนหรือผู้รับการโค้ชให้มีความรู้ ความสามารถ การคิดขั้นสูง มีวิธีการเรียนรู้ การตรวจสอบ การประเมินตนเอง และกำหนดทิศทางพัฒนาตนเองได้

การโค้ชโดยผู้บริหารหรือการบริหารด้วยการโค้ช คือ การพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้บุคลากรในองค์การเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละคนจนสามารถเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรมองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้ในที่สุด



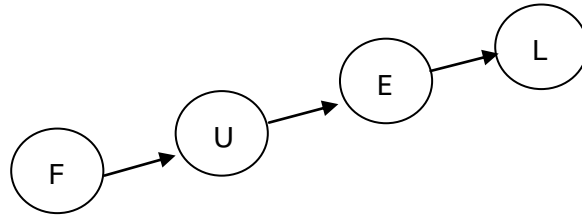
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการบริหารด้วยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์การ

ที่มา: พัฒนาจากแนวคิดของจอห์น วิทมอร์ (John Whitmore, 2009) จากหนังสือ Coaching for Performance

จากตัวแบบ (Model) การบริหารโดยโค้ช คือ 1. สร้างการตระหนักรู้ถึงสภาพความเป็นจริงสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ รับรู้ถึงคุณภาพและปริมาณที่องค์กรพึงปรารถนาเพื่อก่อให้เกิดการสร้างผลงาน รับรู้ ระลึกถึง และจดจำเรื่องราวต่างๆ จนเกิดการเรียนรู้โดยผ่านความสนใจในกิจกรรมที่ทำและทำให้มีความสุขในกิจกรรมที่ทำนั้น และ 2. สร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นโดยการให้รับรู้ถึงลักษณะตัวตนจนเกิดความภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในกิจกรรมที่ทำก่อให้เกิดศักยภาพของตนเอง มีความเชื่อมั่น สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองที่จะมุ่งมั่นในการทุ่มเทให้กับองค์กรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การในด้านบวกและองค์การได้รับการพัฒนาในที่สุด

ตัวแบบ (Model) ที่นำเสนอไม่ได้บอกวิธีการของผู้ที่ทำหน้าที่โค้ช แต่เป็นเพียงตัวแบบของการฝึกเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกฝนบุคลากรในองค์การ เป็นกลยุทธ์ระดับสูงที่ช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเห็นถึงสภาพปัญหาที่ต้องแก้ไขจึงเพิ่มความสามารถในการตอบสนองอย่างเพียงพอกับสถานการณ์ที่

ผู้ทำหน้าที่โค้ชกำลังเผชิญ ตัวแบบที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันมี 2 ตัวแบบ คือ FUEL Model and the GROW Model โดย FUEL Model ได้อธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบในการ โค้ชซึ่ง ของ FUEL model

Coaching (Zenger, John and Kathleen Stinnett, 2010)

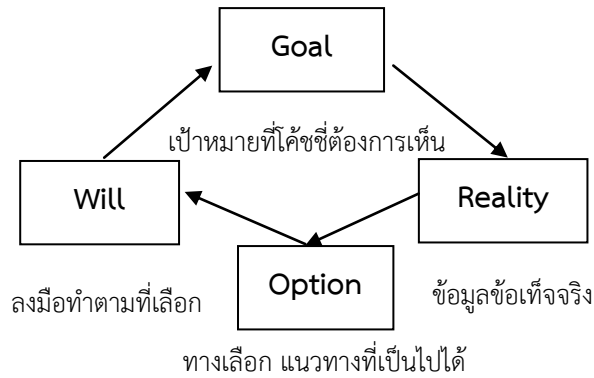
1. กำหนดกรอบของการสนทนา (Frame the Conversation) คือ การกำหนดกรอบการสนทนาเพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ชตกลงที่จะอยู่ในการสนทนาเดียวกันและทำให้การสนทนานั้นชัดเจนและประเด็นที่สำคัญ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเป็นเจ้าของกระบวนการ ในขณะที่ผู้รับการโค้ชเป็นเจ้าของเนื้อหาของสนทนาโดยระบุพฤติกรรม หรือปัญหาที่จะหารือโดยผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเป็นผู้กำหนดหัวข้อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการให้ผู้รับการโค้ชเป็นผู้เล่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นในการสนทนา รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ของการสนทนา ผู้รับการโค้ชต้องการอะไร ในกระบวนการสนทนาเพื่อที่จะให้การสนทนาดำเนินต่อไปได้

2. เข้าใจถึงสถานะปัจจุบัน (Understand the Current State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้จักตนเองและ สถานะปัจจุบัน เข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชจะต้องเริ่มที่จะเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของเขาด้วย ใน ฐานะโค้ชจะต้องทำหน้าที่รักษากระบวนการการสนทนาไว้และคอยเป็นกระจกในการตรวจสอบพฤติกรรมของผู้รับการโค้ช ด้วยคำถามปลาย เปิด คำถามจะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นทั้งผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ช ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเข้าใจว่า คนจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จนกว่าพวกเขาจะรู้สึกว่าจะจำเป็นต้องเปลี่ยน ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชต้องปฏิบัติหน้าที่นำเสนอมุมมอง ของสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้กับผู้รับการโค้ชเพื่อสร้างความตระหนักให้มากขึ้นจนผู้รับการโค้ชมีมุมมองต่อ สถานการณ์นี้ว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่ว่าจะทำอย่างไร กำลังเกิดอะไรขึ้นกับสถานการณ์แบบนี้ จะทำอะไรได้บ้าง มี อะไรเป็นความท้าทาย ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชอาจมีส่วนร่วมในสถานการณ์เช่นนี้ คนอื่นอาจจะเห็นสถานการณ์นี้หรือไม่ ตรวจสอบผลกระทบของการดำเนินการต่อไปบนเส้นทางปัจจุบัน ผลกระทบอะไรบ้างกับตัวเราหรือกับคนอื่น หาก สถานการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายอย่างไร อะไรคือสิ่งที่เขาจะทำให้บรรลุ และอะไรคือผลกระทบใน ระยะยาว ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องนำเสนอสถานการณ์นี้ในมุมมองของผู้รับการโค้ช

3. สำรวจสภาพที่ต้องการ (Explore the Desired State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้ทราบถึงข้อมูลบริบทต่างๆที่จะ ทำให้เป้าหมายบรรลุผลและสร้างทางเลือกที่หลากหลายเพื่อให้เป้าหมายบรรลุ สำรวจสภาพที่ต้องการว่าสิ่งใดมี ความสำคัญที่สุดที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องริบเร่งแก้ปัญหาและมีเจตนาในการกำหนดเป้าหมายให้กับผู้รับการโค้ชและ ร่วมกันสร้างทางเลือกสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องสนทนาด้วยการถามคำถาม หว่านปัจจัยใดมี อิทธิพลต่อความสำเร็จ หากยังไม่สามารถหาทางได้ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องช่วยระดมสมองให้เข้าใจถึงความสำเร็จ สิ่ง ที่อยากเห็น อะไรคือเป้าหมาย เส้นทางไหนคือสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชเห็น เมื่อสำรวจเส้นทางหรือทางเลือกของการดำเนินการ อาจจะเลือกใช้เพียงบางวิธีที่ได้ผลสำหรับผู้รับการโค้ช ผู้ทำหน้าที่โค้ชอาจจะต้องพิจารณาสำรวจปัญหาและอุปสรรค และระลึกเสมอว่าอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับความสำเร็จ คือ ความไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

4. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Lay Out a Success Plan) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชสร้างแผนดำเนินการมีรายละเอียด และปฏิบัติตามแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจะประสบความสำเร็จ ในขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนนี้

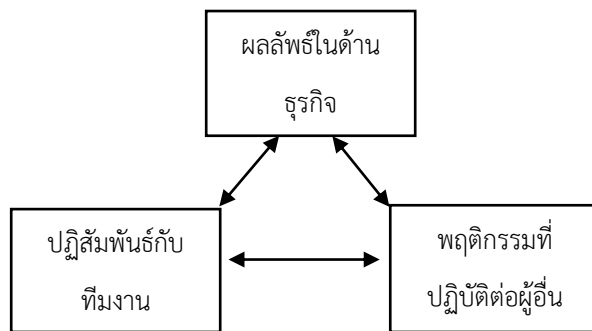
เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการโค้ชจะต้องชัดเจนในเส้นทางที่ตนเองเลือก และจะต้องทำให้สิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น ผู้ทำหน้าที่โค้ชมีหน้าที่กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ควบคุมกำกับและตรวจสอบประเมินผลได้ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชค้นหาวิธีสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการโค้ชในการบรรลุเป้าหมาย เกิดการพัฒนา และยอมรับในแผนการดำเนินการนั้น มีการทบทวนแผน หรือยอมรับการสนับสนุนจากผู้อื่นที่สามารถสนับสนุนในการก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมาย



ภาพที่ 3 แบบ GROW Model ของ (Whitmore, John, 2009)

ตัวแบบ GROW Model เป็นรูปแบบที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ ลักษณะใกล้เคียงอย่างมากกับรูปแบบ FUEL ของ จอห์น และ แคธลีน (Zenger, John and Kathleen Stinnett) เกี่ยวกับกรอบโครงสร้างการฝึกการเป็นโค้ช ในรูปแบบนี้มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. Goal คือ เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของผู้รับการโค้ชที่ต้องการ 2. Reality คือ ข้อมูลข้อเท็จจริงสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน 3. Option คือ ทางเลือกและ หรือแนวทางที่เป็นไปได้จากความคิดสร้างสรรค์ การเปรียบเทียบ วิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและมีความเหมาะสม 4. Will คือ เริ่มตัดสินใจที่จะลงมือทำตามที่ตั้งใจไว้เพื่อประสบความสำเร็จในการเอาชนะ อุปสรรคใดๆที่อาจจะต้องทำไปพร้อมกัน ทักษะการเป็นโค้ชของผู้บริหารมีสองสิ่งซึ่งผู้บริหารควรระลึกอยู่เสมอ คือ 1. ปฏิบัติงานให้สำเร็จ และ 2. พัฒนาทักษะของบุคลากรและทีมงาน

ผู้บริหารที่ดีต้องการให้องค์การของตนเองบรรลุเป้าหมายและตัวชีวิต ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่โค้ชจึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ การเป็นโค้ชที่ดีจะต้องมีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการต่อรอง การสร้างจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) และสิ่งที่ไม่อาจละเลย คือ การมีมารยาททางสังคมและการปฏิบัติตนให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ



ภาพที่ 4 กฎเกณฑ์สำคัญในการเป็นโค้ชสำหรับผู้บริหาร ของ จอห์น วิตมอร์ (Whitmore, John, 2009)

คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่โค้ชสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จ การทำงานของคุณลากรในทีม ถ้าหากว่าอยากได้ผลลัพธ์หรือผลประกอบการที่ดี หรือเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องคำนึงถึงการอยู่ร่วมกับคนอื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับทีมงานและส่งเสริมให้ทีมงานมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งระหว่างตัวบุคคลและกลุ่มงาน คุณลักษณะของโค้ชสำหรับผู้บริหารที่ดีควรมีดังนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี บุคลิกภาพ คือ ภาพที่ประทับใจของผู้รับการโค้ช สามารถชวนให้ติดตามในการสนทนา เช่น การแต่งกายอย่างสุภาพ เรียบร้อย การยิ้มแย้มแจ่มใส การพูดด้วยความสุภาพ และให้เกิดกับผู้รับการโค้ช เป็นต้น บุคลิกภาพที่ดีของผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชทำให้เกิดความเจริญใจของผู้รับการโค้ช
2. มีมารยาททางสังคม เคารพสิทธิของบุคคล เช่น การกล่าวคำขอบคุณ คำขอโทษ กับผู้รับการโค้ช การสนทนาพูดคุยด้วยภาษาที่สุภาพ เป็นต้น การที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชมีมารยาททางสังคมที่ดีทำให้บรรยากาศในการโค้ชติดตามไปด้วย
3. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการโค้ช การสื่อสารที่ดีจะต้องมีความชัดเจน กระชับ ถูกต้อง สุภาพ สร้างสรรค์ เชื่อถือได้ และมีความสมบูรณ์สื่อสารตรงไปตรงมา สื่อสารเป็นกันเอง การสื่อสารแบบคุณกาลเทศะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน
4. มีความสามารถในการใช้ภาษา การใช้ภาษาทางบวกในการโค้ชที่ทำให้ผู้รับการโค้ชเกิดกำลังใจ เกิดความเชื่อมั่น และความภาคภูมิใจในตนเอง
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สัมพันธภาพที่ดีเป็นปัจจัยทำให้การโค้ชประสบความสำเร็จ เพราะว่าการโค้ชเป็นเรื่องของความสมัครใจและร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ชเป็นสำคัญซึ่งไม่สามารถใช้อำนาจในการบังคับได้
6. การบริหารเวลา การวางแผนการทำงานในเวลาที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการทำสิ่งต่างๆ ทีละอย่าง การทำงานหลายๆ งานพร้อมกันมีผลเสียต่อคุณภาพของงาน การมีสติอยู่กับงานที่ปฏิบัติ ณ ปัจจุบัน คือสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ยึดติด อยู่กับอดีต และไม่ฟุ้งซ่านกับอนาคต
7. การถามคำถามและการฟังเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องมีการถามคำถามที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยกระตุ้นการคิดได้เป็นอย่างดี คำถามที่มีพลัง (power questions) มุ่งถามให้ผู้รับการโค้ชคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ตลอดจนคำถามที่กระตุ้นให้เกิดความสงสัยและเกิดคำถามในการเรียนรู้ต่อไป
8. การฟังเป็นการเคารพผู้รับการโค้ช เปิดโอกาสให้กับตนเองได้เรียนรู้และเป็นทักษะที่ทำให้ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเข้าใจแนวความคิดและวิธีการคิดของผู้รับการโค้ช การฟังให้เข้าใจและจับประเด็นสำคัญได้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่ดีสำหรับ การให้คำแนะนำ ชี้แนะในขณะทำการโค้ช

บททดสอบการเป็นผู้ทำหน้าที่โค้ชของผู้เขียน

ผู้เขียนได้ทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวและทำการทดลองการโค้ชแบบตัวต่อตัว ผู้เขียนในฐานะของนักวิชาการ สาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลสุขภาพ บำบัดโรคเบื้องต้น รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานสาธารณสุขเป็นอย่างดี

สถานการณ์ครั้งนี้ คือ มีผู้รับบริการชื่อบอลมีปัญหาวนลงพุง มีน้ำหนักตัว 81 กิโลกรัม ส่วนสูง 170 เซนติเมตร ค่าดัชนีมวลกาย เท่ากับ 28.03 ซึ่งอยู่ในภาวะอ้วน น้ำหนักเหมาะสมสำหรับเขา คือ ประมาณ 66 กิโลกรัม เขาจะต้องลดน้ำหนัก 14 กิโลกรัมจึงมาขอคำปรึกษากับผู้เขียนผู้เขียนจึงใช้กรอบแนวคิด Model Coaching ของ Zenger, John and Kathleen Stinnett มาเป็นเครื่องมือในการให้คำปรึกษาโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกรอบของการสนทนา (Frame the conversation)

เราตกลงกันว่าเราจะคุยกันด้วยเรื่องการที่มีรูปร่างดูดีน่ามองและการมีสุขภาพดี ถ้าหากว่าเรามุ่งเน้นคุยเรื่องอ้วนหรือ น้ำหนักเกินจะต้องลดน้ำหนักจะเป็นเชิงลบที่ผู้รับสารโค้ชจะมีความรู้สึกว่าเป็นปมด้อยของเขา ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะป้อนคำถามถึงเป้าหมายที่ผู้รับสารโค้ชต้องการโดยถามถึงการมีเป้าหมายที่จะทำให้รูปร่างดูดีน่ามองและมีสุขภาพดีแล้วปล่อยให้ผู้รับสารโค้ชพูดถึงเป้าหมายที่เขาต้องการด้วยตัวของเขาเอง

โค้ช: “บอลคิดว่าการที่เราตั้งใจจะทำให้รูปร่างเราดีขึ้น น้ำหนักควรจะเป็นเท่าไร หรือเราคิดว่าเราจะทำน้ำหนักได้แค่ไหน”

บอล: “ผมคิดว่าผมต้องการลดน้ำหนักสัก 10 กิโล ครับ น่าจะทำให้ผมดูดีและสุขภาพดีขึ้นครับ”

โค้ช: “ดีเลยครับ เรามาเริ่มจากจุดนี้กันก่อน ผมคิดว่าบอลจะต้องทำได้แน่ๆ เลย” โค้ชมีหน้าที่สนับสนุนเป้าหมายที่เห็นว่าเหมาะสมนั้นโดยต้องไม่บังคับว่าต้องลดถึง 14 กิโลกรัม แต่โค้ชต้องขอสัญญาว่าจะทำได้ในเวลาเท่าใด

โค้ช: “บอลคิดว่าจะใช้เวลาานเท่าไรล่ะครับ”

บอล: “ผมว่า 3 เดือน ผมทำได้ครับ”

ถ้าหากว่าผู้ทำหน้าที่โค้ชมีความรู้ทางด้านนี้อยู่บ้างจะได้ช่วยทบทวนเป้าหมายและระยะเวลาว่าเหมาะสม คำนึงถึงความเป็นไปได้ของเป้าหมายในครั้งนี้

โค้ช: “โอ เค เลย เดือนละสามกิโลฯ กำลังดี ร่างกายเราจะได้ไม่โทรม สรุปว่า 3 เดือนนี้เราจะลดน้ำหนักให้ได้ 10 กิโลกรัมนะครับ ครบ 1 เดือน เรามาดูกันว่าจะได้สัก 3 กิโล ก่อน โหม”

2. เข้าใจถึงสถานะปัจจุบัน (Understand the Current State)

โค้ช : “ผมคิดว่าบอลทำได้อยู่แล้วเดือนละ 3 กิโล ทำไมบอลถึงอยากให้มีรูปร่างดีขึ้นมาล่ะครับ”

บอล: “วันก่อนผมขึ้นบันไดชั้น 2 ผมเหนื่อย ผมไม่เคยเป็นมาก่อน วิตความดันก็สูง เล่นฟุตบอลกับเพื่อนก็อึดอัด ไม่คล่องแคล่วเหมือนเก่า เหนื่อยมากด้วย ใส่เสื้อผ้าเก๋ๆก็ไม่ได้มันอัดอึด ที่สำคัญเพื่อนเริ่มเรียกไอ้อ้วน เมื่อก่อนผมหล่อสุดในแก๊งนะครับ”

โค้ช: “ ผมยังเห็นถึงความหล่อของบอลอยู่นะครับ ถ้าวัด 10 กิโล ไม่รู้จะหล่อขนาดไหน ทำไมในระยะไม่กี่ปีมานี้ น้ำหนักถึงขึ้นมามากขนาดนี้”

บอล: “ผมทำงานมากกลับดึก ออกทะเลไม่เป็นเวลา กินเก่ง สังสรรค์กับเพื่อนๆ บ่อยขึ้น เริ่มมีตั้งคนนะครับ ไม่เหมือนก่อน ไปไหนก็เดินไป งานบ้านก็ทำเอง เดียวนี้มีรถ ไปปากซอยผมยังไม่เดินเลย ชีรตไป งานบ้านแม่บ้านเขาก็ทำหมดเห็นว่าผมทำงานเหนื่อย อาหารดีๆ เขาก็เตรียมไว้ให้ผมหลังเลิกงานทุกวัน”

โค้ช: “บอลคิดว่าปัญหาของบอลอยู่ตรงไหนครับ”

บอล: “กินแล้วก็นอนครับ”

โค้ช: “โอเค งั้นเรามาเริ่มจาก กินกับนอนแล้วกัน ผมดูแล้ว บอล แก่ปัญหานี้ไม่ยากแน่ๆ ทำได้สบายๆ”

ในส่วนนี้จะเป็นการสนทนาเพื่อสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังด้วยการให้รับทราบถึงสถานการณ์ที่เขา กำลังเผชิญอยู่ด้วยคำถามปลายเปิด

3. สำรวจสภาพที่ต้องการ (Explore the Desired State) เมื่อทราบเป้าหมายและสถานการณ์ที่มีผลกับปัญหาแล้ว ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องถามคำถามปลายเปิดว่าเราจะมียุติบางอย่างที่เราจะลดน้ำหนักให้ได้ 10 กิโลกรัม ใน 3 เดือน

โค้ช: “เรารู้แล้วล่ะว่าเรากินมาก กับขาดการออกกำลังกาย บอลมียุติการในใจหรือยังว่าจะทำอย่างไร”

บอล: “ผมว่าผมจะลดการทานแป้งและเพิ่มการออกกำลังกายครับ ”

โค้ช: “โอ เค เราจะใช้วิธีลดแป้งและการออกกำลังกายนะ”

เมื่อโค้ชและผู้รับการโค้ช ได้ทางเลือกหรือแนวทางร่วมกันแล้ว ทำการสนทนาในการวางแผนที่จะทำ

4. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Lay Out a Success Plan)

โค้ช: “บอลมีแผนว่าเราจะลดแป้งและการออกกำลังกาย ไว้อย่างไร”

บอล: “ผมว่าผมจะลดการทานแป้งก่อน กินข้าวน้อยๆ กินผักสดน้ำพริก กินปลาต้ม แทนอาหารพวกทอดเปลี่ยนอาหารว่างเป็นผลไม้ เช่นฝรั่ง แอปเปิ้ล ส่วนการออกกำลังกายผมขอเริ่มจากเดินเร็วๆ จากการทำงานนี้แหละครับ ออกหนักๆ ผมก็ไม่ไหว ช่วงนี้ว่าจะงดสังสรรค์กับเพื่อนๆ สักระยะ ถ้าน้ำหนักเริ่มลดผมค่อยไปออกกำลังกายอย่างเต็มรูปแบบ”

โค้ช: “ทำแบบนี้ อย่าวางแต่ 10 กิโลเลย ผมว่า 15 กิโลก็ไหว ครบสิ้นเดือนนี้ ผมว่า 3 กิโล สบายครับ”

ในระหว่างที่เขียนบทความนี้ ผู้เขียนได้ทำหน้าที่โค้ช ให้กับผู้รับการโค้ชมาเป็นเวลา 2 เดือน ติดตามพบกันสัปดาห์ละ 1 ถึง 2 ครั้ง พบว่าผู้รับการโค้ชสามารถลดน้ำหนักได้ ถึง 6.5 กิโลกรัมถือว่าบรรลุเป้าหมายของสองเดือนแรก ถ้าเป็นการทำงานแบบเดิมๆ ของผู้เขียน จะใช้รูปแบบสั่งให้ทำ บอกให้ทำตามองค์ความรู้ที่มี แต่อาจจะไม่ใช่ความต้องการของผู้รับบริการ ไม่ตรงกับสิ่งที่เขาสามารถทำได้ การสอนแบบเดิมๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความมีประสิทธิภาพจะแตกต่างจากการโค้ช จากการทดลองนี้ผู้เขียนคิดว่าสามารถนำไปใช้กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น เช่น การเลิกสูบบุหรี่หรือการเลิก ดื่มสุราได้อีกด้วย เป็นความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยต่อไป

สถานการณ์ที่ 2 ผู้เขียนจะเล่าถึงประสบการณ์เพื่อสนับสนุนว่ามนุษย์มีความหลากหลายและจงเชื่อมั่นว่าเขาเหล่านั้นมีประสิทธิภาพอยู่ในตัวอีกมากมาย

ผู้เขียนได้ทดลองใช้วิธีการโค้ชกับพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครโดยกลุ่มผู้รับการโค้ชคือ พนักงานขายโครงการตรวจสุขภาพทั้งหมด 21 คน มีการแบ่งกลุ่ม จำนวน 3 กลุ่มโดยละเอียดอายุและเพศให้ใกล้เคียงกัน เรากำหนดกิจกรรมครั้งนี้ว่า คือ การแข่งขันกัน ผู้ทำหน้าที่โค้ชออกคำสั่งด้วยการสั่งให้ทุกคนไปหาหินมาคนละ 1 ก้อนที่คิดว่าลักษณะเหมือนตนเองที่สุด เมื่อกลับมาในห้องทุกคนจะมีหินที่ลักษณะแตกต่างกันออกไป ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะให้ทุกคนทบทวนถึงหินก้อนนั้นที่อยู่ในมือว่าลักษณะเป็นแบบไหน ทำไมถึงคิดที่จะเอามาแทนตนเองได้ ทุกคนจะให้เหตุผลแตกต่างกันไป เช่น สีผิวที่เหมือนกัน ลักษณะกลม เรียวเหมือนหุ่น ผู้ถือขนาดที่ใหญ่แสดงถึงความหนักแน่น ขนาดที่เล็กที่แสดงลักษณะความเป็นผู้น้อย สีที่ไม่เหมือนกันของหินก้อนเดียวกันแสดงถึงความมีบุคลิกที่แตกต่างกัน เป็นต้น เมื่อแต่ละกลุ่มได้สนทนาและทราบถึงบริบทของตนเองเรียบร้อยแล้ว ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะสั่งให้ทุกคนทำตามดังนี้

ความท้าทายที่ 1. ให้ทุกคนต่อหินที่อยู่ในมือของแต่ละคนเข้าด้วยกันให้สูงที่สุด

ผลที่ได้ กลุ่มที่ 1 ก้อนหินสูง 3 เซนติเมตร กลุ่มที่ 2 ก้อนหินสูง 5 เซนติเมตร และกลุ่มที่ 3 ก้อนหินสูง 6 เซนติเมตร

ความท้าทายที่ 2. ให้ทุกคนต่อหินที่อยู่ในมือของแต่ละคนให้สูงที่สุด และสูงกว่าครั้งแรก

ผลที่ได้ กลุ่มที่ 1 ก้อนหินสูง 5 เซนติเมตร กลุ่มที่ 2 ก้อนหินสูง 6 เซนติเมตร และกลุ่มที่ 3 ก้อนหินสูง 6.5 เซนติเมตร

ความท้าทายที่ 3. ให้ทุกคนต่อหินที่อยู่ในมือของแต่ละคนให้สูงที่สุด และสูงกว่าครั้งที่ 2

ผลที่ได้ กลุ่มที่ 1 ก้อนหินสูง 8.2 เซนติเมตร กลุ่มที่ 2 ก้อนหินสูง 10 เซนติเมตร และกลุ่มที่ 3 ก้อนหินสูง 8 เซนติเมตร

จากการทดลองจะเห็นว่าหินสูงขึ้นทุกครั้ง เมื่อได้รับคำสั่งให้ทำ ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น บุคคลในกลุ่มเหล่านั้นทำได้โดยแค่คิดว่า คือ การแข่งขันกระนั้นหรือ เบื้องหลัง ความสำเร็จแต่ละครั้งนั้นมีดังนี้

ในครั้งที่ 1 ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชได้ให้ทุกกลุ่มได้ทบทวนดูว่าทำไมถึงได้เท่านี้ ผลสรุปออกมาว่าขนาดมันต่างกัน บางก่อนก็กลม บางก่อนก็เหลี่ยม เข้ากันไม่ได้ เรียงกันไม่ได้ ได้แค่นี้ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว

ผู้ทำหน้าที่โค้ช ได้สรุปให้ทุกคนฟังว่านี่คือศักยภาพที่ทุกคนคิดว่าตนเองมี คือ ได้เท่านี้ แต่ในมุมมองของโค้ชคิดว่าหิน แต่ละก้อนเปรียบเสมือนทุกคนที่อยู่ในองค์กรแห่งนี้มาจากต่างที่ ต่างสถานะ แต่เมื่อมาอยู่ด้วยกันทุกคนจะต้องหาเหลี่ยม หามุมที่เข้ากันให้ได้ ลองช่วยกันคิดว่าจะใช้ประโยชน์จากความเล็ก ความยาว ความกลมได้อย่างไร

ผลออกมาในครั้งที่ 2 ดังที่รายงานไว้ในเบื้องต้น คือทุกกลุ่มสามารถเรียงหินได้สูงขึ้น

และในครั้งที่ 3 ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชยังแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าพวกเขาสามารถเรียงก้อนหินได้สูงกว่านี้ ทุกคนในทีมมีศักยภาพที่พัฒนาไปได้มากกว่านี้อีก

ผลออกมาในครั้งที่ 3 ทุกกลุ่มสามารถเรียงหินได้สูงขึ้นไปอีกอย่างไม่น่าเชื่อ

นี่คือตัวอย่างการทดลองกลุ่มเล็กๆ ที่ผู้เขียนได้นำมาสนับสนุนกระบวนการโค้ชว่าผู้ทำหน้าที่โค้ชที่ดีไม่จำเป็นต้องบอกถึงวิธีการปฏิบัติว่าทำไมไม่ทำอย่างนั้น ทำไมไม่เรียงแบบนี้ เพราะว่าแทนที่จะเป็นศักยภาพของทีมงาน แต่กลับเป็นศักยภาพของผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชซึ่งจะทำให้ต้องคอยสอนงานอยู่ตลอดเวลาจนสมาชิกในทีมขาดความมั่นใจในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

บทสรุป

การบริหารโดยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร ทำให้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นโค้ชที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่วิธีการสอนงาน หรือการออกคำสั่งเหมือนที่ผ่านมา แต่เขาจะเป็นผู้ที่บริหารพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการโค้ช โดยมุ่งเน้นการสอนงานด้วยการถามคำถามเพื่อให้ผู้รับการโค้ชหรือพนักงานช่วยคิดช่วยตอบคำถามและร่วมกันหาแนวทางในการลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องทำหน้าที่จูงใจให้ผู้รับการโค้ชเกิดพลังผลักดันในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในหลายๆ ด้าน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ แร้งบันดาลใจเพื่อดึงศักยภาพของผู้รับการโค้ชออกมา โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชมีหน้าที่กำหนดกรอบการสนทนา ส่วนของเนื้อหาข้อมูลต่างๆ ในการสนทนาจะต้องเป็นของผู้รับการโค้ช โดยโค้ชจะเน้นการถามคำถามให้ผู้รับการโค้ชเป็นผู้ตอบและเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ผู้รับการโค้ชต้องรับรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันจากการตอบคำถาม ร่วมกันหาแนวทางและมีข้อตกลงในการเลือกแนวทางนั้น ผู้รับการโค้ชตัดสินใจลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่เขาเลือก ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการตรวจสอบติดตามประเมินผลโดยได้รับความสมัครใจจากผู้รับการโค้ช ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องไม่ละเลยที่จะให้กำลังใจผู้รับการโค้ช มีการชื่นชมในทุกระยะของความสำเร็จย่อยๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้รับการโค้ชมีพลังและมุ่งมั่นในการลงมือทำตามแผนที่วางไว้ต่อไป จะเห็นได้ว่าเมื่อผู้บริหารใช้วิธีการโค้ชให้กับบุคลากรในองค์กรมากขึ้น ย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น องค์กรจะเกิดการพัฒนาระบบการทำงานจะค่อยๆปรับเปลี่ยนจนถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้ได้รับผลประโยชน์ ก็คือ ผู้บริหาร บุคลากรและองค์กรของเขานั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยานุมิ. (2558). *นิยามธุรกิจ:การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์.TPI*. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2559, จาก <http://www.uptraining.co.th/feed-article/231-coaching-trip>
- บรยรงค์ โตจินดา. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*. 5(2): กรกฎาคม – ธันวาคม.
- วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัคร. (2545). *ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล. (2557). *การโค้ช เพื่อการรู้คิด (Cognitive Coaching)*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- สมเกียรติ ทานอก; และคณะ. (2556). *การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ร่วมกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ปีงบประมาณ 2556*.
- สาวิตรี ลำดับศรี. (2558). *เทคนิคการสอนงาน*. ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2559). *การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)*. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2559, จาก <https://atcharablog.com/2017/01/03/วิธีการโค้ช>
- อุทัย หิรัญโต. (2543). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Barnard, Chester I. (1969). *Organization and Management* Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press
- Burke, W. Warner. (1988). *Team Building in Team Building*. Edited by W. Brendan Reddy. California : NTL Institute for Applied Behavioral Science.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. 5th ed. Fort Worth : Dryden.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. 7th ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Michael Beer. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*.
- Whitmore, John. (2009). *Coaching for Performance: GROWING Human Potential and Purpose*. The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition Paperback
- Zenger, John and Kathleen Stinnett. (2010). *The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow*. The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow Hardcover.