

ตัวอย่างบทสนทนา การโค้ชในประเภทต่างๆ

โค้ช ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์



► example ◀

CONVERSATION

www.entraining.net | 02-732-2345



แนวความคิดของการจัดทำ “คู่มือ” เล่มนี้

การเรียนรู้การโค้ช (Coaching) และพัฒนาตัวเองในเรื่องเกี่ยวกับการโค้ช ต้องได้มีโอกาสหนึ่งฟัง “การโค้ชแบบตัวต่อตัว (1:1 Coaching)” ให้มากๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพราะ...

- ๑ มองเห็นจังหวะของการใช้คำถามระหว่างการโค้ช
- ๒ ได้ยินสิ่งที่โค้ชนำประเด็นของโค้ชขึ้นมาชวนคิด
- ๓ เรียนรู้และเข้าใจประเภทคำถามต่างๆ ที่โค้ชเลือกใช้
- ๔ เข้าใจกระบวนการการโค้ชอย่างครบถ้วน
- ๕ เกิดความรู้สึกร่วมไปกับการโค้ชด้วย

ผมเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านการเห็นการดำเนินการโค้ชจริงๆ จึงมีแนวความคิดว่า...หากมีบทสนทนาที่เกิดขึ้นจากการโค้ชพอสังเขป น่าจะทำให้ผู้สนใจเรียนรู้เพิ่มขึ้น แม้ว่าไม่ได้มีโอกาสได้ร่วมฟังการดำเนินการโค้ชจริงๆ

“คู่มือตัวอย่างบทสนทนาการโค้ช” นี้จึงได้ถูกรวบรวมขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ ตามความเหมาะสมของผู้ที่สนใจการโค้ช ได้ฝึกฝนด้วยตัวเอง...สามารถนำไปใช้ปรับปรุงแนวทางการโค้ชของตัวเองได้

หวังว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทุกท่านที่สนใจการโค้ช เพราะตั้งใจนำการโค้ชไปช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจครับ



การคาดหวังจากผู้อื่น... ในความคิดของเราเอง บางครั้งก็ทำให้ **ได้ชชี** เกิดความเครียดแล้วจินตนาการเชิงลบเกินไปก็ได้ครับ!



ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางหลายคน มาปรึกษาว่า... ทำไมผู้บริหารระดับที่สูงกว่าเรา จึงปฏิบัติแบบนี้...ไม่เข้าใจเลย!

ผมมักใช้คำถามให้ **ได้ชชี** เกิดความชัดเจนในตัวเอง (**Clarify Coaching**) ก็จะยอมรับผู้บริหารมากขึ้นครับ



สิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติแล้ว มีผลกระทบกับความรู้สึกที่ไม่ชอบ เป็นอย่างไรครับ?...ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังหน่อยครับ!

(.....เล่าเรื่องพอสังเขป ขออนุญาตไม่เขียนนะครับ....)

คุณอยากให้ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบไหนครับ?

ผมอยากให้เขาทำแต่ก็คงเป็นไปไม่ได้ เพราะผมไม่ใช่เขา "ผมเริ่มเข้าใจที่ได้ชถามผมแล้วครับ ผมคงต้องยอมรับในความเป็นเขาเพิ่มขึ้นครับ"

คุณตั้งใจมองผู้บริหารท่านนี้ด้วยแนวคิดใหม่ว่าอย่างไรครับ?

ผมคงมองว่า... สิ่งที่เขาปฏิบัติอยู่มีเหตุผลอะไร?... ผมคงเข้าใจเขามากขึ้นเองครับ...ผมเข้าใจแล้วว่า ได้ชอยากที่ผมจดจ่อกับสิ่งที่เป็นตัวหัวหน้า ไม่ใช่ความคาดหวังของผมฝ่ายเดียว...ขอบคุณมากครับ



การได้ชช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความต้องการที่ถูกต้อง ก็จะทำให้มุมมองที่เป็นความจริงชัดเจนมากกว่า มุมมองที่เป็นความคาดหวังไปเองครับ

การโค้ช(Coaching)...ไม่ได้มีความซับซ้อนใดๆ เป็นเพียงแต่

กระจกเงาที่ใส สะอาด บริสุทธิ์ เพื่อให้โค้ชชี้มองเห็นตัวเองได้ชัดเจนมากขึ้น!



การโค้ชในช่วงเวลาสั้นๆที่มีคนมาขอคำปรึกษาว่า... เขาไม่เข้าใจเลยว่าทำไมตนถึงไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ทั้งๆที่บอกข้อดี ข้อเสีย ไปหมดแล้ว และเขาก็รับปากว่าจะไปทำ... สุดท้ายก็ไม่ได้ทำตามที่รับปากไว้ แล้วมีเหตุผลต่างๆนาๆ!

ผมรับฟังอย่างตั้งใจแล้ว สอบถามว่า อยากให้โค้ช หรือ ให้ตอบ ผู้บริหารท่านนั้นเลือกให้โค้ชครับ

ผมเลือกใช้การโค้ชแบบเป็นกระจกเงา (Mirror Coaching)



คุณคิดว่า...ถ้าต้องการให้เขาเปลี่ยนควรเป็นอย่างไรครับ?

ต้องทำให้เขาเห็นประโยชน์ของเรื่องนั้นด้วยตัวเขาเอง และเกิดความอยากไปทำ โดยเราไม่ได้บังคับ...และผม ก็ไม่ได้บังคับเลยนะครับ!

คุณช่วยเล่าเรื่องราวที่คุณคุยเรื่องที่เขาไปทำให้ฟังหน่อยครับ

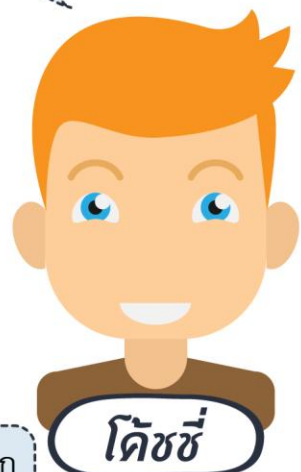
ผมบอกเขาไปว่า.... เขาน่าจะไปติดต่อคนนี้ เพราะถ้ามีวอร์ดคนเดิมก็จะเสียเวลา...เขาบอกว่า "เขาไม่รู้จัก"...ดิฉันก็ถามเขาว่า...เขาได้ลองดูหรือยัง และทำไม ไม่พยายามคุยกับคนเก่าให้ช่วยแนะนำให้ได้เร็วขึ้น...เขาก็ตอบว่า "ครับ"

คุณได้ยื่นเรื่องเล่าของคุณที่คุยกับเขาแล้ว คิดว่ามีลักษณะอย่างไรครับ?

ผมคิดว่า..."เป็นการบอก การสั่ง การแนะนำวิธีการของเรา มากกว่าให้เขาบอกวิธีเขาครับ"...ก็เขาปฏิเสธที่จะไปทำนี่ครับ แล้วพอผมแนะนำเขาก็เห็นด้วย

ถ้าต้องการให้เขามีความตั้งใจไปทำด้วยตัวเองมากขึ้น อยากจะคุยในลักษณะไหนครับ?

ผมคงต้องใช้คำถามมากขึ้น เพื่อให้เขาลองบอกวิธีการของเขาเองก่อน แล้วสนับสนุนเขาให้มั่นใจในตัวเองมากกว่า ความหวังดีแล้วเผื่อไปสั่งครับ...ขอบคุณอาจารย์มากนะครับ



ผู้บริหารทุกคนหวังดีต่อทีมงานอยู่แล้ว... หากยังคงความหวังดี โดยการเชื่อมั่นว่า...เขาทำได้ และสร้างความเชื่อมั่นให้เขามั่นใจตัวเองด้วยแล้ว การทำงานร่วมกันก็น่าจะราบรื่นมากขึ้นนะครับ

โค้ชที่เป็นผู้บริหารและมุ่งมั่นกับเป้าหมาย

หรือ ผลลัพธ์ของการทำงาน จะเป็นคน **ค่อนข้างเครียด** ในสายตาของทีมงานมักจะมาปรึกษาว่า จะทำอย่างไรให้น้องๆจริงจังกับงานให้มากกว่านี้?

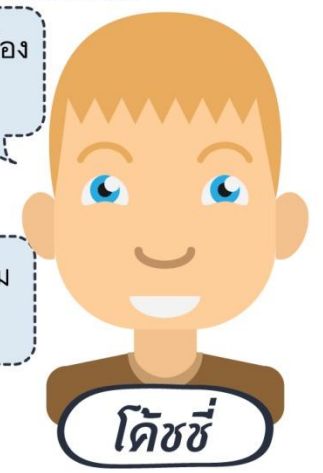


การเป็นคนที่จริงจังกับงาน... ย่อมมองเห็นคนอื่นที่ไม่จริงจังมากนัก กลายเป็นคนที่ไม่มีใจทำงาน...เพราะอาจเผลอใช้มาตรฐานของตัวเอง ไปใช้วัดการปฏิบัติงานของน้องๆได้

ผมมักใช้การโค้ชที่มุ่งผลลัพธ์ (**Result Coaching**) ในการดำเนินการโค้ช เพื่อให้ผู้บริหาร แยกความคาดหวังออกจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาทีมงานต่อไปได้



โค้ช



โค้ชซี

โค้ชครับ...ควรทำอย่างไร...เพื่อให้น้องตั้งใจทำงานให้มากกว่านี้ครับ

คุณเอ(นามสมมุติ)อยากให้ผลลัพธ์จากการทำงานของน้องเป็นอย่างไรครับ?

อยากให้เขาทำงานให้เสร็จตามกำหนดแล้วมีคุณภาพไม่ต้องแก้ไขบ่อยๆครับ

ปัจจุบันการทำงานของน้องเป็นอย่างไรครับ?

เขาทำงานตามคำสั่งที่ให้ไปเท่านั้น พอไม่เข้าใจก็เงียบแล้วไม่มาถามงานเลยไม่เสร็จ บางครั้งเสร็จก็ยังผิดยุ่น่าจะตั้งใจมากกว่านี้ครับ

จากการวิเคราะห์ของคุณเอแล้ว คุณเอคิดว่าจะทำให้น้องทำงานดีขึ้น ควรต้องทำอะไรเพิ่มขึ้นบ้างครับ?

เงียบไปนิดหน่อย สงสัยคงต้องอธิบายให้ชัดเจนขึ้นแล้วคอยสอบถามเป็นช่วงๆ ว่าติดปัญหาเรื่องอะไรไหม จะได้ช่วยเหลือได้ทัน ที่ผ่านมามอาจเป็นเพราะไวใจเขามากเกินไป ทำให้คิดไปเองว่า... "เขาน่าจะทำได้ดีกว่านี้"

ตอนนี้คุณเอ เกิดรู้สึกกับสถานการณ์นี้อย่างไรครับ?

ขอบคุณมากครับโค้ช เราอาจใช้มาตรฐานในตัวเราไปคาดหวังจากน้องโดย ไม่ได้พิจารณาสถานการณ์จริงให้ครบถ้วนต่อไปคงสอนงานน้องให้มากขึ้นครับ สถานการณ์ต่าง ๆ น่าจะดีขึ้นครับ

การสนใจการทำงานของทีมงานแล้วมุ่งไปที่ผลลัพธ์ พร้อมช่วยเหลือและพัฒนาอย่างอดทนกว่าการเครียดกับสิ่งที่น้องไม่สามารถทำได้ดังใจเราละครับ

การโค้ชผู้บริหารระดับกลางที่มีแนวความคิดที่ค่อนข้างลบกับผู้บริหารระดับสูง...สามารถใช้การโค้ชสะท้อนบทบาทแบบ

กระจกเงา (Mirror Coaching) ได้ครับ



การโค้ชเป็นการทำให้โค้ชชี้จุดคิด ในเรื่องที่ตัวเองติดอยู่แล้วอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง กรณีที่เกิดความสงสัยว่า หัวหนาคิดกับตัวเองแบบนี้เพราะเหตุใด?... หากเขาได้คิดว่า เขาปฏิบัติกับน้องในฐานะหัวหน้าเพราะเหตุใด?... เขาก็อาจเห็นแนวความคิดของหัวหน้าชัดเจนขึ้นครับ



ผมไม่เข้าใจว่า...ผู้บริหารจะให้ผมทำเรื่องนี้ไปทำไม ทั้งๆที่ผมก็ไม่มีความสามารถและไม่เคยทำมาก่อน ทำไปก็ไม่ถูกใจ และก็แสดงความไม่พอใจใส่ผม

การที่ผู้บริหารมอบหมายงานนี้มีเหตุผลอะไรได้บ้างครับ?

ผมรู้ว่า เขาอยากให้ได้ฝึกฝนเรื่องนี้เพื่อจะเติบโต แต่ผมกลัวจะเสียเวลา และผู้บริหารเขาจะเสียหาย ถ้าผมทำได้ไม่ดี

คุณเลือกมอบหมายงานสำคัญในลูกน้องเพราะเหตุใด?

ผมจะให้เขาทำเรื่องของผมที่เขาไม่เคยทำมาก่อน เพื่อให้เขาได้พัฒนาตัวเองเต็มที่ แม้ว่าเขาจะยังไม่เชี่ยวชาญ ผมก็เชื่อว่า เขาจะได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง

ถ้าเขาทำไม่ได้ตามเป้าหมาย คุณรู้สึกอย่างไรครับ?

ผมก็จะไม่พอใจ เพราะต้องการให้เขาจริงจังและพัฒนาต่อไป ไม่ยอมให้เขาเลิก เพราะเขาจะได้เติบโตครับ

คุณคิดว่า หัวหน้าของคุณจะคิดอย่างไรกับคุณครับ?

ผมพอเข้าใจแล้วครับว่า...หัวหน้ายังคงให้ผมทำงานต่อไปเพราะเหตุใด? ขอขอบคุณมากครับอาจารย์



กรณีลักษณะนี้...ผมจะสังเกตว่า...โค้ชซีมีแนวการทำงานและการตัดสินใจคล้ายหัวหน้าของเขาเล็กน้อยแต่ไหน แล้วตัดสินใจเลือกการโค้ชแนวนี้ครับ

การโค้ช(Coaching)... ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์แต่ให้ความสำคัญที่...การทำให้โค้ชชียอยาก**เปลี่ยนแปลงตัวเอง** โดยค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้นหรือมุ่งสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นหลังจากลงมือทำ ไม่ใช่ได้ผลลัพธ์หลังจากการโค้ช



โค้ชหลายท่านอยากได้ผลลัพธ์ที่ตัวเองดีขึ้น ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นแล้วมาขอคำปรึกษา "เพื่อให้ตัวเองดีขึ้น" ต้องทำอย่างไร?

ผมมักใช้แนวทางการโค้ชที่ค่อยๆ ทำให้โค้ชชี่มองเห็นศักยภาพและแก่นแท้ที่เป็นคุณค่าในตัวโค้ชชี่ที่ละนิด ... ผมเรียกว่า การโค้ชแบบปาลอกหัวหอม(Onion Coaching) ครับ



โค้ช



โค้ชชี่

ผมรู้สึกตัวตัวเองค่อนข้างเฉื่อย ไม่ค่อยกระตือรือร้น ทำๆหยุดๆจึงไม่ค่อยประสบความสำเร็จ.....ผมควรทำอย่างไรดีครับ?

คุณบี(นามสมมุติ)ตั้งใจให้ตัวเองประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรครับ?

ผมมีเป้าหมายที่จะเรียนภาษาญี่ปุ่นให้พูดได้ ตอนนี้อยู่ไปเยอะแล้ว แต่ยังพูดไม่ได้สักทีครับ.....เริ่มเบื่อที่จะเรียนแล้วครับ

คุณบีมีความสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนที่ผ่านมาเรื่องอะไรบ้างครับ?

ผมเริ่มสนใจภาษาญี่ปุ่นมากขึ้น ตอนนี้อยู่พออ่านออก และฟังคนญี่ปุ่นพูดบ้างแล้ว พอเข้าใจได้บ้างครับ แต่ก็ยังไม่ค่อยดีเลย

คุณบีคิดว่า.....ความเก่งในความหมายของคุณบีเป็นอย่างไรครับ?

ผมต้องอ่านออก เขียนได้บ้าง (ผมไม่ค่อยเน้นครับ) อยากฟังและพูดได้มากกว่า สามารถพูดคุยสื่อสารกับคนญี่ปุ่นที่เป็นเพื่อนกันได้ ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ

ปัจจุบันคุณบีได้คุยกับเพื่อนชาวญี่ปุ่นมานาน้อยแค่ไหนครับ?

ผมพอเข้าใจโค้ชแล้วครับ.....ถ้าผมอยากเก่งผมก็ต้องใช้มันบ่อยๆ ความเป็นจริงคือผมก็พอฟัง ได้แล้วและพูดได้บ้าง เพียงแต่ผมพูดน้อย ผมต้องบังคับตัวเองให้พูดเยอะขึ้น เพื่อให้เก่งครับ..ขอบคุณโค้ชมากครับ

โค้ชหลายท่านไม่ได้มองที่ศักยภาพของตัวเองที่มีอยู่แล้ว เทียงแต่ใช้มันไม่มากพอจึงยังใช้ไม่เต็มที่..... หากเขาค้นพบตัวเองว่า เขาสามารถ เขาทำได้ และทำเพิ่มเติม เขาก็จะประสบความสำเร็จด้วยตัวเขาเองครับ

การโค้ช(Coaching) ช่วยสะท้อน ให้โค้ชชี้เห็นในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและผู้อื่น สามารถทำให้โค้ชเกิดความภูมิใจในตัวเองกับเรื่องที่ทำอยู่ได้ ผมเรียกการโค้ชลักษณะนี้ว่า การโค้ชด้วยจิตตปัญญา (Positive Psychology Coaching) ครับ



หลักการของจิตตปัญญา (Positive Psychology) ในความเข้าใจของผม คือการมุ่งเน้นเรื่องที่ทำให้เกิดความสุข 3 เรื่อง คือ

- 1.ความสุขที่ได้รับประโยชน์จากปัจจัยภายนอก
- 2.ความสุขที่เกิดจากการจดจ่อกับเรื่องที่ทำอยู่
- 3.ความสุขที่เกิดจากการเป็นผู้ให้ประโยชน์กับผู้อื่น

ผู้บริหารหลายท่านเกิดความสงสัยว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นเกิดประโยชน์จริงหรือไม่?..... เพราะไม่ค่อยมีदनสนใจ และบางครั้งก็ถูกต่อว่า หากผลลัพธ์ออกมาไม่ดีเท่าที่เคยทำ เกิดความไม่แน่ใจในตัวเองว่า

“ยังคงมีคุณค่ากับงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่?”

ดิฉันทำงานที่รับผิดชอบอยู่แล้วไม่ค่อยมีความสุขเท่าไร ทั้งๆที่ก็ทำมานานแล้ว
ทำไมคิดว่าทำได้ไม่ดีด้วย.....ถามว่าชอบไหม.....ก็ชอบอยู่นะ
“ดิฉันควรคิดอย่างไรเพื่อให้มีความสุขมากขึ้นคะ?”

คุณคิดว่า....สิ่งที่คุณรับผิดชอบอยู่นี้ เกิดประโยชน์
และคุณค่ากับตัวเองในเรื่องใดครับ?

อ้อ ทำให้ภูมิใจคะ เพราะเป็นงานยากและต้องมีความละเอียดค่อนข้างสูง ทำให้ผู้บริหารระดับสูง
ให้ความสนใจคะ

เวลาที่คุณปฏิบัติงานนี้เกิดความรู้สึก
อย่างไรกับงานครับ?

โค้ช

โค้ช

ดิฉันจะลืมทุกอย่างไปชั่วคราวและจดจ่อกับเรื่องที่อยู่ตรงหน้าแล้วรับผิดชอบ
ทำให้ดีที่สุด เกิดความสุขทุกครั้งเมื่อทำเสร็จ ถึงแม้ว่าระหว่างทำจะเกิดความ
เครียดบ้างก็ตาม



งานที่คุณรับผิดชอบอยู่นี้ส่งผลกระทบต่อด้านดีกับ
ผู้อื่นในเรื่องอะไรบ้างครับ?

ค่อนข้างเยอะนะค่ะ... เพราะดิฉันเป็นปลายทางที่
จะต้องรวบรวมทุกอย่าง ให้สมบูรณ์แล้วนำเสนอผู้
บริหารระดับสูง เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้แม่นยำ
มากขึ้นครับ ถ้าทำไม่ได้จะส่งผลกระทบสูงค่ะ



คุณรู้สึกอย่างไรกับงานที่คุณทำอยู่ตอนนี้แล้วครับ?...หลังจากที่ไม่ได้คุยกัน

ดิฉันรู้สึกดีมากๆกับงานของตัวเอง เพราะมีประโยชน์และสามารถช่วย
ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานอื่นๆได้เยอะเลยค่ะ



**ตอนนี้รู้สึกภูมิใจในตัวเองเพิ่มขึ้นเลยคะ ถึงแม้ว่างานจะเครียดและยุ่งยากแต่ก็มีคุณค่าต่
เดียวจะปรับความเครียดเองนะคะ**

**การทำให้ดิชชีเห็นประโยชน์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวและเห็นคุณค่าในตัวเองเพิ่มขึ้นก็ช่วยให้
เขามีความสุขมากขึ้นครับ**

การได้ชเปลี่ยนสภาวะ: จากการเป็นผลลัพธ์ (Effect) เพื่อให้เป็น **ต้นเหตุ(Cause)** ด้วยตัวเอง ไม่คิดว่า... สิ่งเร้า บุคคล เหตุการณ์ มีผลทำให้เราเป็นอย่างนี้ แต่เชื่อว่าเราสามารถเป็นได้ดีกว่านี้ แม้สถานการณ์จะเป็นแบบเดิมก็ตาม



ผู้บริหารที่คิดว่า.....ผู้อื่นทำให้เป็นแบบนี้ มีความเชื่อว่า.....สามารถไม่
เป็นแบบนี้ก็ได้ แต่ก็ไม่รู้จะทำได้ตลอดหรือไม่?



สถานการณ์ที่ทำให้คุณเกิดความรู้สึกหงุดหงิด ไม่พอใจ มีอะไรบ้างครับ?

สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ แล้วแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และนั่งเรียน
ของผมนั้น คือ การทำผิดซ้ำ ๆ แล้วไม่ยอมรับ กลับมาโทษสิ่งต่าง ๆ รอบตัว
ไม่ยอมโทษตัวเอง

คุณตั้งใจให้เกิดความรู้สึกที่ดีอย่างไรกับสถานการณ์นี้?

โค้ช...หมายถึงให้ผมรู้สึกดีกับเหตุการณ์ที่ผมไม่ชอบนี้ ใช่ไหมครับ?

ถ้าเป็นไปได้อยากให้เป็นอย่างไรรครับ?

ผมต้องเข้าใจปัญหาของเขาให้มากขึ้น โดยการรับฟัง แล้วหาวิธีการช่วยเขา
แก้ไขปัญหาก ถ้าเขาแต่ไม่พอใจเขาก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรครับ

คุณได้เรียนรู้การเป็นต้นเหตุ(Cause)แทนที่จะเป็นผลลัพธ์(Effect)ในเรื่องอะไรบ้าง?

การเป็นเหยื่อ(Effect)กับสถานการณ์ด้วย, เพราะเรื่องราวไม่ได้ตั้งใจผม ซึ่งก็ต้องเกิด
ขึ้นอยู่เรื่อยๆเนื่องจากคงไม่มีอะไรได้ตั้งใจผมไปหมดทุกเรื่อง

คุณได้เรียนรู้การเป็นต้นเหตุ(Cause)แทนที่จะเป็นผลลัพธ์(Effect)ในเรื่องอะไรบ้าง?

การเป็นเหยื่อ (Effect) กับสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะเรื่องราวไม่ได้ตั้งใจผม ซึ่งก็ต้องเกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ เนื่อง
จากคงไม่มีอะไรได้ตั้งใจผมไปหมดทุกเรื่อง หากผมต้องการแก้ปัญหาเรื่องที่ไม่ได้ตั้งใจ ผมคงต้องปรับเปลี่ยน
มาทำให้สถานการณ์ดีขึ้น โดยตัวผมเองต้องไม่อยู่ในอารมณ์เชิงลบก่อน.....ขอบคุณมากครับ



ผู้บริหารที่รู้ตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังเป็นผลลัพธ์(Effect)อยู่จะทำให้สามารถเลือก
เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติของตัวเองใหม่ โดยการมาเป็นต้นเหตุที่จะทำให้เกิดผลที่ดีขึ้นได้
ด้วยการเปลี่ยนแปลงตัวเองครับ การโค้ชช่วยทำให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนตัวเองได้ง่ายขึ้นครับ

การโค้ชสามารถช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นมีความชัดเจนในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ และทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองเพิ่มขึ้น.... ในการบริหารจัดการทีมงานให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ครับ



ผมมักใช้การโค้ชมุ่งสู่เป้าหมาย (Goal Coaching) ในการดำเนินการโค้ช...กรณีที่ได้รับฟังแล้ว โค้ชชักจูงว่าจะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายผ่านการบริหารทีมงานได้หรือไม่!

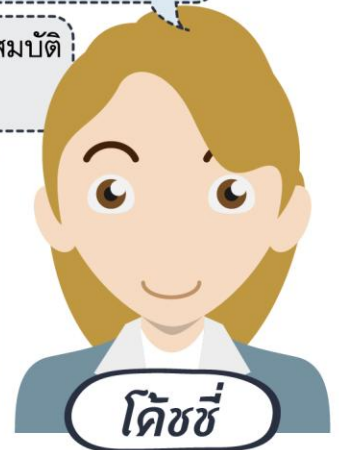


อาจารย์ค่ะ!... ตอนนี้เครียดๆกับงานอยู่ค่ะ เพราะทีมงานยังขาดความรู้ความสามารถ และไม่ค่อยตั้งใจทำงานค่ะ หนูเบื่อๆ และไม่คอยอยากรับหน้าที่นี้เลยค่ะ

คุณ..คิดว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมานี้ ควรให้คุณสมบัติและความสามารถอย่างไรครับ?

ผู้ที่รับตำแหน่งนี้ต้อง...

- วิเคราะห์ปัญหาได้ แก้ปัญหาให้ทีมงานได้
- มองภาพรวมของงานออก
- สอนทีมงานให้เข้าใจในงานเพิ่มขึ้น
- สามารถให้คำปรึกษาได้...เป็นต้น



ปัจจุบันให้คะแนนตัวเองสักเท่าไรครับ?

5 คะแนน จากเต็ม 10 คะแนนคะ 5555...เพราะยังไม่ได้ทำอะไรสักเท่าไรเลย

การเกิดช่องว่างถึง 5 คะแนน...เกิดจากเรื่องอะไรครับ?

ความเชื่อมั่นในทีมงาน และการพัฒนาเขาให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นตามมาตรฐาน

ถ้าต้องการให้คะแนนสูงขึ้นไปอีก อยากจะทำอะไรเพิ่มขึ้นบ้างครับ?

การจัดโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนน้อง, การประชุมทุกเช้าเพื่อรับฟังปัญหาทีมงาน, การตัดสินใจร่วมกันกับทีมงานให้บ่อยขึ้น เป็นต้น

การทำให้โค้ชซีเห็นขอบเขตความรับผิดชอบและสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน ด้วยตัวเขาเอง เขาก็สามารถค้นหาวิธีไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ ได้ครับ เขาเบื่อ อาจเป็นเพราะไปสนใจแต่ปัญหาการชวนคิดที่เป้าหมายอาจช่วยได้ครับ

ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มักใช้การโค้ช (Coaching) กับบุคลากรใน

สถานการณ์การทำงานปกติ ซึ่งผมเรียกว่า การโค้ช **ผลการปฏิบัติงาน** (Performance Coaching) ในระหว่างการสอนงาน (Coaching on Job) เพื่อให้บุคลากรสร้างผลลัพธ์ของงานด้วยตัวเอง

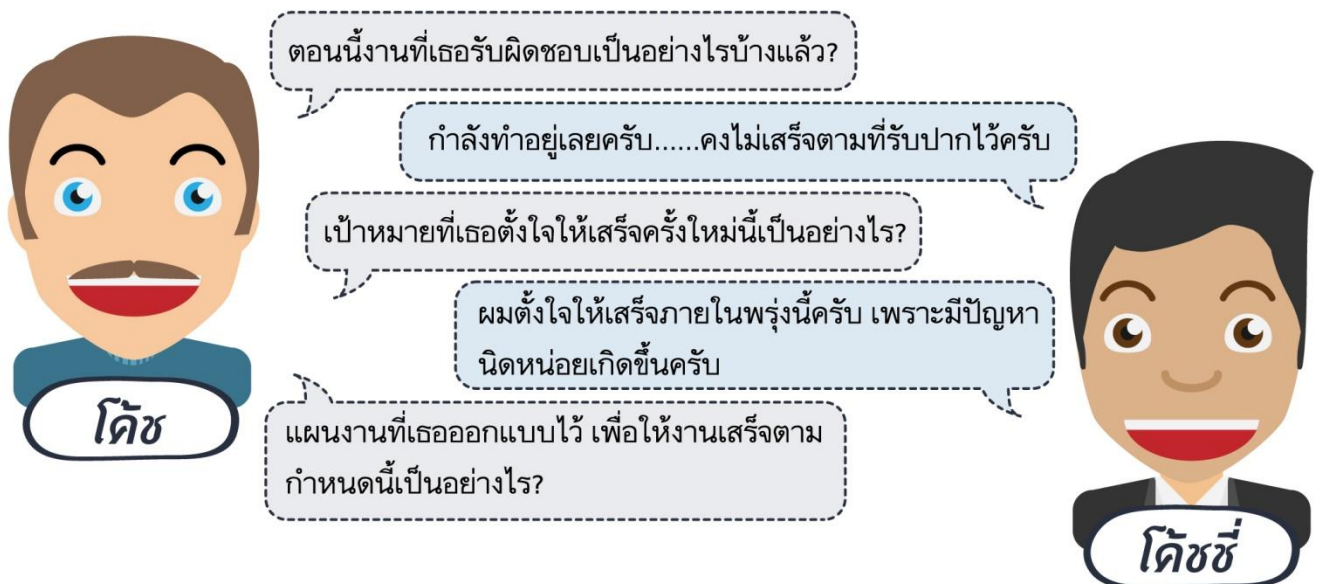


การโค้ชลักษณะนี้ (Coaching on job) จึงไม่เป็นทางการ และต้องการให้บุคลากรค้นคิดแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปรับเปลี่ยนแนวความคิดของตัวเอง เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (เป้าหมายเป็นของน้องอยู่แล้ว)

ผมขออนุญาตสร้างตัวอย่างที่ผมใช้ในการฝึกอบรมใน Class แล้วมีการแสดงบทบาทสมมติให้ผู้เรียนได้เห็น ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง ผมมักใช้คำสำคัญ (Key words) ประกอบการโค้ชอย่างง่าย ๆ ดังนี้

การทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเสร็จตามกำหนด สามารถคุยด้วยคำสำคัญ คือ

- เป้าหมาย, กำหนดการแล้วเสร็จ, ผลลัพธ์
- แผนงานปฏิบัติ, แนวทางดำเนินการ
- วิธีการที่จะลงมือทำ
- ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ





การโค้ชลักษณะนี้น้องจะรู้สึกว่ายากจนแนะนำ ความเป็นจริงแล้วที่รับฟัง แล้วถามให้เขาคิดให้ครบถ้วนตามหลักการของการทำงานตามแผน เมื่อเขาคิดครบถ้วน ก็จะได้แผนงานที่ดีทันที ความมั่นใจในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น

ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องไปถามที่ปัญหา แต่ชวนให้เขาหาวิธีการที่เหมาะสมไปสู่เป้าหมาย การโค้ชก็จะไม่เสียเวลาและไม่เกิดความเครียดครับ

การทำให้โค้ชมีสติรู้ตัวเอง กับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น แล้วเกิด การตระหนักรู้ด้วยตัวเองเพื่อปรับสมดุลของตัวเองอย่างมีสติ... ผมขอเรียกว่า การโค้ชอย่างมีสติ(Mindfulness Coaching)ของไทยโค้ชครับ



โค้ชหลายท่านอยากให้ผมใช้การโค้ชอย่างมีสติ ในเรื่องที่เขาเกิด
ปัญหากับงานที่สะสมมานานและต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้งาน
นั้นไม่เสร็จสักที

ผมขออนุญาตนำหลักการการโค้ชด้วย M-THAI ของดร.วนิดา ไทยโค้ชมาดำเนินการโค้ช
นะครับ



โค้ช

สิ่งที่ต้องการให้สถานการณ์นี้เกิดขึ้น คือเรื่องอะไรครับ?

งานสำเร็จทันตามกำหนดค่ะ!

ปัจจุบันสถานการณ์เป็นอย่างไรครับ?

งานมีแต่ปัญหาและเขาก็ไม่รับฟัง เขายอมรับว่าเขาผิด แต่ก็มีข้ออ้างเสมอ ไม่ค่อยชอบเลยตอนนี้งานล่าช้าไปมาก แต่ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร เพราะต้องฟังเขา เขาอยากช่วยนะแต่ไม่รู้ว่าเขาคิดอย่างไร ปล่อยไปก็ไม่เสร็จ จะยุ่งก็ไม่แน่ใจว่าจะช่วยได้...(พอสั่งเขปครับ)

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ(สมาธิ)คือเรื่องอะไรครับ?

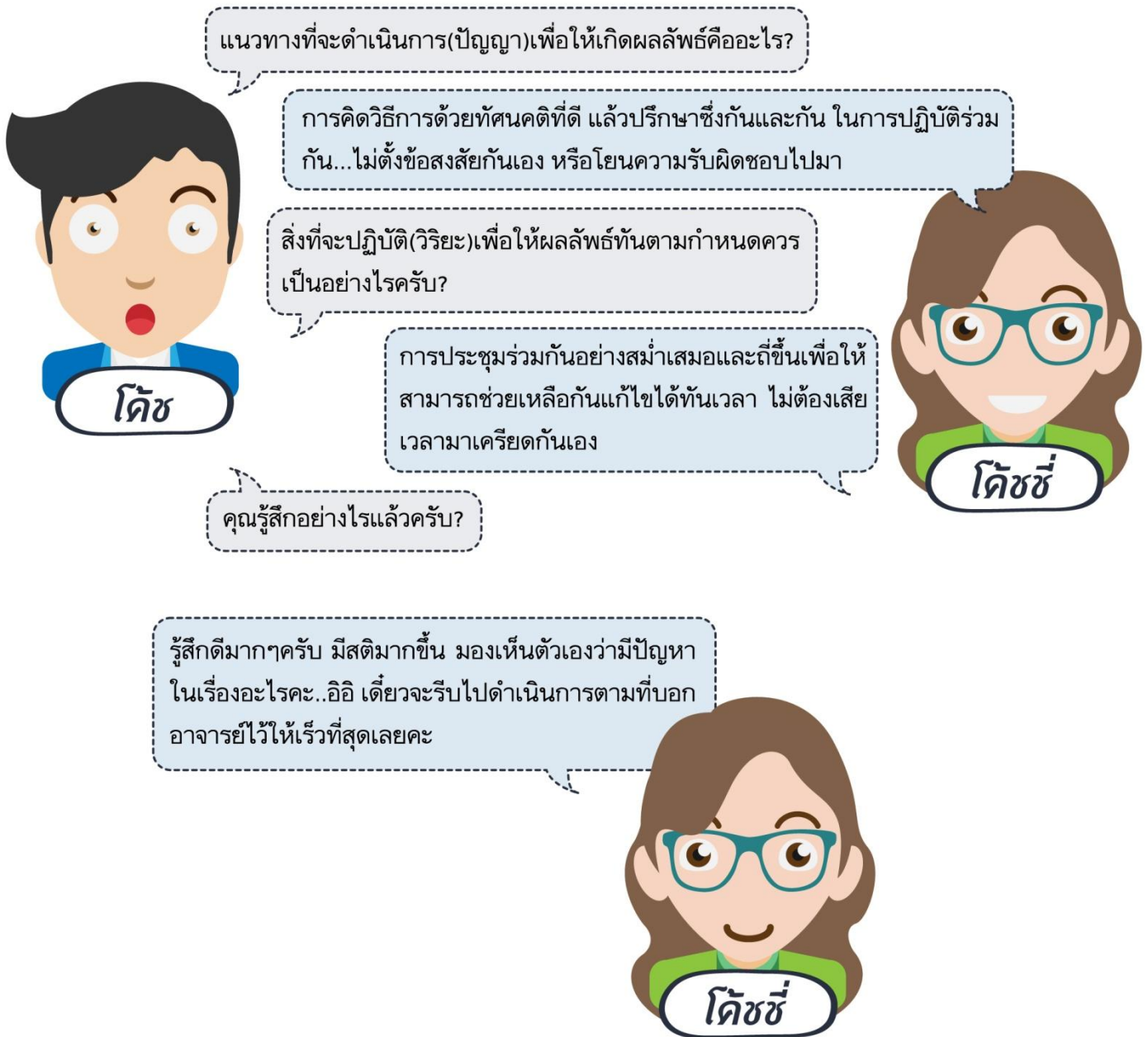
ผลลัพธ์ของงานให้ได้ตามกำหนดค่ะ!....ไม่ไปจดจ่อที่ปัญหา

เรื่องที่จะทำให้จะทำให้สถานการณ์นี้ดีขึ้น(ศรัทธา)คือเรื่องอะไร?

ความเชื่อมั่นในทีมงานและตัวเองว่า จะทำงานนี้สำเร็จ....ไม่มีคำว่า "แต่" คิดอะไรได้ก็ช่วยกันทันที



โค้ช



กรณีนี้....โดิชิได้รับการอธิบายความหมายของ M-THAI Model มาแล้วจึงตอบอย่างมีสติกับตัวเองผลลัพธ์ของคำตอบจึงออกมาแบบคนมีสติครับ เพื่อให้เกิดความสมดุลครับ

การโค้ชเพื่อทำให้โค้ช เห็นคุณค่าในตัวเอง สามารถเอาชนะความกังวล

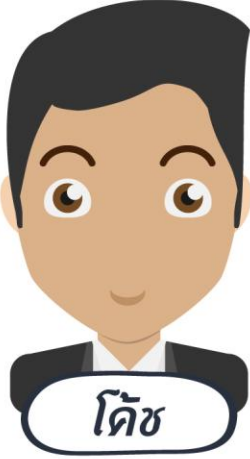
เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ได้ครับ...ผมขอเรียกว่า "การโค้ชที่คุณค่า(Value Coaching)"



โค้ชหลายท่านอยากได้ผลลัพธ์ที่ตัวเองดีขึ้น ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นแล้วมาขอคำปรึกษา "เพื่อให้ตัวเองดีขึ้น" ต้องทำอย่างไร?

ผมรับฟังเรื่องราวของผู้บริหารอย่างตั้งใจ ชวนคิดชวนคุยไปเรื่อย จนมั่นใจว่า ผู้บริหารมองเห็นประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นข้อจำกัดในความเชื่อ ความคิด ความรู้สึก ต่างๆ มากพอแล้ว

ผมเริ่มใช้กระบวนการโค้ชที่คุณค่า (Value Coaching) กันทีครับ...



โค้ช

คุณช่วยเล่ารูปแบบการทำงานปกติของคุณให้ฟังอย่างละเอียดหน่อยครับ ว่าเป็นอย่างไร?

ผมมีรูปแบบการทำงาน ดังนี้ครับ...

- นำงานมาคิดวิเคราะห์อย่างละเอียดด้วยประสบการณ์ของตัวเอง
- ลงไปศึกษาดูงานนั้นๆ ด้วยตัวเองว่า ทีมงานปฏิบัติอย่างไร
- วิเคราะห์วิธีปฏิบัติเดิมว่าเป็นอย่างไร
- ค้นหาประเด็นที่เป็นปัญหาอยู่แล้วสร้างแนวทางแก้ไข
- กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่
- สอนงานให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบในรายละเอียด
- สั่งงานและมอบหมายงานให้ชัดเจน
- สร้างผู้ช่วยที่คอยติดตามในรายละเอียดเพิ่มเติม
- คอยติดตามผลลัพธ์เป็นระยะๆ ครับ



โค้ช

คุณได้แง่คิดจากรูปแบบการทำงานของคุณในเรื่องอะไรบ้าง?

ความกังวลกับงานครั้งนี้ของผม...เกิดจากการที่ผมทำไม่ครบตามรูปแบบของตัวเองครับ

คุณจะดำเนินการอย่างไรต่อไปครับ?

ผมคงจะรีบเข้าพื้นที่เพื่อดำเนินการสิ่งที่ขาดอยู่แทนที่จะมากังวลแบบตอนนี้ครับ อ้อ...ขอบคุณอาจารย์มากครับ

คุณได้เรียนรู้อะไรจากเรื่องนี้บ้างครับ?

ผมควรเห็นคุณค่าในตัวเองเพิ่มขึ้น แทนที่จะกังวลกับผลลัพธ์ครับ

การทำให้โค้ชเลือกมองที่คุณค่าของตัวเอง แล้วนำรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีของตัวเองมาคิด สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้โค้ชได้ครับ

การโค้ชโดยใช้หลักการของ NLP Coaching สามารถทำให้ โค้ชตระหนักรู้และ**สร้างการเปลี่ยนแปลง**ได้ จากการปรับเปลี่ยน มุมมองที่เป็นของตัวเองใหม่กับเหตุการณ์นั้นๆได้

เทคนิคการโค้ชด้วย NLP (Neuro Linguistic Programming) มีหลากหลายเทคนิคมากมาย เช่น "Perceptual Position"



การดำเนินการ 1:1 Coaching สามารถประเมินประเด็นที่โค้ชต้องการเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ ก็สามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับโค้ช โดยการแจ้งให้โค้ชทราบว่า...โค้ชกำลังใช้เครื่องมือใด!

อาจารย์ครับ...อยากเข้าใจคนที่เราทำงานร่วมกับเขาให้มากขึ้นว่า ทำไมเขาถึงเป็นอย่างนี้?



วันนี้ขออนุญาตใช้ NLP Coaching ด้วยเทคนิค "Perceptual Position" (กรณีนี้โค้ชเข้าใจความหมายของ NLP อยู่แล้วครับ)
การโค้ชครั้งนี้ คุณ....จะอยู่ใน 3 ตำแหน่งแล้ว บอกแนว ความคิด ความรู้สึก ในตำแหน่งดังกล่าวนะครับ
ตำแหน่งแรก(คุณเป็นตัวคุณเอง) : คุณ...คิดว่าเขาควรเป็นอย่างไร?



- เขาน่าจะรับผิดชอบมากขึ้น
- ควรแนะนำว่าให้ทำอะไรบ้าง
- ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาโดยตรง มาโทษคนอื่นไม่ได้
- ต้องอธิบายให้ละเอียดว่าเกิดอะไรขึ้น



ตำแหน่งที่สอง(คุณเป็นเขา)ตอนนี้ลองใส่หมวกของคนที่คุณทำงานกับเขาน้อยคุณ(ตอนนี้เป็นเขา)คิดว่า...เขา(ตอนนี้是你)ควรเป็นอย่างไร?

- น่าจะต้องช่วยเหลือบ้างเพราะมีความรู้มากกว่า
- ควรบอกจุดที่เป็นปัญหาให้หน่อยจะได้แก้ไขได้เร็วขึ้น
- ควรปฏิบัติตามที่บอกไปก่อน ไม่ควรรีบขัดแย้ง
- งานหลักเป็นของผู้ใช้ Support อาจารย์จริงไม่เท่า



โค้ช

ตำแหน่งที่สาม(คุณเป็นคนกลางที่มองทั้ง 2 คน)...คุณอยากให้ทั้ง 2 คนเป็นอย่างไร?



ดิช

- เขาทั้ง 2 น่าจะกลับบอกความต้องการของตัวเอง ที่อยากให้อีกฝ่ายช่วยเหลือ
- ควรใช้ความสามารถของตัวเอง เสนอตัวเพื่อแก้ในจุดที่ตัวเองถนัดแล้วให้อีกฝ่ายช่วยเหลือในเรื่องที่เราไม่ถนัด
- ควรใช้คำถามค้นหาความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการรับฟังแบบเปิดใจ
- ควรมองงานชิ้นนี้เป็นเป้าหมายเดียวกัน ไม่ใช่แบ่งตามความรับผิดชอบเท่านั้น

ขอบคุณอาจารย์มากครับ... ตอนนี้รู้แล้วว่า ควรไปทำอะไรบ้าง ความจริงไม่ใช่เรื่องยากเลย แค่มัวแต่ไปสงสัยว่า....ทำไมเขาไม่รับผิดชอบ...จริงๆอยากให้เราช่วยแต่ไม่อธิบายเท่านั้นครับ



โค้ช



ดิช

ยินดีด้วยครับ งานจะได้เสร็จ แล้วความสัมพันธ์ก็ดีขึ้นนะครับ

การโค้ชผู้บริหารเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่แล้วของผู้บริหารท่านนั้นออกมาด้วยตัวท่านเอง.... หลายครั้งผมใช้เพียง**คำถามสั้นๆ** ง่ายๆ เท่านั้นครับ



การทำงานอย่างตั้งใจแล้วชวนผู้บริหาร คิดและพูดคุย เล่าเรื่องสิ่งที่ท่านคิด จะทำอยู่นั้นใจว่า....ท่านเห็นตัวเองชัดเจนมากที่สดแล้ว... ก็ใช้คำถามทรงพลัง (Powerful Question)... ผู้บริหารท่านก็เกิดการตระหนักรู้ด้วยตัวเองทันทีครับ!

ตัวอย่างที่เกิดขึ้นจากการโค้ชของผมทอสังเขป มังคังห์ครับ

โค้ช: คุณตั้งใจพัฒนาเรื่องอะไรครับ?

โค้ชชี: ผมตั้งพัฒนาระบบงานบริหารคลังสินค้าให้เป็นมาตรฐานแล้วใช้เทคโนโลยีมาช่วยลดข้อผิดพลาดและสรุปรายให้ทันความต้องการของผู้บริหารครับ

โค้ช: ปัจจุบันสถานการณ์เป็นอย่างไรบ้างครับ?

โค้ชชี: ผมเริ่มต้นประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทดลองใช้แนวคิดนี้ดูในบางส่วนก็ได้รับผลดีครับ

โค้ช: คิดว่าอยากจะทำอะไรเพิ่มครับ?

โค้ชชี: ความเป็นจริงแล้วทุกอย่างก็ชัดเจนแล้วครับ ผมเพียงแค่นำเสนอโครงการเพื่อลงมือปฏิบัติจริงครับ!

โค้ช: คุณรออะไรอยู่ครับ?

โค้ชชี: อืม! คือว่า...ผมไม่แน่ใจครับ!

โค้ช: คุณจะแน่ใจได้อย่างไรครับ?

โค้ชชี: ผมคิดว่า ผมแค่ทำเป็นโครงการให้ชัดเจน ทุกอย่างก็เดินหน้าได้แล้วครับ ไม่เห็นต้องรออะไรเลย...ขอบคุณอาจารย์มากครับ ที่ทำให้ผมเกิดความเชื่อมั่นในแนวคิดของตัวเองมากขึ้นครับ...ผมรู้ทุกอย่างแล้วและพร้อมทำได้เลย

โค้ช: ยินดีด้วยครับ กับโครงการใหม่นี้ ผมว่าน่าสนใจมากครับ

การเปิดโอกาสให้โค้ชเล่าเรื่องราวต่างๆของตัวเองให้มากที่สุด จะสะท้อนให้เขาเห็นตัวเองอย่างชัดเจน การตัดสินใจลงมือปฏิบัติก็จะง่ายขึ้นมากครับ

การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) มีความละเอียดอ่อนเรื่อง การฟังเป็นอย่างมาก **การมีสติ สมาธิ** อยู่กับปัจจุบันในเรื่องของโค้ช เป็นเรื่องที่ผมตั้งใจฝึกฝนเป็นอย่างมากครับ



การฟังอย่างมีสติ(Mindful Listening)....ทำให้ได้ยินเรื่องราวต่างๆของ โค้ชมากมาย โค้ชสามารถนำคำสำคัญ (Key word) ที่ได้ยินโค้ชพูด ก็น้อย มาให้ดำเนินการโค้ชได้ ผมเรียกว่า "Key words Coaching" ครับ

ขออนุญาตเล่าการโค้ชครั้งหนึ่งที่ผมใช้ดำเนินการโค้ชผู้บริหารที่ผ่านมหาทอสังเขปดังนี้ครับ

ผมได้ยินคำว่า.."ปล่อยวาง"...บ่อยมากจากการพูดคุยที่ผ่านมา...ช่วยขยายความหมายของคำนี้หน่อยครับ



โค้ช

บ่อยมากเลยเหรอครับ อาจารย์ฟังเก่งจัง ผมยังไม่รู้ตัวเลย ผมหมายความว่า...ตอนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับใคร ในสิ่งที่เขาปฏิบัติกับเรา เช่น หัวหน้าไม่ค่อยเข้าใจในสิ่งที่ผมทำ ทั้งๆที่ผมทำดีที่สุดแล้ว...ผมก็ปล่อยวาง ทำใจ ไม่ไปมีอารมณ์ครับ

หลังจากคิดว่า..ปล่อยวางแล้ว เกิดอะไรขึ้นกับเราครับ?

ผมก็จะไม่คิดเรื่องนั้นต่อครับ!

การปฏิบัติของเราหลังจากไม่คิดแล้วเป็นอย่างไรครับ?



โค้ชซี



โค้ช

- ผมจะหยุดเกือบทุกอย่าง
- ผมไปทำอย่างอื่นแทน
- ผมเปลี่ยนไปเป็นพักผ่อนแทน
- ผมเลิกคิดเรื่องนั้น ผมรอให้เขาสั่งดีกว่า

ความจริงแล้ว หลังจากปล่อยวางแล้ว คุณต้องการให้เกิดอะไรขึ้น?



โค้ชซี



ผมต้องการเข้าใจหัวหนามากขึ้น อยากมีสติอีกครั้ง อยากทำในสิ่งที่หัวหน้าต้องการให้ถูกต้อง อยากทำงานนี้ให้เสร็จ ไม่อยากอยู่ในอารมณ์เชิงลบ

ปัจจุบัน คำว่า..."ปล่อยวาง" ได้ตามที่คุณคาดหวัง หรือไม่ครับ?...คุณจะใช้ คำว่าอะไร? แทนสถานการณ์แบบนี้ครับ!

ผมจะใช้คำว่า...."พิสูจน์" แทนครับ เพราะผมจะทำการพูดคุยแล้วไปแก้ไข ลงมือทำให้สำเร็จ



ยินดีครับ



ขอบคุณอาจารย์มากครับ...คำของผม เปลี่ยนผมได้ทันทีเลยครับ ต่อไปผมต้องระวังคำที่ตัวเองใช้ให้มากขึ้นครับ ว่า....มีความหมายตามที่ผมต้องการจริงๆ

หวังว่าจะเป็นแนวทางสำหรับบางท่านที่เคยติดอยู่นะครับ ขอบคุณครับ