

## เอกสารประกอบการเรียน Coaching Skills Development

TheCoach

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาทักษะการโค้ช

### หัวข้อ

- A. บทนำ
- B. กรณีศึกษาเฉพาะตัว (Case in point – CIP)
- C. เทคนิคการโค้ช (Coaching tips)
- D. แก้ปัญหากรณีศึกษาเฉพาะตัว (Case in point in action – CIPIA)

### กระบวนการเรียนรู้

Problem	Process	Solution
CIP	Coaching tips	CIPIA
ปัญหาจริงในการโค้ช ลูกทีมของแต่ละคน	เทคนิคการโค้ชจาก TheCoach	ช่วยกันโค้ชเพื่อน เพื่อหาทางแก้ปัญหา

A. บทนำ .....	4
A.1 ประวัติโค้ช.....	5
A.2 นิยาม Coaching.....	6
A.3 ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของคำว่า Coaching .....	7
B. กรณีศึกษาเฉพาะตัว Case in point (CIP).....	8
C. เทคนิคการโค้ช (Coaching tips).....	10
C.1 ภาวะพร้อมโค้ช (Coachable moment) .....	11
C.2 สิ่งที่ Coach ต้องมีก่อนการโค้ช .....	13
C.3 วิธีการโค้ช.....	15
คำสั่ง Coaching by movie - Ray.....	18
D. Case in point in action (CIPIA) .....	19
กรณีศึกษา.....	20
กรณีศึกษา 1 – ทักษะการถามสำหรับผู้นำ.....	21
กรณีศึกษา 2 – การโค้ชด้วยคำถาม .....	24
กรณีศึกษา 3 - โค้ชด้วยการทำให้ดู.....	27
กรณีศึกษา 4 - โค้ชด้วยการเล่าเรื่อง .....	30
กรณีศึกษา 5 - บทเรียนจากการโค้ชผู้บริหารระดับสูง .....	33

## A. บทนำ

A.1 ประวัติโค้ช

A.2 นิยาม Coaching

A.3 ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของคำว่า Coaching

## A.1 ประวัติโค้ช

ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์ เป็นที่ปรึกษาในนาม TheCoach มีความเชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและพัฒนาบุคลากรในเรื่อง Communication Coach เช่น การนำเสนออย่างมืออาชีพ Key Account Management การขาย และการเจรจาต่อรอง เคยดำรงตำแหน่ง Project Director (Training & Consulting) ของบริษัท Strategic Solution International จำกัด ก่อนหน้านี้เคยร่วมงานกับบริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ในตำแหน่ง National Account Manager ของฝ่ายขาย และในตำแหน่ง Brand Manager ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ Family & Cooking Milk นอกจากนี้ในอดีตเคยทำงานในตำแหน่ง Sales Development Manager ให้กับบริษัท ลอรีอัล (ประเทศไทย) จำกัด และยังคงเคยเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ Strategic Marketing Management ที่บริษัท ไทยแลนด์ฟิวเจอร์การ์ด จำกัด

เป็นอาจารย์พิเศษ ให้กับโครงการปริญญาโท ภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในหัวข้อวิชา การบริหารลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Management) และ การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

นอกจากนี้ยังเป็นผู้ร่วมเขียนหนังสือ “นำเสนออย่างมีพลังแบบมืออาชีพ” (High Impact Presentation)

ตัวอย่างองค์กรที่เคยรับบริการด้าน Training & Coaching คือ AIS, Amway, BASF, Beiersdorf, Berli Jucker, Bosch, CP Meiji, DKSH, Mattel, Osotsapa, PTT, Samart i-mobile, Siam Makro, Thai Oil, Wall Street Institute, ธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันประสาทวิทยา และ สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ชัยรัตน์จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด จาก มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ตัน และระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จาก Golden Gate University ประเทศสหรัฐอเมริกา

E: chairat\_wongjindanon@yahoo.com M: 082-445-4546 [www.thaicoach.com](http://www.thaicoach.com)

## A.2 นิยาม Coaching

โค้ชซึ่ง คือการสื่อสารระหว่างโค้ช (Coach) และผู้ถูกโค้ช (Coachee) ซึ่งทำให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชเกิดการเรียนรู้ในเรื่อง ทักษะ ความรู้ หรือความเชื่อใหม่ๆ

การสื่อสารครอบคลุมถึง

- การสังเกต
- การฟัง
- การถาม
- การพูด
- ความเจียม
- อวัจนภาษาหรือภาษากาย
- การเขียน
- การอ่าน

### A.3 ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของคำว่า Coaching

อย่างไรก็ตาม เรื่องโค้ชซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นจึงอาจมีความสับสนในการกำหนดคำนิยาม หรือความหมายของคำว่าโค้ช ซึ่ง เช่น

- บางคนคิดว่าการตำหนิ คือการโค้ช
- บางคนคิดว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือการโค้ช ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการโค้ชเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการโค้ชทั้งหมด
- บางคนอาจจะคิดว่าการโค้ชต้องมีการทำเป็นทางการในห้องประชุม โดยมีการนัดหมายล่วงหน้า
- บางคนไม่มั่นใจว่าจะโค้ชคนที่มีความรู้สูง หรือรู้มากกว่าตนเองได้อย่างไร

ในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ขอให้เราใช้คำจำกัดความของคำว่า “โค้ช” ในบริบทของ TheCoach คือ

*การสื่อสารระหว่างโค้ช (Coach) และผู้ถูกโค้ช (Coachee) ซึ่งทำให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชเกิดการเรียนรู้ในเรื่อง ทักษะ ความรู้ หรือความเชื่อ ใหม่ ๆ*

*ซึ่งการสื่อสารในบริบทของโค้ชซึ่งครอบคลุมถึง*

*การสังเกต การฟัง การถาม การพูด ความเงียบ ภาษากาย การเขียน และการอ่าน*

## B. กรณีศึกษาเฉพาะตัว Case in point (CIP)

จากหนังสือ Leadership Can be taught by Sharon Daloz Parks แปลเป็นไทยในชื่อ “ห้องเรียนผู้นำของฮาร์วาร์ด” ผู้เขียนได้ยกแนวทางการเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำของ โรนัลด์ ไฮเฟทซ์ (Ronald Heifetz) ซึ่งสอนที่ Harvard Kennedy School

วิชาภาวะผู้นำของโรนัลด์ ได้รับความนิยมมาก เพราะมีกระบวนการเรียนรู้ที่ออกแบบมาดีมาก โดยแบ่งการเรียนรู้ออกเป็นสี่ขั้นตอนคือ

- การอภิปรายกันในชั้นเรียน
- การทำงานกลุ่มย่อย
- การตอบแบบสอบถาม
- กรณีศึกษาเฉพาะตัว (Case in point, CIP)

### CIP คืออะไร

คือการเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำโดยใช้ประสบการณ์จริงของแต่ละคนมาเป็นกรณีศึกษา

ขั้นตอนเริ่มต้นหลังจากที่มีการแบ่งกลุ่มย่อยออกเป็นกลุ่มละประมาณหกคนแล้ว แต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหมายในเรื่องที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่นสัปดาห์นี้จะเป็นเรื่องโค้ชซึ่งแต่ละคนจะยกเรื่องจริงขึ้นมาเล่าให้เพื่อนฟัง

เช่น สมชาย หนึ่งในสมาชิกบอกว่าตนเองเป็นผู้บริหารฝ่ายพิมพ์ธนบัตรในธนาคารแห่งประเทศไทย มีปัญหาในการโค้ชผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งซึ่งเป็นนักเรียนทุนของธนาคารฯ ให้มีความสุภาพในกรณีที่มีความเห็นแย้งกับผู้ใ้อาวุโสกว่าในฝ่ายงานอื่นในห้องประชุม



แล้วเพื่อนๆก็จะช่วยกันสอบถามข้อมูล เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ของสมาชิก

หลังจากนั้น คนอื่นๆก็จะทำเช่นเดียวกับสมาชิก จนครบทั้งหกคน

แล้วกลุ่ม จะเข้าไปในชั้นเรียน เพื่อเรียนรู้เทคนิคการโค้ชจากอาจารย์

หลังจากการเรียนในชั้นเรียนจบ กลุ่มจะกลับมาประชุมอีกครั้งหนึ่ง

คราวนี้กลับมาที่ตัวอย่างของสมาชิก ทีมงานอีกห้าคน จะทำหน้าที่เป็นโค้ช โดยพยายาม

เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาของสมาชิกดังกล่าว ซึ่งเพื่อนๆ อาจจะแนะนำโดย

- วิธีที่เคยได้ผลสำหรับเขา
- วิธีที่เคยเห็นคนอื่นใช้แล้วสัมฤทธิ์ผล
- แนวทางที่เรียนมาจากชั้นเรียน
- เสนอแนวทางใหม่โดยใช้ฐานความรู้ต่างๆ มาต่อยอด

CIP สัมฤทธิ์ผลเพราะว่าปัญหาในเรื่องภาวะผู้นำของแต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ ไม่เหมือนกัน ไม่มีกรณีศึกษาใดที่สามารถจะออกแบบมาตอบสนองผู้เรียนได้ทุกคน กรณีศึกษาที่ดีที่สุดคือเรื่องที่แต่ละคนประสบมาแล้วยังหาทางออกไม่ได้ เจ้าของเรื่องต้องเป็นคนหาคำตอบด้วยตนเอง ภายใต้อำนาจความรู้ที่ได้เรียนมา และจากประสบการณ์และความเห็นจากเพื่อนๆในที่นั่นเอง

## C. เทคนิคการโค้ช (Coaching tips)

C.1 ภาวะพร้อมโค้ช (Coachable moment)

C.2 สิ่งที่โค้ชต้องมีก่อนการโค้ช (Pre-requisite before coaching)

C.3 เทคนิคการโค้ชแบบต่างๆ (How to coach)

## C.1 ภาวะพร้อมโค้ช (Coachable moment)

คือภาวะที่ Coachee มีความพร้อมที่จะได้รับการเรียนรู้

ทำไมจึงต้องมี Coachable moment ด้วยในเมื่อ Coach มีความพร้อมที่จะสอนแล้ว

เราหลายคนอาจจะเคยมีประสบการณ์ว่าหลังจากเราสอนอะไรบางอย่างให้ Coachee ของเราไปแล้ว เขากลับไม่ทำตามที่ท่านแนะนำ ท่านเคยสงสัยไหมครับว่าทำไม ทั้งๆที่สิ่งที่เราบอกนั้นมันดี

คำตอบอยู่ตรง Coachable moment นั้นเอง

คำถามต่อไปคือเมื่อไรจึงจะเกิด Coachable moment

“เมื่อนักเรียนพร้อมที่จะเรียน ครูก็จะปรากฏตัวออกมา” เป็นคำสอนเก่าแก่ของนิทายเซน ที่น่าจะเป็นคำตอบที่อาจจะฟังดูกำปั้นทุบดินอยู่บ้าง

Coachable moment อาจจะมีได้จาก

- เมื่อ Coachee ถาม
- เมื่อ Coachee ขอความเห็น
- เมื่อ Coachee แสดงออกว่าต้องการความช่วยเหลือ
- เมื่อ Coach เห็นว่าเขาทำไม่ตรงกับสิ่งที่ควรจะเป็น และเห็นว่าจำเป็นต้องเข้าไปโค้ช

Coachable moment ในสามข้อแรกเป็นเรื่องง่าย เพราะว่าคุณพร้อมเริ่มต้นที่ผู้เรียนรู้เป็นคนริเริ่ม หรือเอ่ยปากขอให้โค้ชนั่นเอง ดังนั้นความปรารถนาที่จะรับฟังจะมีมาก

ในขณะที่เดียวกัน ในกรณีสุดท้าย ส่วนใหญ่แล้ว Coachee มักไม่รู้ตัว ดังนั้น Coach จึงจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจให้ดีกว่า นานี้เป็นเวลาที่ที่เหมาะสมจะโค้ชหรือไม่ หากไม่โค้ชจะเกิดอะไรขึ้น

ซึ่งเรื่องนี้หากว่า Coach มีคุณสมบัติตามที่ สิ่งที่ได้ช้ต้องมีก่อนการโค้ช (Pre-requisite before coaching) ในหัวข้อต่อไปมากเท่าไร โอกาสที่ Coachee จะรับฟังก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน

## C.2 สิ่งที่ Coach ต้องมีก่อนการโค้ช

- ความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง
- ความรู้
- ทักษะ
- เข้าใจบุคลิกและสไตล์ของ Coachee โดยใช้แบบทดสอบต่างๆเช่น StrengthsFinder 2.0 หรือ Myers Briggs Type Inventory (MBTI) หรือ DISC
- Chemistry หรือภาวะที่เรียกว่า “ศรศิลป์” กินกันได้

ปัจจัยเหล่านี้ จะนำไปสู่ Trust หรือความไว้วางใจจาก Coachee ที่มีต่อ Coach นั้นเอง  
อย่างไรก็ตาม ในประเด็นต่างๆ มีแง่คิดเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

*กรณี Coach นักว่ายน้ำ ว่าว่ายน้ำไม่เป็น*

มาร์ค สปีทซ์ (Mark Spitz) นักกีฬาว่ายน้ำชาวอเมริกันเชื้อสายยิว ผู้ได้รับรางวัล 7 เหรียญทอง ในกีฬาโอลิมปิก 1972 ที่มิวนิค ประเทศเยอรมัน ได้รับการโค้ชจาก เชอม ชาวูม (Sherm Chavoor) ซึ่งว่ายน้ำไม่เป็น เชอมโค้ชวิธีคิด จิตวิทยา และทัศนคติให้กับมาร์ค จนเขาประสบความสำเร็จสูงสุดทั้งที่ว่ายน้ำไม่เป็น

กรณีอาจารย์สอนไวโอลินที่เล่นพอใช้ได้แต่สอนให้นักไวโอลินเก่งๆ ขึ้นสู่ระดับโลกได้

ในหนังสือ “ห้องเรียนผู้นำของฮาร์วาร์ด” ผู้เขียนได้ยกบทสัมภาษณ์ของโรนัลด์ ไฮเฟทซ์ ที่ระบุว่านักไวโอลินสองคนคือ เลียวโพลด์ อาวเวอร์ (Leopold Auer) ชาวรัสเซีย และ อีวาน กาลาเมียน (Ivan Galamian) ชาวอาร์เมเนีย ทั้งสองคนเป็นนักไวโอลินที่สอนนักไวโอลินที่เก่งๆ ให้เก่งขึ้นไปอีก โดยที่ทั้งสองคนไม่ได้เน้นการสอนเทคนิคการเล่นไวโอลินเลย แต่สอนการตีความ แนวคิดของดนตรี และวินัย หากนักเรียนถามเขา พวกเขาจะไม่ตอบ แต่ให้นักเรียนไปค้นหาคำตอบด้วยตนเอง

มีบางปีที่ทั้งสองคนไปมุ่งสอนเทคนิค ปรากฏว่าผู้เรียนของเขาในรุ่นนั้นๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก

### C.3 วิธีการโค้ช

วิธีการโค้ชนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ เช่น กรณี Coachee ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องที่จะโค้ชเลยแต่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียน ก็ต้องใช้แนวทางหนึ่ง กรณีที่เขามีประสบการณ์แต่ขาดแรงจูงใจ ก็ไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกันได้ หรือหากเขามีทั้งประสบการณ์และแรงจูงใจ การโค้ชก็ควรจะเป็นอีกแบบหนึ่ง โค้ชจำนวนมากมักจะใช้วิธีเดียวกันกับทุกๆ สถานการณ์ ในเรื่องนี้ วิชา Situational Leadership มีการแนะนำไว้อย่างละเอียด ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือ “ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต” แปลจาก Leading at a higher level โดย Ken Blanchard ผู้เขียนที่โด่งดังจากหนังสือ “ผู้จัดการหนึ่งนาที” หรือ One minute Manager นั่นเอง

นอกจากนี้การที่แต่ละคนมีบุคลิกและความถนัดไม่เหมือนกัน หากเรามีแบบประเมินว่าแต่ละคนมีความถนัดอย่างไร Coachee จากแบบทดสอบต่างๆ เช่น StrengthsFinder 2.0 หรือ Myers Briggs Type Inventory (MBTI) หรือ DISC ตามที่กล่าวมา Coach ก็สามารถที่จะเข้าใจ และปรับรูปแบบการโค้ชให้เป็นรายบุคคล เสมือนการตัดเสื้อผ้าจากร้านเทอร์เลอร์ที่สามารถวัดตัวและตัดออกมาได้พอดีเฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล

ในการโค้ช ทักษะ ความรู้ ความคิด หรือการโค้ชดูดยพินิจนั้น มีหลากหลายแนวทางคือ

1. การโค้ชด้วยการบอก เป็นการโค้ชที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะว่าคนเรานั้นมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของค่านิยม ประสบการณ์ แรงจูงใจ สไตล์ และความถนัดในการสื่อสาร การที่ Coach เห็นว่าอะไรดีนั้น ไม่ได้หมายความว่า Coachee จะเห็นเหมือนกันไปหมด การที่เราสอนด้วยการบอก จึงอาจจะเป็นความพยายามที่จะยึดเยียด มุมมองของเราให้ Coachee ซึ่งเขาอาจจะเลือกไม่ทำตามที่เราบอกก็ได้
2. การถามเป็นการโค้ชที่มาจากตะวันตก เป็นวิธีที่ตำราการโค้ชของฝรั่งจะเน้นมาก ที่มานั้นมาจากแนวคิดที่เรียกว่า “วิธีของโสเครติส” (Socratic Method) ซึ่งเป็นชื่อนักปราชญ์ชาวกรีก โสเครติสได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่ฉลาดมากคนหนึ่ง มีเรื่องเล่าว่าหากใครมีคำถามต้องการรู้อะไร เมื่อไปถามโสเครติส จะได้คำตอบมาแทบทุกเรื่อง วิธีการก็คือ โสเครติส จะไม่ตอบคำถาม หากแต่เขาจะตั้งคำถามกลับไปยังผู้ถาม จนกระทั่งผู้ถามสามารถค้นหาคำตอบได้ด้วยตนเอง วิธีนี้เป็นพื้นฐานของการคิดเชิงวิพากษ์ หรือ Critical Thinking ที่ฝรั่งสอนในระบบการศึกษาและในครอบครัวของเขา ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบของเอเชีย และคนไทย ดังนั้น หากจะนำวิธีการนี้มาใช้กับคนไทย ต้องประยุกต์ให้เหมาะสม (ดูตัวอย่างจาก กรณีศึกษา 1-2)
3. การโค้ชด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นวิธีการที่มีมานานแล้ว ในอดีตเรามักจะทำตามที่เราเห็นคุณพ่อ พี่ นาย ของเราทำ การโค้ชแบบนี้เป็นแนวทางที่ใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย มีข้อควรระวังคือนายบางคนมักจะพูดอย่างหนึ่ง แต่กลับทำอีกอย่างหนึ่ง อย่างนี้ฝรั่งเรียกว่า ไม่ Walk the talk เพราะว่าผู้นำที่ดีต้องพูดและสามารถทำได้ตามที่ตนเองพูดได้ (ดูตัวอย่างจาก กรณีศึกษา 3)
4. การโค้ชด้วยการเล่าเรื่อง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ Coach สามารถใช้ วิธีนี้มีข้อดีคือ ไม่เป็นการยึดเยียดความคิดและวิธีการ และยังเป็นการช่วยให้ง่ายต่อการทำตามอีกด้วย (ดูตัวอย่างจาก กรณีศึกษา 4)
5. สำหรับการโค้ชแบบสุดท้ายที่จะยกให้ดูคือการโค้ชด้วยหนัง ซึ่งเป็นการโค้ชที่ช่วยให้ Coachee ได้ทั้งความรู้และความบันเทิง ในการโค้ชแบบนี้มีสองลักษณะคือการฉาย



ภาพยนตร์เต็มเรื่องจนจบแล้วอภิปรายประเด็นการเรียนรู้ หรือการเลือกบางตอน บางช่วง สั้นๆระหว่าง 3-5 นาทีมาฉาย แล้วให้ผู้เรียนอภิปรายแง่คิดในการเรียนรู้ ทั้งนี้ Coach ต้องมีการเตรียมตัว ชักซ้อม ทำความเข้าใจในหนัง แ่งคิด ประเด็นการเรียนรู้ และตัดต่อให้หนังอยู่ในรูปแบบที่น่าดู

## คำสั่ง Coaching by movie - Ray

ภาพยนตร์เรื่อง Ray สร้างจากเรื่องจริงของ Ray Charles (เกิดค.ศ. 1930 เสียชีวิตค.ศ. 2004) เรย์เป็นเด็กแอฟริกันอเมริกันที่ยากจน ในตอนเด็กเขายังตาดีอยู่ จนกระทั่งเริ่มจะโตจึงพบว่าตนเองมีโรคประจำตัวที่ทำให้ตาค่อยๆบอดลง ในที่สุดก็มองไม่เห็น ต่อมาเรย์ก็สามารถสร้างตัวให้ประสบความสำเร็จได้ยิ่งใหญ่ เป็นนักดนตรีแจ๊สชาวอเมริกันที่ได้รับการยอมรับทั้งในแง่รางวัลและยอดขาย

หนังเรื่องนี้มีคลิปสองตอนที่นำมาฉายให้ดูเพื่อชี้ให้เห็นประเด็นของ Coaching โดย

ฉากแรกมีความยาวสองนาที เป็นฉากที่ตาของเรย์เริ่มจะมีปัญหา ในฉากแม่ของเรย์สอนให้เรย์รับความจริงว่าตาของเขากำลังจะบอดลง และเรย์จะต้องมีชีวิตต่อไปกับความจริงข้อนี้ อย่างไรก็ตาม แม่ของเขาไม่ได้สอนให้เขางอแงหรือท้อ ในทางกลับกันเธอสอนให้เรย์เรียนรู้ที่จะอยู่รอดโดยการใช้มือแทนสายตา และลองให้เรย์ฝึกเดินเข้าบ้าน

ฉากที่สอง มีความยาวสองนาทีครึ่ง เป็นฉากที่เรย์ตาบอดแล้ว ในฉากเรย์เดินเข้ามาในบ้านแล้วสะดุดล้มลง เรย์ร้องเรียกแม่เขาให้ช่วย แต่แม่ของเรย์ซึ่งกำลังยืนทำอาหารอยู่ใกล้ๆ มองเห็นเหตุการณ์โดยตลอด แทนที่เธอจะผวาเข้าไปช่วยด้วยความเป็นห่วง เธอล้มเฝ้ามองดูห่างๆด้วยความห่วงใย และปล่อยให้เรย์ช่วยตนเอง ในที่สุดเมื่อเรย์เห็นว่าแม่เขาไม่เข้ามาช่วยเหลือ เขาก็ค่อยๆประคองตัว ลุกขึ้น และใช้มือของเขาแทนตาโดยใช้หูเป็นตัวฟังเหตุการณ์รอบๆตัว ในที่สุดเรย์สามารถใช้หูและมือแทนตาได้ แม้กระทั่งใช้มือและหูจับจิ้งหรีดในห่องได้ ในที่สุดแม่ของเรย์จึงเข้ามากอดลูกด้วยนำตานองหน้า

แต่ละกลุ่มอภิปรายว่า 1.แง่คิดในการ Coaching คืออะไร 2.สิ่งที่แม่ในฐานะโค้ชทำได้ดีในแต่ละตอนคืออะไร 3. ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

## D. Case in point in action (CIPIA)

ในกลุ่ม กลับไปที่ CIP ที่แต่ละคนเล่ามาในตอนต้น ให้ผู้เล่าเป็น Coachee ในเรื่องของตนเอง และเพื่อนๆที่เหลือเป็น Coach

ดำเนินเรื่องไปที่ละคน

ใช้เวลาคนละสิบนาที

เพื่อนๆที่เป็น Coach พยายามช่วยแนะนำแนวทางแก้ปัญหาของ Coachee

### สรุป

ในการเรียนรู้ นั้น เราแต่ละคนจะได้แง่คิดที่แตกต่างกันไป เสมือนคนตาบอดหกคนเดินมาพบช้าง ขึ้นอยู่กับว่าคนตาบอดแต่ละคนคลำส่วนใดของช้างก็จะคิดว่าช้างมีรูปร่างอย่างนั้น หากเราต้องการเห็นภาพรวมทั้งหมดของช้างแบบ Holistic วิธีการคือ ให้แต่ละคนระบุว่าส่วนที่ตนจับได้มีลักษณะอย่างไร

เราจะใช้คำถามเหล่านี้ในการจุดประกายการเรียนรู้ คำถามทั้งห้าข้อมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่ว่าเนื่องจากเราแต่ละคนชอบคำถามที่ต่างกัน จึงออกแบบมาให้มีความหลากหลาย

แต่ละคนเลือกตอบคำถามเพียงหนึ่งข้อ จากทางเลือกทั้งห้าข้อคือ 1. ท่านได้อะไรมากที่สุด 2. ส่วนไหนที่จุดประกายมากที่สุด 3. ส่วนใดมีเหตุมีผลมากที่สุด 4. ส่วนใดจุดประกายมากที่สุด 5. หากมีเพื่อนถามท่านจะตอบว่าอะไร

## กรณีศึกษา

กรณีศึกษา 1 – ทักษะการถามสำหรับผู้นำ

กรณีศึกษา 2 - การโค้ชด้วยคำถาม

กรณีศึกษา 3 – โค้ชด้วยการทำให้ดู

กรณีศึกษา 4 – โค้ชด้วยการเล่าเรื่อง

กรณีศึกษา 5 - บทเรียนจากการโค้ชผู้บริหารระดับสูง

## กรณีศึกษา 1 – ทักษะการถามสำหรับผู้นำ

“คุณเกรียงศักดิ์ ผมอยากเรียนรู้วิธีการตั้งคำถามดีๆแบบคุณ” อดุลย์บอกกับผม

“ขยายความหน่อยครับ” ผมถาม

“สิ่งที่ผมสั่งผู้บริหารระดับสูงของผมไปนั้นผลตอบรับไม่ดีเลย เขามักจะทำไมตรงความคาดหวังหรือไม่ก็ไม่ทำตามที่ผมแนะนำเลย ผิดกันกับประสบการณ์ที่ผมมีในการโค้ชของเรา คุณใช้วิธีการทำให้ผมคิด ซึ่งส่วนใหญ่ผมจะทำตามที่เราคูยกกัน” อดุลย์อธิบาย

“เป็นความคิดที่ดีครับ คุณอดุลย์ยังจำได้ไหมครับว่าในตอนแรกก่อนโค้ชนั้นเรากลางกันว่าอย่างไร”

“จำได้ครับ คุณบอกว่าผมไม่ได้เก่งกว่าผม ดังนั้นจะใช้วิธีการตั้งคำถามให้ผมคิดในบทบาทที่ปรึกษา ผมต้องหาคำตอบด้วยตัวเอง แล้วผมจะได้เป็นเจ้าของความคิดนั้นๆ ซึ่งผมเต็มใจอย่างยิ่ง”

“ถ้าอย่างนั้นลำดับแรกเลยคืออะไรครับ”

“ตกลงกับทีมผมก่อนว่าจะใช้การตั้งคำถามในการปรึกษาหารืองานกัน”

“เยี่ยมครับ ที่จริงก่อนผมจะใช้วิธีนี้ ผมต้องเปลี่ยนความคิดของผมเองเสียก่อน สมัยก่อนผมก็เป็นแบบคุณนี่แหละ คือว่าหากคิดจะช่วยใครก็มักจะบอก สอน สั่ง เขาไป ซึ่งผมคิดผิดเพราะส่วนใหญ่ไม่เวิร์ค โดยเฉพาะผู้บริหารที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก”

“อะไรทำให้คุณเปลี่ยนความคิด”

“คิดว่าอะไรละครับ”

“ไม่ทราบครับ”

“ลองเดาสิ”

“ไม่จากหนังสือก็จากใครบางคนละครับ”

“ถูกต้องครับ มีคนสามคนที่ทำให้ผมเปลี่ยนใจ คนแรกคือผู้จัดการฝ่ายขายคนไทยเมื่อ 25 ปีที่แล้ว เขาสอนผมว่า อย่าเดินไปหาเขาด้วยปัญหา แต่ให้คิดหาทางแก้ปัญหาไปด้วย หลังจากนั้นไม่นาน ผมก็มีนายคนไทยอีกท่านหนึ่งที่บริหารผมด้วยคำถามส่วนใหญ่ ถัดจากนั้นมาอีกห้าปี ผมก็ย้ายไปทำงานกับบริษัทที่ปรึกษาของอเมริกัน มีพี่เลี้ยงชาวอเมริกันคนหนึ่งสอนผมว่า เวลาที่เราเป็นวิทยากรฝึกผู้บริหารนั้น เราเชื่อว่าเมื่อโยนคำถามไปที่ผู้เรียน จะมีคำตอบดีๆ จากกลุ่มผู้เรียนเสมอ ซึ่งผมก็เห็นมากับตาบ่อยๆ

ต่อมาเมื่อผมมีโอกาสศึกษาหนังสือเกี่ยวกับการเรียนรู้และการบริหารจัดการของตะวันตก ก็เลยเข้าใจแนวทางที่โสเครตีส นักปราชญ์ชาวกรีกที่ใช้วิธีที่เรียกว่า Socrates Method ในการตั้งคำถามสำหรับคนที่ไปขอคำแนะนำจากเขา”

“ดังนั้นหากผมจะใช้วิธีนี้ ผมจะต้องเปลี่ยนความคิดก่อนว่าการตั้งคำถามช่วยให้คนอื่นนั้นได้เติบโตและเรียนรู้ะซี”

ผมทบทวน “เปลี่ยนความเชื่อก่อน แล้วตกลงกับทีมว่าจะใช้คำถาม”

“ขั้นต่อไปละครับ... เอ่อ คุณไม่ต้องตอบหรอก เพราะคงถามผมกลับอยู่ดี เอาจี ผมตอบเองเลยละกัน ขั้นตอนที่ต่อไปคือ รู้ว่าควรจะถามตอนไหนใช้ไหมครับ”

“ทั้งใช่และไม่ใช่ครับ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละคน การตั้งคำถามเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ จะถามเมื่อไรเป็นศิลป์ ซึ่งระบุเป็นขั้นตอนยาก ต้องอาศัยการสังเกต และประสบการณ์ หากฝึกตั้งบ่อยๆ ไปซักพัก ก็พอจะมองออก

ผมมีคำแนะนำสำหรับแนวทางการตั้งคำถามในการโค้ชดังนี้ครับ

1. ใช้คำถามเปิด จะช่วยให้ได้ข้อมูลมาก คำถามเปิดขึ้นต้นด้วย *อะไร ที่ไหน อย่างไร* *ทำไม เมื่อใด และใคร*
2. คำถามปิดใช้ในการยืนยัน คำถามปิดจะได้คำตอบว่า ใช่หรือไม่ใช่ เช่น คุณมีความสุขใช่ไหมครับ
3. อย่างยิ่งคำถามเป็นชุดในเวลาติดต่อกัน อย่าทำเหมือนสอบสวน หรือซักฟอก เมื่อถามแล้วได้คำตอบ ก็ชวนสนทนาสองสามประโยค ก่อนจะถามต่อ

4. ทบทวนข้อมูลที่ได้ยิน กลับไปยังผู้ถาม เพื่อให้เขาทราบว่า เราเข้าใจเขาถูกต้องหรือไม่
5. ทำให้เขาทราบว่าเราตระหนักว่าเขารู้สึกอย่างไร ด้วยการใช้คำพูดว่า *เท่าที่ผมเข้าใจ คุณกำลังรู้สึกว่...*
6. ภาษากาย และสีหน้าท่าทาง ต้องเป็นมิตร อย่าทำกิริยาดูดัน
7. หากตั้งคำถาม แต่ได้คำตอบไม่ตรงใจ อย่าบอกคำตอบที่เราต้องการออกไป ตั้งคำถามใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้มีทางเลือกใหม่เป็นคำตอบ เช่นเขาถามว่าลูกค้าขอลดราคา คุณถามไปว่าเขาคิดอย่างไร เขาบอกลดให้ 10% แต่ในใจคุณคิดว่าน่าจะแถมสินค้าให้แทน ให้ถามว่า นอกจากลดราคาแล้ว มีวิธีไหนอีกที่จะช่วยให้ลูกค้าพอใจรับได้บ้าง...
8. ใจเย็น

เท่านี้คุณก็จะได้แนวทางการถามที่ใช้งานได้แล้วล่ะครับ”

## กรณีศึกษา 2 – การโค้ชด้วยคำถาม

เช้าวันนี้สุณีวิ่งหน้าตื่นมาหาจอห์น “เกิดปัญหาแล้วคะ ทีมงานลิ้มโบรชัวร์กล่องใหญ่ขนาดสามสิบกิโลกรัมไว้เมื่อคืนนี้คะ พวกเขาต้องใช้เวลาในงานแสดงสินค้าที่สิงคโปร์ในวันข้างหน้า นายคะเราจะทำยังไงดีคะ”

จอห์นจึงตอบว่า “ใจเย็นๆสุณี เรื่องนี้ง่ายจะตายไป คุณมี 3 ทางเลือกคือ หนึ่งส่งเอกสารไปทาง Airfreight หรือส่งทาง Air Courier เช่น DHL หรือ Federal Express หรือไม่ก็ให้คนหิ้วขึ้นเครื่องไปเลย”

สุณีจึงถามต่อ “แล้ววิธีไหนดีละคะ”

จอห์นแนะนำว่า “ส่ง Air Courier เช่น DHL หรือ FEDEX น่าจะคุ้มที่สุด”

สุณีถามต่อว่า “สมมติว่าส่ง DHL แล้วเกิดไปถึงช้าหรือสูญหายละคะ เวลาส่งของตัวอย่าง ก็เคยเกิดขึ้นบ่อยๆคะ”

จอห์นจึงแนะนำต่อด้วยน้ำเสียงที่เริ่มจะหมดความอดทนว่า “เธอนี้ก็... ใช้ Common Sense น้อยชิ ก็ส่งมันไปทั้ง DHL และ FEDEX เลย ค่าใช้จ่ายก็เพิ่มขึ้นอีกนิดหน่อยเท่านั้นเอง งานนี้มันสำคัญมากสำหรับบริษัทเรานะ”

“นายเก่งมากคะ คิดได้อย่างไรคะ สุณีน่าจะฉลาดกว่านี้” สุณีเปรยจบก็เดินคอตกออกไป

จอห์นเล่าเรื่องนี้ให้เดฟเพื่อนร่วมงานฟังพร้อมขอคำแนะนำ “เดฟพนักงานผมนะชอบนำแต่ปัญหามา คุณทำอย่างไรนะพนักงานของคุณถึงคิดหาทางออกมาเสนอคุณได้เป็นประจำเลย บอกเคล็ดลับผมหน่อยสิ”

เดฟหัวเราะ “ผมก็เป็นแบบคุณแหละปีแรกที่มาเมืองไทย ตอนหลังผมลองเปลี่ยนวิธีการดูสมมติถ้าเป็นผมกับเหตุการณ์นี้ละ ผมจะบอกเธอมว่า: ใจเย็นๆสุณี ไหนลองมาดูซิว่าเรามีหนทางแก้ไขอย่างไร ยังมีเวลาอีกสี่วัน



ผมคิดว่าในตอนแรกสุนี่อาจจะกล่าวตอบอย่างติดออดว่า: ไม่ทราบซีคะนาย เรื่องอย่างนี้ นี่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน นายบอกมาเถอะคะว่า นี่ ควรจะอย่างไร

ผมจะให้กำลังใจเธอโดยพูดว่า: สุนี่ คุณเป็นคนเก่งนะ ผมเห็นคุณแก้ปัญหาใหญ่มาแล้วหลายเรื่อง ลองคิดดูซิว่าเราน่าจะมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไรบ้าง ลองคิดออกมาซักสองสามทางก็ได้ครับ

สุนี่เธอคงอาจจะกล่าวอย่างไม่ค่อยมั่นใจว่า: นึกว่ามีทางเลือกคือ... หนึ่งส่งเอกสารไปทาง Airfreight หรือสองส่งทาง Air Courier เช่น DHL หรือ FEDEX หรือไม่ก็ให้คนหิ้วขึ้นเครื่องบินไปเลยนะคะ

ผมจะให้กำลังใจเธอพร้อมทั้งขอความเห็นต่อ: เป็นความคิดที่ดีครับ แล้ววิธีไหนคิดว่าเหมาะสมที่สุดละ

ถึงตอนนี้ผมเชื่อว่าสุนี่คงจะกล่าวต่อด้วยความมั่นใจเพิ่มขึ้นว่า: นึกว่าส่ง Air Courier เช่น DHL หรือ FEDEX น่าจะคุ้มที่สุดคะ

ผมจะพูดต่อ: ผมเห็นด้วยนะ สมมติว่าส่ง DHL แล้วเกิดไปถึงช้าหรือสูญหายละ เวลาส่งของตัวอย่าง ก็เคยเกิดขึ้นบ่อยๆใช่ไหมครับ

สุนี่คงจะแนะนำต่อไปว่า: ก็ส่งไปทั้ง DHL และ FEDEX เลยซีคะ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีกนิดหน่อยเท่านั้น งานนี้มันสำคัญมากสำหรับบริษัทเรานะคะ

ผมจะกล่าวชมเธอว่า: สุนี่คุณนี่เยี่ยมจริงๆ และผมเดาว่าสุนี่คงจะรีบวิ่งออกไปเพื่อจัดการด้วยความภาคภูมิใจในวิธีการที่เธอเป็นคนคิดขึ้นมา”

จอห์นชมว่า “เดฟคุณนี่โค้ชพนักงานได้เยี่ยมจริงๆนะ ไหนช่วยสรุปเป็นขั้นตอนให้ผมหน่อยซิ” ว่ากลางจอห์นก็หยิบสมุดโน้ตขึ้นมาเตรียมจด

เดฟสรุปว่า “วิธีนี้เรียกว่าการโค้ชด้วยคำถาม หรือการโค้ชแบบให้คำปรึกษา วิธีการมีดังนี้

- แจ้งให้พนักงานทราบก่อนว่าจะใช้การตั้งคำถามเมื่อเขามาปรึกษา เขาจะได้ไม่ประหลาดใจ

- หลังจากนั้นแสดงความเห็นใจเขาว่า อาจจะอึดอัดบ้างเล็กน้อยในช่วงแรก เพราะความไม่คุ้นเคย เนื่องจากปกตินายมักจะบอกคำตอบให้เสมอ
- บอกให้ทราบประโยชน์ที่จะทำให้เขาพัฒนาและเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เร็วขึ้น
- บอกให้เขาสบายใจว่าคำตอบผิดหรือถูกไม่ใช่เรื่องใหญ่ เป็นการระดมความคิดเห็น
- เริ่มจากคำถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลก่อน เพราะง่ายที่เขาจะตอบได้ ทำให้มีกำลังใจที่จะตอบต่อไป
- บางครั้งอาจเริ่มด้วยการถามแบบมีคำตอบให้เลือกตอบ
- หลังจากนั้นเริ่มถามเกี่ยวกับความเห็นและดุลยพินิจ
- ชมเชยและให้กำลังใจทุกครั้งเมื่อมีโอกาส
- หากมีเวลาและเขาคิดไม่ออก อาจจะทำให้เขากลับไปลองคิดดูก่อน
- หากพบว่าคำตอบผิด ให้ถามใหม่แทนที่จะบอกคำตอบไปเลย โดยใช้คำพูด: ว่าวิธีนี้เป็นความคิดน่าสนใจนะ นอกจากวิธีนี้แล้วคิดว่ามีวิธีไหนอื่นอีกที่มีประสิทธิภาพดีกว่า

### กรณีศึกษา 3 - โค้ชด้วยการทำให้ดู

“คุณเกรียงศักดิ์ คุณว่าการ Lead by example จะเวิร์คหรือไม่กับคนไทย” โทมัสซึ่งเป็นเพื่อนชาวสิงคโปร์ของผมเอ่ยถามในรถขณะที่ผมพาเขาไปทานอาหารที่ร้านชื่อดังแห่งหนึ่ง

“เวิร์คซีโทมัส ผมสอนเรื่องภาวะผู้นำให้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารแห่งหนึ่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ ในชั้นเรียน ผมมีหัวข้อเกี่ยวกับการจูงใจ โดยผมมีกรณีศึกษา และหลักการให้ผู้เรียนลองวิเคราะห์ หลังจากนั้น ผมจะยกตัวอย่างแนวทางวิธีจูงใจที่ได้ผล มาเล่าให้ผู้เรียนฟัง ในช่วงท้ายของหัวข้อการจูงใจ ผมจะให้แต่ละคนเล่าประสบการณ์โดยตรงของตนเอง ที่เคยได้รับวิธีการจูงใจจากหัวหน้าของตน มีเรื่องหนึ่งที่ผมเพิ่งรับฟังมาเมื่อเร็ว ๆ นี้ และผมประทับใจมาก มันบังเอิญเกี่ยวกับหัวข้อที่คุณถามพอดีเลย”

โทมัสมีสีหน้าตื่นเต้น “เรื่องราวเป็นอย่างไรหรือครับ”

“ผมจึงเล่าไปว่า...

เรื่องนี้เกิดขึ้นเมื่อหลายปีก่อน ตัวเอกของเรื่องชื่อมานะ เขาเป็นผู้จัดการสาขาของธนาคารแห่งหนึ่ง ธนาคารแห่งนี้กำลังอยู่ในช่วงระหว่งการเปลี่ยนแปลง ปริมาณของงานทวีมากขึ้นเป็นสองเท่าในขณะที่พนักงานไม่ได้มีอัตราเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด สาขาที่มานะเป็นผู้จัดการอยู่มีพนักงานเพียงสิบคน

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือช่วงเวลาระหว่าง 12:00-13:00 น. จะมีลูกค้าจำนวนมากมาใช้บริการที่เคาน์เตอร์

มานะซึ่งปกติจะพักทานอาหารกลางวันในช่วงเวลาดังกล่าวเกิดความเห็นใจพนักงานในสาขาของตน ดังนั้นเขาจึงรีบทานอาหารกลางวันด้วยเวลาเพียงสามสิบนาที แล้วกลับมาช่วยงานพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ทุกวัน

ในตอนนั้น สาขานี้มีศักดิ์ชัยซึ่งเป็นพนักงานใหม่เพิ่งมาทำงานที่สาขาแห่งนี้ ศักดิ์ชัยพักทานอาหารกลางวันก่อนผู้จัดการมานะประมาณครึ่งชั่วโมงคือระหว่าง 11:30-12:30 น.

ศักดิ์ชัยสังเกตุดูว่ามานะจะพักทานอาหารเพียงครึ่งชั่วโมงเท่านั้น ด้วยความสงสัย วันหนึ่งศักดิ์ชัยเลยลองเดินตามมานะไป

เขาพบว่ามานะเดินด้วยความรีบร้อนไปร้านก๋วยเตี๋ยวข้างสาขา ศักดิ์ชัยยังสังเกตเห็นอีกว่า มานะทานอาหารกลางวันด้วยความเร่งรีบ เมื่อทานเสร็จก็รีบผลุนผลันออกจากร้าน เดินตรงกลับมาที่สาขา

ครั้งเมื่อกลับมาถึงสาขา มานะก็รีบตรงไปที่เคาน์เตอร์ ซึ่งมีลูกค้ามาเข้าคิวใช้บริการอยู่เป็นจำนวนมาก มานะตรงเข้าไปช่วยพนักงานเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างทันท่วงที โดยมีได้คิดว่าตนเองเป็นผู้จัดการสาขาแต่อย่างใด เขาทำตัวเสมือนเพื่อนพนักงานอีกคนหนึ่ง ศักดิ์ชัยรู้สึกชื่นชมและประทับใจในตัวผู้จัดการท่านนี้มาก

วันต่อมา ศักดิ์ชัยจึงเลียนแบบตาม เขาพักทานข้าวเที่ยงเพียงสามสิบนาที ปกติเวลาที่เหลือ เขามักจะเดินดูหนังสือ ชื่อของ หรือเดินเล่นแถวๆสาขา แต่วันนี้เขาลองทำตามผู้จัดการดูบ้าง

ศักดิ์ชัยรีบกระวีกระวาดกลับมาช่วยงานหน้าเคาน์เตอร์ มานะและเพื่อนๆต่างขอบอกขอบใจในน้ำใจไมตรีของศักดิ์ชัยที่หยิบยื่นให้ โดยที่เพื่อนๆมิได้มีการร้องขอแต่อย่างใด

เย็นวันนั้น เมื่อเลิกงานแล้ว ผู้จัดการบอกกับพนักงานในสาขาว่า เขาขอคุยด้วยสั้นๆซักห้า นาที

“เพื่อนๆพนักงานทุกท่าน ก่อนอื่นเลย ผมต้องขอขอบคุณทุกคนที่ขยันขันแข็ง ให้บริการลูกค้าด้วยดีเสมอมา พวกเราก็ทราบกันดีว่า ธนาคารของเราให้ความสำคัญกับลูกค้ารายย่อยมาก ขึ้น ดังนั้น ธุรกรรมต่างๆก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว แต่พวกเราไม่ได้ย่อท้อเลย กลับสู้ไม่ถอย ผมขอบคุณจากใจจริงๆ” มานะเว้นจังหวะ ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ยิ้มด้วยความภาคภูมิใจ เพราะมีกำลังใจเนื่องจากผู้จัดการเห็นผลงานและคุณค่าในตัวของพวกเขา

“พวกเราคงทราบว่าผมเองก็เหนื่อยเหมือนกับพวกเรา แม้แต่เวลาพักเที่ยงที่ผมเคยพักแบบสบายๆหนึ่งชั่วโมง ผมก็ต้องลดเวลาทานข้าวลงมาเหลือเพียงครึ่งชั่วโมง เพื่อรีบกลับมาช่วยพวกเราที่หน้าเคาน์เตอร์ อย่างที่เราู้กันอยู่ว่า ในช่วงเที่ยงวัน ซึ่งเป็นช่วงพักของลูกค้าที่ทำงานอยู่สำนักงานแถวนี้จะมาใช้บริการกันมาก

แต่ว่าวันนี้ผมก็หายเหนื่อยเป็นปลิดทิ้ง เพราะว่าสังเกตเห็นสิ่งที่ศักดิ์ชัยทำ วันนี้เขาทานข้าวเพียงครึ่งชั่วโมง แล้วรีบกลับมาที่สาขาเพื่อช่วยงานที่เคาน์เตอร์ โดยที่ไม่มีใครร้องขอ เขาทำ

ตามที่ผมทำ ในนามของเพื่อนๆที่เคาน์เตอร์ ผมขอขอบคุณ คุณมาก ศักดิ์ชัย” มานะพูด  
พร้อมมองไปที่ศักดิ์ชัยด้วยสายตาที่ขอบคุณ

ศักดิ์ชัย ยิ้มรับ อย่างชินๆ ในขณะที่เพื่อนๆที่ทำเคาน์เตอร์แสดงอาการพยักเพยิดว่าขอบคุณ  
ศักดิ์ชัย

หลังจากนั้นทุกคนก็แยกย้ายกันกลับบ้านไป

วันต่อมา เมื่อถึงเวลาพักเที่ยง ที่เคาน์เตอร์ มีพนักงานแห่กันมาช่วยงานอย่างเต็มที่ ผลจาก  
คำพูดของมานะเมื่อวันก่อน ทำให้พนักงานทุกคนในสาขา ทานอาหารกลางวันเพียงครึ่ง  
ชั่วโมง แล้วรีบกลับมาให้บริการลูกค้าที่เคาน์เตอร์ คิวที่เคยยาวเหยียด ก็ลดน้อยลง เพราะมี  
จำนวนพนักงานมาช่วยทำให้ธุรกรรมเสร็จเร็วขึ้น พนักงานก็ทำงานกันด้วยความสนุกสนาน  
เพราะความมีน้ำใจไมตรีที่ดีของเพื่อนๆพนักงานด้วยกัน

สิ้นปีนั้น สาขาของมานะก็ได้รับรางวัลดีเด่นหลายรางวัล สามปีต่อมา ศักดิ์ชัยก็ได้รับการแต่งตั้ง  
ตั้งเป็นผู้จัดการสาขา”

## กรณีศึกษา 4 - โค้ชด้วยการเล่าเรื่อง

ในระหว่างทานข้าวกลางวัน วนิตาซึ่งเป็นซีอีโอ ถามกิตติผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งที่รายงานตรงต่อเธอว่า “กิตติ พี่สังเกตเห็นว่าคุณไม่เคยปิดมือถือเลย แม้กระทั่งเวลาประชุม แล้วพี่ก็เห็นคุณขอตัวออกไปจากที่ประชุมกลางคันเพื่อรับโทรศัพท์ พี่อยากรู้ว่าเป็นโทรศัพท์ของใครหรือทำไมมันสำคัญขนาดรอจนจบประชุมไม่ได้นะ พี่เห็นเป็นประจำเลยคะ”

กิตติมีท่าทีอึดอัด เขาตอบว่า “ไม่มีอะไรหรอกครับ เรื่องส่วนตัวนะครับ ผมขอโทษ”

วนิตายิ้มแบบผู้ใหญ่อยุ่ใจดี เธอเงยบไปสักครู่จึงพูดต่อ “กิตติเราสองคนทำงานด้วยกันมาพอสมควร คิดว่าพี่เป็นพี่สาวของคุณก็ละกัน เพราะพี่อายุมากกว่าคุณสองสามปี มีอะไรก็เล่าสู่กันฟังซิคะ เผื่อว่าพี่อาจจะแนะนำอะไรให้ได้บ้าง” วนิตาเลือกใช้แนวทางที่อ่อนโยน แทนที่เธอจะตำหนิเขาโดยตรงในเรื่องพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในที่ประชุม แบบเจ้านายกับลูกน้อง

วิธีนี้ได้ผล กิตติสารภาพออกมาแบบกระอักกระอ่วน “ก็...คือว่า...พี่อย่าโกรธผมนะครับ มันเป็นโทรศัพท์มาจากลูกสาวผมเอง เธอเพิ่งไปเรียนไฮสคูลที่ออสเตรเลียเมื่อไม่กี่เดือน โรงเรียนที่ลูกสาวผมเรียนนี้ค่อนข้างจะเข้มงวด แคมป์มีการบ้านจนเลย ตอนลูกสาวผมเรียนที่นี่ผมช่วยติวและทำการบ้านร่วมกับเธอบ่อยๆ เพราะเธอเป็นลูกคนเดียว เธอคือดวงใจของผมเลยครับ

ผมบอกเธอว่าไปอยู่นั้นติดขัดเรื่องการบ้านละก็ โทรมาหาผมได้ทุกเมื่อ ไม่ว่าจะเป็นเวลาใด ผมจะคอยช่วยเหลือเธอ ผมไม่ต้องการเห็นเธอล้มเหลว ตอนค่าเมื่อกลับบ้าน ผมก็แทบจะไม่ได้พักผ่อน แต่จะไปช่วยเธอทำการบ้านแล้วก็แฟกซ์ส่งไป เรื่องคณิตศาสตร์บ้าง ภาษาอังกฤษบ้าง ผมอยาก让她ประสบความสำเร็จ

ผมต้องขอโทษที่บริหารเวลาไม่ค่อยได้เรื่อง” กิตติจบเรื่องลงด้วยท่าทีละอายใจ

วนิตาแสดงความเห็นใจ “เรื่องของคุณมันฟังแล้วค่อนข้างมากเลย พี่พอจะจินตนาการออกถึงความลำบากใจของเธอ พี่เองก็มีลูกสาวเรียนปริญญาโทอยู่ที่อเมริกา พี่เคยทำแบบคุณเหมือนกัน เพราะลูกสาวพี่จบตรีแล้วไปต่อโทเลย จึงไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นพอทำการศึกษาก็มักจะไม่ทันเพื่อนเขา หรือไม่เข้าใจ แคมป์ยังไม่กล้าถามอาจารย์อีก พี่เลยต้องช่วยทำเคส แล้วก็อีเมลไปให้เธอ

แต่ว่าตอนนี้ พี่หยุดช่วยเธอแบบนั้นแล้ว ละคะ”

กิตติถามด้วยความประหลาดใจ “ทำไมละครับ พี่ไม่รักเธอแล้วหรือ หรือว่าพี่เห็นว่างานมีความสำคัญกว่าครอบครัวละครับ”

วนิดาตอบ พร้อมกับยิ้มอย่างอารมณ์ดีว่า “พี่ยังรักลูก และเห็นคุณค่าของครอบครัวและงานเหมือนเดิม พี่โชคดีที่มีเพื่อนชาวอเมริกันคนหนึ่ง เขาสังเกตเห็นวิธีที่พี่ช่วยลูกสาว แล้ววันหนึ่งเขาก็ให้หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ *The Power of Failure* โดย Charles C. Manz และมีการแปลเป็นไทยในชื่อ *วิกฤติคือโอกาส* โดยพสุมดี กุลมา เรียบเรียงโดย นราทิป นัยนา เพื่อนอเมริกัน เขาค้นเรื่องๆหนึ่งให้พี่อ่านโดยเฉพาะเลย พี่จะเล่าให้เธอฟัง

เรื่องมีอยู่ว่า มีชายคนหนึ่งนั่งมองผีเสื้อที่กำลังดิ้นรนจะออกจากรังไหม เจ้าผีเสื้อดิ้นรนไปซักรักจนกระทั่งใยรังไหมเริ่มขาดเป็นรูเล็กๆ ชายคนนั้นมองด้วยความสนใจ เจ้าผีเสื้อดูเหมือนจะหยุดไป ที่จริงผีเสื้อมันพักเพื่อที่จะดิ้นรนต่อไป แต่ว่าชายคนนั้นคิดไปเองว่าผีเสื้อคงติดใยรังไหมไม่สามารถจะออกมาได้ด้วยตนเอง ด้วยความหวังดี เขาจึงนำกรรไกรขนาดเล็กมาตัดใยรังไหมนั้น ทำให้มันขยายใหญ่ขึ้น

เจ้าผีเสื้อเห็นรูขยายใหญ่ขึ้นมันก็คลานตัวมดเต็มออกมา แต่เขาสังเกตว่าตัวมันมีขนาดเล็กกว่าปกติ ปีกเหี่ยวยุบ แถมลำตัวของเจ้าผีเสื้อก็มีลักษณะบวมผิดปกติ

กลายเป็นว่าในขณะที่ผีเสื้อต้องดิ้นรนออกแรงตะเกียกตะกายเพื่อพยายามจะดันตัวมันออกมาจากรังไหมนั้น เป็นกระบวนการทางธรรมชาติ ที่จะกระตุ้นให้ของเหลวชนิดหนึ่งที่อยู่ในลำตัวผีเสื้อ เคลื่อนที่มาสู้ปีก เพื่อให้ปีกแข็งแรงเพียงพอที่จะบินได้ ด้วยความปรารถนาดีของชายผู้นั้น ผีเสื้อตัวดังกล่าวปีกจึงเหี่ยวยุบ ไม่แข็งแรงเพียงพอที่จะบินได้ แถมยังมีรูปร่างพิกลพิการ เพราะของเหลวที่ควรจะอยู่ที่ปีกดันไปติดคั้งค้างอยู่ที่ลำตัว เจ้าผีเสื้อตัวนี้ออกจากใยมาได้ด้วยความสบาย แต่ต้องพิกลพิการ และบินไม่ได้ไปชั่วชีวิตมัน

อุปสรรคและความล้มเหลวในชีวิตของคนก็คล้ายๆกันกับสิ่งที่เจ้าผีเสื้อตัวนี้เผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในชีวิต การพัฒนาทักษะ ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ล้วนแล้วแต่น่าสงสารและน่าเห็นใจ แต่จะได้คุณค่ามา ก็ด้วยการล้มเหลวอย่างถูกวิธี เราจะคาด

หวังว่าคนเราจะประสบความสำเร็จในชีวิตโดยไม่มีความล้มเหลวนั้นเป็นไปได้ เมื่อเราเผชิญอุปสรรค แล้วเราหลีกเลี่ยงที่จะแก้ไขหรือต่อสู้กับมัน เท่ากับว่าเรากำลังเสียโอกาสสำคัญในการเรียนรู้บทเรียนที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จในชีวิตของคน

กิตติฟังด้วยความสนใจ “โอ้โฮ เรื่องนี้จุดประกายนำคุณครับ แต่ผมกลัวว่าคุณจะเกลียดผมนะซีครับ”

วนิดาเสริมต่อ “มีคำพูดที่ว่า ‘No pain No gain’ ไม่เจ็บไม่ได้เรียนรู้ ที่จริงพวกเรานะผิดเองที่ป้อนลูกๆ เรามากไป สำหรับกรณีของพี่ พี่อธิบายให้ลูกเขาเข้าใจด้วยการเล่าเรื่องนี้แหละ หลังจากนั้นพี่ก็ขอโทษสำหรับการให้ความช่วยเหลือลูกแบบผิดๆ ในอดีต ลูกๆของเราเขาฉลาดพอจะเข้าใจเรื่องราวเหล่านี้ละ

กิตติคุณลองมองไปรอบๆตัวเราซิ เรามีพนักงานที่มีความรู้ มาจากครอบครัวที่มีฐานะ หลายคน ที่เหยียบขี้ไก่ไม่ฝ่อ พวกเขาไม่อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค คนที่ควรถูกตำหนิคือ พ่อแม่ของเขา คุณอยากถูกคนอื่นเขาต่อว่าแบบนี้ในอนาคตไหมละ แถมลูกๆของเรายังอ่อนแอไม่สามารถจะฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคได้ คุณมีสิทธิ์เลือกนะคะ”



## กรณีศึกษา 5 - บทเรียนจากการโค้ชผู้บริหารระดับสูง

หลังจากโค้ชผู้บริหารระดับสูงแบบตัวต่อตัวมากกว่าสี่ปี ผมเรียนรู้แง่คิดสิบข้อที่ประยุกต์ได้กับการโค้ชรายบุคคลดังนี้ครับ

### 1. คนเปลี่ยนแปลงได้น้อยมาก

เราอาจจะเรียนความรู้ใหม่ เพิ่มทักษะ แต่บุคลิกและอุปนิสัยเปลี่ยนยาก หากนำเสนอไม่เป็น อาจจะอบรมทักษะการนำเสนอได้ แต่ถ้าเป็นคนประนีประนอม จะฝึกให้ขอการเผชิญหน้า คงจะยาก

### 2. โค้ชด้วยการบอกหรือสอนไม่เวิร์คเท่าการถาม

เมื่อบอกอะไรไป คนส่วนใหญ่ไม่ทำตาม บางทีพยักหน้าหรือรับปากด้วยซ้ำ แต่ไม่ทำ ถ้าใช้การถามให้เขาค้นพบคำตอบด้วยตนเอง มีแนวโน้มว่าเขาจะทำตามที่เขาคิดได้มากกว่า แต่ไม่ใช่หลักประกันว่าเขาจะทำตามเสมอ แม้ว่าสัญญาก็ตาม

### 3. คนไทยดี้อกว่าคนต่างชาติ

โค้ชคนต่างชาติจะเหนียวกว่าเพราะเขากล้าแสดงความคิดเห็นแตกต่าง เพียงเพราะต้องการรู้เหตุผล หากสามารถตอบเขาได้อย่างมีตรรกะ เขาจะยอมรับ และมีแนวโน้มจะไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่า คนไทยเป็นผู้ได้รับการโค้ชที่ดี สุภาพ เรียบร้อย ดูเหมือนจะเห็นด้วย แต่ไม่เชื่อ ดื้อเงียบ หากไม่เห็นด้วย จะเลี่ยงการสบตา เงียบผิดปกติ ต้องอ่านกิริยาอาการเอา หากรุกมากหน่อย อาจแสดงความคิดเห็นแตกต่างบ้าง และมักไม่ทำตามที่ตกลงกัน ด้วยเหตุผลของเขาที่ไม่ได้สื่อออกมา

### 4. ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ผมโค้ชเป็นคนเก่ง

แต่มีปัญหาหนึ่งคล้ายกันคือ บุคลากรในองค์กรเขาไม่เก่ง เมื่อถามว่าคนที่มีคุณสมบัติได้หรือเกินมาตรฐานมีเท่าไร คำตอบคือ 20-30% ที่เหลือคุณสมบัติไม่ได้ตามที่ควรจะเป็น ดังนั้น

เมื่อเขาพยายามผลักดัน บุคลากรส่วนใหญ่จะตามไม่ทัน มันโอเคตอนภาวะขาขึ้น พอขาลงก็ยาก

#### 5. วัฒนธรรมองค์กรสำคัญ

ผู้บริหารที่เก่งแต่ไม่เวิร์คเพราะว่าค่านิยมส่วนตัวไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่ตระหนัก ก่อนรับผู้บริหารจากภายนอก ควรให้เขาลองพูดคุยแบบไม่เป็นทางการกับผู้บริหารหลายๆคน หลายๆครั้ง จนแน่ใจว่า เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรก่อน ไม่ว่างจะเก่งแค่ไหนก็ตาม

#### 6. เราเปลี่ยนคนที่ไม่อยากเปลี่ยนไม่ได้

หลายครั้งผู้บริหารที่ผมโค้ช ได้รับการแนะนำจากนายของเขาให้หาโค้ช แต่ว่าเขามองว่าได้รับคำสั่งให้ไปรับการโค้ช ประเภทที่มาเพราะจำใจมา อย่าหวังว่าเขาจะเปลี่ยนแปลงมาก

#### 7. วุฒิภาวะโค้ชไม่ได้

ผู้บริหารระดับที่เติบโตมาอย่างรวดเร็วในองค์กรที่ทำงานได้ไม่นาน แต่ทำงานเก่งมาก ประเภทคนที่ชื่นชอบความสำเร็จแบบข้ามมาคนเดียว หากขาดวุฒิภาวะแล้ว หวังจะโค้ชให้เกิดวุฒิภาวะนั้นยาก เขาต้องเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตัวเองอย่างเจ็บปวดเสียก่อน วุฒิภาวะจะตามมา หรือไม่ก็เป็นคนที่วุฒิภาวะต่ำแบบผู้นำบางท่าน (แม้ว่าอายุจะมากก็ตาม)

## 8. การยอมรับข้อมูลย้อนกลับไม่ง่าย

ปกติจะสัมภาษณ์เดี่ยวนกคนหนึ่งที่ทำงานกับผู้บริหารที่จะรับการโค้ชก่อน แล้วนำข้อมูลย้อนกลับมานำเสนอให้ผู้ได้รับการโค้ชทราบ บางคนไม่ยอมรับ แม้จะบอกว่านี่คือภาพที่คนอื่นมอง พวกเขามักจะมีข้ออ้างและคำแก้ตัวเสมอ ที่จริงแล้ว ผมไม่น่าจะรับงานที่เจ้าตัวไม่ยอมรับความจริง แต่เพราะเกรงใจนายเขา นี่เป็นความผิดมหันต์ของโค้ช เพราะโค้ชไปก็ไม่ดีขึ้น

## 9. บางทีการโค้ชให้เขาออกจากงานเป็นสิ่งที่ดี

มีบางครั้งที่หลังจากการทำการโค้ชไปสักพัก ผู้บริหารเริ่มตระหนักว่า เขาไม่พร้อมสำหรับองค์กร หรือตำแหน่งนั้น แล้วเขาเลือกที่จะออกไปเริ่มต้นใหม่ที่อื่น บางคนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจ้างจากผู้บริหารไปเป็นที่ปรึกษาก็มี แรกๆเจอกรณีแบบนี้โค้ชเองก็ไม่สบายใจ ต่อมาคนที่ถูกโค้ช และองค์กร กลับมาแสดงความขอบคุณ ทำให้โล่งอกไปมาก

## 10. เราโค้ชคนที่ติดเพดาน *กฎของปีเตอร์ (The Peter Principle)* ไม่ได้

Lawrence J' Peter เขียนหนังสือชื่อดัง *The Peter Principle* เขาระบุว่า ในสายงานบังคับบัญชา พนักงานทุกคนจะได้รับการเลื่อนขั้นไปจนถึงจุดที่เขาขึ้นไปไม่ได้ และติดอยู่ตรงนั้น หากเราดันทุรังโปรโมทคนเกินขั้นที่เขา มีศักยภาพ โค้ชอย่างไรก็ช่วยไม่ได้ เรียกว่าศักยภาพไม่ถึง

สุดท้ายที่สำคัญก็คือ เราแต่ละคนไม่เหมือนกัน ต้องโค้ชโดยประยุกต์ใช้ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล