



# ไม่เก่ง...ก็เก่งได้ ด้วยกระบวนการโค้ช

ต่อ อาทิวราห์ คงมาลัย

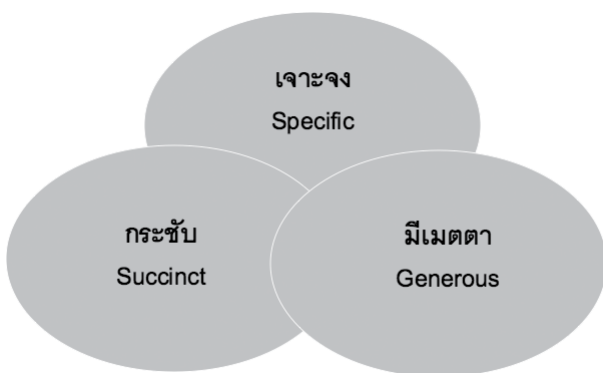
ดร.จรรยา เอื้ออากรณ์ (Coach Dr COCO)  
Fanpage: ไม่เก่ง ก็เก่งได้ ด้วยกระบวนการโค้ช - โค้ช ดร.โกโก้  
<https://www.facebook.com/coachdrcooco>

## บทที่ 21

### โค้ชต้องมีความเมตตา

นอกจากทักษะทางด้านการใช้คำถามอันทรงพลัง และการรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งเป็นทักษะที่โค้ชควรพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะพลังในการใช้คำถามที่ดีจะทำให้โค้ชมองเห็นตัวเอง กระตุ้นให้โค้ชที่เกิดความอยากเปลี่ยนแปลง

และมุ่งมั่นกับเป้าหมายมากขึ้น ซึ่งเทคนิคการใช้คำถามที่ดี และถูกต้องก็จะช่วยให้โค้ชพัฒนาตัวเองได้ดียิ่งขึ้น



แผนภูมิที่ 17 : ทักษะการพูดแบบโค้ช

ดังนั้น การพูดหรือการตั้งคำถามของโค้ชควรเจาะจง กระชับ และมีเมตตา การถามควรถามอย่างเจาะจง ไม่ใช่การถามแบบกว้างๆ และควรถามทีละประเด็น ไม่ใช่มีหลายประเด็นที่ถามใน 1 คำถาม

การรับฟังอย่างตั้งใจ คือ การฟังเรื่องที่โค้ชพูดหรือเล่าให้ฟัง โดยไม่มีการพูดแทรกหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ จนกว่าจะแน่ใจว่าโค้ชพูดจบแล้ว จึงค่อยพูด และควรหลีกเลี่ยงที่จะให้แนวความคิดในทันที แต่ใช้คำถามเพิ่มเติมจนโค้ชที่ตระหนักคิด และ

รู้ได้ด้วยตนเอง โค้ชต้องเป็นผู้คิดว่าจะนำไปใช้หรือไม่ ด้วยตัวโค้ชเอง การแสดงความสนใจฟังจะทำให้โค้ชที่รู้สึกผ่อนคลายที่ได้พูดคุยกับโค้ชมากขึ้น และฟังให้เข้าใจความรู้สึกของโค้ชที่เป็นหลัก ไม่ควรใช้ความคิดของตัวเองระหว่างการฟังโค้ชพูด นั่นคือ Learn to Unlearn ไม่ให้โค้ชใช้ความคิด ความรู้ ประสบการณ์ของโค้ชไปชี้นำโค้ช

แต่ให้รับฟัง และพิจารณาดูทั้งความคิด ความเชื่อ คุณค่าที่โค้ชมีต่อพฤติกรรมนั้นๆ ของโค้ช

การให้ความคิดเห็นบ่อยกลับในเรื่องต่างๆ ควรใช้ภาษาหรือแนวคิดที่เป็นเชิงบวก ไม่ใช่การตำหนิ หรือแสดงตัวเหนือโค้ช แต่เป็นการให้มุมมอง และแนวความคิดที่เป็นประโยชน์เพื่อให้โค้ชสนใจ และอยากนำไปประยุกต์ใช้กับตัวโค้ชเอง และควรระบุให้ชัดว่า โค้ชให้แนวความคิดเห็นบ่อยกลับในเรื่องที่เกี่ยวกับด้านใด เช่น

- > แนวความคิดของโค้ช
- > วิธีการที่โค้ชปฏิบัติ
- > พฤติกรรมการแสดงออก
- > เรื่องที่กำลังทำการโค้ชอยู่
- > ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

การจูงใจ และให้กำลังใจกับโค้ช จะกระตุ้นให้โค้ชที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กับการเผชิญอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่กลัว และกังวลกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเดาได้ ดังนั้น โค้ชควรเป็นกำลังใจ และจูงใจให้โค้ชที่มีมุมมองที่เป็นเชิงบวก และคิดถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในด้านที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อโค้ชมากกว่าข้อเสีย จะทำให้โค้ชพร้อม และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองมากขึ้น

ตัวอย่างการให้กำลังใจ

- ชื่นชมเรื่องดี ๆ ของโค้ชที่แสดงออกมา
- จูงใจให้โค้ชที่มองเห็นข้อดีของตัวเอง
- มองอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ
- ความล้มเหลวจะกลายเป็นประสบการณ์ที่ดีของโค้ชตัวเอง
- กระตุ้นให้โค้ชเล่าเรื่องภาคภูมิใจในอดีตให้ฟัง

การกำหนดเป้าหมาย หลังจากการโค้ชเสร็จเป็นสิ่งที่คุณโค้ชละเลยไม่ได้ เพราะการโค้ชมุ่งเน้นที่โค้ชเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ดังนั้นโค้ชต้องจูงใจให้โค้ชที่มองเห็นเป้าหมายนั้นๆ เป็นของโค้ชตัวเองมีใจของโค้ช ทักษะนี้จึงต้องทำให้เกิดความชัดเจน และโค้ชที่เกิดความยอมรับด้วยความเต็มใจ อาจด้วยอาการปึ้งแสบ!!! WOW!! หรือ A-HA Moment แต่โค้ชก็มีส่วนร่วมในเรื่องของการติดตามผล และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

## บทที่ 22

### 6 เหตุผลที่ไม่ควรโค้ช

กระบวนการโค้ช (Coaching) เป็นกระบวนการในการพัฒนาตนเอง รวมถึงไปถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน

ว่าการโค้ช (Coaching) ไม่ใช่วิเศษที่จะรักษาได้สารพัดโรค เพราะบางสถานการณ์การโค้ชงานก็อาจส่งผลที่เป็นโทษแทนที่จะเป็นประโยชน์ เปรียบเสมือนการเข้ายาซึ่งไม่มีใบสั่งยาโดยเภสัชกรที่ผ่านการรับรอง ลองมาดูสถานการณ์ต่อไปนี้ที่ **“ไม่ควรใช้”** หรือ **“ต้องระมัดระวังในการใช้”** การโค้ช (Coaching)

#### 1. เมื่อโค้ชขาดความรู้ ทักษะหรือความสามารถที่เฉพาะเจาะจง

ถ้าคุณจะใช้ใครสักคนหรือถ้าใครสักคนต้องการให้คุณโค้ช ควรตรวจสอบดูดีๆ ก่อนว่าที่จริงแล้วเขาขาดความรู้ ทักษะหรือความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเปล่า เช่น ผู้ที่จบใหม่หรือผู้ที่เพิ่งเริ่มงานใหม่ที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับระเบียบบริษัทหรือความรู้ในงานที่เขาต้องรับผิดชอบ เพราะที่กล่าวมานั้นเป็นความรู้เกี่ยวกับความจริง (fact-based knowledge) และความรู้เกี่ยวกับทักษะ (skill-based knowledge) ซึ่งต้องใช้การฝึกอบรม (training) การเป็นที่เลี้ยง (mentor) หรือการสอนระหว่างการทำงาน (training on the job)

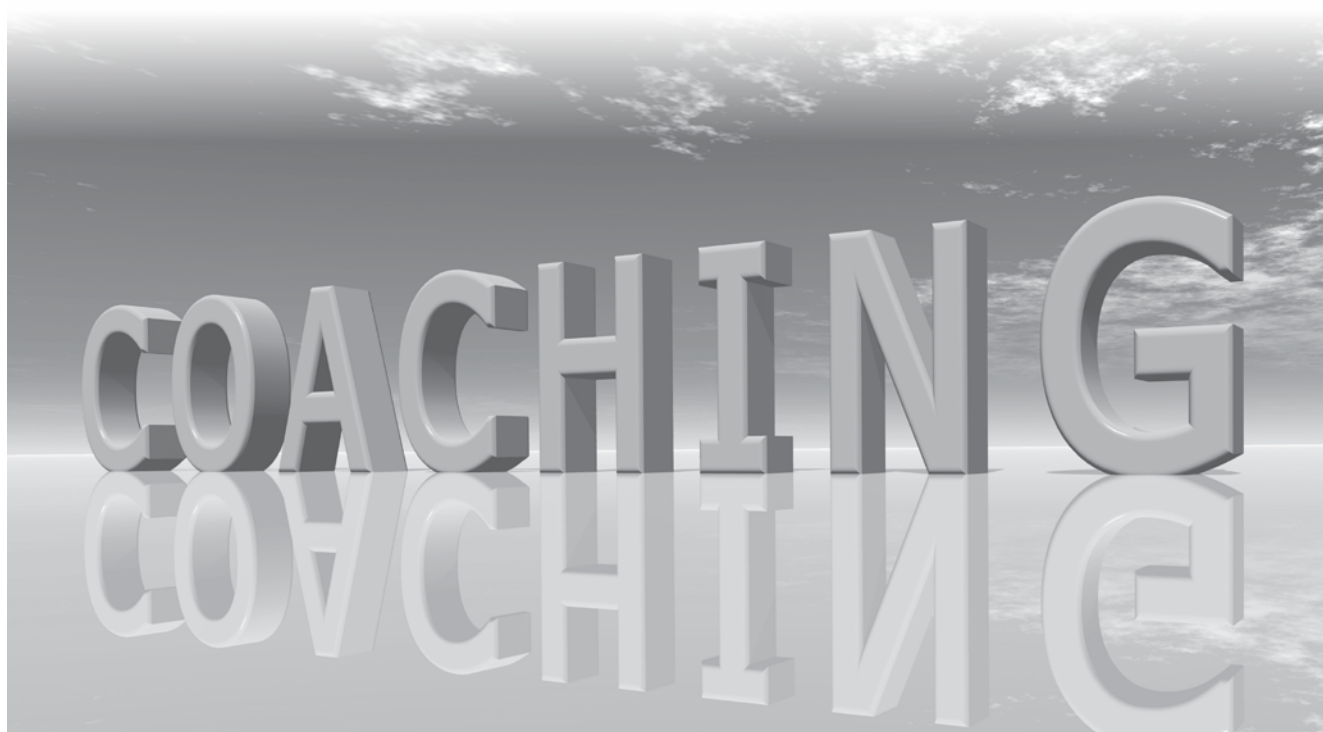
#### ไม่ใช่การโค้ชงาน!!!

พูดง่าย ๆ คือ คุณไม่ควรใช้คำถามกับสิ่งที่เขายังไม่มีความรู้หรือความรู้ทางด้านนั้น และการโค้ชงานก็ไม่ใช่ว่าจะแนะนำในสิ่งที่เขาไม่รู้เช่นกัน ความรู้ที่เกี่ยวกับการโค้ชงานจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับปัญญา (insight-based knowledge) ที่เขาเห็นเหตุปัจจัยในสิ่งนั้นๆ ด้วยตนเอง

#### 2. เมื่อปัญหาของเขาเกิดจากการขาดปัจจัยหลักต่างๆ

ถ้าปัจจัยภายนอกเป็นเหตุสำคัญ ที่ทำให้เขาไม่สามารถประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการได้ เช่น ขาดงบประมาณ ขาดอุปกรณ์ ขาดทรัพยากร ฯลฯ ที่ไม่ได้อยู่ในความควบคุมของเขา ขออย่าอีกครึ่งจะคะว่า **“ไม่ได้อยู่ในการควบคุมของโค้ช”**

การโค้ช (Coaching) ก็อาจเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม อาทิ งบประมาณ จำนวนคนทำงานในแผนก การให้อิที ซึ่งบางที่ขึ้นกับนโยบายของผู้บริหาร



**3. เมื่อคุณไม่ได้รับการยินยอมหรือการอนุญาตจากเขา**

การโค้ชงานขึ้นอยู่กับความไว้วางใจกันระหว่างโค้ช และโค้ชที่ เนื่องจากในกระบวนการโค้ช (Coaching) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โค้ชที่ เปิดใจ และเปิดความคิดที่จะสะท้อนถึงทัศนคติ และการกระทำของตน

ฉะนั้นก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการโค้ช ต้องขอความยินยอมหรือขออนุญาตจากโค้ชที่ก่อน อาทิ คุณต้องการที่จะคุยกันถึงเรื่องนี้หรือไม่ คุณสนใจที่จะใช้เวลาคุยกันในเรื่องนี้เพื่อหาทางออกร่วมกันหรือไม่หรือแม้กระทั่ง ขออนุญาตโค้ชคุณในเรื่องนี้ได้หรือไม่ ขออนุญาตพูดคุยกับคุณในเรื่องนี้นะคะ

เมื่อกระบวนการดำเนินไปจนถึงจุดที่มีความละเอียดอ่อนโค้ชต้องทำการขอความยินยอมหรือขออนุญาตโค้ชที่ เข้าไปถึงเรื่องนั้นๆ อีกครั้ง เพื่อถามความยินยอมที่ชัดเจน เพราะหากโค้ชที่ไม่ยินยอม ย่อมยากที่จะสำเร็จ

**4. เมื่อเขาไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง**

ธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดใด ย่อมจะมีการต่อต้านเนื่องจากอนาคตเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น และไม่มีใครว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การพัฒนาหรือยกระดับชีวิตหรือการทำงานให้ดีขึ้นจริงหรือไม่ ทำให้เกิดปฏิกิริยาที่เรียกว่ากลไกสร้างการไม่ยอมรับ (unfreezing) จะมีการต่อต้านออกมาในลักษณะสร้างกลไกป้องกันตนเอง (defense mechanism) เช่น พยายามปฏิเสธโดยกล่าวว่าเป็นอยู่ขณะนี้ก็ดีอยู่แล้ว และไม่เห็นมีปัญหาอะไร

จากนั้นเมื่อต้องเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น เช่น การต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น การโค้ชจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเขาไม่ยอมเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงไม่รับการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะการโค้ชเป็นกระบวนการภายใน (internalization) จากการที่โค้ชที่ค้นพบตนเอง (self-discovery)

โดยการเรียนรู้แบบชี้นำตน (self-directed learning)



ฉะนั้นหากโค้ชที่ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง กระบวนการโค้ชจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอนค่ะ

**5. เมื่อทั้งคู่มีเวลาจำกัดมาก**

สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับในเงื่อนไขกระบวนการโค้ช คือ “เวลา” ซึ่งกระบวนการโค้ชใช้การสื่อสารแบบสองทาง และไม่ใช่สื่อสารสองทางธรรมดา แต่ต้องใช้เวลาในการคิดตรองตรวจสอบผล ซึ่งจะต่างกับการชี้แนะ แนะนำ สั่งให้ทำ

ดังนั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบเร่ง การโค้ชงานก็ย่อมไม่เหมาะสม เพราะมันจะกลายเป็นการสร้างแรงกดดันให้กับทุกฝ่าย ชนิดที่เรียกว่าสร้างความอึดอัดทั้งสองฝ่ายเลยคะ ดังนั้นถ้าในสถานการณ์ที่รีบเร่ง เร่งด่วน งาน/โครงการต้องเสร็จภายใน 3 วัน 5 วัน ควรใช้การเป็นที่เลี้ยง (mentor) แนะนำ/บอกให้ทำหรือการสั่งให้ทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

**6. เมื่อคุณยังขาดคุณสมบัติการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ**

กระบวนการโค้ช (Coaching) เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ที่ใช้เวลา และประสบการณ์ในการเรียนรู้ ไม่ใช่ใครคิดว่าจะลุกขึ้นมาเป็นโค้ช ก็เป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการโค้ชต้องมีการฝึกฝนจากการฝึกฝน ด้วยการฝึกฝนการโค้ชหลายๆ ครั้ง หลากๆ คน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการโค้ช นอกจากนั้นกระบวนการ รูปแบบ รวมไปถึงเทคนิคการโค้ช ก็เป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างอย่างมากให้กับผู้ที่สนใจเป็นโค้ช

ถ้าคุณยังขาดทักษะการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ คุณก็ต้องศึกษา เรียนรู้เพิ่มเติม อ่านหนังสือ ฝึกทักษะการโค้ช ฝึกชั่วโมงบินเยอะๆ รวมทั้งค้นหาตัวตน เทคนิคการเป็นโค้ชด้วยการใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างสูงสุด

นอกจากนี้ ถ้าโค้ชมีจิตใจสับสน ไม่มีสติที่พร้อมหรือไม่มีสมาธิ ก็ย่อมไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการโค้ชได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

สุดท้ายถ้ายังไม่แน่ใจว่าจะไรที่โค้ชได้ อะไรที่โค้ชไม่ได้ โค้ชแนะนำให้ใช้หลักการพิจารณาว่า “การโค้ชงานเป็นเรื่องของ HOW มากกว่า WHAT” รวมทั้งการพิจารณาหลักการ 4 ดีก่อนเริ่มการโค้ชในบทถัดไป

อ่านต่อฉบับหน้า