

# การพัฒนาตัวเองเพื่อเป็น ผู้สอนงาน (โค้ช) ที่ดี

โดย อาจารย์ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

ผู้นำแตกต่างจากผู้จัดการในเรื่องการบริหารทีมงาน เพราะผู้จัดการจะเน้นที่ผลลัพธ์ จึงมักใช้วิธีการสั่งการ แต่ผู้นำจะเน้นที่การพัฒนา จึงมักใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) ดังนั้นปัจจุบัน ผู้นำองค์กร มักจะพัฒนาตัวเองขึ้นมาเป็นผู้สอนงาน (Coach) กันอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทำให้การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ได้รับความสำคัญ เพราะบุคคลที่น่าจะสอนงานทีมงานได้ดีที่สุด ก็ควรจะเป็นหัวหน้าโดยตรง ซึ่งต้องพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำให้สูงขึ้นด้วย มิเช่นนั้น ก็จะไม่สามารถสอนงานทีมงานได้ดี สุดท้ายก็จะกลับไปสั่งงานเหมือนเดิม

ผู้จัดการหลายคนปรับเปลี่ยน วิธีการบริหารงานเป็นการสอนงานแล้ว แต่ไม่ได้ศึกษา หรือพัฒนาตัวเอง ให้เป็นผู้สอนงาน (โค้ช) ที่ดีด้วย ก็จะทำให้กระบวนการสอนงานไม่มีประสิทธิผล ซึ่งมักจะโทษว่า ลูกน้องไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองเลย ทั้งๆที่จริงแล้ว ผู้จัดการนั้นแหละที่ขาดภาวะความเป็นผู้นำ และไม่ได้ใช้กระบวนการสอนงานที่แท้จริง แต่เขาใจไปเองว่าได้สอนงานแล้ว จึงเกิดความสับสนเกิดขึ้นในองค์กร สุดท้ายก็อาจต้องจ้างที่ปรึกษาภายนอกให้มาจัดการอบรม เพื่อเป็นผู้สอนงาน (โค้ช) ให้กับผู้จัดการภายในองค์กรอีกทีหนึ่ง

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อสร้างเสริมและพัฒนาลูกน้อง ให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attribute) ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น และบทบาทที่ผู้เป็นโค้ช แสดงออกมานั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะที่ดี เป็นความตั้งใจจริงที่จะให้ และเป็นที่ยอมรับของลูกน้อง (Trust)

โค้ช (Coach) ที่ดีนั้น จะต้องมีความเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถให้พลังลูกน้อง ให้สามารถใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง โดยควรเป็นแค่ กระจก เพื่อให้ลูกน้องมองเห็นตัวเอง และกระตุ้น ให้ลูกน้อง เกิดความรับผิดชอบ ในเป้าหมายของตัวเอง โดยการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และมีความสุขเมื่อเห็นลูกน้องเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาตัวเอง เพื่อเป็นโค้ชที่ดี ดังนี้

# กระบวนการการสอนงานเบื้องต้น (COACHING)

## ขั้นตอนที่ 1 : การเกริ่นนำก่อนเริ่มต้น

การสอนงาน (Coaching) สามารถทำได้ตลอดเวลา แต่เพื่อให้เกิดการฝึกฝน ที่เข้าใจได้ง่ายๆ อยากให้เริ่มต้นด้วยการสอนงาน (Coaching) แบบมีรูปแบบก่อน เมื่อท่านสามารถเข้าใจและทำได้จนเป็นธรรมชาติแล้วก็ไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบ การเริ่มต้นแบบนี้ก็ได้ ประโยชน์ของการเกริ่นนำ เพื่อให้ ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ได้เข้าใจว่า หัวหน้าจะสอนงานเรื่องอะไร โดยการบอกเรื่องที่จะโค้ช และจุดประสงค์ของการสอนงานในครั้งนี้ และคาดหวังว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยให้ Coachee ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับหัวข้อที่เลือก ขอให้เป็นการเข้าใจผิดว่าเราเห็นเขามีจุดอ่อนหรือ จุดแข็ง อาจเป็นเรื่องทั่วไป ก็ได้ แต่เป็นเรื่องที่เราคิดว่าลูกน้องน่าจะพัฒนาตัวเองไปเรื่อยๆ นั้น ได้อีก จึงนำมาเป็นเรื่องที่จะใช้ Coaching การเกริ่นนำจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้น ทำให้ทั้ง Coach และ Coachee รู้สึกผ่อนคลาย ไม่กังวลกับเรื่องที่จะคุยกัน และสร้างความไว้วางใจในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในฐานะโค้ช ควรเตรียมตัวเองให้พร้อม เพราะการเริ่มต้น ที่ดีก็จะทำให้กระบวนการ Coaching มีประสิทธิผลสูงขึ้น

## ขั้นตอนที่ 2 : การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

โค้ชควรทำให้ Coachee ได้พูดถึงความคาดหวัง ของเขาจากการ Coaching ครั้งนี้ เพราะทำให้เรารู้พื้นฐาน และความสนใจของ Coachee ได้ โดยพยายามให้เป็นการ ถาม-ตอบ ซึ่งกันและกัน หรือ อาจเล่าเป็นประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา แต่ควรให้เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องที่จะ Coaching กันด้วย ไม่ควรเป็นเรื่องทั่วไป เพราะอาจทำให้ Coachee รู้สึกเบื่อหน่ายได้ พยายามให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันให้มากที่สุด ในช่วงนี้ อาจถามถึงประสบการณ์ของ Coachee ในเรื่องนั้นๆ ด้วยก็ได้ว่า เขามีความรู้สึกหรือมีความคิดเห็นอย่างไร การทำให้ Coachee แสดงความคิดเห็นได้มากเท่าไร ก็จะทำให้การเขาสู่นี้อ่าง่ายขึ้นเท่านั้น และยังทำให้ Coachee เกิดความสนใจในเรื่องที่จะทำการ Coaching มากขึ้นไปด้วย อยากย้ำว่า ความใส่ใจคำถามเพื่อให้ Coachee แสดงความคิดเห็นให้มากกว่า

# กระบวนการการสอนงานเบื้องต้น (COACHING)

## ขั้นตอนที่ 3 : เข้าสู่เนื้อหา

เริ่มต้นอธิบายความหมายของหัวข้อที่ใช้ในการ Coaching โดยการใช้เอกสารที่เตรียมไว้ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน เล่าเรื่องต่างๆ พร้อมยกตัวอย่างประกอบที่ให้ Coachee มองเห็นตัวเอง เมื่อเทียบกับเรื่องที่เราเล่าว่า ตัว Coachee เองนั้น ยังไม่ได้ปฏิบัติตามในเรื่องใดบ้าง เปรียบเสมือนเป็นกระจกให้ Coachee ส่องดูตัวเอง ระหว่างนั้นก็ให้ใช้คำถามเพิ่มเติมเพื่อถามความคิดเห็นของ Coachee ให้ Coachee ได้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ของตัวเอง (ถ้ามี) บันทึกสิ่งที่ Coachee ได้เรียนรู้ หรือโคซรู้สึกได้ประเด็น ดำเนินการแลกเปลี่ยนไปจนครบเนื้อหาที่ได้จัดเตรียมไว้ บันทึกเป้าหมายที่ Coachee จะนำไปปฏิบัติ โดยเน้นย้ำให้ Coachee ได้มองเห็นด้วย เพราะคนที่จะเปลี่ยนแปลง และนำไปปฏิบัติ นั้นคือตัว Coachee เองไม่ใช่ตัว Coach ช่วงนี้จะใช้เวลานานที่สุด ต้องให้แน่ใจว่า Coachee ได้เข้าใจ และมองเห็นตัวเอง พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยความเชื่อมั่นในตัวเองจริงๆ ไม่ใช่เพียงแค่ตอบให้โค้ชสบายใจเท่านั้น

## ขั้นตอนที่ 4 : สรุปโดยการ พูด- คอย ทั่วๆไป

สรุปเนื้อหาที่ได้พูดคุยกันไป ทำให้ Coachee รู้สึกผ่อนคลายย้ำเตือนเรื่อง Coachee จะนำไปปฏิบัติ ปรับความรู้สึกให้เข้าสู่สภาวะปกติ และจบการสอนงาน พร้อมนัดหมายครั้งต่อไป (ถ้ามีโอกาส) หัวใจสำคัญของโค้ช คือ การที่ตั้งใจพัฒนาผู้อื่น (ลูกน้อง) แต่ไม่ใช่การคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงลูกน้อง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนนั้น ตัวน้องต้องรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเองก่อน หากโค้ชมีความคาดหวังสูงเกินไป ระหว่างการ Coaching ก็จะมีพูดเหมือนบังคับให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นส่วนนี้จะต้องระวังให้ดี แนวทางแก้ไข คือ การเตรียมตัวให้ดีในเรื่องที่จะพูด โดยการพยายามยกเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้เป็นมุมมองแก่ลูกน้อง และใช้คำถามเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ลูกน้องได้พูด ได้เล่าเรื่อง ได้แสดงความคิดเห็น หากลูกน้องฟังมากกว่าพูด การ Coaching ก็ไม่ค่อยได้ผลเท่าใดนัก การพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นผู้สอนงาน (โค้ช) ที่ดีนั้น ควรทำความเข้าใจในคุณสมบัติเบื้องต้นของโค้ชด้วย เพื่อใช้ในการฝึกฝน เพราะโค้ชจะไม่เหมือนผู้จัดการ และความเชื่อของโค้ช ก็แตกต่างจากผู้จัดการ

# คุณสมบัติของการ เป็นโค้ชที่ดี (COACH)

## 1. ต้องชอบเรื่อง “คน”

- มองคนในแง่บวก คิดว่า คนทุกคนอยากเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เติบโต และอยากพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น
- ให้คะแนนลูกน้องเต็ม 10 คะแนน ถ้าเราไม่รู้สึกรึ่กดี ๆ กับลูกน้อง คิดว่า เขาไม่ได้เรื่อง เราคงไม่ยอมพัฒนาเขา
- มีความเชื่อว่า ลูกน้องต้องการเป็นคนที่มีคุณค่า และอยากได้รับการยอมรับจากลูกน้อง ทุกคนอยากประสบความสำเร็จ และลูกน้องทุกคนชอบงานที่ท้าทาย

## 2. มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานระหว่างการ Coaching

- ตั้งใจในการพัฒนาลูกน้องอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ทำเพราะหน้าที่ แต่ปฏิบัติตัวในฐานะผู้นำ
- มีทัศนคติที่ดีต่อการ Coaching ให้ความสำคัญในการ Coaching โดยทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ยอมรับในความผิดพลาด ที่จะเกิดขึ้น ให้ถือว่าเป็นประสบการณ์ที่ดี
- มั่นใจในตัวเองในเรื่องที่สอนงานแต่ก็ไม่ใส่ความคิดของเรา ให้กับลูกน้อง ควรปล่อยให้เขาได้คิดเอง โดยเราให้ความคิดเห็นจากประสบการณ์ของเรา

## 3. ใช้กระบวนการการ Coaching ให้ครบถ้วน

- ยึดหลักการการทำ Coaching เพื่อ
  - ทำให้ลูกน้องรู้จักตัวเอง มองเห็นตัวเอง
  - รับผิดชอบในเป้าหมายที่ตั้งไว้
  - เกิดความไว้วางใจในตัวโค้ช
- ระหว่างการทำ Coaching ห้ามใช้อารมณ์ หรือหงุดหงิดเด็ดขาด ต้องรู้ว่า เรากำลังพัฒนาผู้อื่น ไม่ใช่สั่งให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง
- ใช้แค่การชี้แนะ, ชักจูง, โน้มน้าว อย่าขามไปเป็นบังคับ, ขู่เข็ญ เด็ดขาด เพราะในฐานะหัวหน้าเราจะมีอิทธิพล (Influence) ตอลูกน้องอยู่แล้ว ดังนั้นต้องระวังการใช้ Influence ไปในด้านที่ถูกต้องด้วย

จากประสบการณ์ของผมที่ทำเรื่องการ Coaching มาจำนวนมาก ทั้งเรื่องของ Group Coaching, 1:1 Coaching และ Executive Coaching พอจะสรุปเป็นเหตุการณ์คร่าว ๆ ก่อนเริ่มการฝึกฝนตัวเองเพื่อเป็นผู้สอนงาน (โค้ช) ว่ามีความกังวลใจในเรื่องใดบ้าง เพื่อแลกเปลี่ยน ให้กับทุกท่าน ในฐานะบุคคลที่เคยพบเจอเหตุการณ์เหล่านี้มาก่อน

## ความกังวลที่อาจเกิดขึ้นจากการ Coaching (แลกเปลี่ยน)

- ความอึดอัดใจ ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร
- ความตื่นเต้น ทำให้พูดไม่เข้าประเด็นซักที
- มุ่งเน้นที่เนื้อหามากเกินไป จึงเกิดความเครียด
- หยุดการ Coaching กลางคัน เพราะไม่แน่ใจผล Feedback จาก Coachee
- ไม่กล้าลงมือทำ เลื่อนอยู่เรื่อยๆ จึงไม่ได้ Coaching

ถ้าใครสามารถฝึกฝนตัวเองจนเป็นโค้ชได้แล้ว จะไม่อยากจะกลับไปทำงานแบบผู้จัดการอีกเลย เพราะผลที่ได้รับ ดีกว่าการสั่งการมากเลย แต่ต้องมีความอดทนนะครับ เพราะการ Coaching เป็นการพัฒนาด้วยตัวเอง ซึ่งยากมากจึงอยากแลกเปลี่ยน สิ่งที่ได้รับจากการ Coaching ดังนี้ครับ

## สิ่งที่จะได้รับจากการ Coaching

- เกิดความสุขมากๆ เพราะเห็นคนเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง
- ลูกน้องเปลี่ยนแปลงที่ละนิดๆ
- อยากทำอีก และอยากทำให้ดีขึ้น
- มุ่งมั่นที่จะพัฒนาลูกน้องเพิ่มเติมอีก
- รู้สึกสนุก และเป็นธรรมชาติขึ้น

บทบาทของโค้ช มีความสำคัญต่อองค์กรสูงมาก เพราะกระบวนการสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนาทีมงานที่ยั่งยืน หากองค์กรใดมีผู้นำจำนวนมาก และใช้กระบวนการ Coaching เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ก็จะทำให้เกิดผู้นำรุ่นต่อๆมา ได้มากขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งจะทำให้องค์กรถูกพัฒนาขึ้นด้วย ผู้นำ ในองค์กรนั้นไปด้วย สุดท้ายไม่ว่าเป้าหมายใดๆ ก็สามารถพิชิตไปได้ และเกิดความยั่งยืนขึ้นในองค์กรแน่นอน เหมือนแนวคิดที่ผมให้กับเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำเสมอมาคือ

พัฒนาตัวเอง  
(Self-Development)

พัฒนาทีมงาน  
(People-Development)

พัฒนาองค์กร  
(Organization-Development)