

## ..ไม่ต้องการโค้ชใคร หรือไม่รู้ว่าพูดอย่างไรในการโค้ช

“...ดิฉันได้ยื่นความกังวลข้อนี้บ่อยๆ จากเพื่อนฝูงที่เป็นผู้บริหารในองค์กรซึ่งได้รับมอบหมายให้โค้ชผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองลงไปและเชื่อว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อท่านที่สนใจเรื่องการพูดคุย ระหว่างการโค้ชที่มีคุณภาพและประหยัดเวลา ดิฉันจึงนำ วิธีการจากกูรูของดิฉัน มาแลกเปลี่ยนให้ฟัง”

ถึงแม้การสอนหรือพัฒนาแบบตัวต่อตัว(Coaching) จะเป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่มาแรง และเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำในองค์กร ในการถ่ายทอดวิทยายุทธให้กับผู้นำในอนาคตหรือตัวตายตัวแทนในอนาคต ดร. โกลด์สมิท โกลด์สมิทเองก็ได้รับคำบ่นจากบุคลากรระดับผู้จัดการบ่อยๆว่าหัวหน้าของเขาเป็นโค้ชที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโค้ชเองก็ยังมีความกังวลว่า ผลของการโค้ชอาจออกมาเป็นลบมากกว่าบวก หรือการพูดคุยขาดคุณภาพ ไม่ทราบขั้นตอนว่าจะขึ้นต้นอย่างไร จบอย่างไร และเป็น การเสียเวลาทั้งสองฝ่าย



ดร.โกลด์สมิท

ดร. โกลด์สมิทเป็นโค้ชของผู้บริหารผู้ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นปรมาจารย์ในการโค้ชผู้มีชื่อเสียง และช่วยพัฒนาผู้นำในองค์กรต่างๆ รวมถึงบริษัทในระดับ "FORTUNE 500" มาแล้ว

เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวหมดไป ดิฉันขอแนะนำวิธีการของ ดร.โกลด์สมิท เทคนิคในการโค้ชง่ายๆ ที่มีประสิทธิผล เป็นการใช้เวลาอย่างมีคุณค่า โดยใช้กระบวนการ 6 คำถาม ใช้เวลาพูดคุยครั้งละประมาณ 30 นาที และสามารถใช้ได้ทุกเดือน หรือนานที่สุดก็ไม่ควรเกินไตรมาสละหนึ่งครั้ง

ก่อนอื่น สำคัญมาก คือต้องเริ่มจากเปลี่ยนทัศนคติและเข้าใจก่อนว่า การโค้ชไม่ใช่การสั่งและบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างนั้นอย่างนี้อย่างที่ตนต้องการ ประการแรก โค้ชต้องใช้คำถามในการพูดคุย ประการที่สอง มุ่งความสำคัญไปที่อนาคต ไม่ใช่อดีต และประการที่สาม พยายามเน้นการนำไปปฏิบัติให้

เกิดผลได้ ไม่ใช่พยายามพิสูจน์ว่าใครถูกใครผิด บางครั้งผู้บริหารแยกไม่ออกว่าการได้ช้กับการตามงานไม่เหมือนกัน หรือบางครั้งการเรียกมาให้ Feedback เรียกมากก็มักบอกว่า “ได้ช้อยู่แล้วทุกวันไม่เห็นดีขึ้นเลย” ดร.โกลด์สมิท แนะนำกระบวนการที่ถูกต้องดังนี้คะ...■

## กระบวนการ 6 คำถาม ที่ใช้ในการโค้ช

- **คำถามที่หนึ่ง เรากำลังไปไหนกัน** หรือ “คุณคิดเห็นว่องค์กรของเรากำลังไปในทิศทางใด” คำถามแรก เริ่มจากการฝึกให้ผู้ได้รับการโค้ชมองภาพรวมขององค์กร เช่น ทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ลำดับความสำคัญ จากนั้นค่อยถามผู้ได้รับการโค้ชว่า เขาหรือเธอคิดว่า องค์กรเราควรไปในทิศทางใด ผลลัพธ์ของคำถามข้อนี้ในการโค้ชคือ ความสอดคล้องหรือความเข้าใจที่ตรงกัน ในทิศทางองค์กรและเป้าหมาย (alignment) ...■
- **คำถามที่สอง คุณกำลังมุ่งความสำคัญไปทางใด** คำถามนี้เป็นคำถามที่โค้ชเจาะลึกลงไปให้ทราบว่าสำหรับผู้ได้รับการโค้ชนั้น เขาหรือเธอมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวอย่างไร และจัดลำดับความสำคัญอย่างไร โค้ชควรแลกเปลี่ยนมุมมองของตนและสิ่งที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน จากคำถามนี้โค้ชจะได้รับรู้มุมมองว่า เขาหรือเธอมีทิศทางเดียวกันกับองค์กรหรือไม่ และจะได้ปรับมุมมองให้ตรงกัน...■
- **คำถามที่สาม อะไรที่คุณและทีมของคุณไปได้สวย** คำถามนี้เปิดโอกาสให้โค้ชได้แสดงความชื่นชมในผลงานที่ดีและความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมของเขาหรือเธอ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ มักรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับการกล่าวถึงหรือจดจำสักเท่าไรจากผู้บังคับบัญชาของเขาเอง นี่เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่โค้ชด้วยจะได้กล่าวขอบคุณและชื่นชม และยืนยันว่องค์กรเราจดจำคนเก่งและคนดีหลายๆครั้งคุณอาจได้ค้นพบเรื่องดีๆ ที่ไม่ทราบมาก่อนและจะได้ไม่พลาดโอกาสในการนำความสำเร็จนี้มาฉลองร่วมกัน...■
- **คำถามที่สี่ อะไรที่สำคัญและอยากพัฒนา** นั่นคือการถามว่อะไรเป็นเรื่องสำคัญที่เขาหรือเธอคิดว่า เขาหรือเธอควรได้รับการปรับปรุง พัฒนา นี่เป็นโอกาสที่โค้ชจะได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการ

พัฒนาในอนาคต ในการให้คำแนะนำนี้ผู้บริหารที่เป็นโค้ชต้องระวังไม่ให้ตนเองพูดมากเกินไป ให้จำกัดในเรื่องสำคัญ **มากไปอาจไม่ช่วยแต่จุด** ที่สำคัญผู้ได้รับการโค้ชเองจะได้ประโยชน์สูงสุด ถ้ารับฟังและทำความเข้าใจ ไม่ใช่หมั่นแตงตัดสินโค้ช หรือตัดสินคำแนะนำว่าดีหรือแย่ ภาพที่ควรออกมาคือโค้ชเป็นเหมือนผู้ช่วยเหลือ โค้ชอาจถามเพิ่มได้ว่า **“ถ้าคุณเป็นโค้ชของตนเอง คุณมีคำแนะนำอะไรให้กับตนเองในการพัฒนา”** โค้ชเสริมและเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น...■

■ **คำถามที่ห้า และอยากให้ผมช่วยคุณอย่างไร** โค้ชต้องฟังดีๆ ในคำตอบนี้ และให้แนวทางและวิธีการที่จะจูงไปยังสิ่งที่ผู้ได้รับการโค้ชต้องการ จากนั้นโค้ชถามเพิ่มได้ว่าแนวทางนี้จะช่วยให้เขาหรือเธอมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่ ดร. โกลด์สมิทย้ำว่า การโค้ชที่ดี ไม่ใช่โค้ชอะไรมากมายกายกอง แต่เป็นการให้คำแนะนำอย่างถูกคนและถูกหัวข้อ โดยการใช้คำถามอย่างมีโฟกัส ทำให้คุณใช้เวลาอย่างเป็นประโยชน์...■

■ **คำถามที่หก คุณมีคำแนะนำอะไรให้ผม** คำถามนี้เป็นการสร้างสมดุลในการพูดคุย ไม่ให้เป็นแบบทางเดียว ผู้ได้รับการโค้ชจะสบายใจในการพูดคุยกับคุณมากขึ้น ถ้าคุณเป็นโค้ชที่ยินดีรับฟังจากเขาเช่นกัน หากคุณมุ่งไปที่หนึ่งหรือสองพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา และมีการติดตามผลทุกๆ เดือน หรือทุกไตรมาสตามเหมาะสม คุณจะเห็นการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น **การติดตามผลที่ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน เป็นกระบวนการที่จำเป็น** โค้ชควรบอกกับผู้ได้รับการโค้ชว่า เราจะคุยกันทุกเดือน หรือทุกไตรมาสแบบนี้ หากต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมในระหว่างนี้ก็เปิดโอกาสให้เขาหรือเธอติดต่อมาได้ **กระบวนการการโค้ชที่ดีต้องมาจากความรับผิดชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย**

ผู้ได้รับการโค้ชบางท่านอาจต้องการเวลามากกว่านี้ ซึ่งก็ต้องการการค้นหาให้เจอตั้งแต่การถามไถ่เบื้องต้นดังที่กล่าวมา เพื่อจะได้ใช้เวลาโค้ชอย่างมีโฟกัส เน้นผลลัพธ์ที่ทั้งคู่ต้องการ และสอดคล้องกับองค์กร ทำให้ทั้งคู่ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เป็นภาระเสียเวลาของทั้งสองฝ่าย...■

**สำหรับวิธีการโค้ชของ ดร.มาแซล โกลด์สมิท เรียกว่า เป็นการโค้ชเพื่อผลลัพธ์ที่วัดได้**  
**ถ้าผู้บริหารที่ได้รับการโค้ช ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ดร.โกลด์สมิท จะไม่รับค่าจ้างใดๆ**

แนวโน้มการพัฒนาในรูปแบบโค้ชตัวต่อตัวได้รับความนิยมมากขึ้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดึงคนดี และคนเก่งเข้ามาในองค์กร หรือดึงคนดีคนเก่งที่มีอยู่แล้วไว้กับองค์กร ก็หันมาพัฒนาทักษะการโค้ชให้ผู้นำ เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทักษะและสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันอีกทางหนึ่ง ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และถ้าเราสร้างโค้ชภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ ก็จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการนำโค้ชข้างนอก เข้ามาโค้ชภายในมีข้อดีตรงที่เข้าใจวัฒนธรรมในองค์กรได้ดีและมีประสบการณ์ตรงในตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามก็ตามองค์กรอาจเลือกใช้โค้ชภายนอก หากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือความเชี่ยวชาญในด้านพฤติกรรมที่อยากพัฒนา หรือต้องการแนวคิดแปลกใหม่เข้ามา ชาวดีคือ ดร.โกลด์สมิท จะมาเล่าเทคนิคและเคล็ดลับ อีกมากมายเร็วนี้ด้วยตนเอง ที่กรุงเทพฯ ณ โรงแรมสุดหรูเปิดใหม่ซึ้งๆ ในวันที่ 23 มีนาคม 2553...■

By... **อัจฉรา จุ้ยเจริญ**  
**กรรมการผู้จัดการและที่ปรึกษาอาวุโส**  
**บริษัท แอคคอมแอนด์อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล**  
**ผู้แทนการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งประเทศไทยของ ดร.มาแชล โกลด์สมิท**

**AcComm & Image International**  
Tel. (66) 2551 7655, (66) 2551 7605, (66) 89 924 5985  
Email: [info@spg-asia.com](mailto:info@spg-asia.com), [international\\_customer@spg-asia.com](mailto:international_customer@spg-asia.com)  
[www.spg-asia.com](http://www.spg-asia.com)