

บทที่

1

สิ่งที่ต้องคำนึงในการโค้ช
เพื่อเพิ่มความเป็นผู้นำ

01

ก่อนอื่นจงทำความเข้าใจ หน้าที่ของหัวหน้า

สิ่งที่
ต้องคำนึง
ข้อที่

1

หน้าที่ของหัวหน้าคือการสร้างผลงานไปพร้อมกับ
ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของสมาชิกในทีม
“ดูทั้งต้นไม้และป่า”

➔ หัวหน้าคือ “คนที่เชื่อมต่อวงจรการสื่อสาร ของสมาชิกในทีมเข้าด้วยกัน”

หากกล่าวถึงคำว่า "leader" หลายคนอาจนึกถึงคนที่ทำหน้าที่
ดึงทุกคนไปข้างหน้า แต่ในภาษาอังกฤษคำว่า "lead" ยังหมายถึงการ
นำกระแสไฟฟ้าอีกด้วย เปรียบได้กับโทรทัศน์หรือเครื่องขยายเสียง
หากไม่มีตัวนำไฟฟ้าก็จะเป็นเพียงกล่องที่มีชิ้นส่วนต่าง ๆ อยู่ภายใน
แต่ไม่เชื่อมต่อกัน เมื่อเชื่อมต่อวงจรเข้าด้วยกันด้วยตัวนำไฟฟ้า
โทรทัศน์หรือเครื่องขยายเสียงจึงจะทำงานได้

ในสังคมของเราก็เช่นกัน เพราะมีหัวหน้าอยู่ ทีมจึงมีเป้าหมาย
ที่เป็นหนึ่งเดียวกันและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ หัวหน้าจึงไม่ใช่
คนที่ดึงทีมไปข้างหน้า แต่เป็นคนที่ “เชื่อมต่อวงจรการสื่อสารของ
สมาชิกในทีมเข้าด้วยกัน”

หัวหน้าจึงควรรู้จัก "หน้าที่ 5 ประการของหัวหน้า" เพื่อให้วงจร
การสื่อสารของสมาชิกในทีมเชื่อมต่อกันและทำงานได้อย่างราบรื่น

หน้าที่ 5 ประการของหัวหน้า

1 คอยสังเกตสมาชิกอยู่เสมอและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของสมาชิกในทีม

➡ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ

2 ดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมา

➡ คำถามที่จะดึงจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ของสมาชิกในทีมออกมา

3 มีเป้าหมายร่วมกับสมาชิกในทีม

➡ เป้าหมายที่เป็นตัวเลขหรือเห็นภาพได้ชัด!

ex. ทำให้อัตราการทำงานของสายการผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 99.9 เปอร์เซ็นต์ ทำให้อะไหล่ของแต่ละเดือนถึง 12 ล้าน

4 พัฒนาศักยภาพของแต่ละคน

➡ เรียนรู้ด้วยตนเอง ศึกษาร่วมกัน และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีม

5 สร้างผลงาน

➡ พิจารณาว่าควรทำอะไรเพื่อเพิ่มผลกำไร

1. คอยสังเกตสมาชิกอยู่เสมอและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของสมาชิกในทีม
2. ดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมา
3. มีเป้าหมายร่วมกับสมาชิกในทีม
4. พัฒนาทักษะของแต่ละคน
5. สร้างผลงาน

ดังที่กล่าวไปแล้วว่าหน้าที่หลักของหัวหน้ามีอยู่ 5 ประการ สิ่งที่หัวหน้าควรมีคือความคิดในการ "ดูทั้งต้นไม้และป่า" หรือให้ความสำคัญกับความรู้สึกของสมาชิกไปพร้อมกับกระตุ้นให้ทีมสร้างผลงานได้



คุณสมบัติของหัวหน้าในอุดมคติ

1. แจ่มใสและคิดในแง่บวกอยู่เสมอ
2. แม้เจอเรื่องลำบากก็ไม่หนี
3. มองซีกซ้าย (การใช้เหตุผล) และมองซีกขวา (อารมณ์) สมดุลกัน
4. ไม่เอาแต่พูดเพียงอย่างเดียว แต่ลงมือทำด้วย
5. มีความทะเยอทะยานอยู่เสมอ

ผู้ที่มี 5 ข้อนี้ครบถ้วนถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดี

หัวหน้าในอุดมคติ

1

แจ่มใสและ
คิดในแง่บวกอยู่เสมอ

➔ สีน่ายิ้มแย้ม
และมีน้ำเสียงอ่อนโยน

2

แม้เจอเรื่องลำบาก
ก็ไม่ท้อ

➔ คอยให้กำลังใจทุกคน
เป็นคนคอยรับหน้า
เมื่อมีปัญหา

3

สมองซีกซ้าย
(การใช้เหตุผล)
และสมองซีกขวา
(อารมณ์) สมดุลกัน

➔ เข้าใจความรู้สึกของทุกคน
และไม่ใช้อารมณ์
ในการตัดสินใจ

4

ไม่เอาแต่พูด
เพียงอย่างเดียว
แต่ลงมือทำด้วย

➔ คำพูดและการกระทำ
ไปในทางเดียวกัน

5

มีความทะเยอทะยาน
อยู่เสมอ

➔ ไม่หยุดอยู่กับที่
มุ่งไปยังจุดที่สูงขึ้นเสมอ



02

เพราะเป็นหัวหน้า การโค้ชจึงจำเป็น

สิ่งที่
ต้องคำนึง
อีก

2

จงฝึกทักษะการสื่อสารที่ทำให้อีกฝ่ายมีไฟในการทำงาน
เพื่อเป็นหัวหน้าที่แท้จริง

➔ การโค้ช (coaching) คืออะไร

ปัจจุบันการโค้ชเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ นำมาใช้ในการบริหารอย่าง
กว้างขวาง ทุกท่านเองก็น่าจะเคยได้ยินคำว่าโค้ชมาบ้าง

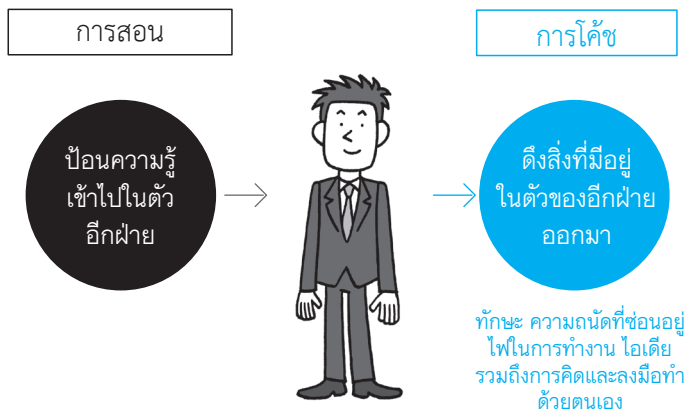
หากอธิบายอย่างรวบรัด การโค้ชก็คือ "การสื่อสารเพื่อดูแล
มนุษย์ รวมถึงดึงศักยภาพและไฟในการทำงานของมนุษย์ออกมา"

คำว่า "coach" ใน coaching แต่เดิมหมายถึงรถม้า จากนั้นจึง
ถูกนำไปใช้ในความหมายว่า **"การนำคนที่เราให้ความสำคัญจากสถานที่
ปัจจุบันไปส่งยังที่ที่ต้องการ"**

ดังนั้น หน้าที่สำคัญของโค้ชคือ "การดึงศักยภาพของสมาชิก
ออกมาและช่วยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย" หากนึกถึงโค้ชกีฬา
เช่น โค้ชฟุตบอล โค้ชเบสบอล จะช่วยให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้น

ส่วนคำว่า teaching หมายถึง การสอน แต่การโค้ชคือวิธีดึง
สิ่งที่มีอยู่ในตัวของอีกฝ่ายออกมา เช่น ทักษะ ความถนัดที่ชอบอยู่
ไฟในการทำงาน ไอเดีย รวมถึงการคิดและลงมือทำด้วยตนเอง

การโค้ชคือการสื่อสาร เพื่อ “ดึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวของอีกฝ่ายออกมา”



กฎ 5 ข้อของการโค้ช

1 เคารพเพื่อนมนุษย์

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพอันไร้ขีดจำกัดซ่อนอยู่ เหมือนกับเพชรที่ยังไม่ได้เจียรระโน การโค้ชที่มีพื้นฐานจากการยอมรับความงามของความแตกต่างในมนุษย์แต่ละคนและพยายามเข้าใจ จะทำให้สมาชิกดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้

2 เชื่อใจซึ่งกันและกัน

เป็นพื้นฐานของทีมเวิร์กและการโค้ช ความเชื่อใจจะเกิดขึ้นเมื่อคำพูดและการกระทำในการสื่อสารในชีวิตประจำวันเป็นไปในทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอเป็นเวลานาน

3 พัฒนาเป็นรายบุคคล

ทุกคนมีลักษณะเฉพาะและนิสัยของตนเองที่ต่างกันไป อย่ายึดติดกับการสอนแบบเดิม ๆ จงค้นหาและสร้างวิธีการโค้ชใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับการกระตุ้นพรสวรรค์หรือทักษะของอีกฝ่ายอยู่เสมอ

4 มีเป้าหมายร่วมกัน

อย่ายึดเยียดเป้าหมายให้สมาชิกในทีมอยู่ฝ่ายเดียว แต่จงคิดหาวิธีที่จะช่วยให้สมาชิกในทีมไปถึงเป้าหมายและให้สัญญาว่าจะช่วยเหลือ การทำเช่นนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

5 กล่าวชมและกล่าวขอบคุณ

การโค้ชคือการชมให้อีกฝ่ายนำไปใช้และชมให้อีกฝ่ายพัฒนา การสังเกต เสน่ห์ ข้อดี ข้อด้อย และพัฒนาการของอีกฝ่ายอย่างละเอียด รวมถึงกล่าวขอบคุณในจังหวะที่เหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญ

ถึงจะคอยบอกให้ "แสดงศักยภาพออกมา" แต่ในความเป็นจริง แม้ถูกสั่งให้แสดงศักยภาพให้มากกว่านี้หน่อย มีไฟให้มากกว่านี้หน่อย คิดแล้วลงมือทำด้วยตนเองให้มากกว่านี้หน่อย ก็ไม่อาจลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพในทันทีได้ ดังนั้น การสื่อสารเพื่อ "ดึงศักยภาพเหล่านั้นออกมา" จึงจำเป็น

➡ **หน้าที่ของหัวหน้าคือการทำให้ทีมทำงานได้**

การเป็นหัวหน้านั้นไม่ได้เริ่มขึ้นตอนที่ได้รับตำแหน่งผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าทีม แต่คนคนหนึ่งจะเป็น "หัวหน้า" ก็ต่อเมื่อออกคำสั่ง

ได้อย่างถูกต้อง ให้กำลังใจสมาชิกในทีม และทำงานเป็นทีมได้

อย่างไรก็ตาม ยังมีคนเข้าใจผิดว่า "ผมเป็นผู้จัดการสาขา ทุกคนต้องฟังผมสิ" แต่คนเราไม่ได้เชื่อฟังกันที่ตำแหน่ง

ในสงคราม ความพ่ายแพ้หมายถึง ความตาย เมื่อแม่ทัพสั่งลูกน้องได้บังคับบัญชาก็ต้องทำตาม แต่ในองค์กรและในยุคที่สงบสุขคนจำนวนมากมักไม่ยอมทำตามคำสั่ง การจะทำให้คนยอมทำตามนั้น การคิดและลงมือทำด้วยตนเอง รวมถึงการมีไฟในการทำงานของอีกฝ่ายนั้นสำคัญมาก

มาเพิ่มทักษะการโค้ชเพื่อสร้าง **“การทำหน้าที่หัวหน้าของตนเองได้อย่างสมบูรณ์”** ไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้าแต่ในนามกันเถอะครับ

หัวหน้าที่โค้ชได้อย่างเชี่ยวชาญ

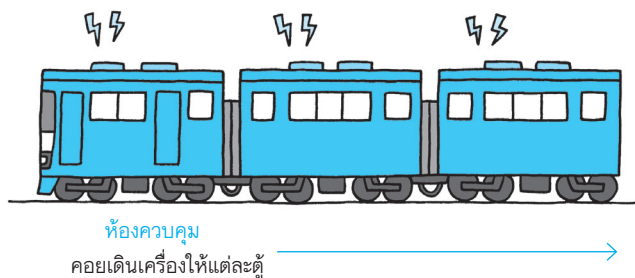
✗ หัวหน้าที่ไม่ได้ฝึกการโค้ช

หัวหน้าจะเป็นหัวรถจักรบรรทุกสินค้า
สมาชิกในทีมที่เปรียบได้กับตู้สินค้าจะเป็น "ภาระ"
ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน



✓ หัวหน้าที่โค้ชได้อย่างเชี่ยวชาญ

ทีมจะเป็นรถไฟความเร็วสูงที่ขับเคลื่อนทั้งขบวนและแล่นได้อย่างรวดเร็ว
หัวหน้าจะเป็นหัวขบวนที่คอยควบคุมทิศทางและเป็นห้องควบคุม
ที่คอยเดินเครื่องให้แต่ละตู้



03

จัดเวลาความเป็นกัปตัน ด้วยการโค้ช

สิ่งที่
ต้องคำนึง
ข้อที่

3

ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานสดใสและพัฒนาตนเอง
ไปพร้อมกันด้วยการโค้ชจากคนที่อยู่หน้างานจริง

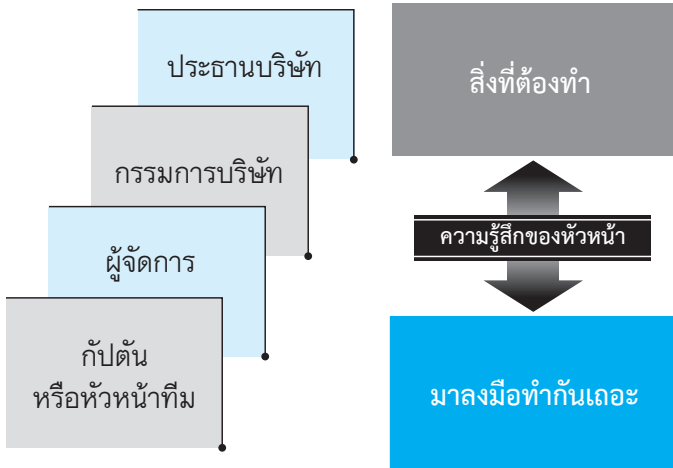
➔ การโค้ชที่เหมาะสมกับการเป็นกัปตัน

แม้จะเรียกรวมๆว่าหัวหน้า แต่หัวหน้าก็มีหลายตำแหน่ง แบ่งเป็น 4 ชั้น ได้แก่ ประธานบริษัท (executive) กรรมการบริษัท (director) ผู้จัดการ (manager) และหัวหน้าทีมหรือกัปตัน (captain) ผมคิดว่าผู้อ่านส่วนใหญ่อยู่ในฐานะกัปตัน

กัปตันคือผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับทีมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไปพร้อมกับแสดงความเป็นผู้นำออกมา

แม้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าเหมือนกัน แต่จะเห็นได้ว่าบทบาทของประธานบริษัทและกัปตันนั้นแตกต่างกัน วิธีโค้ชผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา ก็ย่อมแตกต่างกันไปตามสถานะของหัวหน้าด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ความเป็นกัปตันนั้นดึงข้อดีของการได้ทำงานร่วมกันกับสมาชิกหน้างานจริงมาเป็นจุดแข็งในการเป็นผู้นำได้ ขอให้ลองสร้างความเป็นผู้นำเช่นนั้นด้วยการโค้ชดู

หัวหน้า 4 ชั้น



ประธานบริษัท



ชี้แนะแนวทางของบริษัท
และรับผิดชอบผลลัพธ์



กรรมการบริษัท



ชี้แนะแนวทางที่เป็นรูปธรรม
และวางแผนดำเนินการ



ผู้จัดการ



บริหารคน สิ่งของ เงิน และเวลา
เพื่อให้งานสำเร็จ รวมถึงพัฒนาทักษะของลูกน้อง



**กัปตัน
หรือหัวหน้าทีม**



ทำงานร่วมกับทีมในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง
ไปพร้อมกับออกคำสั่ง

➡ การโค้ชที่เหมาะสมกับการเป็นกัปตัน

เมื่อผู้ที่เป็นกัปตันเรียนรู้การโค้ชจะได้ประโยชน์หลายอย่าง อย่างแรกก็คือ โดยทั่วไปคนที่ทำงานในตำแหน่งสูงมักไม่เข้าใจความลำบากของคนที่อยู่หน้างานจริง แต่การที่กัปตันซึ่งเป็นผู้เข้าชองในการทำงานหน้างานจริงและเข้าใจถึงความลำบากเหล่านั้นเป็นอย่างดี แสดงความเป็นผู้นำและดึงเอาศักยภาพหรือไฟในการทำงานของสมาชิกในทีมออกมาด้วยการโค้ช จะทำให้งานราบรื่นและสร้างผลงานได้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยให้ความสัมพันธ์ที่ทำงานดีขึ้นอีกด้วย

ไม่ว่าใครหากถูกสั่งว่า "ทำนี่สิ ทำนั่นสิ" ด้วยท่าทางเสมือนว่าตนอยู่สูงกว่าก็จะรู้สึกต่อต้าน เช่น ในทีมเบสบอล หากถูกโค้ชสั่งว่า "วิ่งรอบสนาม 10 รอบ!" นักกีฬาก็อาจคิดว่า "เหนื่อยแทบตายอยู่แล้ว ไม่อยากวิ่งเลย" แต่ถ้ากัปตันทีมซึ่งถือเป็นเพื่อนร่วมทีมคนหนึ่งบอกว่า "เออะ สุดท้ายแล้ว มาวิ่งรอบสนาม 10 รอบกันเถอะ!" ทุกคนก็จะฮึดขึ้นมา

การที่กัปตันพูดกับสมาชิกด้วยมุมมองแบบ **“let's (ทำกันเถอะ)”** จะกระตุ้นสมาชิกในทีมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้บรรยากาศในทีมสดใสขึ้นอีกด้วย

เมื่อกัปตันได้โค้ชให้สมาชิกในทีม นอกจากสมาชิกในทีมจะพัฒนาขึ้นแล้ว กัปตันเองยังได้เรียนรู้อีกหลายอย่างด้วย ประสบการณ์การพัฒนาผู้อื่นจะก่อเกิดโอกาสในการพัฒนาตนเองด้วยเช่นกัน

ข้อดีในการเรียนรู้การโค้ชชอวกับต้น

ข้อดีที่ 1

การทำงานในทีมราบรื่น

เพราะเชี่ยวชาญ
การทำงานหน้างานจริง

ข้อดีที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่าง
สมาชิกในทีมดีขึ้น

บรรยากาศในทีม
สดใสด้วยการใช้มุมมองแบบ "let's (ทำกันเถอะ)"

หากใช้
วิธีโค้ชได้อย่าง
เชี่ยวชาญจะเกิดผลดี
ดังต่อไปนี้

ข้อดีที่ 3

ตนเองและสมาชิกในทีม
พัฒนาขึ้น

พัฒนาผู้อื่น
= พัฒนาคณะ

ข้อดีที่ 4

ใช้กับเจ้านายของตนเองได้ด้วย

การสื่อสารด้วยวิธีโค้ช
ทำให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น

04

สิ่งที่
ต้องคำนึง
ข้อที่

4

อย่าลืมสิ่งที่ต้องยึดถือ 3 ข้อ

เชื่อมั่น ยอมรับ และไว้วางใจให้อีกฝ่ายทำงาน
นอกจากนี้ การคอยติดตามการทำงานของอีกฝ่าย
ก็เป็นสิ่งที่สำคัญในการโค้ชเช่นกัน

➔ ทุกคนล้วนมีประกายเพชรอยู่ในตัว

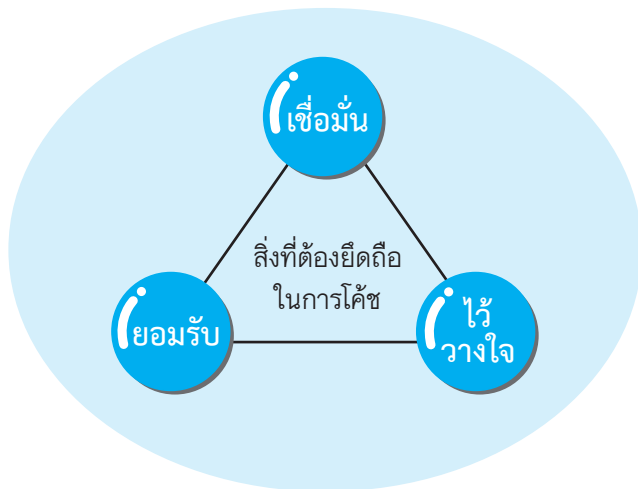
สิ่งที่ต้องยึดถือในการโค้ชมีอยู่ 3 ข้อ ได้แก่ **เชื่อมั่น ยอมรับ และไว้วางใจ**

ความหมายหนึ่งของคำว่า**เชื่อมั่น**คือการเชื่อว่า**มนุษย์มีศักยภาพไม่สิ้นสุด** หรือกล่าวให้เข้าใจง่ายๆ คือการมีความคิดว่า "ไม่มีคนที่ไม่ได้เรื่อง"

แม้มีสมาชิกในทีมที่ดูเหมือนเป็นคนไม่ได้เรื่อง แต่หากมองเข้าไปลึกๆ จะต้องมีความเชื่อที่ส่องประกายอยู่อย่างแน่นอน การ**เชื่อมั่น**ในศักยภาพของมนุษย์เช่นนี้เป็นพื้นฐานของการโค้ช

อีกความหมายหนึ่งคือ **ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน**ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในทีม หัวหน้าจำเป็นต้องได้รับความ**เชื่อมั่น**จากลูกน้อง ดังนั้น หัวหน้าจะต้อง**เชื่อมั่น**ในตัวลูกน้องก่อน

สิ่งที่ต้องยึดถือในการโค้ช 3 ข้อ ①



สิ่งที่ต้องยึดถือ 1

เชื่อมั่น เชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์

ไม่มีคนที่ไม่ได้เรื่อง
ทุกคนล้วนมีประกายอยู่ในตัว



หากเชื่อมั่นในตัวอีกฝ่าย
ตนเองก็จะได้รับความเชื่อมั่น

การจะสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันนั้น คำพูดและการกระทำต้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องทำให้มากกว่าพูด ขอให้คำนี้ อยู่เสมอว่าหากเอาแต่พูดจาชมคนอื่นแต่ไม่ลงมือทำงาน หรือพูดว่า "รู้จักแค่นี้ละ" แต่กลับพูดไปทั่วก็จะได้ไม่ได้รับความเชื่อมั่น

➡ ยอมรับข้อดีและไว้วางใจให้อีกฝ่ายทำงาน

การยอมรับคือการมองเห็นและนับถือข้อดีของอีกฝ่าย ไม่ว่าใครก็ล้วนมีข้อดีหรือเอกลักษณ์ของตนเอง ทุก ๆ วันทุกคนต่างเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หัวหน้าที่ดีคือหัวหน้าที่ไม่มองข้ามความก้าวหน้าเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้

อีกทางหนึ่ง การมองแบบจับผิดหรือการมองแต่ข้อเสียของอีกฝ่ายนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ เพราะหากถูกชี้แต่ข้อเสียของตนเอง กำลังใจในการทำงานจะลดลงและไม่เกิดการพัฒนา การมองเห็นข้อดีของอีกฝ่ายและกล่าวชมอยู่เสมอเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคน

การไว้วางใจคือการไว้ใจให้อีกฝ่ายทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การทำเช่นนี้ได้ต้องมองให้ออก ตัดสินใจ และติดตามผลการทำงาน โดยใช้ทักษะการสังเกตเพื่อ "มองให้ออก" ถึงความเหมาะสมกับงานและจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคน จากนั้นจึงพิจารณาว่าจะไว้วางใจให้อีกฝ่ายทำอะไรเมื่อไร ถึงขนาดไหน

การตัดสินใจคือการตัดใจว่า "ลองให้คนนี้ทำงานนี้ดูดีกว่า" การนำงานทั้งหมดมาทำเองโดยไม่ปล่อยให้สมาชิกในทีมทำ ด้วยเหตุผล

ที่ว่าทำเองง่ายกว่า จะทำให้สมาชิกในที่มิได้พัฒนาศักยภาพ การตัดสินใจให้สมาชิกลองทำดูจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าจะมอบหมายงานให้อีกฝ่ายทำแล้วปล่อยปละละเลยไม่ได้ หัวหน้าจำเป็นต้องติดตามผลการทำงานโดยการถามถึงความคืบหน้าในปัจจุบัน หรือดูว่ามีความตั้งใจแค่ไหน เช่น "ทำแล้วเป็นอย่างไรบ้าง มีตรงไหนไม่เข้าใจหรือเปล่า" หรือ "ตอนนี้ทำถึงไหนแล้ว พยายามต่อไปนะ"

สิ่งที่ต้องยึดถือในการโค้ช 3 ข้อ ②

สิ่งที่ต้องยึดถือ 2



ยอมรับ มองเห็นและนับถือในข้อดีของอีกฝ่าย

ไม่ว่าใครก็ล้วนมีข้อดีหรือเอกลักษณ์ของตนเอง
ทุกๆ วันทุกคนต่างเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สิ่งที่ต้องยึดถือ 3



① มองให้ออก

ไว้ใจให้อีกฝ่ายทำอะไร
เมื่อไร ถึงขนาดไหน

② ตัดสินใจ

ตัดใจมอบหมายงานให้อีกฝ่ายทำ

③ ติดตามผลการทำงาน

ตรวจสอบสถานการณ์และอารมณ์ของ
อีกฝ่ายด้วยการถามคำถาม เช่น
"มีตรงไหนไม่เข้าใจหรือเปล่า"
"ความคืบหน้าเป็นอย่างไรบ้าง"
"พยายามต่อไปนะ!"

05

เลือกวิธีสอนที่เหมาะสมกับสมาชิกในทีมแต่ละคน

สิ่งที่
ต้องคำนึง
ว่าที่

5

สอนสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล
และสอนยากขึ้นตามพัฒนาการของอีกฝ่าย

➔ พื้นฐานของการโค้ชคือการสอนเป็นรายบุคคล

การสอนในโรงเรียน อาจารย์ 1 คนสอนนักเรียนทุกคนด้วยเนื้อหาเดียวกัน วิธีเดียวกัน และระยะเวลาเท่ากัน นี่คือการสอน (teaching)

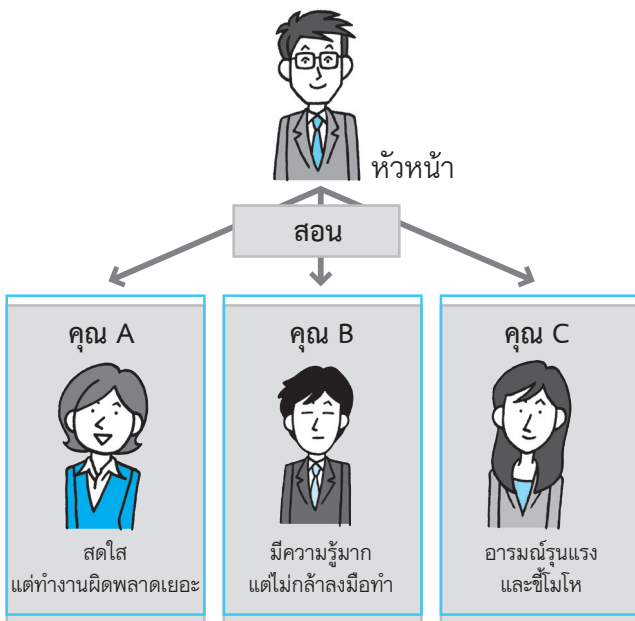
แต่การโค้ชเป็น "การสอนรายบุคคลโดยเปลี่ยนเนื้อหา วิธี และระยะเวลาในการสอนให้เหมาะกับอีกฝ่าย" กล่าวคือ สอนคุณ A ด้วยวิธีที่เหมาะสมกับคุณ A และสอนคุณ B ด้วยวิธีที่เหมาะสมกับคุณ B นี่คือการโค้ช

สิ่งสำคัญในการสอนเป็นรายบุคคลมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ดึงจุดแข็งของอีกฝ่ายออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดูคุณ A ที่เป็นคนสดใสแต่ทำงานผิดพลาดเยอะว่า "มีแต่ข้อผิดพลาดอีกแล้ว" ไม่ช่วยให้คุณ A ทำผิดน้อยลง ก่อนอื่นควรยอมรับในข้อดีของคุณ A ที่เป็นคนสดใสก่อน

สิ่งสำคัญในการสอนสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล ①



วิธีสอน

- ชมที่เป็นคนสตรี
- คอยตรวจสอบความถูกต้องระหว่างทำงาน

วิธีสอน

- ชมที่มีความรู้มาก
- คอยสนับสนุนให้อีกฝ่ายลงมือทำ โดยเริ่มจากก้าวเล็กๆ

วิธีสอน

- เลือกเวลาที่จะเข้าไปคุยด้วยดี ๆ
- หากอีกฝ่ายโมโหให้ฟังอีกฝ่ายพูดจนกว่าจะพอใจ

2. ปรับวิธีและเนื้อหาการสอนให้เหมาะกับแต่ละคน

ทุกคนย่อมมีบุคลิกที่แตกต่างกัน ดังนั้น ต้องเลือกวิธีสอนที่เหมาะสมกับอีกฝ่าย เช่น สำหรับคุณ B ที่มีความรู้มากแต่ไม่กล้าลงมือทำ เราอาจต้องชมที่เขามีความรู้มากและคอยสนับสนุนให้ลงมือทำ ส่วนกรณีของคุณ C ที่เป็นคนอารมณ์รุนแรง โมโหง่าย อาจต้องเลือกเวลาที่จะเข้าไปคุยด้วย หรือถ้าคุณ C โมโห เราอาจต้องฟังอีกฝ่ายพูดจนกว่าจะพอใจก่อน

3. ปรับเปลี่ยนวิธีอยู่เสมอ

แน่นอนว่าเราไม่มีทางรู้วิธีที่เหมาะสมตั้งแต่แรก หากลองโค้ชแล้วพบว่าไม่ราบรื่นก็ลองปรับเปลี่ยนวิธี เพราะการลองผิดลองถูกจะช่วยให้การโค้ชมีประสิทธิภาพมากขึ้น

➡ ตั้งเป้าหมายให้ยากขึ้นตามทักษะของผู้เรียนรู้

การสอนคุณ A ในแบบที่เหมาะสมกับคุณ A และสอนคุณ B ในแบบที่เหมาะสมกับคุณ B หรือการ "ปรับเปลี่ยน" คือพื้นฐานของการโค้ช แต่แม้จะเป็นการสอนคุณ A เพียงคนเดียวก็จำเป็นต้อง "อัปเดต" ไปตามพัฒนาการของคุณ A เช่น ในช่วงแรกอาจเป็นการจับมือสอนอย่างละเอียดและให้คำสั่งที่เป็นรูปธรรม

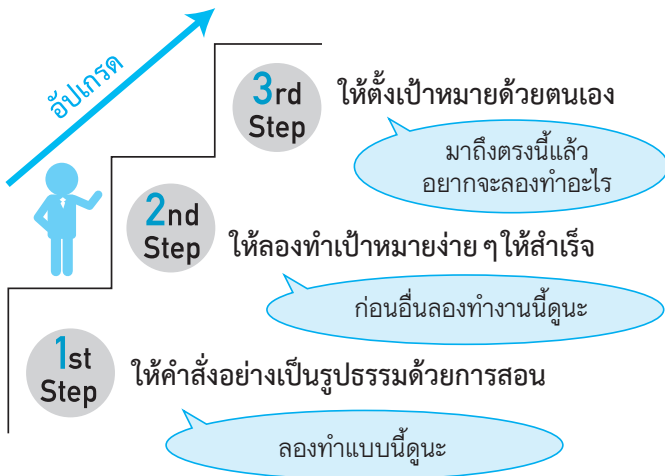
หากสมาชิกในทีมทำได้ควรลองตั้งเป้าหมายเล็กๆ ง่ายๆ ที่อีกฝ่ายจะทำได้สำเร็จอย่างแน่นอน เมื่อสมาชิกในทีมทำสำเร็จก็ควรกล่าวชมเพื่อสร้างความมั่นใจและให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การทำเช่นนี้จะกระตุ้นให้อีกฝ่ายเป็นคนที่ลงมือทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง

สิ่งสำคัญในการสอนสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล ②

1 ดึงจุดแข็งของอีกฝ่ายออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
กล่าวชมข้อดีของอีกฝ่าย

2 ปรับวิธีและเนื้อหาการสอนให้เหมาะกับแต่ละคน
พิจารณาวิธีในการสอนแต่ละคน

3 ปรับเปลี่ยนวิธีอยู่เสมอ
ลองผิดลองถูกเพื่อหาวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด



คล้ายข้อสงสัยในการโค้ช! 1

Q&A เกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา



**ควรทำอย่างไรกับสมาชิกในทีม
ที่เบื่อง่าย เมื่อถึงช่วงบ่ายก็เริ่ม
ไม่มีสมาธิในการทำงาน**



ทั้งที่ตอนแรกทำได้ดี แต่เมื่อผ่านไปไม่นาน ก็เริ่มเบื่อและไม่มีสมาธิ ความสนใจเปลี่ยนไปมา อยู่ตลอด พอให้เริ่มทำงานใหม่ เมื่อผ่านไปสักพัก ก็จะเริ่มทำอย่างส่งๆ เคยเจอเจอขึ้นมามีว่า "คนคนนี้มีสมาธิรับผิดชอบบ้างหรือเปล่า!" กับสมาชิกในทีมที่เป็นเช่นนี้ หรือไม่ แต่ความเบื่อง่ายและเปลี่ยนไปมาอยู่ตลอดเป็นนิสัยที่ติดตัวมา แม้จะโกรธไปก็ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น

สิ่งที่สำคัญสำหรับหัวหน้า อย่างแรกคือการเป็นคนสนใจและคิด ในแง่บวก อีกอย่างหนึ่งก็คือการฟังสิ่งที่อีกฝ่ายพูดและสังเกตอีกฝ่าย ให้ดี การสังเกตระยะเวลาที่อีกฝ่ายมีสมาธิต่อเนื่องและช่วงเวลาที่อีกฝ่าย เริ่มเบื่อ จะเป็นก้าวแรกสู่การแก้ไขปัญหา ลองจับจังหวะของอีกฝ่ายให้ได้ เช่น เขามีสมาธิต่อเนื่องได้ประมาณ 90 นาที หรือตอนเช้าเขาทำงานได้ดี แต่เมื่อเลยเที่ยงไปแล้วประสิทธิภาพจะเริ่มตก จากนั้นจึงเข้าไปพูดคุย ในเวลาที่คิดว่า "เริ่มไม่มีสมาธิแล้ว" เพื่อดึงสมาธิกลับมา

ในเวลาเช่นนี้ วิธีที่ใช้ได้ผลคือการเข้าไปบอกว่า "ลองตรวจทานตรงนี้ดูอีกทีนะ" เมื่ออีกฝ่ายได้ยินดังนั้นก็รู้สึกตัวว่า "เริ่มเหม่อไปตั้งแต่เมื่อไรก็ไม่รู้ ไม่ได้แล้ว ต้องตั้งใจหน่อย" แต่ไม่ควรบอกว่า "ตรงนั้นระวัง อย่าทำพลาดล่ะ" เนื่องจากคนเราเมื่อได้ยินคำว่าทำพลาดแล้ว จะทำพลาดขึ้นมาจริงๆ ได้ง่าย จึงควรใช้คำที่มีความหมายในทางบวก เช่นคำว่า "ตรวจทาน"

ลองเสนอวิธีการแก้ปัญหา

เมื่อสังเกตว่าอีกฝ่ายเริ่มไม่มีสมาธิ