

# Executive Coaching

การโค้ชผู้บริหาร



## องค์ความรู้ ECS

ถ่ายทอดโดย อาจารย์ เกรียงศักดิ์ นิริติพัฒนะศัย

และทีมผู้ช่วย อาจารย์ ชัยรัตน์ วงศ์จินดาหนท์

อาจารย์ ณิชรา สุวศราภรณ์ อาจารย์ นพพร เทพสิทธิ์า คุณพิมพ์ภา มณีไทย

ECS: ชัยยาณัฐ อนุรัตน์ ดร.ดไทยา ตั้งอุทัยสุข ดร.ธัญญา วงษ์วานิช

เปรี๊ยะปรรณ บุนนยพุกกณะ พาศักดิ์ เสนาวงษ์ วิบูลย์ จุง

คันสนีย์ ลิ้มพงษ์ สุพรรณษา เบญจเทพานันท์ สุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล

# Executive Coaching

## การโค้ชผู้บริหาร

## บทนำ

E-book เรื่อง **Executive Coaching** นี้ จัดทำโดยผู้เข้าร่วมโครงการ Executive Coaching Scholarship by TheCoach (ECS) ระหว่างเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน 2555 สอนและสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดโดยอ.เกรียงศักดิ์ นิรัติพัฒนะศัย ผู้เชี่ยวชาญการโค้ชผู้บริหารรายบุคคล ภายใต้แบรนด์ TheCoach

โครงการ ECS มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรของชาติผ่านการโค้ช ถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่อง Executive Coaching ให้แพร่หลาย และสร้างบริการโค้ชผู้บริหารในราคาย่อมเยา

E-book เล่มนี้ จัดทำขึ้นโดยรวบรวมหลักการ Executive Coach ที่ถ่ายทอดโดย อ.เกรียงศักดิ์ ในโครงการ ECS ซึ่งถือได้ว่าเป็นหนังสือหรือคู่มือการโค้ชภาษาไทยเล่มแรกในประเทศไทย

หนังสือเล่มนี้เหมาะกับผู้ที่ต้องการมีความรู้เรื่องการโค้ชผู้บริหาร หัวหน้างานที่ต้องการเสริมทักษะด้านการโค้ช และเจ้าของธุรกิจที่ต้องการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการโค้ช

ดูสไลด์ประกอบคำบรรยายครั้งที่ 1 ได้ที่ <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-session-1-actual>

ดู Youtube ประกอบได้ที่ <http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> เริ่มตั้งแต่ ECS S1 01 ถึง ECS S1 18

## จากใจโค้ชเกรียงศักดิ์

การโค้ชผู้บริหารแบบตัวต่อตัว เป็นเรื่องใหม่ในต่างประเทศ และยังเป็นเรื่องใหม่มากในบ้านเรา การเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่จะมีแต่เอกสารและข้อมูลที่เป็นภาษาอังกฤษ

ดังนั้นหากจะมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นภาษาไทยสำหรับคนไทยเพิ่มขึ้น น่าจะเป็นประโยชน์โดยรวมต่อสังคมของเรา

ผมเองเริ่มทำงานโค้ชผู้บริหารแบบตัวต่อตัวครั้งแรกเมื่อสิบปีก่อน โดยการเรียนรู้แบบศึกษาเอง เรียนรู้แบบครูพักลักจำ ไม่ได้เข้ารับการอบรมหรือศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการด้วยวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้แต่อย่างใด

สิบปีที่ผ่านมาในเรื่องการโค้ชผู้บริหารแบบตัวต่อตัว ผมทำผิดเป็นส่วนใหญ่ โชคดีที่ลูกค้าเมตตาและให้โอกาสผมได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป

ผมคิดว่าประสบการณ์ที่ผ่านมามีค่าที่จะนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยน แทนที่จะปล่อยให้คนอื่น ๆ ต้องมาเริ่มลองผิดลองถูกซ้ำแล้วซ้ำเล่า จึงเป็นที่มาของเอกสารชุดนี้

เอกสารชุดนี้เกิดจากแรงกายและแรงใจของทีมงาน ECS ท่านสามารถจะศึกษาได้ด้วยตัวเอง โดยสามารถเรียนรู้ประกอบสื่อทาง Social Media อื่นๆ เช่นที่

<http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20>

<https://www.facebook.com/TheCoachinth>

[www.thecoach.in.th](http://www.thecoach.in.th)

การเรียนรู้ที่ดีคือ การลงมือทำและนำไปสอนต่อ หากท่านศึกษาแล้วคิดว่าดีมีประโยชน์ ก็ช่วยนำไปปฏิบัติและนำไปสอนต่อด้วยครับ

ขอขอบคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำเอกสารชุดนี้ครับ

ผมขออุทิศความดีในกิจกรรมครั้งนี้ให้กับโค้ชสองคนแรกในชีวิตของผม คือคุณพ่อและคุณแม่ ทั้งสองท่านทำให้ผมมีโอกาสได้เกิดมา “ทำให้โลกนี้ดีขึ้น”

ขอบคุณครับ

เกรียงศักดิ์ นริติพัฒนะสัย

พฤษภาคม 2556

## จากใจทีม ECS

ทีม ECS ทั้ง 9 คน ถือว่าเป็นผู้โชคดีมากๆที่มีโอกาสเข้ารับการถ่ายทอดความรู้ด้าน Executive Coaching จากอาจารย์เกรียงศักดิ์ นิรัติพัฒนะศัย ผู้เชี่ยวชาญการโค้ชผู้บริหารรายบุคคล ภายใต้แบรนด์ TheCoach

ตลอดเวลา 6 สัปดาห์ของการเรียนรู้ในห้องเรียน พวกเราได้ความรู้ ได้ฝึกฝน และได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากทีมคณาจารย์ เพื่อให้แน่ใจว่าเราเข้าใจจริง สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ อย่างถูกต้อง

ขณะนี้ พวกเราได้สืบทอดปณิธานของอาจารย์ คือ “การทำโลกนี้ให้ดีขึ้น” ผ่านหน้าที่การงาน และภารกิจในหลากหลายรูปแบบ และพวกเราหลายคนก็ได้ให้บริการโค้ชผู้บริหารในราคา ย่อมเยา ตามวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย

เราเชื่อมั่นว่า การโค้ช เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ทีม ECS ทั้ง 9 คน ขอขอบพระคุณอาจารย์เกรียงศักดิ์ นิรัติพัฒนะศัย และคณาจารย์ทุกท่าน พวกเราขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก ได้คุ้มครอง และปกป้องรักษาท่านให้สุขภาพแข็งแรง มีความสุข สมบูรณ์พูนผลในสิ่งที่ปรารถนาทุกประการ

ด้วยความเคารพอย่างสูง

ดร.ดไทยา ตังอุทัยสุข	เปรี๊ยะปราณ บุญพุกกณะ	ชัชยาณัฐ อนุรัตน์
วิบูลย์ จุง	สุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล	ดร.ธัญญา วงษ์วานิช
ศันสนีย์ ลิ้มพงษ์	สุพรรณษา เบญจเทพานันท์	พาศักดิ์ เสนาวงษ์

## สารบัญ

	หน้า	
<a href="#"><u>บทที่ 1 โค้ชคืออะไร</u></a>	8	
<a href="#"><u>บทที่ 2 ประโยชน์ของการโค้ชผู้บริหาร</u></a>	10	
<a href="#"><u>บทที่ 3 โมเดลการโค้ช แบบ 4 ไอ</u></a>	12	
<a href="#"><u>บทที่ 4 รูปแบบการโค้ช ของ เดอะโค้ช</u></a>	20	
<a href="#"><u>บทที่ 5 รูปแบบการโค้ช แบบ โกรว์น</u></a>	26	
<a href="#"><u>บทที่ 6 รูปแบบการโค้ช เรื่องความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล</u></a>	31	
<a href="#"><u>บทที่ 7 รูปแบบการโค้ช บนจุดแข็ง</u></a>	40	
<a href="#"><u>บทที่ 8 กติกาในการสนทนาระหว่างการโค้ช</u></a>	51	
<a href="#"><u>บทที่ 9 คู่มือการฝึกโค้ช สำหรับมาสเตอร์โค้ช และผู้สังเกตการณ์</u></a>	52	
<a href="#"><u>บทที่ 10 บันทึกสะท้อนการเรียนรู้ของชาว ECS</u></a>	54	
<a href="#"><u>บทที่ 11 สรุป ท้ายเล่ม</u></a>	60	
<a href="#"><u>อ้างอิง</u></a>	61	
<a href="#"><u>สารบัญวิดีโอ</u></a>	62	
<a href="#"><u>สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1</u></a>	63	
<a href="#"><u>สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2</u></a>	78	
<a href="#"><u>สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3</u></a>	124	
<a href="#"><u>สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4</u></a>	131	
<a href="#"><u>สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5</u></a>	152	

## บทที่ 1

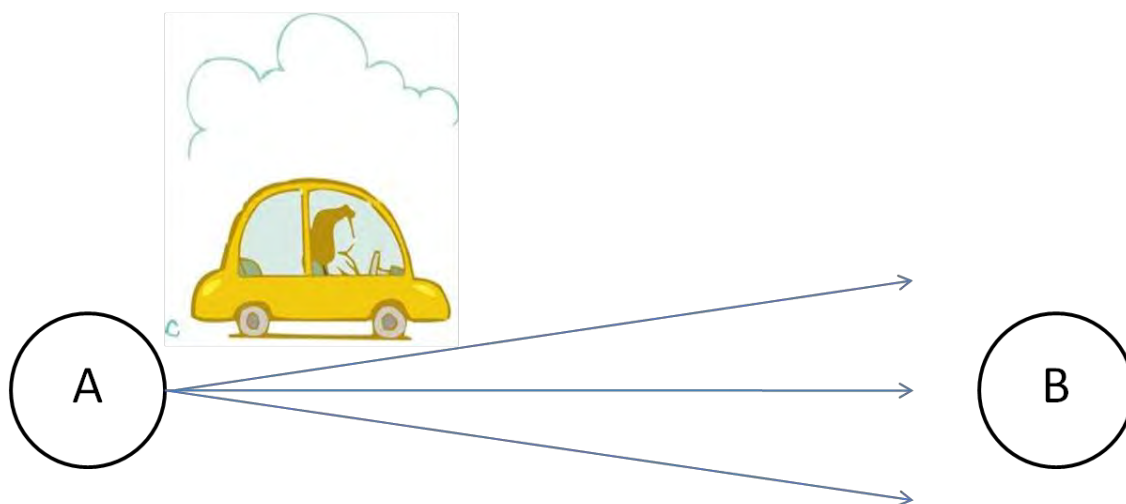
### โค้ชคืออะไร

#### ที่มาของคำว่า “โค้ช”

คำว่า coach มีรากศัพท์มาจากคำว่า Kocs ภาษาฮังการี แปลว่ารถม้าขนาดใหญ่ และต่อมาคำนี้ได้ใช้อย่างแพร่หลายในยุโรป โดยมีความหมายว่าการเคลื่อนย้ายจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งด้วยความไวที่สุดเท่าที่จะทำได้ ด้วยวิธีที่ดีที่สุด

ต่อมามีการใช้คำว่า coach ในมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด เพื่อหมายถึง ตัวเตอรื หรือผู้ช่วยให้นักศึกษาสอบผ่าน ดูเพิ่มเติมได้ที่วีดีโอ [http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=18&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=18&feature=plpp_video)

[http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=18&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=18&feature=plpp_video)



ด้วยทรัพยากรที่เขามี  
โดยเส้นทางที่เขาเลือก  
รูปแบบอาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้



## โค้ชชิ่ง คือการช่วยผู้บริหารให้พัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากจุดใดจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

จากภาพ โค้ชจะทำหน้าที่พาโค้ชชี่เดินทางจากจุด A ไปยังจุด B โดยให้โค้ชชี่ได้ใช้ความสามารถ ศักยภาพ และทรัพยากรที่มีอยู่ในตัว เลือกเส้นทางที่ต้องการไปด้วยตนเอง โค้ชจึงต้องมีคุณสมบัติที่สามารถนำศักยภาพที่แท้จริงของโค้ชชี่ออกมาได้ และให้นำไปใช้ได้อย่างเต็มที่

## บทที่ 2

### ประโยชน์ของการโค้ชผู้บริหาร

#### ทำไม Executive จึงต้องมี Coach ?

ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความสามารถ และมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย แต่ขณะนี้ยังพองค์กรไปสู่จุดที่ต้องการไม่ได้ หรือไม่สามารสื่อสารให้พนักงานในองค์กร เดินไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารใหม่ที่เริ่มก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง อาจพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงาน ทำให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ Executive Coach จะทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ พาผู้บริหารข้ามผ่านปัญหาต่าง ๆ ให้รวดเร็วขึ้น ปรับปรุงทัศนคติในการบริหารจัดการและปรับพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น

เจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงในยุโรปและอเมริกา ต่างก็ใช้บริการทางด้าน Executive Coaching เพื่อช่วยปลดปล่อยศักยภาพของบุคคล ให้สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ มาสร้างผลงานได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถโค้ชเรื่องชีวิต เพื่อให้เกิดผลสำเร็จทั้งในด้าน การงานและด้านส่วนตัวได้

อีริค ชมิต ประธานบริหารของกูเกิ้ล ได้ให้สัมภาษณ์วารสารฟอร์จูนว่า “คำแนะนำที่ดีที่สุดที่เขาได้รับคือการมีโค้ชประจำตัว” ดูบทสัมภาษณ์ที่

[http://money.cnn.com/video/fortune/2009/06/19/f\\_ba\\_schmidt\\_google.fortune/](http://money.cnn.com/video/fortune/2009/06/19/f_ba_schmidt_google.fortune/) เขาเล่าว่าตอนแรกเขาไม่เข้าใจ และไม่เห็นด้วย เพราะไม่คิดว่าโค้ชจะช่วยอะไรเขาได้ เขาเป็นคนที่เหมาะกับตำแหน่งนี้ที่สุดแล้ว แต่เมื่อได้รับคำอธิบายจึงทราบว่านักกีฬาชั้นนำ นักแสดงระดับแนวหน้า ล้วนแล้วแต่มีโค้ชทั้งนั้น โค้ชทำหน้าที่สะท้อนมุมมองที่พวกเขาไม่เห็น โค้ชจะคอยเช็ค

ว่าสิ่งที่เขาพูดและแสดงออกมานั้น เขาต้องการสื่อความหมายเช่นนั้นเช่นนั้นใช่หรือไม่ เพราะสิ่งที่คนทั่วไปทำได้ไม่ดีคือมองตัวเองอย่างที่ถูกมอง

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2555 ว่า “การโค้ชผู้บริหาร โค้ชไม่จำเป็นต้องเก่งกว่าผู้บริหาร ผู้บริหารหลายคนเก่งกว่าและประสบความสำเร็จมากกว่าโค้ชเสียอีก แต่โค้ชยืนอยู่คนละตำแหน่งกับผู้บริหาร จึงมองปัญหาในมุมมองที่ต่างกัน และผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครกล้าโต้แย้งหรือเห็นต่าง โค้ชจึงทำหน้าที่ท้าทาย (Challenge) ความคิดของผู้บริหารในมุมมองที่ต่างไปและทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนมุมมองที่ผู้อื่นมองผู้บริหารให้มีโอกาสเห็นตัวตนที่แท้จริง นอกจากนี้ โค้ชยังทำหน้าที่ช่วยให้ผู้บริหารได้คิดและมองในมุมมองที่ต่างไปและสามารถดึงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ออกมาใช้ได้มากขึ้น”

ในองค์กรที่มีพนักงานเป็นคนใน Generation Y เป็นพนักงานที่ใช้ความรู้ในการทำงาน ต้องการแรงบันดาลใจ การโน้มน้าวใจ การโค้ชจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อสร้าง Engagement คือความสนุกสนานในที่ทำงาน Empowerment คือมีความเป็นเจ้าของในงาน Entrepreneurship คือการมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ไม่เกียจงาน เป็นต้น ดูวิดีโอได้ที่ [http://www.youtube.com/watch?v=xUJnZzWxTzY&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=17&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=xUJnZzWxTzY&list=PL8FB460C9ACB9FC91&index=17&feature=plpp_video)

ดังนั้น การสั่งงานอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไป

## บทที่ 3

### โมเดลการโค้ช แบบ 4 ไอ่

ในการ Coach ผู้บริหารนั้น ควรเริ่มด้วยการตรวจเช็คความสัมพันธ์กันหรือไม่ เรียกว่า Checking-Chemistry แล้วเริ่มวิเคราะห์สถานการณ์ เรียกว่า diagnosis แล้วจึงออกแบบการโค้ชสำหรับ Coachee โดยเฉพาะ

การตรวจเช็คความสัมพันธ์กันหรือไม่ ทำได้โดยการพบกันแบบไม่เป็นทางการระหว่าง Coach และ Coachee ใช้เวลาอย่างน้อย 1 ชั่วโมง เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้ศึกษาซึ่งกันและกันว่าถูกจริตกันมากน้อยเพียงใด เพราะการโค้ชนั้นเป็นการพูดคุยของคน 2 คนที่ต้องพบกันอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน หากเข้ากันไม่ได้ก็จะอึดอัดด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย เรื่องที่พูดคุยในการพบกันครั้งนี้มักจะเป็นเรื่องประวัติของแต่ละคน สิ่งที่ Coachee มองหา บทบาทและหน้าที่ของ Coach และ Coachee วิธีการ Coaching ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นต้น

หากพูดคุยแล้วคิดว่าจริตไม่ตรงกัน Coach ก็สามารถแนะนำให้ Coachee ค่อยกับว่าที่ Coach ท่านอื่นได้

กรณีที่พูดคุยกันแล้วพบว่า Coach และ Coachee เข้ากันได้ดี ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ หรือ diagnosis สถานภาพของ Coachee โดยมี 2 ขั้นตอนคือ

1. การค้นพบตนเองโดยใช้ Gallup's Strengthsfinder ทำแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อหาพรสวรรค์ที่โดดเด่น 5 ประการ (อ่านรายละเอียดเพิ่มในบทที่ 7)

2. การทำ 360 Feedback คือการเก็บข้อมูลของ Coachee ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์บุคคลใกล้ชิด 6 คนๆละ 1 ชั่วโมง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน 2 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง 3 คน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อทำ 360 Feedback เช่น

- คุณรู้สึกอย่างไรในการทำงานร่วมกันคุณ...
- คุณ...ทำอะไรบ้าง ที่ทำให้คุณทำงานได้ดีขึ้น
- คุณ...เคยทำอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของคุณ
- คุณปรารถนาจะได้อะไรจาก... แต่ยังไม่ได้รับ
- (ถามเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา) คุณ...ควรจะทำต่อ / หยุด / เริ่ม ในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้คุณทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (ถามเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา) คุณได้รับการสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จและก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใดจากคุณ... หากมี เขาทำอะไร หากยังไม่มี จะเสนอแนะอะไร

Coach จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 ขั้นตอน เสนอเป็นรายงานต่อ Coachee ว่ามีจุดแข็งอะไร สิ่ง que ควรเริ่มคืออะไร และสิ่งที่ควรหยุดคืออะไร

## Coaching เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การที่ Coach จะทำให้ Coachee เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขานั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก

ถ้าถามว่า Coach สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ Coachee ได้จริงๆหรือไม่?

ในความเป็นจริง Coach ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของใครได้ นอกเสียจาก Coachee ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง

การจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองให้ได้ผล ต้องประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักๆ ได้แก่

1. Coachee เห็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น การปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ที่ต้องการ
2. มีความมุ่งมั่น และมีกำลังใจในการเปลี่ยนแปลง
3. มีวินัยต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีความต่อเนื่องในทางปฏิบัติ
4. อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง

**ไม่มีใครเปลี่ยนแปลงนิสัยของคุณได้ นอกจากคุณต้องการ  
เปลี่ยนแปลงด้วยตัวของคุณเอง**

อ.เกรียงศักดิ์ นิรัตพัฒนาศัย ได้พัฒนา Coaching Model โดยในกระบวนการ Coaching จะเริ่มต้นด้วย 4Is

เริ่มต้นจาก **Individualization** ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ Coachee ว่ามีลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร มีคุณสมบัติอะไร ความเชื่อ ศักยภาพ แนวทางการเรียนรู้อย่างไร เพื่อประเมินจริตของ Coachee ในการเรียนรู้หรือการรับการ Coach เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ



เมื่อประเมินจริตของ Coachee แล้ว Coach จะเลือกว่าจะใช้วิธีใดต่อไปนี้ในกระบวนการ Coaching

I แรกคือ **Instruct** หรือการสอน เป็นวิธีที่ช่วยให้ Coachee เรียนรู้ด้วยการบอก สอน หรือสั่ง จะใช้ในกรณีที่ Coach มีความรู้ในเรื่องนั้นๆมากกว่า Coachee เช่น วิธีการทำงานเฉพาะอย่าง

I ที่สองคือ **Inspire** เป็นวิธีสอนทางอ้อม เพื่อให้ Coachee เกิดแรงบันดาลใจ หรือ คิดได้ว่าจะทำอะไรต่อสิ่งที่เขาต้องการเปลี่ยนแปลง วิธีที่ใช้ได้คือการเล่าเรื่อง การแชร์ ประสบการณ์ส่วนตัว การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

I ที่สามคือ **Inquire** เป็นการโค้ชโดยใช้คำถามเพื่อให้ Coachee คิดได้ดีมากขึ้น การใช้คำถามเพื่อให้คิดแบบนี้เรียกว่าการใช้คำถามแบบโสคราติส\* ผู้ที่ถูกถามจะสามารถค้นหาคำตอบได้จากคำถามที่ดีและเหมาะสม นอกจากนี้การค้นพบคำตอบด้วยตนเองยังเป็นการเสริมความเชื่อมั่นให้เขามากขึ้นด้วย

\*โสคราติส คือ นักปราชญ์ชาวกรีก ที่ชอบใช้คำถามสอนให้คนคิด หากไปถามเขา เขาจะตั้งคำถามตอบให้คนคิด ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง หากเรามีประเด็นถกกับเขา เขาจะไม่เห็นด้วยกับเราง่ายๆ แต่เขาไม่ได้เถียง เขาจะตั้งคำถามให้เราคิดในมุมมองอื่นๆ



### Insight Learning

หลังจากที่ได้เรียน 4 Is Coaching model จากอาจารย์เกรียงศักดิ์ ผมแอบภูมิใจขึ้นเล็กน้อย เพราะรู้สึกว่าจะอย่างน้อยผมก็รู้อะไรบ้างแล้วเกี่ยวกับการ Coaching

จากการเป็นผู้บริหารมาหลายปี ผมใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าและผู้จัดการของบริษัท โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความสนใจในความคิด หน้าที่การงาน และความรู้ความสามารถต่างๆที่พวกเขาเหล่านั้นมี รวมทั้งประสบการณ์ที่เคยทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่เพิ่มเติมและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะดึงพวกเขาเข้ามาพัฒนาผลักดันให้เติบโตต่อไปเสมอ ขั้นตอนนี้ใน 4 Is Coaching Model จะเหมือนเป็น I ตัวแรกคือ Individualize ที่ Coach ต้องทำการประเมิน Coachee ก่อนที่เข้าสู่ อีก 3 I ที่เหลือเพื่อเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับคนนั้นๆ 3 I ที่เหลือคือ Instruct บอกให้เขารู้ Inspire เล่าเรื่องให้เขาตัดสินใจ หรือ Inquire ใช้การถามเพื่อให้เขาหาคำตอบเอง บ่อยครั้งที่ผสมผสานวิธีการทั้ง3นี้เข้าหากัน บอกไปเล่าเรื่องไป บอกไปถามไป แต่ก็ยอมรับว่า มักจะใช้วิธีการ บอก มากกว่า จะถามจนกว่าเขาจะหาทางคำตอบได้เองเสียเป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นเพราะว่า การบอก เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุดด้วย แต่ในวันนี้ หลังจากที่ได้รู้จัก Coaching Model นี้แล้ว ผมก็บอกตัวเองว่าจะพยายามใช้วิธี การถาม ให้มากขึ้นเพื่อให้เขาค้นหาคำตอบได้เอง วิธีนี้จะทำให้เขาเก่งขึ้นและเก่งอย่างยั่งยืนด้วย ในขณะที่เดียวกัน ก็จะพยายามเลือกใช้วิธี การบอก เป็นทางออกสุดท้ายเมื่อเขาหาคำตอบไม่ได้เท่านั้น

ในช่วงบ่ายของการฝึกอบรม ECS ( Executive Coaching Scholarship) อาจารย์เกรียงศักดิ์ ได้แบ่งพวกเรา 9 คนออกเป็น 3 กลุ่มๆละ 3 คน เพื่อทดลอง Role Play ให้พวกเราได้ฝึก “การโค้ชด้วยการถาม” ตู โดยในครั้งแรก ผมเป็นผู้สังเกตการณ์ก่อน แล้วก็หมุนเวียนเป็นคนถูกโค้ช และสุดท้ายเป็น โค้ชเองตามลำดับ ความยากง่ายก็เป็นไปตามลำดับนี้ด้วย การเป็นผู้สังเกตการณ์ เหมือนกับการดูการแข่งขันกีฬา ที่ไม่ต้องลงแข่งเองนี่ ง่ายที่สุดจริงๆครับ มองเห็นจังหวะ ช่องว่างและสิ่งที่น่าจะทำได้ เต็มไปหมด จนทำให้แอบคิดไปว่า ทำไมคนเล่น

ไม่เห็นก็ไม่รู้ น่าแปลกใจ ผมคิดว่าทุกคนคงเคยมีประสบการณ์แบบเดียวกันนี้แน่นอน พอมาเป็น คนถูกถาม ก็ไม่ยากเลย แค่ตอบในสิ่งที่ถูกถามก็พอ แต่การตอบให้ตรงกับคำถามนั้นก็ไม่ง่ายเลยสำหรับบางคน แถมยังมีบางคนที่ตอบเป็นแต่ ไม่รู้ ก็คงทำให้คนถามงงงวยได้ไปตามๆกัน แต่ถ้าต้องเป็นคนถามคำถามเองเมื่อไหร่ จะรู้ทันทีเลยครับว่า มันไม่ง่ายเลย

คำสารภาพของโค้ชมือใหม่ของผม เกิดขึ้นตอนที่ผมต้องสวมบทเป็น โค้ช นี่แหละครับ Coachee ของผมตั้งคำถามไว้ว่า “อยากเขียนบทความแต่ไม่ลงมือเขียนสักที ไม่รู้ทำไม” ผมก็ค่อยๆถามไปเรื่อยๆ จนได้ทราบว่า บทความที่เขาจะเขียนนั้นน่าสนใจมาก มีประโยชน์ต่อผู้อ่านแน่นอน และยังไม่เคยมีผู้ใดเขียนมาก่อนด้วย เท่านั้นผมก็เริ่มติดกับดักผู้เชี่ยวชาญทันที เนื่องจากผมเองก็มีบทความที่เขียนลงในนิตยสาร FashionBiz คอลัมน์ We Share มาหลายปีแล้ว จึงรู้ปัญหาที่ว่า ขั้นตอนที่ยากที่สุดของการเขียนบทความใดๆคือ ขั้นตอนการยกปากกาขึ้นเขียน นั่นเอง ผมจึงเริ่มถามแบบชี้นำขึ้น

ผม : เรื่องน่าสนใจมากขนาดนี้ น่าจะได้เป็นคนแรกที่นำเสนอเรื่องนี้เลยนะครับ

Coachee: ไม่เป็นคนแรกก็ไม่เป็นไรค่ะ

ผม : ไม่เสียดายถ้าคนอื่นเอาไปเขียนก่อนหรือครับ

Coachee: ไม่เสียดายค่ะ

ผม : แล้วทำไมไม่เขียนเลยล่ะครับ

Coachee: นั่นนะสิคะ ไม่รู้เหมือนกันค่ะ

ผม : (เริ่มไปไม่ถูกแล้ว) คิดแบบนี้ได้ไหมครับ ถ้าบทความที่เราจะเขียนนั้นมีประโยชน์ ทำให้ผู้อ่านได้ความรู้เพิ่มเติม แล้วถ้าเราเริ่มเขียนเร็วขึ้นหนึ่งวัน คนอ่านก็จะได้ความรู้เร็วขึ้นหนึ่งวันด้วย เริ่มเขียนเลยดีไหมครับ

Coachee: ไม่สนใจค่ะว่าใครจะอ่านแล้วได้ประโยชน์ยังไง

ผม : (เงิบ.....สารภาพเลยครับว่าไปไม่ถูกแล้ว .....จนเสียงระฆังช่วย หหมดเวลารอบแรก).....

อาจารย์ผู้ช่วยบอกว่าให้ลองเปลี่ยนคำถามดู เพราะคำถามผมชี้หน้าตลอด และผมก็ยอมรับว่า ชี้หน้าจริงๆ เพราะมั่นใจว่า สิ่งที่เขาจะเขียนนั้นมีประโยชน์มาก เพียงแค่เขาเริ่มเขียนเท่านั้นเอง พอรอบสองเริ่มขึ้น ผมก็ถามไปไม่ถึงไหนเลย ไปไม่รอดเลยครับ คิดไปเองว่าเขาไม่เริ่มเขียน เพราะเขาไม่มั่นใจว่าจะเขียนให้ใครอ่าน เขียนแล้วลงสื่อไหน จึงถามวนเวียนไปเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม แล้ว 5 นาทีผ่านไปอย่างรวดเร็ว หมดเวลาแต่ผมลืมถามแม้กระทั่งว่า แรงจูงใจในการเขียนบทความของเขาคืออะไร ทั้งๆที่น้องที่เป็นผู้สังเกตการณ์ได้ฝากถามไว้แล้วก็ตาม ผมรู้สึกแย่มากกว่า ในรอบสองนี้ ผมถามได้แยกว่าเดิมอีก เหมือนติดกับดักผู้หวังดีเข้าไปอีกหนึ่งกับดัก ลืมไปอย่างสิ้นเชิงที่กำลังเป็นโค้ช ที่ต้องถามเพื่อช่วยเขาหาคำตอบ ไม่ใช่หาคำตอบให้กับเขาเสียเอง ผมอึดอัดกับตัวเองมากในเวลานั้น ผมบอกกับตัวเองว่า วันแรกของการเป็นโค้ชมือใหม่ของผมแน่ สอบตกอย่างสิ้นเชิง

อาจารย์เกรียงศักดิ์ฝากทิ้งท้าย เหมือนเข้าใจความรู้สึกของผมมากกว่า “เป็นเรื่องปกติที่จะอึดอัด” “ใครๆก็จะอึดอัดเมื่อกำลังฝึกทักษะใหม่ที่เราไม่คุ้นเคย”

ถ้าการเขียนบทความ เริ่มต้นได้แค่หยิบปากกาขึ้นมาเขียน การเป็นโค้ชที่เก่งขึ้นของผมนั้นก็เริ่มต้นใหม่ได้แค่หยุดติดกับดักทั้งหลายของตัวเอง ไม่เก่งในเรื่องใหม่ไม่ใช่เรื่องแปลกเลย แต่ถ้าไม่พยายามเปลี่ยนแปลงตัวเองนี่สิ ไม่มีวันประสบความสำเร็จในเส้นทางใหม่ที่กำลังเริ่มต้นอย่างแน่นอน

ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ผมจะทำให้ได้ดีขึ้นในสัปดาห์ต่อไป ผมตัดสินใจแล้วว่า ผมจะเป็นโค้ชที่เก่งให้ได้ครับ

## บทที่ 4

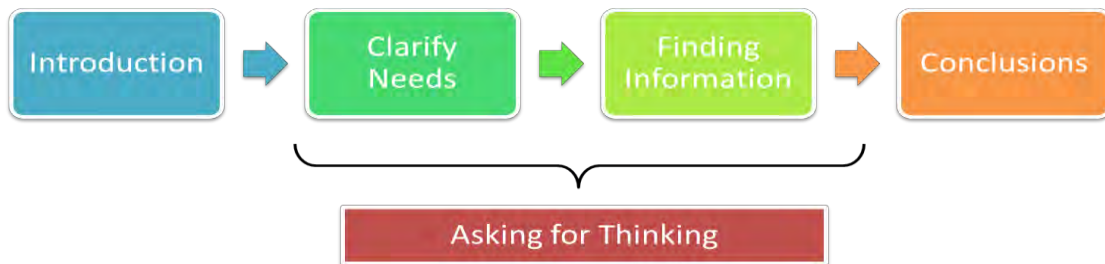
### รูปแบบการโค้ช ของ เดอะโค้ช

ในห้องเรียน ECS ที่อ.เกรียงศักดิ์สอนวิธีการ Coaching ได้เปิดโอกาสให้พวกเราได้ฝึกซ้อมกันหลายครั้ง คุณวิบูลย์ สมาชิก 1 ใน 9 ของชาว ECS ได้สังเกต และสังเคราะห์รูปแบบการ Coach ของ อ.เกรียงศักดิ์ ออกมา แล้วนำมาจัดเรียงเพื่อให้เห็นกระบวนการ และขั้นตอนได้ชัดขึ้น ทำให้ Coach มือใหม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มรูปแบบง่ายขึ้น

พื้นฐานในการ Coaching ที่อ.เกรียงศักดิ์ได้แนะนำและทำให้ดูเป็นตัวอย่างเสมอคือ

- 1) Coach มีความจริงใจที่จะสนับสนุน Coachee ให้มีความก้าวหน้าตามต้องการ ผ่านกระบวนการ Coaching
- 2) Coach อยู่กับปัจจุบันอย่างมีสติและมีสมาธิในกระบวนการ Coaching
- 3) Coach ทบทวนข้อมูลที่ได้รับจาก Coachee เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจตรงกัน

TheCoach Pattern ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก และ 20 ขั้นตอนย่อยในกระบวนการ Coaching ดังนี้



## Introduction

1. Coach เริ่มต้นกระบวนการโดยแจ้งให้ทราบว่าใช้เวลาเท่าไรในกระบวนการ Coaching ในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการ Coach บนจุดแข็งของ Coachee และจะใช้วิธีตั้งคำถาม เป็นส่วนมาก เพื่อให้ Coachee คิดได้ดีขึ้น

## Clarify Needs

2. ค้นหาเป้าหมายที่ต้องการจากการ Coaching ในครั้งนี้ โดยใช้คำถาม เช่น

- เมื่อจบการ Coaching ในครั้งนี้ คุณอยากเห็นผลลัพธ์อะไร
- อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่คุณต้องการจะพูดคุยในครั้งนี้
- คุณต้องการแลกเปลี่ยนมุมมองเรื่องอะไรกับผมในครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม การถามเพื่อให้คนคิดนั้น โค้ชต้องสร้างบรรยากาศการสนทนาที่ดี ไม่เหมือนกับการสอบสวน ให้โค้ชรู้สึกสบายใจ หากไม่แน่ใจในประเด็นที่คุยกัน โค้ชอาจใช้คำถามว่า “ช่วยขยายความในเรื่องนี้หน่อยครับ” หรือ อาจพูดว่า “เรามาช่วยกันระดมความคิด ไม่มีผิดถูกครับ ช่วยกันคิดตั้งๆ”

3. ค้นหากรอบหรือขอบเขตที่ต้องการในการ Coaching ครั้งนี้ เพื่อให้การ Coaching นั้น เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น ด้านพฤติกรรม ด้านกิจกรรม หรือด้านผลลัพธ์ หรือเป็น

กิจกรรมเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น คุณเอก ต้องการเลื่อนอันดับผลงานให้สูงขึ้น และเลือกที่จะพูดคุยเรื่องกิจกรรมที่จะทำให้คุณเอกสามารถเลื่อนอันดับผลงานได้

4. ทำการยืนยันขอบเขตและเป้าหมายที่ต้องการ โดย Coach ใช้ประโยคคำถามว่า

- ผมขอทวนเป้าหมายและขอบเขตที่เราจะพูดคุยกันนะคะ
- เรื่องที่คุณสนใจจะแลกเปลี่ยนมุมมองในครั้งนี้คือ...

5. Coach กล่าวถึงความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการ Coaching ครั้งนี้ เช่น

- ครั้งนี้เรามีเวลาเพียง 60 นาที ผมไม่แน่ใจว่าเราจะได้อำตอบในทุกเรื่อง ผมจะพยายามใช้เวลาที่มีให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดครับ (ข้อนี้อาจมีหรือไม่มีก็ได้)

### **Finding Information**

6. เนื้อหา สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นข้อเท็จจริงสำหรับการ Coaching

- เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น
- ความยุ่งยากคืออะไร
- คุณได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง
- อะไรคืออุปสรรคที่ทำให้คุณไปต่อไม่ได้
- อะไรที่คุณทำได้ดี
- ทำไมเรื่องนี้ทำให้คุณยุ่งยาก
- คุณใช้ Criteria อะไรในการเลือกวิธีการนี้

7. สอบถามถึงผลกระทบที่ได้รับจากเหตุการณ์หรือปัญหานั้น

- ผลที่เกิดจากเหตุการณ์นี้คืออะไร
- มีอะไรเป็นสัญญาณว่าคุณได้รับผลกระทบจากเรื่องนี้

8. สอบถามถึงองค์ประกอบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคคล องค์กร

- มีใครช่วยคุณคิดในเรื่องนี้บ้าง
- คุณเคยขอความคิดเห็นจากใครบ้างหรือเปล่า
- ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนี้บ้าง
- จริง ๆ แล้วคุณทำเรื่องนี้เพื่อใคร
- เจ้านาย / ลูกน้องของคุณ ทราบเรื่องนี้บ้างหรือเปล่า เขาคิดอย่างไร
- เรื่องนี้มีผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ๆ ของคุณมากน้อยเพียงไร
- คุณเตรียมแผนสำรองไว้หรือไม่

9. สอบถามถึงความสำเร็จที่ผ่านมา

- คุณได้ลองวิธีไหนไปแล้วบ้าง
- ในอดีตที่ผ่านมา คุณได้ทำอะไรไปบ้างที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จ

**Asking for Thinking**

10. ใช้กรอบเวลาเป็นตัวเชื่อมโยงประสบการณ์ และให้ Coachee ได้มองย้อนไปในอดีต หรือมองย้อนกลับมาจากอนาคต

- ที่ผ่านมา คุณได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง
- ถ้าคุณกลับไปในเหตุการณ์นั้นได้ คุณจะทำอะไรให้ดีขึ้น
- ถ้ามีโอกาสทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง คุณจะทำอะไรให้ต่างไปจากเดิม
- เมื่อคุณอายุ 60 ปี คุณมองย้อนกลับมาตอนนี้ คุณจะแนะนำตัวคุณเองว่าอย่างไร
- คุณวางเป้าหมายในอนาคตไว้อย่างไร
- คุณจะทำอะไรบ้าง ถ้าไม่มีอะไรเป็นอุปสรรค

11. สอบถามแนวคิด หรือทางเลือก

- ถ้าใช้ความรู้สึก คุณจะเลือกแบบไหน
- ถ้าใช้เหตุผล คุณจะเลือกทางไหน
- ถ้าคุณแหมมิตได้ คุณจะเลือกแหมมิตอะไร

12. เสนอให้คิดจากมุมมองคนอื่น

- ถ้าคุณเป็นเจ้านาย คุณคิดว่า เจ้านายของคุณจะทำอย่างไรกับเหตุการณ์นี้

13. ยกตัวอย่าง เพื่อเชื่อมโยงให้ Coachee คิดได้ หรือเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

- ผมมีเรื่องจะเล่าให้ฟัง....คุณได้อะไรจากเรื่องนี้บ้าง
- ถ้าเปรียบเทียบเรื่องของคุณกับประสบการณ์ในอดีต คุณจะทำอย่างไรกับเรื่องนี้

14. ช่วยค้นหาทางเลือกเพื่อจัดการกับปัญหา

- สิ่งที่ได้ทำในขณะนี้คืออะไร
- คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง
- ทางเลือกใดที่เหมาะสมที่สุดขณะนี้

15. ทบทวนทางเลือกให้ Coachee ฟังโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการ Coaching

16. หากยังไม่แน่ใจ ให้ช่วยค้นหาต่อด้วยการใช้คำถาม

- ดูเหมือนว่าในทางเลือกที่ 3 นี้มีอะไรที่ Inspire คุณอยู่ ถ้าจะทำให้เป็นรูปเป็นร่าง คุณต้องทำอะไรบ้าง

17. เพื่อให้การพูดคุยในกระบวนการ Coaching นี้เป็นรูปธรรมมากขึ้น Coach จะให้ Coachee วางแผนลงมือทำ

- จากแผนที่คิดมาทั้งหมดคุณคิดว่า คุณเลือกจะทำอะไรบ้าง
- คุณสามารถเริ่มได้เมื่อไร
- คุณต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนอะไรบ้าง



- คุณมีความมั่นใจในทางเลือกใดที่สุด
- (ถ้ามีหลายขั้นตอน) คุณจะเลือกทำขั้นตอนใดก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

18. ตรวจสอบความมั่นใจของ Coachee และตัวชี้วัดความก้าวหน้า

- คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## **Conclusions**

19. สรุป เพื่อทบทวนเนื้อหาในการ Coaching และ Coach อาจเพิ่มการเน้นย้ำได้ด้วย ประโยคคำถาม เช่น

- เราได้ข้อสรุปแล้ว คราวหน้าเราจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
- หลังจากวันนี้ จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง

20. นัดหมายเพื่อการ Coaching ในครั้งต่อไป

## บทที่ 5

### รูปแบบการโค้ช แบบ โกรว์น

รูปแบบที่ได้รับความนิยมในกระบวนการ Coaching คือ GROW Model ซึ่งมาจาก Coaching for Performance ของ Sir John Whitmore เป็นลำดับการสนทนา ตั้งแต่กำหนดเป้าหมาย ค้นหาความจริง ไปจนถึงทางเลือก และแผนการที่จะลงมือทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

GROW ย่อมาจาก GOAL – REALITY – OPTIONS – WILL และเมื่อชาว ECS ได้ทดลองใช้ ก็พบว่าควรเสริมตัว N หรือคำว่า NOW เข้ามากำกับกระบวนการ Coaching ด้วย เพื่อให้ได้สาระที่ต้องการที่สุด

กลายเป็น **GROWN Model** หรืออีกนัยหนึ่งคือ การเติบโตจากกระบวนการ Coaching นั้นเอง



**GOAL** หมายถึง เป้าหมายในการโค้ช ซึ่งคู่สนทนา คือ Coach และ Coachee ได้ทำการตกลงกันไว้ล่วงหน้า ส่วนมากจะเลือกเพียง 1 ประเด็นเท่านั้น หากจำเป็นอาจมีประเด็นปลีกย่อยเพิ่มเข้ามาได้อีก 1 ประเด็นสำหรับการ Coaching แต่ละครั้ง

#### ตัวอย่างคำถาม

- คุณต้องการจะได้อะไรจากการคุยกันในครั้งนี้
- อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดที่เราควรจะต้องพูดถึงขณะนี้
- คุณกำลังกังวลใจเรื่องอะไร
- เมื่อจบวันนี้คุณอยากเห็นผลลัพธ์อะไร

#### ตัวอย่างคำตอบ

- ฉันอยากจะฟังความเห็นของคุณและแลกเปลี่ยนมุมมองในเรื่อง...
- ตอนนี้เป็นเวลาที่เหมาะหรือไม่ที่จะ...

การจะได้มาซึ่ง Goal อาจจะใช้ SMART Model เข้ามามีส่วนร่วมด้วยก็ได้

**S - Specific** คำถามเฉพาะเจาะจง ซึ่งอาจถามโดยใช้ 5W1H คือ Who ใครทำอะไร, What อะไรที่เกิดขึ้น, How เกิดขึ้นได้อย่างไร, When เกิดขึ้นเมื่อไร, Where เกิดขึ้นที่ไหน, Why ทำไมถึงทำเช่นนั้น

**M - Measurable** เป็นการถามโดยอ้างอิงเชิงปริมาณ หรือ สามารถตรวจวัดได้ เช่น จำนวนเท่าไร, รู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ

**A - Achievable** การบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น สามารถปฏิบัติได้จริง, ทำให้เกิดผลสำเร็จได้จริง

**R - Realistic** สิ่งที่จะทำนี้เป็นสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้

T – Time Specific มีกำหนดระยะเวลา ช่วงระยะเวลาใดต้องทำอะไร ทั้งอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต

**Reality** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เป็นข้อเท็จจริงเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการหาทางเลือกต่อไป

ตัวอย่างคำถาม

- มันเกิดอะไรขึ้น...
- ความยุ่งยากคืออะไร
- คุณได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง
- คุณได้ลองวิธีไหนไปแล้วบ้าง
- คุณทำอะไรได้ดีบ้าง
- อะไรคืออุปสรรคที่พบ
- ความเป็นมาของเรื่องนี้คืออะไร

ตัวอย่างคำตอบ

- ตอนนี่ เกิดปัญหาเรื่อง...
- เรื่องนี้ทำให้ผมยุ่งยากใจ เพราะ....

**Option** หมายถึง ทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้ (บางตำราเลือกใช้คำว่า Obstacles หรือ อุปสรรคแทนคำว่าทางเลือก)

ตัวอย่างคำถาม

- ตอนนี่ คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง

- ถ้าหากไม่มีข้อจำกัดอะไรเลย คุณจะทำอย่างไร
- ถ้ามีโอกาสจะทำให้สถานการณ์ดีขึ้น คุณอยากจะทำอะไรบ้าง
- ถ้ามันไม่เป็นอย่างที่คิด คุณจะทำอย่างไร
- คุณยังมีหนทางอะไรบ้างในการแก้ปัญหา
- ถ้าคุณแรมิตได้ คุณจะเลือกแรมิตอะไร
- ถ้าคุณเป็นเจ้านาย คุณคิดว่า เจ้านายของคุณเขาจะทำอย่างไร
- ถ้าใช้ความรู้สึก คุณจะเลือกแบบไหน
- ถ้าใช้เหตุผล คุณจะเลือกแบบไหน

**Will** หมายถึง สิ่งที่ตั้งใจจะลงมือทำ (บางตำราใช้คำว่า Way-Ahead หรือ Way Forward ซึ่งหมายถึง ทางที่จะดำเนินต่อไป, Warp-Up สิ่งที่เกิดขึ้นมาอย่างทันทีทันใด และ What Next จะดำเนินการอะไรต่อไป)

ตัวอย่างคำถาม

- คุณจะลงมือทำอะไรบ้าง
- คุณจะลงมือทำเมื่อไร
- คุณต้องการสิ่งใดบ้างเพื่อสนับสนุนงานนี้
- คุณจะประเมินผลอย่างไร
- กิจกรรมที่จะทำให้คุณบรรลุเป้าหมายมีอะไรบ้าง
- จากตอนนี้จนถึงครั้งต่อไปที่เราจะพบกัน มันจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง

**Now** เป็นคุณลักษณะของตัว Coach เอง ซึ่งต้องมีสติอยู่กับปัจจุบัน ระวังความคิดของตัวเอง ไม่ไปพะวงกับเรื่องที่เคยไปแล้ว ไม่คิดถึงคำถามที่ต้องการถามต่อไป ไม่ด่วนตัดสินเรื่องราวที่กำลังสนทนาอยู่ ให้มีสติอยู่กับการสนทนาขณะนี้ และต้องสามารถทำให้ Coachee มีสติอยู่กับปัจจุบันได้เช่นกัน หาก Coachee พูดถึงเรื่องอื่นที่ไม่ใช่ประเด็นหลักในการสนทนา Coach จะพา Coachee กลับมา ณ ปัจจุบันได้ด้วยการตั้งคำถาม

#### ตัวอย่างคำถาม

- ขณะนี้เรากำลังคุยเรื่องอะไรกันอยู่
- คุณกำลังคิดอะไรอยู่ครับ
- ดูเหมือนว่าตอนนี้คุณกำลังคิดเรื่องการนำไปปฏิบัติอยู่ (หากขณะนี้กำลังคุยเรื่องเป้าหมายของโครงการ)
- เรื่องที่กำลังเล่านี้ มีความสัมพันธ์อย่างไรกับเป้าหมายของการคุยกันในวันนี้ครับ

ดูสไลด์ประกอบคำบรรยายได้ที่ <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-session-3-13361355>

ดู Youtube ประกอบได้ที่ <http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> เริ่มตั้งแต่ ECS S3 01 ถึง ECS S3 24

## บทที่ 6

### รูปแบบการโค้ช เรื่องความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล

ในกระบวนการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาองค์กร หากบุคคลหรือองค์กรนั้นมีความรู้ที่เพียงพอและทักษะที่เหมาะสมแล้ว แต่ยังไม่สามารถทำงานได้สมกับศักยภาพที่มีอยู่ เรื่องที่ Coach จะให้ความสนใจคือเรื่องพฤติกรรม

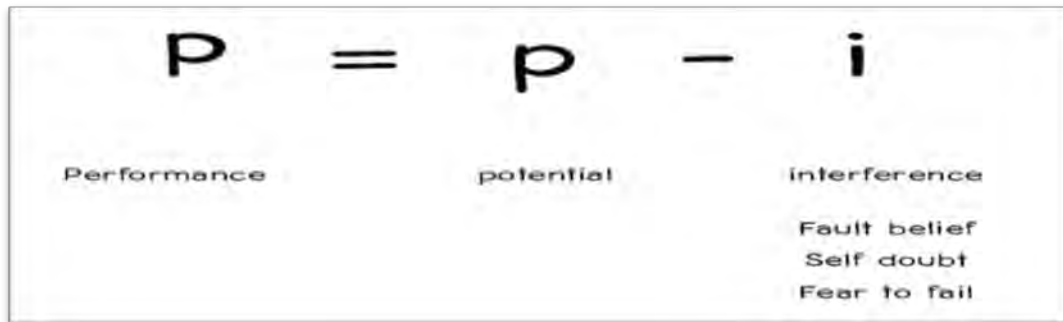
รูปต่อไปนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการสะสมประสบการณ์ เมื่อเกิดซ้ำกันนานเข้าก็กลายเป็นความเชื่อ นำไปสู่ความคิด และสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคคลนั้น

เนื่องจากคนมีประสบการณ์ต่างกัน พฤติกรรมของเราจึงแตกต่างกัน ในสังคมองค์กรซึ่งมีคนที่มีความเชื่อแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งกัน ในทางความคิดและพฤติกรรมขึ้น



ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการลงมือทำด้วยตนเอง แต่พนักงานมีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการมีคนสอน ทำให้เกิดความคาดหวังต่างกัน ผู้บริหารคาดหวังว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่พนักงานใหม่กลับคาดหวังให้มีการสอนงาน เมื่อความคิดไม่ตรงกันแล้วก็นำไปสู่ความไม่เข้าใจกันและอาจนำไปสู่ความเสียหายขององค์กรโดยรวมได้

Steve Jobs เป็นเด็กกำพร้าที่มีความเชื่อว่าเขาเป็นเด็กพิเศษจึงทำให้พ่อแม่บุญธรรมของเขารับมาเลี้ยง ความเชื่อว่าเขาเป็นเด็กพิเศษเป็นตัวผลักดันให้สร้างผลงานที่พิเศษตลอดมาจนประสบความสำเร็จในธุรกิจอย่างที่เราทราบกัน



ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า ผลงานของคนเราควรเท่ากับศักยภาพที่มี แต่หากผลงานที่เกิดขึ้นนั้นต่ำกว่าศักยภาพที่มี ให้พิจารณาว่าอะไรเป็นตัวบั่นทอนศักยภาพของเรา

ตัวบั่นทอนในที่นี้อาจหมายถึงความเชื่อที่ผิด (Fault Belief) ความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล (Irrational Belief) อาจหมายถึง ความสงสัยในตัวเอง (Self Doubt) หรือความกลัวที่จะล้มเหลว (Fear to Fail) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นตัวบั่นทอนที่สำคัญทั้งสิ้น

ในชั้นเรียน ECS ของเรา อ.เกรียงศักดิ์ ได้ยกตัวอย่างของท่านเองขึ้นมาเพื่อให้เราได้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ถึงความเชื่อที่บั่นทอนศักยภาพ และวิธีการจัดการกับตัวบั่นทอนนั้น

สมการ  $P = p - i$

นำเสนอได้ 80% = ศักยภาพ 100% - ตัวบั่นทอน 20%



ในตัวอย่างนี้ การนำเสนอองาน (Presentation) ควรจะนำเสนอได้อย่างดีเยี่ยมไม่มีที่ติเป็น  
ตัวบั่นทอน เป็นความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล ทำให้ความสมบูรณ์ในการนำเสนอทำได้เพียง  
80% ทั้งๆที่มีศักยภาพ 100%

ในที่นี้ จะเห็นว่าตัวที่บั่นทอนผลงานคือความเชื่อของตัวเอง เราจึงต้องทำการลดทอน  
ความเชื่อเดิม และปลูกความเชื่อใหม่ให้เกิดขึ้นในตัวเรา โดยให้มีอิทธิพลเหนือความเชื่อ  
เก่า และทำให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้ 100%

กระบวนการลดทอนความเชื่อเก่าและสร้างความเชื่อใหม่ อ.เกรียงศักดิ์ได้เสนอแนวทางไว้  
5 ขั้นตอน

-  1. ระบุความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล
-  2. ทำทลายความเชื่อไม่สมเหตุผล
-  3. ทดแทนด้วยความเชื่อใหม่
-  4. เตรียมบทพูด ความเชื่อใหม่
-  5. จัดทำแผน 21 วัน

## 1. ระบุความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล

ในการหาความเชื่อนี้ Coach สามารถใช้คำถามว่า มีใครบอกคุณว่า คุณเป็น.....? หรือ คุณมีความเชื่ออะไรจึงทำให้คุณทำอย่างนี้?

## 2. ทำทลายความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล

คือการหักล้างความเชื่อเดิม เพื่อให้เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมใหม่

## 3. ทดแทนด้วยความเชื่อใหม่

เพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมใหม่ และทำให้ผลงานเท่ากับศักยภาพที่มี

## 4. เตรียมบทพูดความเชื่อใหม่

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้าง Self-Talk หรือการพูดกับตนเองเพื่อให้รับรู้ว่ามี ความเชื่อใหม่ อะไรบ้าง

## 5. จัดทำแผน 21 วัน

ให้อ่านบทพูดที่เตรียมไว้วันละ 15 นาทีเป็นเวลา 21 วัน (อ่านเรื่อง *21-Day Habit Theory* เพิ่มเติมได้จากหนังสือ *Psycho-Cybernetics* ของ *Dr. Maxwell Maltz*)

## ตัวอย่าง

### 1. ระบุ ความเชื่อไม่สมเหตุผล

“ทุกครั้งที่เรานำเสนอ เรา ‘ต้อง’ นำเสนอได้ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่เราสอนในหนังสือการนำเสนอ”

### 2. ทำทาย ความเชื่อไม่สมเหตุผล

- ไม่มีหลักฐานใดๆที่บอกว่ามีใครทำได้ทุกขั้นตอน
- ผลการประเมินไม่เคยมีใครบอกแบบที่เราเชื่อ
- คุณเปาะ มักแอบบ่นๆว่าเราเตรียมตัวมาก
- คุณชนะ ยืนยันว่าเราทำได้ดี
- หากไม่ดีขึ้น คุณโจ้ ต้องบอกเราไปแล้ว

ดังนั้น ความเชื่อว่า “เราต้องนำเสนอได้ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่เราสอนฯ” เป็นความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล โดยที่เราเป็นคน “เลือก” ที่จะเชื่อแบบนั้นเอง ดังนั้น เราจึงมีสิทธิ์ที่จะ “เลือก” ที่จะไม่เชื่อแบบนั้นได้เช่นกัน

### 3. ทดแทนด้วยความเชื่อใหม่

- เรา “ควร” นำเสนอได้ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่เราสอน
- หากพลาดบ้างก็เป็นปุถุชน มีหลักฐานสนับสนุนหรือไม่?
  - มี ขนาด Steve Jobs ยังพลาดเลย แม้จะซ้อมอย่างหนัก

### 4. เตรียมบทพูด ความเชื่อใหม่

#### 4.1 ตัดกำลังความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล

- ที่ผ่านมายังไม่เห็นใครทำได้เลย
- ในหนังสือเราต้องหาตัวอย่างแต่ละบทไม่ซ้ำคน

#### 4.2 เร่งความเชื่อใหม่

- เน้นที่ประโยชน์คนฟัง
- เมื่อพลาดบ้างก็ให้อภัยตนเอง
- ไม่มีใครคาดหวังให้เราสมบูรณ์แบบ

#### 4.3 ฝึกตัวเองให้ฟื้นความเชื่อเดิม

- สบายใจกับความผิดพลาด
- ซ่อมและเตรียมพร้อมสมควร

#### 5. จัดทำแผน 21 วัน

- อ่านบททวนข้อ 3/4
- อ่านบททวนข้อ 3/4 ลงเทปฟังในรถ
- อ่านบททวนข้อ 3/4 กับใจ ทุก 3 วัน

ดูสไลด์ประกอบคำบรรยายได้ที่ <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-4-slideshare>

ดู Youtube ประกอบได้ที่ <http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> เริ่ม

ตั้งแต่ ECS S4 01 ถึง ECS S4 22

### Insight Learning

พฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกของมนุษย์ เกิดขึ้นมาจากความคิดเดิมๆ ที่ถ่มกรองมาจากความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

มันคงยากที่จะลบล้างความคิดที่เป็นลบออกจากใจ เนื่องจากเรามักปล่อยให้ประสบการณ์ในอดีต จูงความคิดที่ผิดซึ่งเกิดมาจากความเชื่อ จนทำให้ความเชื่อที่ผิดนั้นอาจบั่นทอนสุขภาพจิตและศักยภาพของตนเองโดยไม่รู้ตัว

ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมันสามารถลบเลือนออกไปได้ด้วยความเชื่อใหม่ ถ้าเรามีจินตนาการทางด้านบวก เปิดจิตให้สว่าง เพื่อรับความเชื่อใหม่ ด้วยความแน่วแน่

การพัฒนาศักยภาพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสุขภาพกายและใจ ก่อให้เกิดผลดีแก่ตนเองและผู้อื่น การพัฒนานั้นทำได้โดยการ coach ผ่าน Coach หรือทำด้วยตนเองโดย...

1. **ระบุ**ความเชื่อที่ไม่สมเหตุผลของพฤติกรรม โดยการสำรวจระดับจิตใต้สำนึกในอดีตที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็ง
2. **ท้าทาย**ความเชื่อที่บั่นทอนจิตใจ ว่ามีความเชื่ออะไรที่บั่นทอนจิตใจเรา
3. หาทาง**ทดแทน**ความเชื่อใหม่ ด้วยพลังของความคิด สร้างสะพานแห่งความคิด ระหว่างข้อมูลกับสมอง ปลดกรอบความฝืดใจที่อยู่ในจิตใจ คลี่คลายสิ่งที่ขัดขวางศักยภาพนั้น
4. **เตรียม**สร้างพลังด้วยศรัทธา จงสังเกตว่าเราเรียนรู้ รับรู้เรื่องที่ดีกว่าได้ด้วยสื่อใด เช่น การอ่าน การฟัง การพูด การบันทึก หรือการสร้างภาพในใจ ดังนั้นเราอาจเตรียมบทพูดกับตนเอง ฟังเทปที่ให้พลังใจ หรือการ coach เพื่อล้างและถ่ายเทความคิดที่เป็นลบออกจากจิตใจ แล้วนำความเชื่อใหม่เข้ามาป้อนข้อมูลใหม่ในสมองที่สดใส
5. จากนั้น**วางแผน**ให้ตนเองอย่างมีเป้าหมายว่าเราจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใน 21 วัน หรือตามเวลาที่เราสามารถกำหนดได้

ตราบใดที่เราไม่สามารถคิดได้ทันท่วงที เราก็อาจจะเสียเวลากับสิ่งที่บั่นทอนศักยภาพของตนเองไปอย่างนั้น จนกระทั่งมันอาจจะหายไป ถ้าเราปิดใจอย่างถาวร

จากประสบการณ์ของการ Coach เรื่องของความเชื่อที่ว่า “ความเร่งรีบคือความสำเร็จ” เป็นการ Coach ที่ดีมากสำหรับดิฉัน พฤติกรรมของ Coachee ที่มีความรีบเร่งในการดำรงชีพอยู่หลายอย่าง เช่น การขับรถ การรับประทานอาหาร การทำงาน รวมไปถึงเรื่องของความสัมพันธ์ ซึ่งเธอสงสัยว่าทำไมเธอจึงเป็นอย่างนั้น

ในช่วงเวลาของการ Coach ภายใน 15 ยังไม่สามารถทำให้ Coachee มองเห็นแนวทางของความเชื่อใหม่ได้ในขณะนั้น เพราะเธอยังตอบคำถามว่า “สิ่งที่เธอทำไปหรือความรีบเร่งของเธอ ไม่เสียหายอะไร”และการค้นหาประสบการณ์เหล่านั้นจากเธอ ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ที่จะใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที

ความเชื่อเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนกันง่ายๆ โดยเฉพาะ Coachee มี Self-Assurance สูง เรายังต้องใช้เวลาและพยายามตั้งคำถาม เพื่อหาเหตุผลมาหักล้างความเชื่อเดิม จนทำให้เกิดการ Coach แบบ “ถาม แถเถียง”

ดิฉันควรตั้งคำถามหาเพื่อหาความคิดจากเขาว่า

- “ทำไมจึงคิดว่าการรีบเร่งเป็นความสำเร็จ”
- “อะไรทำให้เธอเชื่อว่าความรีบเร่งคือความสำเร็จ”
- “ในประสบการณ์ที่มีมาในอดีตอะไรทำให้เธอต้องรีบเร่งมากมายถึงขนาดนั้น”
- “อะไรที่ทำให้เธอได้รับรางวัลจากการเร่งรีบ แล้วเธอประสบความสำเร็จ”
- “อะไรคือผลเสียที่เธอได้รับจากความเร่งรีบในอดีต และปัจจุบัน”
- “ใครได้รับผลเสียทางร่างกายหรือจิตใจจากพฤติกรรมที่เร่งรีบของเรา”

จากคำตอบเหล่านั้นของเธอ อาจจะช่วยให้เธอเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในเวลานั้น หรือเวลาถัดมา แต่การที่เธอจะเปลี่ยนความเชื่อหรือไม่จะต้องอยู่ที่ตัวของเธอเอง เราต้องเคารพการตัดสินใจของ Coachee เสมอ

ข้อควรสังเกตในการ coach “เรื่องของความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง” คือ

- เราควรทำให้บรรยากาศผ่อนคลายมากกว่าที่จะรีบเร่ง เพื่อให้ Coachee ได้คลี่คลายสิ่งกีดขวางและบั่นทอนศักยภาพของตนเองให้หลุดพ้นจากความรีบเร่ง

- ยิ่ง Coachee มี Self-Assurance สูง การใช้ภาษาในการตั้งคำถามควรจะต้องระมัดระวังมาก
- การที่เรามีความจริงใจช่วยอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้การ coach สำเร็จลงได้ เราต้องฝึกเป็น coach ฝึกตั้งคำถาม ฝึกการใช้ภาษาให้ดี
- จงพูดในภาษาของ coachee
- จงฟังอย่างตั้งใจว่า coachee พูดประโยคใด และย้ำประโยคใดบ่อย เพราะนั่นคือสิ่งที่เธอติดอยู่ในใจ เหมือนเครื่องยนต์ที่ start ไม่ได้ Coach มีหน้าที่ที่จะค้นหาปัญหาภายในใจ และดึงเขาออกมาจากปัญหาหรือความเชื่อที่ไม่ถูกต้องนั้นๆ

ดิฉันพบว่า จิตของเราจะรับสิ่งใหม่ได้ดี เมื่อเรามีการผ่อนคลายทั้งกายและใจ ความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นจะเกิดขึ้นมาและยับยั้งความคิดทางลบของเราได้ เราสามารถ เปลี่ยนหรือค้นคิดหาความจริง ความเชื่อที่ถูกต้องได้ด้วยตัวของเราเอง

การตั้งคำถามและหาตอบคำถามให้ตนเองนั้น จะเป็นวิธีที่ทรงพลัง สามารถลบความคิดที่บั่นทอนศักยภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของการพัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เช่น

“ถ้าวันนั้น ฉันไม่...ฉันคงไม่ต้องประสบกับ...”

“ถ้าฉันย้อนกลับไปในอดีตได้ ฉันจะไม่...”

“แต่ในเมื่อฉันผิดพลาดไปแล้ว ฉันก็พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหา”

“ฉันพร้อมที่จะเดินไปด้วยความมั่นใจ”

“ไม่มีอะไรที่ฉันทำไม่ได้”

จากนั้น หายใจลึกๆ ร้องเพลงที่ให้กำลังใจตนเอง ร้องให้ออกมาดังๆ

“ไม่มีอะไรที่ฉันทำไม่ได้ เวลาที่เหลืออยู่ของฉัน อยู่ในกำมือฉันเอง”

## บทที่ 7

### รูปแบบการโค้ชบนจุดแข็ง

จุดแข็ง คือ การทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้แทบสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ  
(Consistent near perfect performance in an activity)

หลักการสำคัญในการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ต่อชีวิตคือ

1. จะถือกิจกรรมใดๆเป็นจุดแข็งได้ก็ต่อเมื่อสามารถคาดหวังผลลัพธ์ได้อย่างสม่ำเสมอ
2. บุคคลไม่จำเป็นต้องมีจุดแข็งที่เกี่ยวกับบทบาทของตนในทุกด้านจึงจะเป็นเลิศได้  
ความคิดที่ว่าผู้ปฏิบัติได้ดีเลิศต้องเก่งรอบด้านนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปแทบไม่ได้ ในทางตรง  
ข้ามเมื่อศึกษาผู้ปฏิบัติได้เป็นเลิศนั้น พวกเขาแหลมคมกันเฉพาะด้าน
3. บุคคลจะเป็นเลิศได้ด้วยการเพิ่มพูนจุดแข็งของตนให้มากที่สุด

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ปรับตัวได้สูง สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้แทบทุกเรื่องถ้าจำเป็น  
โดยอาจจะทำได้ดีขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ไม่สามารถพัฒนาจนกระทั่งแทบสมบูรณ์แบบ  
อย่างสม่ำเสมอได้โดยเพียงการฝึกหัด การพัฒนาจุดแข็งในกิจกรรมใดๆก็ตาม จำต้องใช้  
พรสวรรค์ตามธรรมชาติบางประการเข้ามาประกอบ ดังนั้นจึงควรมีเครื่องมือที่สามารถ  
แยกพรสวรรค์ที่มีตามธรรมชาติออกจากสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้





**พรสวรรค์ (Talents)** คือแบบแผนของความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นซ้ำๆอย่างเป็นธรรมชาติ สิ่งที่เหมาะกับ Strengths Finder (SF) วัดได้ก็คือ ลักษณะของพรสวรรค์ต่างๆ

**ทักษะ (Skills)** คือขั้นตอนในการฝึกฝน การทำกิจกรรม

**ความรู้ (Knowledge)** ประกอบด้วยข้อมูลและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

พรสวรรค์ ความรู้ และทักษะ ร่วมกันสร้างจุดแข็ง (Strengths) ให้กับบุคคล

พรสวรรค์มีมาแต่กำเนิด ในขณะที่ทักษะและความรู้นั้นสามารถหามาได้ด้วยการเรียนรู้และฝึกฝน เช่น ตัวอย่างของพนักงานขาย เรียนวิธีการบรรยายสรรพคุณผลิตภัณฑ์ (ความรู้) เรียนวิธีตั้งคำถามเปิดเพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้า (ทักษะ) แต่จะไม่มีวันเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ให้ผู้มุ่งหวังตกลง ณ ขณะเวลาที่เหมาะสมด้วยรูปแบบที่ถูกจังหวะพอดี เพราะนั่นเป็นพรสวรรค์

หัวใจในการสร้างจุดแข็งที่แท้จริงก็คือ การจำแนกพรสวรรค์ที่สำคัญที่สุดของตนแล้วนำไปขัดเกลาด้วยความรู้และทักษะ

## ทำไมต้องพัฒนาจุดแข็ง

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาจุดแข็งด้านการอ่านหนังสือเร็วสำหรับนักเรียน (Speed Reading) เริ่มจากวัดความสามารถในการอ่านของนักเรียน กลุ่มแรก อ่านได้ 90 คำต่อนาที กลุ่มที่สอง อ่านได้ 350 คำต่อนาที จากนั้นฝึกฝนการอ่านเร็วให้แก่ทั้งสองกลุ่มด้วยวิธีการเดียวกัน เมื่อวัดผลอีกครั้งปรากฏว่า กลุ่มแรกสามารถพัฒนาการอ่านจาก 90 คำเป็น 150 คำต่อนาที หรือเพิ่มขึ้น 67% ในกลุ่มที่สองพัฒนาจากอ่าน 350 คำเป็น 2500 คำต่อ นาที หรือคิดเป็น 729%

การพัฒนาพรสวรรค์ให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ แต่ไม่ได้หมายความว่าให้เพิกเฉยต่อจุดอ่อน เพียงแต่ให้ความใส่ใจให้มากในพรสวรรค์นั้นๆ

ดูสไลด์ประกอบคำบรรยาย ได้ที่ <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-session-2-slides>

ดู Youtube ประกอบได้ที่ <http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> เริ่มตั้งแต่ ECS S2 01 ถึง ECS S2 25

## ใช้ “เจาะจุดแข็ง” อย่างไร

สำหรับงาน Coaching ในบทนี้ จะให้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Strengths Finder จากหนังสือ เจาะจุดแข็ง ที่เขียนโดย Marcus Buckingham and Donald O. Clifton เพื่อหาพรสวรรค์ ของ Coach และ Coachee โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.ปลดปล่อยศักยภาพของแต่ละคน ให้ผู้ที่รู้จักพรสวรรค์ของตนเองสามารถพัฒนา ศักยภาพดังกล่าวอย่างเต็มที่จนกลายเป็นจุดแข็ง และสร้างผลงานได้ตามที่ต้องการ
- 2.ให้ผู้ที่ต้องทำงานร่วมกันได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านเครื่องมือ สามารถประสาน พรสวรรค์ของแต่ละคนร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ
- 3.สำหรับการ Coaching แล้ว นี่เป็นเครื่องมือที่ทำให้ Coach และ Coachee ได้เรียนรู้ซึ่ง กันและกันได้เร็วขึ้น

ในหนังสือเล่มดังกล่าว ได้อธิบายว่า พรสวรรค์ หรือ Talents ทั้ง 34 กลุ่ม มีรากฐานมา จากแบบจำลองด้านจิตวิทยาเชิงบวก โดยวัดที่แรงจูงใจส่วนบุคคล (Striving) ทักษะ ปฏิสัมพันธ์ (Relating) การนำเสนอตนเอง (Impacting) และ วิธีที่ใช้เรียนรู้ (Thinking)

### แรงจูงใจส่วนบุคคล (Striving)

หมายถึงการแข่งขัน การต่อสู้ หรือ ความบากบั่น ความพยายามอย่างเต็มที่ หรือในทาง จิตวิทยา จะกล่าวถึงการแสวงหาความยิ่งใหญ่ ประกอบด้วย พรสวรรค์ ดังนี้

Achiever – ผู้สร้างความสำเร็จ

Activator – นักริเริ่มทำงาน

Adaptability – การปรับตัว

Belief – ความเชื่อ

Discipline – ระเบียบวินัย

Focus – เป้าหมายชัดเจน

Restorative – ปรับปรุงแก้ไข

Self-Assurance – ความเชื่อมั่นในตนเอง

Significance – ความสำคัญ

### ทักษะปฏิสัมพันธ์ (Relating)

หมายถึงแนวทางหรือวิธีการเชื่อมสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ประกอบด้วย พรสวรรค์ ดังนี้

Communication – การสื่อสาร

Empathy – ความเห็นอกเห็นใจ

Harmony – ความกลมเกลียว

Includer – ต้อนรับ

Individualization – ความเป็นปัจเจกบุคคล

Relator – สร้างสัมพันธ์

Responsibility – การมีความรับผิดชอบ

## การนำเสนอตนเอง (Impacting)

หมายถึง การกระทบ สะดุดตา หรือการบีบอัด ในทางจิตวิทยาจะหมายถึง การทำตัวตนของตนเองให้เกิดการยอมรับในสังคม ประกอบด้วย พรสวรรค์ ต่อไปนี้

Command – บัญชาการ

Competition – การแข่งขัน

Developer – นักพัฒนา

Maximizer – ความเป็นเลิศ

Positivity – มองโลกในแง่ดี

Win Over Others –ชนะใจ (WOO)

## วิธีที่ใช้เรียนรู้ (Thinking)

แปลว่า การคิด นี้ก็ ไตร่ตรอง ทั้งนี้สามารถแยกพรสวรรค์ ตามลักษณะของการเรียนรู้ได้ ดังนี้

Analytical – ช่างวิเคราะห์

Arranger – นักจัดการ

Connectedness – ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง

Consistency – ความยุติธรรม

Context – การคำนึงถึงสิ่งรอบข้าง

Deliberative – ระมัดระวัง

Futuristic – อนาคต

Ideation – ความคิด

Input – ป้อนข้อมูล

Intellection – นักคิด

Learner – ใฝ่รู้

Strategic – เจ้ากลยุทธ์

ในหนังสือ เจาะจุดแข็ง จะมีรหัสสำหรับเข้าไปทำแบบสอบถามออนไลน์ใน website เพื่อประเมินว่าเรามีพรสวรรค์อะไรบ้าง โดยจะแสดงผลออกมาเป็นรายงาน 5 พรสวรรค์เด่นของเรา เมื่อได้รายงานมาแล้ว เราสามารถนำพรสวรรค์เหล่านั้นไปขัดเกลา และทำให้โดดเด่นขึ้นได้ หรืออาจออกแบบสนับสนุนให้ตัวเองได้พัฒนาพรสวรรค์นั้นให้ดีขึ้นอีก นอกจากนี้ยังสามารถจัดการกับจุดแข็งบางประการที่อาจมีมากเกินไปจนทำให้การดำเนินชีวิตหรือการทำงานบางอย่างไม่สมดุล ก็สามารถหาคู่หูหรือเพื่อนร่วมงานที่มีพรสวรรค์บางข้อที่สนับสนุนพรสวรรค์บางอย่างของเรามาสร้างความสมดุลซึ่งกันและกันได้

## แนวทางการโค้ชจากจุดแข็ง

### ตัวอย่างของโค้ชเกียรียงศักดิ์

แนวทางต่อไปนี้ใช้สำหรับการวางแผนการพัฒนาจุดแข็งของตนเองหรือของผู้อื่น

1. ระบุกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งของคุณ
  - a. ฉันรู้สึกดีเมื่อฉันลงมือทำ...
  - b. ฉันรู้สึกมีพลังเมื่อฉันลงมือทำ...
  - c. ฉันรู้สึกสนุกกับสิ่งที่ฉันทำเมื่อฉันลงมือทำ...
  - d. ฉันตั้งตารอคอยว่าเมื่อไรฉันจะได้มีโอกาสทำ...

### ตัวอย่าง

- เตรียมสไลด์เกี่ยวกับเรื่องการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารคน การโค้ช
- ออกแบบการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เกี่ยวกับเรื่องการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารคน การโค้ช
- เขียนบทความเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารคน การโค้ช
- ตั้งคำถามทำให้คนเก่งได้คำตอบสำหรับปัญหาที่เขากำลังเผชิญอยู่
- ฟังอย่างตั้งใจทำให้คนเล่าบรรยายสิ่งที่เขากำลังเจอออกมาได้อย่างเต็มที่
- เชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารคน การโค้ช ให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้บริหาร
- เล่าเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารคน การโค้ช ทำให้คนเกิดการเรียนรู้

- เล่าเรื่องเพื่อทำให้คนมีทัศนคติเชิงบวก
- ระบุจุดแข็งของแต่ละคนได้มากกว่าคนทั่วไปหรือแม้แต่เจ้าตัว

2. เลือกจุดแข็งหนึ่งข้อที่ต้องการจะพัฒนา โดยใช้เกณฑ์คือ
  - a. เป็นจุดแข็งที่สร้างความแตกต่างให้กับตัวท่าน
  - b. เป็นจุดแข็งที่สามารถทำให้เกิดนัยสำคัญต่อผลงานโดยรวมของท่าน

### ตัวอย่าง

- ตั้งคำถามทำให้คนเก่งได้คำตอบสำหรับปัญหาที่เขากำลังเผชิญอยู่

3. ระบุแนวทางการพัฒนาจุดแข็ง
  - a. เราจะทำอะไรได้บ้างเพื่อพัฒนาจุดแข็งนี้
    - ฟัง Leading with questions ของ Michael Marquardt วันละ 15 นาที
    - ฟัง Change your questions change your life ของ Marilee Adams วันละ 15 นาที
    - ประเมินตนเองทุกวันว่าประสิทธิภาพในการถามของเราในแต่ละวันของเราเป็นอย่างไร
  - b. เราต้องอ่านหนังสือเล่มใดบ้าง
    - Quiet Leadership ของ David Rock วันละ 15 นาที
  - c. เราควรจะไปเข้าอบรมวิชาไหนบ้าง
    - พักไว้ก่อน เป็นแผนงานช่วงต่อไป
  - d. เราต้องทำการวิจัยอะไรบ้าง



- ทำ Question Diary โดยสังเกต Best Practices จากคนรอบตัว และตัวเองเป็นเวลา 1 เดือน
- e. เราต้องสังเกต/ศึกษาการทำงานใครซักกระยะหนึ่ง
  - ดู DVD PBS CEO Exchange สังเกตการถามของพิธีกรวันละ 15 นาที
- f. ใครบ้างที่เราต้องไปคุยด้วย เพื่อให้ได้จุดแข็งข้อนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (เช่น เพื่อน ครู หัวหน้า พี่เลี้ยง)
  - พักไว้ก่อน เป็นแผนงานช่วงต่อไป
- g. เราต้องเอาจุดแข็งข้อนี้ไปสอนกับใครบ้าง
  - นำไปสอน Coachee
  - เขียนลง Bangkok Post
  - แชร์ใน Facebook

#### 4. เราต้องวางแผนการติดตามผลอย่างไร

- a. ให้คุณพิมพ์ ติดตามผลทุกวัน 1 เดือน

ดูสไลด์ประกอบคำบรรยายได้ที่ <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-5-slide>

ดู Youtube ประกอบได้ที่ <http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> เริ่มตั้งแต่ ECS S5 01 ถึง ECS S5 20

### Insight Learning

วันนี้ของการเรียนในโครงการ ECS by The Coach เราเรียนเรื่อง “ความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล” วันนี้มีโอกาเป็นโค้ช 2 ครั้ง ซึ่งผลลัพธ์ต่างกันมาก ครั้งแรกสำเร็จเล็กน้อย และครั้งหลังสำเร็จมากจนได้ออกมาเป็น Action Plan สิ่งที่น่าสนใจมาจากการโค้ชทั้ง 2 ครั้งคือ เมื่อใช้ พรสวรรค์ จาก SF ของโค้ชทำให้เราสามารถได้ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการโค้ชอย่างชัดเจนและราบรื่น

ครั้งแรก โค้ชเรื่องความเชื่อที่ไม่สมเหตุผลว่า “ความเร่งรีบคือความสำเร็จ” ในครั้งนี้เรา (มีโค้ช 2 คน) ใช้วิธีชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์จากความเร่งรีบของโค้ชทำให้เสียสุขภาพ เสียทรัพย์สิน และเสียความสัมพันธ์กับผู้รอบข้าง แต่เมื่อโค้ชซึ่งมีความเป็น Self-Assurance สูง ไม่แคร์กับสิ่งเหล่านี้เราจึงมุ่งหน้าไปสู่เรื่องผลการทำงานที่ดูจะมีความสำคัญสำหรับโค้ชซึ่งในขณะนี้ ประกอบกับการใช้ พรสวรรค์ ข้อ Focus และ Maximizer ที่ชี้ให้เห็นว่า การเร่งรีบทำให้ไม่สามารถ Focus ได้ดี และทำให้ความเป็นเลิศในงานลดลง จึงสามารถชี้ให้โค้ชเห็นว่า “ความเร่งรีบคือความสำเร็จ” เป็นความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล

ครั้งที่สอง โค้ชเรื่อง “การนำเสนอตามรูปแบบที่เรียนมาเป็นหนทางเดียวเท่านั้นที่ทำให้การนำเสนอที่ดีเยี่ยม” ครั้งนี้มุ่งหน้าไปที่สิ่งที่โค้ชต้องการ จึงถามว่า “พีคคิดว่ารูปแบบการนำเสนอตามที่เราเรียนมาสำคัญหรือความเข้าใจของผู้เรียนสำคัญ” เมื่อได้คำตอบว่าความเข้าใจของผู้เรียนสำคัญกว่า จึงเริ่มเข้าสู่พรสวรรค์ของโค้ชที่มี Ideation และสามารถนำเสนอในรูปแบบเฉพาะตัวที่น่าสนใจ มี Maximizer ที่คาดหวังผลเลิศจากการนำเสนอมากกว่าผลเลิศในรูปแบบที่เรียนมา มี Connectedness ที่สามารถนำเรื่องราวต่างๆมาเชื่อมโยงกันในการสอนได้ การสนทนานำไปถึงการวางแผน Action Plan เพื่อให้แน่ใจว่าการโค้ชซึ่งครั้งนี้ไม่ได้เป็นการคุยกันเฉยๆ แต่ได้นำไปใช้ได้จริงและให้แน่ใจว่า ความเชื่อที่ไม่สมเหตุผลนั้นถูกลบทิ้งไป

เมื่อมาค้นคว้าเพิ่มเติมพบว่า Irrational Belief หรือความเชื่อที่ไม่สมเหตุผลนั้นเป็นเรื่องใหญ่มาก เป็นรากที่นำไปสู่ความแปรปรวนทางอารมณ์หรือทำให้เกิดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม แล้วแต่ความรุนแรงของแต่ละคน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สมเหตุผลมากที่จะหากระบวนการมาลบล้างความเชื่อที่ไม่สมเหตุผลหากสิ่งนั้นส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของเรา

## บทที่ 8

### กติกาในการสนทนาระหว่างการโค้ช

กระบวนการ Coaching จะเกิดผลสำเร็จได้ นอกจากเกิดจากความพร้อมของ Coachee และทักษะของ Coach เองแล้ว ยังต้องมีกติกาในการ Coaching ร่วมด้วยเช่นกัน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน กติกาในการสนทนาระหว่างการโค้ช ได้แก่

1. รักษาข้อมูลและความลับในการสนทนา
2. ขออนุญาตจดบันทึกสิ่งที่คุยกัน หากเป็นเรื่องที่ไม่อยากให้บันทึกขอให้ออก
3. พยายามหลีกเลี่ยงที่จะไม่ตัดสินซึ่งกันและกัน
4. Coach ให้เกียรติกับ Coachee เห็นว่าเขาเป็นคนดี และให้เชื่อมั่นในศักยภาพของเขา
5. พุดคุยในเรื่องที่ Coachee เต็มใจจะคุย
6. เมื่อสงสัยหรือไม่แน่ใจให้ถาม ถ้ายังติดใจ ให้ “ยกประโยชน์ให้จำเลย”
7. Coach จะไม่ล้ำเส้น แนะนำวิธีทำงาน
8. Coach จะเป็นผู้สะท้อนความคิดด้วยคำถาม ซึ่งอาจทำให้เกิดมุมมองที่นึกไม่ถึง หรือให้มุมมองจากผู้โต้แย้งกับปัญหา หรืออาจเป็นคำถามง่ายๆที่คนรอบตัวไม่กล้าถาม
9. สบายใจกับความอึดอัด (Be comfortable being uncomfortable)
10. เราแต่ละคนเป็นต้นตอสาเหตุของปัญหาในชีวิตของเรา
11. บอก Coach เมื่อเห็นผิดกติกา

## บทที่ 9

# คู่มือการฝึกโค้ช สำหรับมาสเตอร์โค้ช และ ผู้สังเกตการณ์

### Master Coach Guide

ในการเรียนรู้ของ ECS ต้องฝึกฝนการโค้ช และการเป็นผู้สังเกตการณ์ โดยอ.เกรียงศักดิ์ได้  
ให้แนวทางไว้สำหรับ Master Coach ดังนี้

เมื่อการฝึกโค้ชจบลง ให้สังเกตว่าผู้สังเกตการณ์ทำตามแนวทางได้ดีเพียงใด

- a. หากเขาทำได้ดี ให้ชมเชยด้วยการพยักหน้า แสดงสีหน้าชื่นชม หรือพูดออกมาเบาๆ ว่า “ถามได้ดีค่ะ/ครับ” หรือ “ถามได้ถูกขั้นตอนแล้วค่ะ/ครับ”
- b. หากเห็นว่าเขาเริ่มทำแตกต่างจากแนวทาง ถามเขาว่า “กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้สังเกตการณ์คืออะไรค่ะ/ครับ”
- c. หากเห็นเขาหลงขั้นตอนให้ถามว่า “เรากำลังอยู่ในขั้นตอนไหนค่ะ/ครับ”
- d. หากเขาไม่รู้ตัวว่ากำลังทำอะไรอยู่ เช่นบอกกับโค้ช แทนที่จะถาม ให้พูดว่า “ผู้สังเกตการณ์ ลองทวนสิ่งที่พูดในประโยคสุดท้ายดูค่ะ/ครับ” แล้วทิ้งจังหวะให้เขาคิด แล้วถามว่า “คิดว่าคำพูดประโยคนี้นั้นเป็นอย่างไรค่ะ/ครับ” หากเขาตระหนักว่าเป็นการบอกไม่ใช่การถาม ให้ถามต่อว่า “หากจะแปลงเป็นคำถาม จะถามว่าอย่างไรค่ะ/ครับ”
- e. อย่าลืม Normalization คือการบอกกับเขาว่า “เป็นเรื่องปกติที่จะอึดอัด” หรือ “ใครๆก็อึดอัดเมื่อกำลังฝึกทักษะใหม่ที่เราไม่คุ้นเคย” อาจจะ quote “Being comfortable for uncomfortable.” By David Rock

## Observer Guide

ในการเรียนรู้ของ ECS ต้องฝึกฝนการโค้ช และการเป็นผู้สังเกตการณ์ โดยอ.เกรียงศักดิ์ได้  
ให้แนวทางไว้สำหรับผู้สังเกตการณ์ ดังนี้

เมื่อการฝึกโค้ชจบลง ให้เริ่มโดยการสอบถามโค้ชก่อนว่า

1. “สิ่งที่ทำได้ดีคืออะไร”
2. “หากมีโอกาสย้อนกลับไปใหม่ จะทำอะไรให้ต่างไปจากเดิม”
3. “ได้เรียนรู้อะไรโดยไม่คาดคิดบ้าง”

หลังจากนั้น ให้สอบถามโค้ชชี้ว่า

1. “สิ่งที่คิดว่าโค้ชทำได้ดีคืออะไร”
2. “สิ่งที่คิดว่าหากโค้ชได้ปรับเปลี่ยน จะช่วยให้เราได้เรียนรู้ (ในหัวข้อที่กำลังถูกโค้ช) ได้ดียิ่งขึ้น”
3. “แง่คิดอื่นๆ ที่น่าจะช่วยให้ตัวเองเป็นโค้ชที่ดีในอนาคตคืออะไร”

ชมเชยให้ชัดเจน เมื่อเห็นเขาถามได้ดี

อย่าลืม Normalization คือการบอกกับเขาว่า “เป็นเรื่องปกติที่จะอึดอัด” หรือ “ใครๆก็อึดอัด  
เมื่อกำลังฝึกทักษะใหม่ที่เราไม่คุ้นเคย” อาจจะใช้ quote “Being comfortable for  
uncomfortable.” By David Rock

## บทที่ 10

## บันทึกสะท้อนการเรียนรู้ของชาว ECS

## กระบวนการสำคัญที่สุด

เมื่อวานมีโอกาสดูลูกค้าคนหนึ่งระหว่างเขาโทรมาขอคำแนะนำ ลูกค้ารายนี้เป็นรุ่นน้องที่เพิ่งทำธุรกิจเสื้อผ้าได้ไม่นานนัก และยังมีจุดขายสินค้าเพียงแค่สองจุดเท่านั้น ในการที่มีจุดขายสินค้าน้อยเช่นนี้ การไปว่าจ้างโรงงานผู้ผลิตให้ผลิตสินค้าจำนวนน้อยๆให้กับตนนั้นไม่ง่ายเลย เพราะโรงงานส่วนใหญ่ต้องการปริมาณให้มากพอเหมาะกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากสายการผลิต ที่ไม่ว่าจะผลิตมากหรือผลิตน้อย ต้นทุนในการเตรียมการผลิตก็ไม่ต่างกันมากนัก เมื่อน้องเขาเข้ามาเป็นลูกค้าของเรา ผมและทีมงานก็ดูแลเป็นพิเศษ เหมือนลูกค้าหลายๆรายที่เรามีส่วนสนับสนุนจนเขาประสบความสำเร็จ ขยายสาขาได้มากมาย อย่างน่าภาคภูมิใจแทน เราเติบโตไปพร้อมกับลูกค้าเหล่านั้นด้วย ดังนั้นสำหรับน้องคนนี้ ผมจึงไม่ได้เป็นเพียงSupplierเท่านั้น ผมยังเป็นเหมือนผู้สนับสนุนที่น้องเขาไว้วางใจเชื่อใจเป็นอย่างมาก ตั้งแต่เริ่มร้านแรกด้วยกันเลยทีเดียว ผมรู้ดีว่า การเริ่มต้นทำธุรกิจนั้น ปัญหาและอุปสรรคเป็นอย่างไรบ้าง จึงตั้งใจที่จะสนับสนุนลูกค้าผู้ประกอบการมือใหม่แบบนี้ทุกคนอย่างเต็มที่ พวกเขาจะได้ไม่ต้องลองผิดลองถูกในบางเรื่องที่เราเคยมีประสบการณ์มา หรืออย่างน้อยก็ให้เขาได้เรียนรู้เพื่อตัดสินใจด้วยตัวเองได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อเขามีคำถามหรือมีปัญหาใดๆ ก็มักจะโทรมาถาม วันนั้นก็เช่นกัน

น้อง: พี่ ปรีक्षाหน้อยครับ ผมควรไปร่วมงานขายสินค้าลดกระหน่ำ (ของห้างดังกลางเมือง)ที่เขาจะจัดที่เมืองไทยไหมพี่

ผม: แล้วทำไมถึงลังเลละ

น้อง: ไม่มั่นใจว่าจะขายสู้ยี่ห้อดังๆได้หรือเปล่า

ผม: แล้วจงพื้นที่ไปแล้วหรือยัง (ผมอยากทราบว่าน้องเขาตัดสินใจไปแล้วหรือยัง เคยพลาดหลงอธิบายไปตั้งนาน แต่เขาตัดสินใจไปแล้วว่าเลือกจะทำอะไร คงจำเศษลูกของรุ่นพี่ผมได้ นะครับ )

น้อง: จงไปแล้วครับ 16 ตารางเมตร (รู้สึกดีใจที่ถามประโยคตะกี้ไปจริงๆเลย55 พลังแอบคิดแล้วมาลงอะไรตอนนี้เนี่ย 55555)

ผม: ว่าแต่ว่า วัตถุประสงค์หลักที่ไปร่วมลดกระหน่ำครั้งนี้คืออะไรหรอ คิดรอบคอบแล้วเนอะ

น้อง: สต็อกเยอะเลยอยากโละครับ แล้วก็อยากขายถูกเพื่อให้ลูกค้าซื้อไปลองใส่ จะได้รู้จักเราเพิ่มขึ้นด้วยพี่

ผม: อืม งั้นขอกลับมาที่ ความไม่มั่นใจว่าจะสู้ยี่ห้อดังได้หรือเปล่าก่อนนะ อะไรทำให้ไม่มั่นใจอะ (ไม่รู้ทำไม ตอนถามประโยคนี้ เหมือนเห็นหน้าอาจารย์เกรียงศักดิ์ลอยเข้ามาในความคิดทันที 55555 สงสัยหลอน เอ๊กๆ )

น้อง: พวกแบรนด์ใหญ่คงลดกระหน่ำสุดๆ ไหนจะจัดร้านใหญ่โต บ้ายอลังการ ไม่รู้มีลดแลกแจกแถมอะไรอีกหรือพี่

ผม: แล้วเราจะทำยังไงให้สู้เขาได้ละ 16ตารางเมตรก็ไม่เล็กนะ

น้อง: จริงด้วยพี่ เตี่ยผมจะไปคิดแผนแบบ ยังไงต้องดึงลูกค้าเข้ามาเจอเราให้ได้ก่อน พอเข้ามาแล้วต้องหยิบซื้อได้เลยอย่างน้อยหนึ่งชิ้น โห พี่ ขอบคุณมาก ผมได้ideaละ (น้ำเสียงตื่นเต้น เหมือนจะรีบกลับไปคิดต่อ สมองกำลังแล่น 55555)

หลังจากวางสายแล้ว ผมก็กลับมานั่งทบทวนทันที ว่าผมทำอะไรได้ดีนะ ทำไมตอนนั้นรู้สึกดีขนาดนี้ ผมรู้ว่าผมมียิ้มอยู่กับความดีใจ ที่ได้ยินน้ำเสียงของน้องเขาที่รู้สึกตื่นเต้นกับการทำงานอย่างมีไฟ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จให้ได้ กล้าที่จะท้าทายและเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆด้วยตัวเอง

แต่ผมก็อยากจะขอสารภาพครับว่าถ้าเป็น ผมคนก่อนหน้าที่จะเข้ามาเรียน ECS นี้ ผมจะบอกไปเลยว่าน้องเขาควรทำอะไรบ้าง 1-2-3

แล้วถ้าผมไม่เคยพลาดจากเคสลูกของรุ่นพี่ ผมอาจบอกน้องคนนี้ไปแล้วก็ได้ว่า อย่าไปร่วมกับเขาเลย แพ้เห็นๆ เพราะแอบคิดไปล่วงหน้าแล้วว่าน้องเขาอาจจะจองแค่พื้นที่ที่เล็กมากจนลูกค้ำมองไม่เห็น แล้วถ้าผมไม่เคยสะท้อนจากบทเรียนที่อาจารย์เกรียงศักดิ์เคยโค้ชให้กับผมในsessionที่แล้ว ผมอาจจะฟังไหล พุดไหลไปกับบทสนทนาที่เรามั่นใจในประสบการณ์บนความคิดของตัวเองที่แฝงไว้ซึ่งความหวังดีต่อรุ่นน้องคนนี้อย่างเคย

แล้วถ้าผมไม่ได้เรียนรู้จากเพื่อนในรุ่นบางคนที่ตอบสั้นแต่กระชับ และถามดี เข้าถึงประเด็นใจความ ผมคงพุดมากกว่า ฟัง อย่างที่ตัวเองเคยชิน

ผมรู้ว่า วันนี้ผมทำได้เพราะผมจำได้ ว่าต้องทำอะไร ไม่ควรทำอะไร ทำให้บทสนทากับน้องคนนี้จบลงได้ด้วยคำตอบที่เกิดจากตัวน้องเขาเอง ผมแอบอมยิ้ม ดีใจ ให้ความสุขเล็กๆของตัวเองที่ทำได้ในวันนี้

ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ผมจะพยายามทำให้ดีขึ้น ไม่อยากจะทำได้เพราะจำได้อย่างเดียว ผมอยากทำได้เพราะแม่นในProcessจริงๆและอยากทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ ที่ออกมาจากตัวตนและหัวใจของผมที่หวังดีต่อทุกคนเสมอ ผมจะฝึกฝนต่อไปครับ



## กับดักนักสื่อสาร

วันนี้ เป็นอีกวันที่เข้าร่วมกิจกรรม Executive Coaching Scholarship ของโค้ชเกรียง Kriengsak Niratpattanasai นับเป็นครั้งที่ 3 จาก 6 ครั้ง

ถ้าเป็นนักเรียน วันนี้ ก็เหมือนมาสอบ midterm กัน

ทุก ๆ ครั้งที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกโค้ช เราฝึกเล่น role play ในฐานะโค้ชบ้าง ผู้ถูกโค้ชบ้าง ผู้สังเกตการณ์บ้าง โดย 9 ชีวิตผู้ถูกคัดเลือกเข้าบ้าน ECS หมุนเวียนกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่ไม่ซ้ำกันเพื่อให้พวกเราได้มีโอกาสเจอกันทุกคน

ในวันนี้ บรรยากาศตอนแรก รู้สึกดีใจที่ได้เข้ากลุ่มกับพี่เสื่อ Suwanchai Lohawatanakul หนึ่งใน ECS ที่มี talent เรื่องเดียวกัน คือ "การสื่อสาร" (communication) ซึ่งทำให้เราคิดเองเออเองว่า วันนี้ การโค้ชจะต้องสบายๆ แน่เลย เพราะเจอคนในลักษณะเดียวกัน คงไม่ต้องปรับโหมดอะไรมากนัก เพราะ เราเข้าใจตัวเองดี ก็คงเข้าใจพี่เสื่อดีเช่นกัน

เมื่อเริ่มกระบวนการโค้ช (ฝึกโค้ชกันประมาณ 10 นาที) ในครั้งนี้ เราเองเป็นโค้ช ส่วนพี่เสื่อเป็นคนถูกโค้ช กระบวนการโค้ชเลยดูบรรยากาศชีวิตๆ กันมากมาย โค้ชไปหัวเราะไป แต่ ก็ยังไม่หลงลืมกระบวนการโค้ชนะคะ

ผลที่ได้จากการโค้ชครั้งนี้ ทำให้ เห็นประเด็นที่แตกต่างไปจากเดิมของการโค้ช "นักสื่อสาร" ได้แก่

ความเข้าใจเดิม --- คิดว่า นักสื่อสาร เขาพูดเก่ง สื่อสารเก่ง เราคงถามสบายๆ ไม่ต้องถามอะไรแยะ เดี่ยวเขาก็เล่ามาให้เราฟังเอง

ความเป็นจริง ---- การโค้ชนักสื่อสาร เป็นเรื่องยากพอควร โดยโค้ชต้องฝึกทักษะการฟังได้เป็นอย่างดีเยี่ยม เพราะยิ่งผู้ถูกโค้ชพูดสื่อสารมากเท่าใด การดึงข้อมูลสำคัญที่สุดก็ยากมากขึ้นเท่านั้น (เคยไหมคะ ได้ยินเพื่อนที่พูด 10 แต่เราจับประเด็นได้แค่ 5 แถมไม่รู้ด้วยว่า 5 นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดหรือไม่)

ความเข้าใจเดิม --- นักสื่อสาร เล่าไปเรื่อยๆ เดี่ยวเขาก็ได้คำตอบของเขาเองนั่นแหละ

ความเป็นจริง ---- การสื่อสารที่มี "ทางเลือก" ออกมากมาย ไม่ได้หมายความว่า ผู้ถูกโค้ช จะรู้ว่า "ทางเลือก" ไหนเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเขา ไม่เช่นนั้นเขาจะอยากให้เราโค้ช เขาทำไม จริงไหมคะ

นอกจากนี้ สิ่งที่โค้ชต้องพึงระวังสำหรับการโค้ช "นักสื่อสาร" คือ เขาเล่าเรื่องได้เก่งมาก จน บางทีกลายเป็นโค้ช "อิน" ไปกับเรื่องที่เขาเล่า แทนที่โค้ชทำหน้าที่เป็น "โค้ช" กลับทำหน้าที่เป็น "ผู้ชม" ไปซะงั้น

ทุก ๆ ครั้งของการเรียนโค้ชผู้บริหารกับ ECS ทำให้ได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ เสมอ ๆ ใครสนใจอย่าลืมติดตามพวกเราได้ที่

<http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20> กันนะคะ

ไว้จะมาเลือกตอนเด็ดๆให้รับชมกัน

## เทคนิคทรงพลัง

1-2 สัปดาห์ที่ผ่านมาได้มีโอกาสฝึกซ้อมเป็นโค้ชหลายครั้งในหลายรูปแบบ feedback ที่ได้รับเกือบทุกครั้งคือมีทักษะการฟังที่ดี สารภาพเลยว่าครั้งแรกที่ได้ฟังแปลกใจมากเพราะรู้ว่าตัวเองเป็นคนใจร้อน และไม่เคยได้ยินว่าเราเป็นผู้ฟังที่ดีมาก่อน

พอได้ยินหลาย ๆ ครั้งก็มานั่งวิเคราะห์ว่าเราทำอะไรแตกต่างไปจากเดิมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นี้ สิ่งที่แตกต่างกันชัดเจนอย่างเดี๋ยวก็คือการสะท้อนกลับ (backtracking) ซึ่งในชีวิตไม่เคยคิดจะทำ เพราะคิด (ไปเอง) ว่าเป็นเรื่องที่เสียเวลาโดยใช่เหตุ แต่เมื่อมาเรียนเรื่องการโค้ชเนื่องจากเราตั้งใจไว้ว่าไม่ว่าสิ่งที่เรียนจะดูแปลกประหลาดในความรู้สึกยังไง ก็จะทำตามนั้นให้ได้ เพราะฉะนั้นเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ชก็ฝึกการสะท้อนกลับตลอดเวลาแม้ว่าจะไม่ใช่ธรรมชาติของตัวเอง แล้วก็พบว่าเทคนิคที่ดูธรรมดาและออกจะค้านกับธรรมชาตินี้ช่างทรงพลังจริง ๆ ค่ะ เพราะสามารถทำให้ผู้ที่ถูกโค้ชรู้สึกที่เราตั้งใจฟังเค้าและพยายามเข้าใจเค้า ส่วนตัวเราเองก็ได้มีโอกาสทบทวนด้วยว่าเราเข้าใจเค้าจริงหรือไม่

ในฐานะโค้ชมือใหม่ บอกได้เลยว่า แทนที่จะมัวแต่สงสัย เราเชื่อในกระบวนการและฝึก ๆ อยู่น หายอึดอัดและกลายมาเป็นธรรมชาติไปเลยดีกว่า ผลลัพธ์ที่ได้ต้องคุ้มค่าแน่นอนค่ะ

## บทที่ 11

### สรุป ท้ายเล่ม

E-book เล่มนี้ เป็นคู่มือการโค้ชภาษาไทยเล่มแรกๆ ที่เขียนโดยคนไทย เพื่อให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการโค้ชใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง และฝึกฝนตามขั้นตอนได้ไม่ยากเกินไป นอกจากการทำความเข้าใจผ่านตัวอักษรแล้ว ยังสามารถดูการสอนจริงได้จาก Youtube ที่ให้ link ไว้ในตอนท้ายของแต่ละบท รวมทั้งดู slide ประกอบการบรรยายจาก link ที่ให้ไว้คู่กัน

ขอให้เชื่อมั่นว่ากระบวนการโค้ชด้วยคำถามสามารถทำให้โค้ชได้คำตอบที่เขาค้นหาได้ เพราะสมองของมนุษย์มีการเชื่อมต่อเซลล์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแต่ละบุคคล ไม่มีใครที่มีสมองที่เหมือนกัน การนำแนวทางแก้ปัญหาของคนๆ หนึ่งไปให้อีกคนหนึ่ง อาจไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ การตั้งคำถามเพื่อให้เขาใช้ความคิดจึงเป็นวิธีการสร้างความเชื่อมั่นและหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคนๆ นั้น

ทีม ECS ขอให้ท่านได้นำความรู้นี้ไปฝึกปฏิบัติ และถ่ายทอดต่อเพื่อให้คนอื่นๆ ได้ประโยชน์จาก E-book เล่มนี้ด้วย เหมือนกับที่พวกเราได้รับการถ่ายทอดวิชาการโค้ชมาจาก อ.เกรียงศักดิ์ นีรติพัฒนาศัย

## อ้างอิง

เกรียงศักดิ์ นิรัติพัฒนะศัย เล่าเรื่องอย่างผู้นำ เล่ม 1-5 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550-2554

เกรียงศักดิ์ นิรัติพัฒนะศัย สื่อสารอย่างผู้นำ ฟังเป็น พูดเป็น ตั้งคำถามเป็น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555

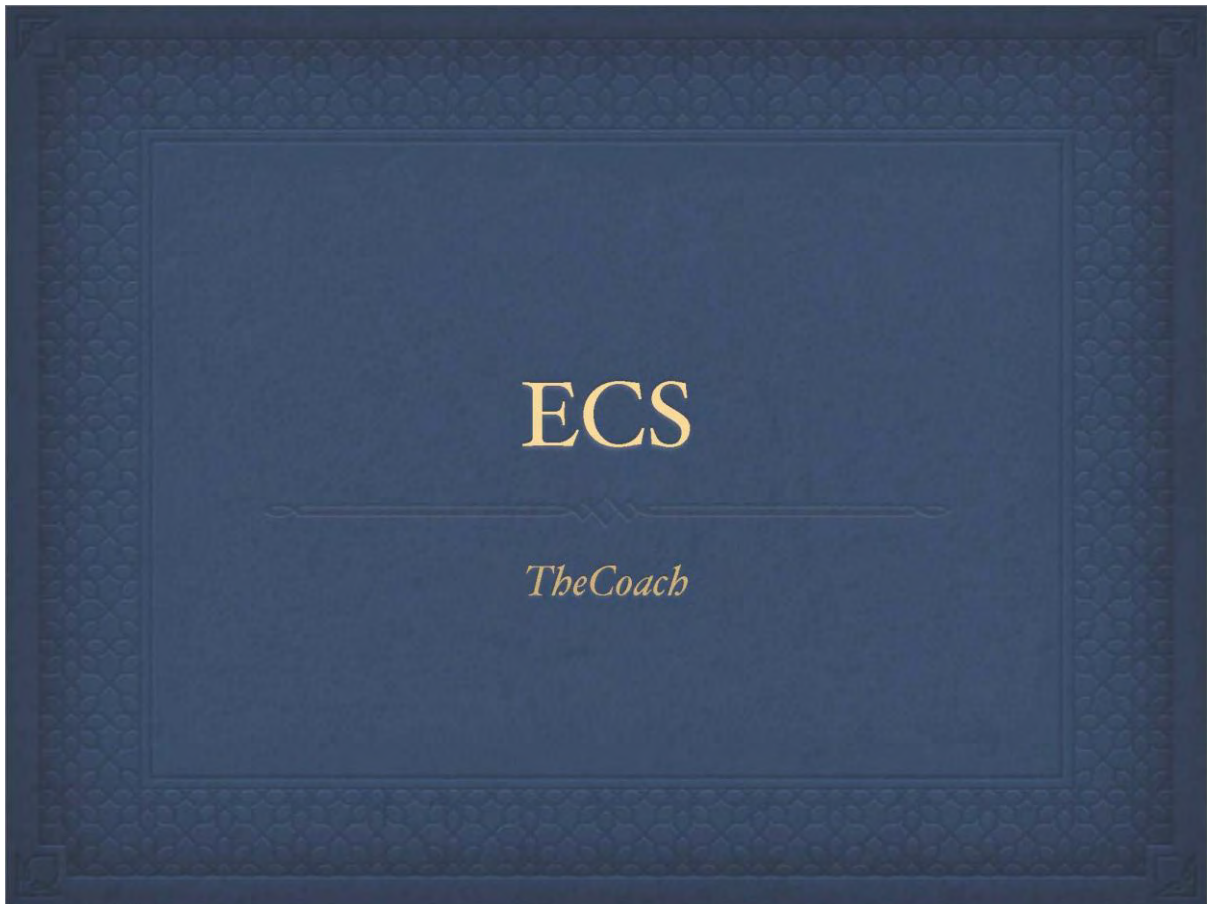
เอกสารประกอบการสอน Executive Coaching Scholarship, 2555

## สารบัญ วีดีโอ

### หน้า

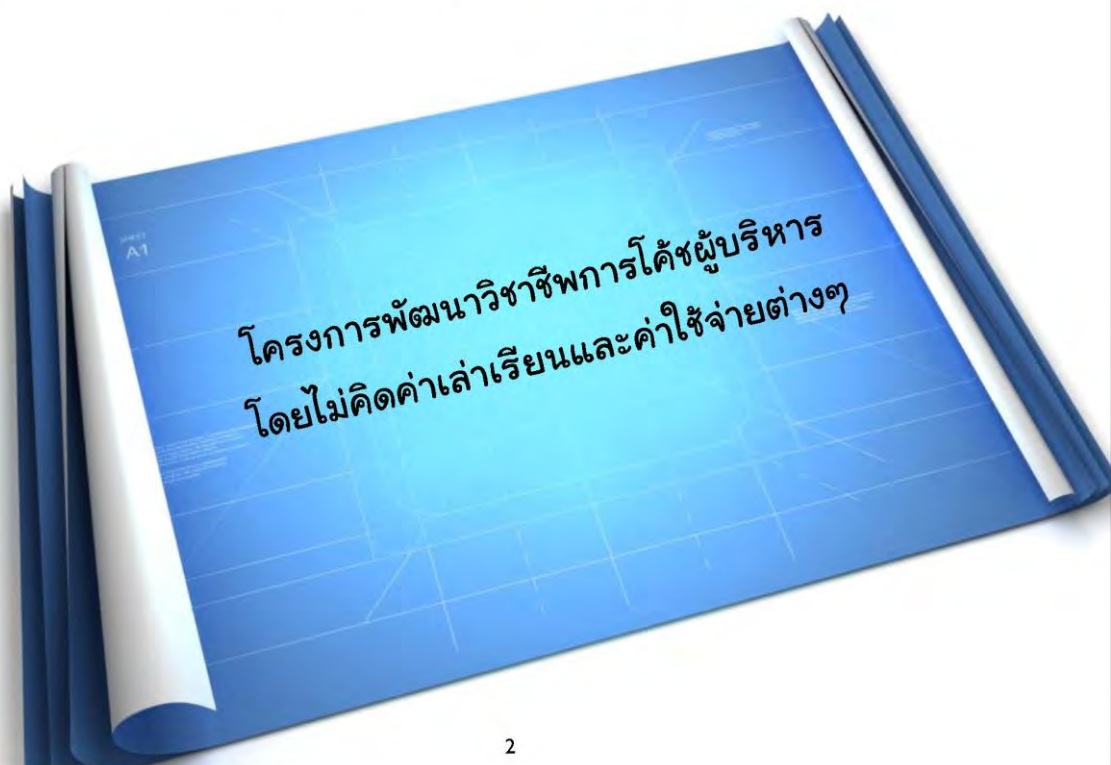
บทนำ		
<a href="http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20">http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20</a>		4
บทที่ 1 โค้ชซิ่งคืออะไร		
<a href="http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&amp;list=PL8FB460C9ACB9FC91&amp;index=18&amp;feature=plpp_video">http://www.youtube.com/watch?v=IXQi4dDMk7Y&amp;list=PL8FB460C9ACB9FC91&amp;index=18&amp;feature=plpp_video</a>		8
บทที่ 2 ประโยชน์ของการโค้ชผู้บริหาร		
<a href="http://money.cnn.com/video/fortune/2009/06/19/f_ba_schmidt_google.fortune/">http://money.cnn.com/video/fortune/2009/06/19/f_ba_schmidt_google.fortune/</a>		10
<a href="http://www.youtube.com/watch?v=xUJnZzWxTzY&amp;list=PL8FB460C9ACB9FC91&amp;index=17&amp;feature=plpp_video">http://www.youtube.com/watch?v=xUJnZzWxTzY&amp;list=PL8FB460C9ACB9FC91&amp;index=17&amp;feature=plpp_video</a>		11
บทที่ 5 รูปแบบการโค้ช แบบ โกรวีน		
<a href="http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20">http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20</a>		
เริ่มตั้งแต่ ECS S3 01 ถึง ECS S3 24		30
บทที่ 6 รูปแบบการโค้ช เรื่องความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล		
<a href="http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20">http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20</a>		
เริ่มตั้งแต่ ECS S4 01 ถึง ECS S4 22		36
บทที่ 7 รูปแบบการโค้ช บนจุดแข็ง		
<a href="http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20">http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20</a>		
เริ่มตั้งแต่ ECS S2 01 ถึง ECS S2 25		42
<a href="http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20">http://www.youtube.com/playlist?list=PLC7439567972EBB20</a>		
เริ่มตั้งแต่ ECS S5 01 ถึง ECS S5 20		49

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1



Saturday, June 2, 2012

## Executive Coaching Scholarship

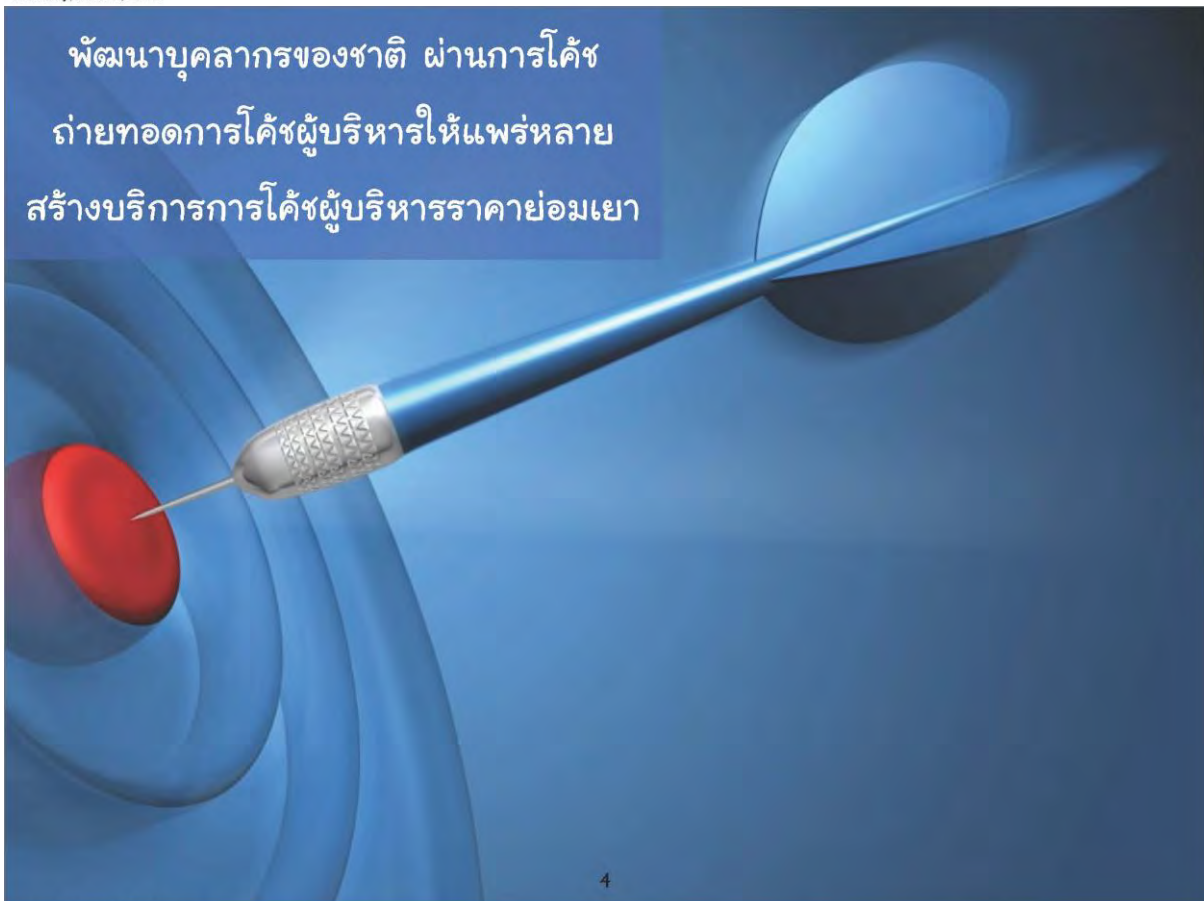


Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1



Saturday, June 2, 2012



Saturday, June 2, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

1. เรียน 6 เสาร์ในชั้นเรียน
2. ฝึก 6 สัปดาห์นอกชั้นเรียน
3. เริ่มได้ชโดยเก็บค่าใช้จ่าย



Saturday, June 2, 2012

### เมื่อจบ 6 เสาร์

1. ได้ชเป็น
2. E-book
3. Youtube



6

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

Saturday, June 2, 2012



Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1



9

Saturday, June 2, 2012

### 1. เน้นการฝึกทักษะในชั้น



10

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

Learning occurs:



Morgan McCall, Robert Eichinger  
and Michael Lombardo  
Center for Creative Leadership

Saturday, June 2, 2012

1. เน้นการฝึกทักษะในชั้น
2. ศึกษาค้นคว้านอกชั้นเรียน
3. สรุปบทเรียนและฝึกได้ระหว่างชั้น
4. ยืดหยุ่นพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
5. รักษาเวลา/No gadget/มีส่วนร่วม

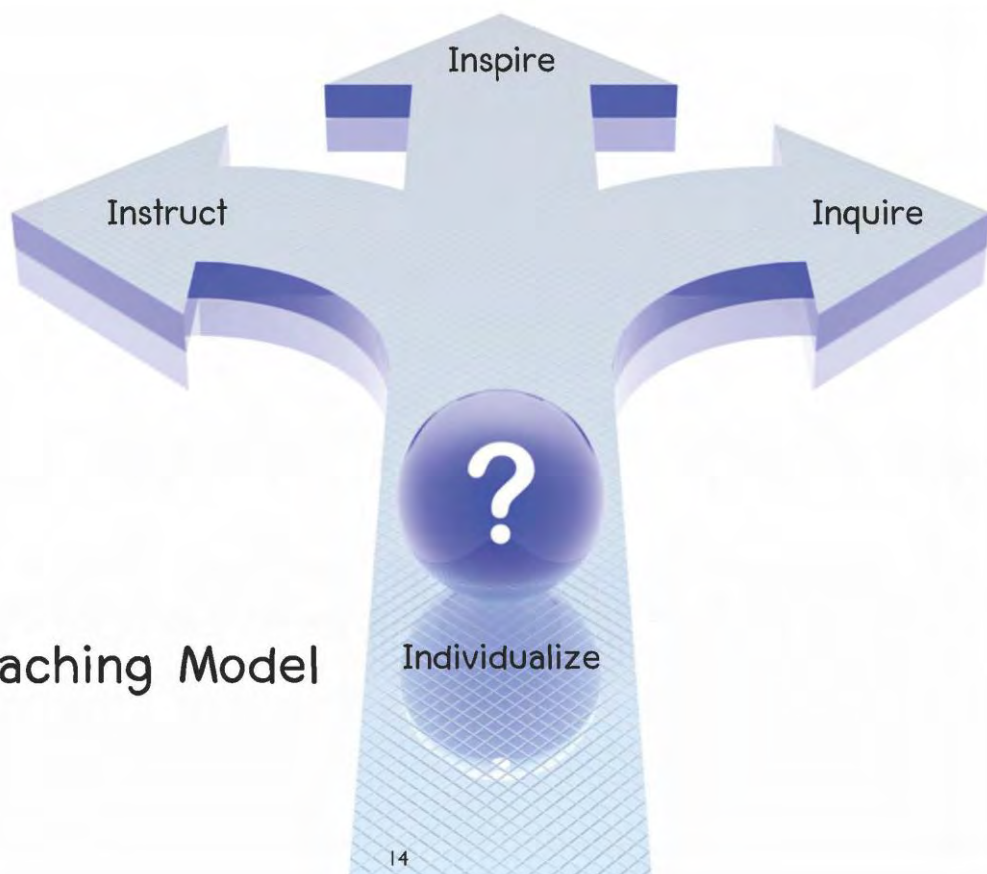
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

### Coaching

การช่วยให้คนคนหนึ่ง  
พัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง  
จากจุดใดจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

13

Saturday, June 2, 2012



### 4 I Coaching Model

14

Saturday, June 2, 2012

# สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

เมื่อประเมินรายบุคคลในแต่ละ  
สถานการณ์แล้ว เราต้องใช้  
“ดุลยพินิจ” เลือกวิธีหนึ่ง  
ในสามทางเลือก

15

Saturday, June 2, 2012

Instruct: โค้ชรู้มากกว่าผู้ถูกโค้ช

16

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

Inspire: เล่าประสบการณ์หรือเรื่องให้เขาตัดสินใจเองว่าจะใช้หรือไม่

Page | 71



Saturday, June 2, 2012

Inquire: วิธีการใช้คำถามของโสเครตีสให้คนหาคิดหาคำตอบด้วยตนเอง



18

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

Saturday, June 2, 2012

### Workshop



Saturday, June 2, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1



Saturday, June 2, 2012



Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

### Coaching Note

สรุปประเด็นที่ได้เรียนรู้โดยตอบคำถาม

1. แง่คิดที่ได้คืออะไร
2. เรื่องใดไม่เคยรู้มาก่อน
3. พฤติกรรมใดที่เราควรระวัง

23

Saturday, June 2, 2012

### การโค้ชด้วยคำถาม



24

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

อ่านกรณีศึกษาหน้า 105-107  
การโค้ชด้วยคำถาม ทอม-เจอร์รี่

Page | 75



25

Saturday, June 2, 2012

### ฝึกการโค้ชด้วยคำถามกับโค้ช

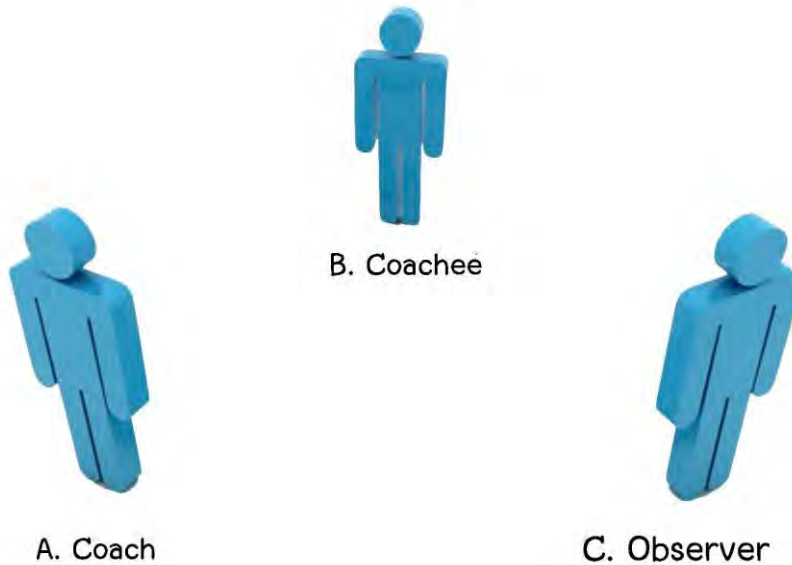


26

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

### ฝึกการโค้ชด้วยคำถามกับโค้ชในกลุ่มย่อย



27

Saturday, June 2, 2012

### 2 ครั้ง

1. เรื่องของ A. รอบแรก
2. Feedback
3. เรื่องของ A. รอบสอง
4. Feedback

28

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 1

### Coaching Note

สรุปประเด็นที่ได้เรียนรู้โดยตอบคำถาม

1. แง่คิดที่ได้คืออะไร
2. เรื่องใดไม่เคยรู้มาก่อน
3. พฤติกรรมใดที่เราควรระวัง

29

Saturday, June 2, 2012

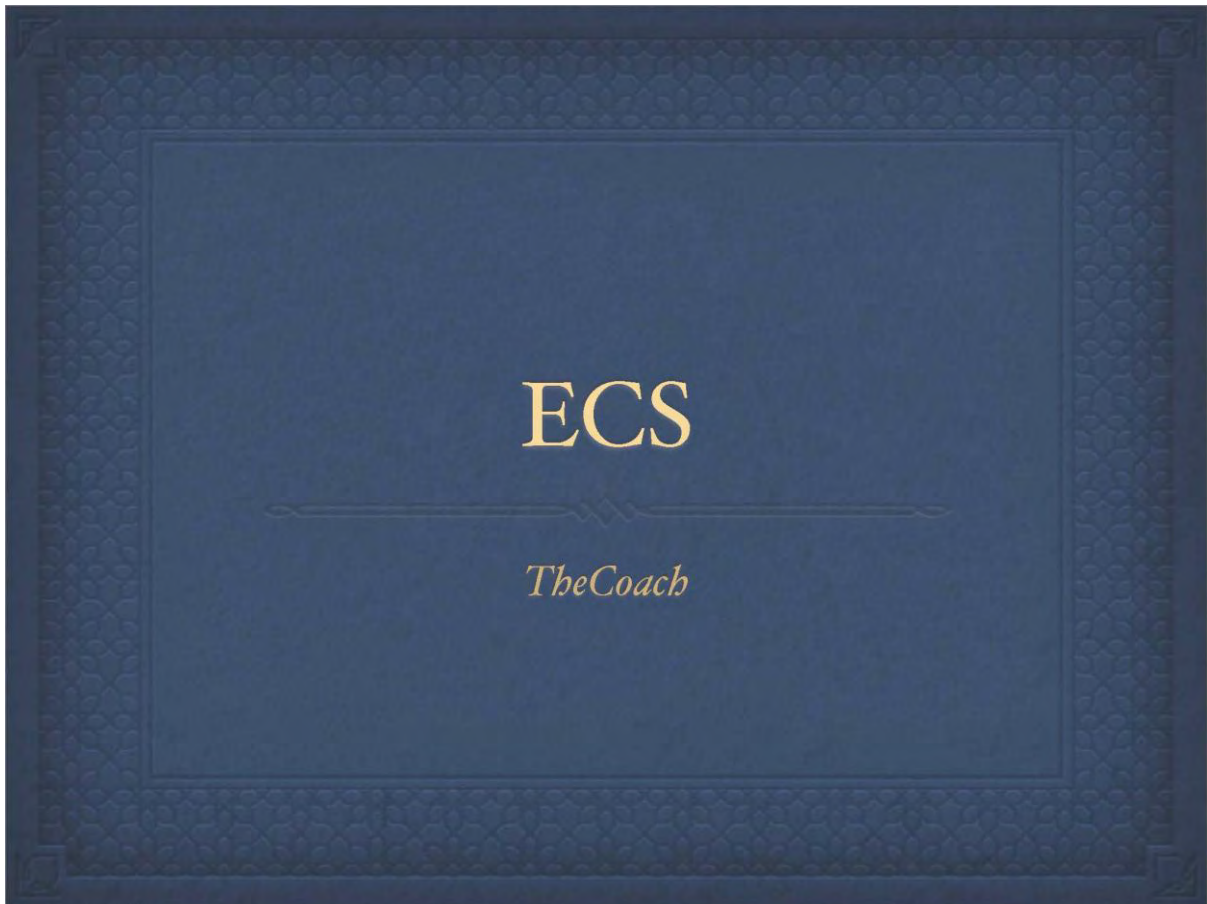
### การบ้าน

1. อ่าน “สื่อสารอย่างผู้นำ” หน้า 99-104
2. อ่าน “Untold Stories ชู” หน้า 74-89
3. ฝึกโค้ชด้วยคำถามกับเพื่อน
4. สังเกต Self 1/ Self 2 เสียงในหัว

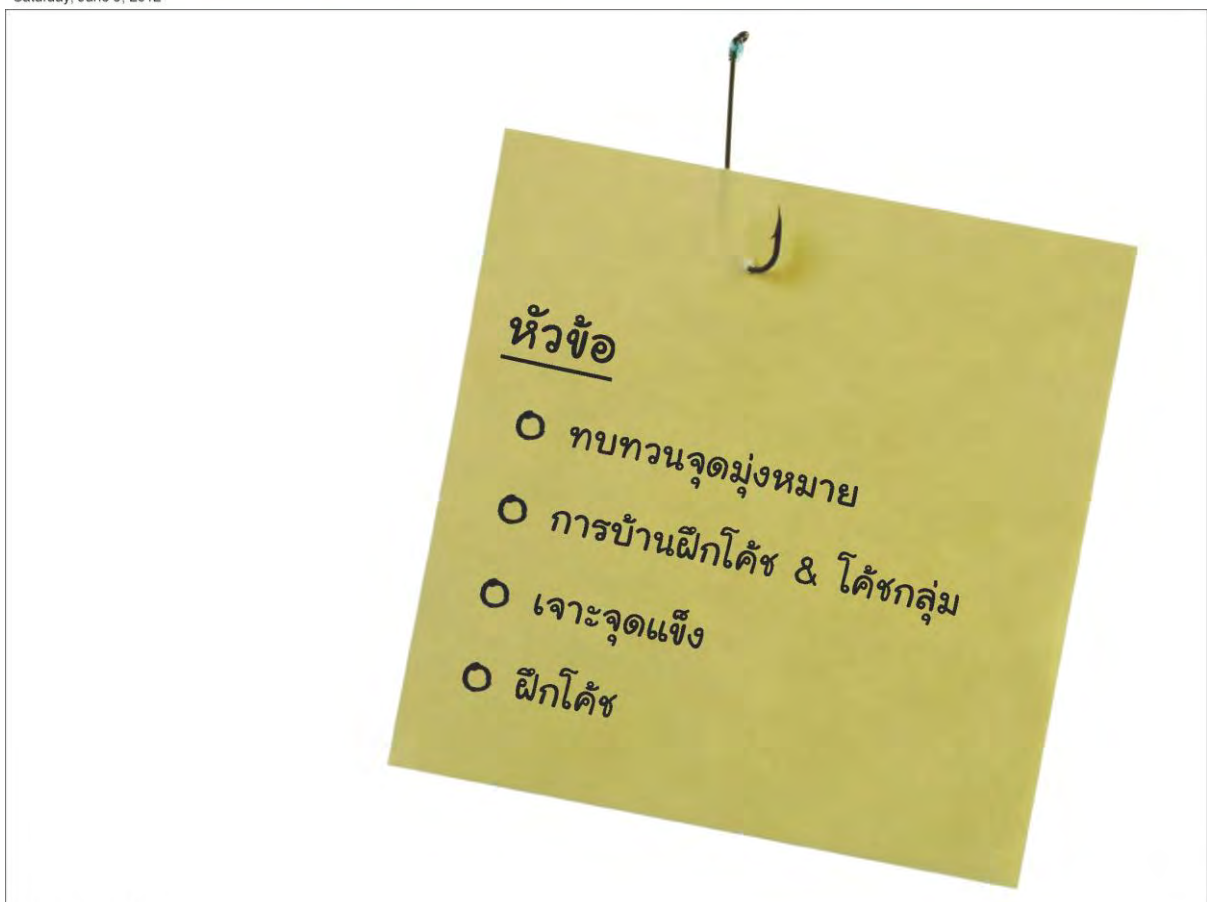
30

Saturday, June 2, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

จัดกลุ่มใหม่: ชาย 1 + หญิง 2  
ไม่ซ้ำหน้ากลุ่มเดิม & หลากหลาย

Page | 79



Saturday, June 9, 2012

เรามาที่นี่เพื่ออะไร

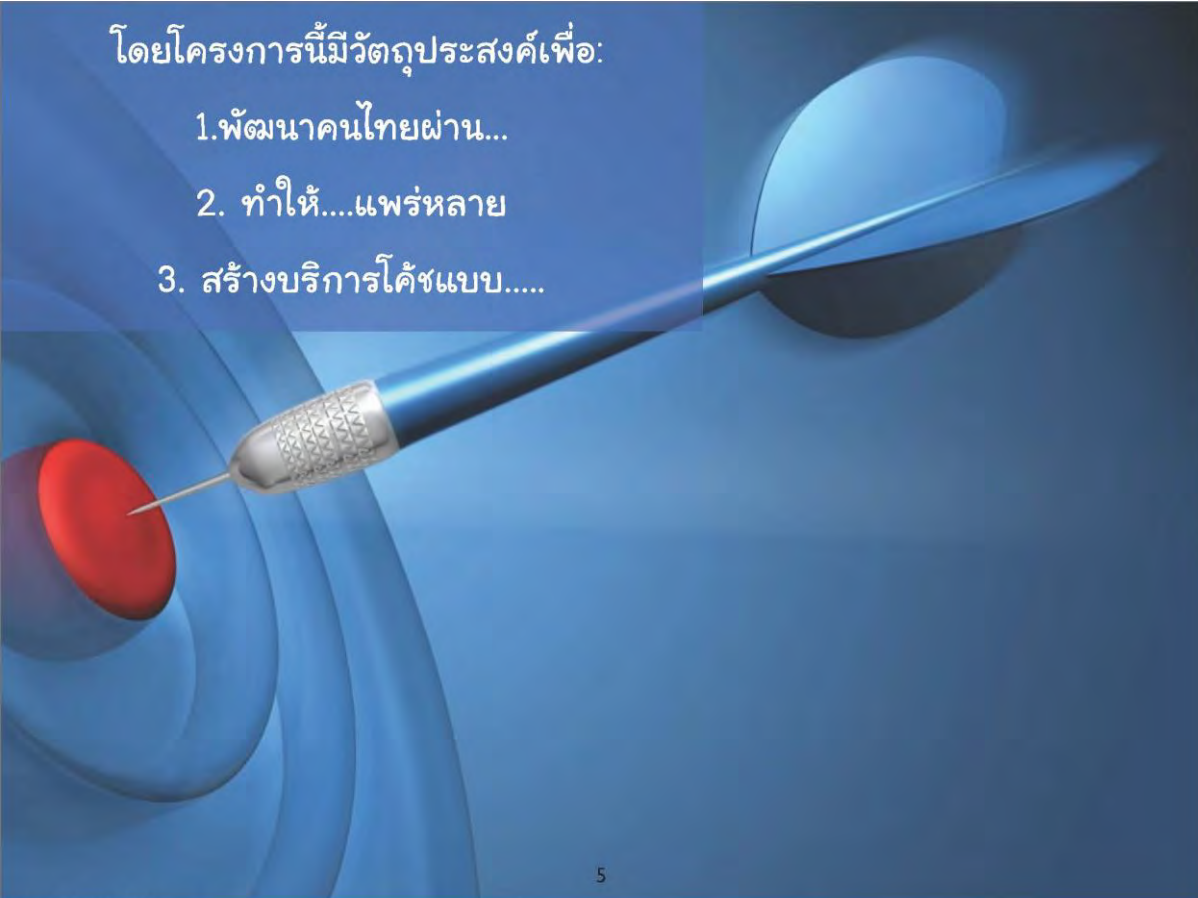


Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ:

1. พัฒนาคนไทยผ่าน...
2. ทำให้...แพร่หลาย
3. สร้างบริการได้ขแบบ.....



5

Saturday, June 9, 2012

### เมื่อจบ 6 เสาร์

1. ....
2. ....
3. ....



Saturday, June 9, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### การบ้าน การฝึกโค้ชคนรู้จัก

ทีละคน เล่าว่าไปได้ใคร

สิ่งที่ทำได้ดี

สิ่งที่ต้องการหารือ

Saturday, June 9, 2012

### กติกาใหม่

เมื่อเพื่อนนำเสนอเคสของตน

แทนที่จะแนะนำ ให้เปลี่ยนเป็นคำถาม

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

เช่น “น้องจะลาออกมาทำธุรกิจส่วนตัว  
หนึ่งอยากจะบอกน้องชายเพราะเป็นห่วง”  
ถ้าเพื่อนแนะนำ “ถ้าหวังดีก็ให้ถามอย่าไปบอกเขา”  
เพื่อนถาม a. “หากบอกเขาผลเสียคืออะไร”  
เพื่อนถาม b. “วิธีไหนที่เราจะช่วยเขาได้ดีที่สุดครับ”

Saturday, June 9, 2012

# Strengthsfinder

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### รู้วิธีการโค้ชที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Page | 83



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### หัวข้อ

1. บทนำ
2. แนวคิดเรื่องจุดแข็ง
3. งานวิจัยสนับสนุน
4. ที่มาของพรสวรรค์
5. การนำไปใช้ประโยชน์

13

Saturday, June 9, 2012

### 1. บทนำ

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**ในปี ค.ศ. 2001  
จากการวิจัยของกัลลัป....**



Page | 86

16

Saturday, June 9, 2012

**กัลลัปสัมภาษณ์คน 1.7 ล้านคน  
ใน 101 องค์กร กว่า 63 ประเทศ  
ด้วยคำถามที่ว่า...**

17

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



19

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**20%**



20

Saturday, June 9, 2012



20

Saturday, June 9, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



องค์กรส่วนใหญ่มีสมมติฐานที่คลาดเคลื่อน....

23

Saturday, June 9, 2012

### ทุกคนเรียนรู้ในเรื่องใดก็ได้



### แทบทุกเรื่อง

24

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### การพัฒนาที่ดีที่สุดคือทုံความสนใจที่จุดอ่อน

Page | 91



25

Saturday, June 9, 2012

# ผู้จัดการ

# ยอดเยี่ยม

# ระดับโลกมีสมมติฐานว่า...

26

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

พนักงานแต่ละคนมีจุดแข็งที่แตกต่างกัน



27

Saturday, June 9, 2012

Page | 92

ต้องใช้ประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็งของแต่ละคน



28

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**เพราะ...**

พรสวรรค์แต่ละคนยังยืนและพิเศษเฉพาะตัว  
ควรมุ่งเน้นพัฒนา **จุดแข็ง** ที่โดดเด่นของผู้นั้น

29

Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### งานวิจัยสามเรื่อง

1. ทำไมคนส่วนใหญ่จึงสนใจจุดอ่อน
2. เราเรียนรู้ได้ดีในจุดแข็ง
3. การพัฒนาจุดแข็งเพิ่มยอดขาย

31

Saturday, June 9, 2012

### ทำไมคนส่วนใหญ่จึงสนใจจุดอ่อน

- ถ้าลูกเรากลับจากโรงเรียน
- สอบได้สามวิชา A, C และ F
- เราควรสนใจวิชาไหน
- 20 ปีข้างหน้าเด็กจะได้ดีในเรื่องใด

32

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

[http://www.youtube.com/watch?v=\\_A0ZE4\\_37As&list=PLFIB8061852F828B4&index=7&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=_A0ZE4_37As&list=PLFIB8061852F828B4&index=7&feature=plpp_video)

Saturday, June 9, 2012

### เราเรียนรู้ได้ดีในจุดแข็ง

- ค.ศ. 1960 นร. 6,000 คน
- เข้าอบรมการอ่านเร็ว
- คนที่อ่านปกติ 90 คำ/นาที
- คนที่อ่านเร็ว 350 คำ/นาที

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

[http://www.youtube.com/watch?v=mKmbmhK7KeY&list=PLFI B806 I 852F82 8B4&index=6&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=mKmbmhK7KeY&list=PLFI B806 I 852F82 8B4&index=6&feature=plpp_video)

Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### การพัฒนาจุดแข็งเพิ่มยอดขาย

- พนักงานขายสองกลุ่ม Marriott VC
- กลุ่มที่ทำ StrengthsFinder ค่อยพจก.
- ผ่านไปหนึ่งปี ปิดการขาย > 17%
- ยอดขายดีกว่าเป็นล้าน \$ ในแต่ละสาขา
- ให้ลงทุนส่งเสริมไปที่จุดแข็งเพราะคุ้มค่าที่สุด

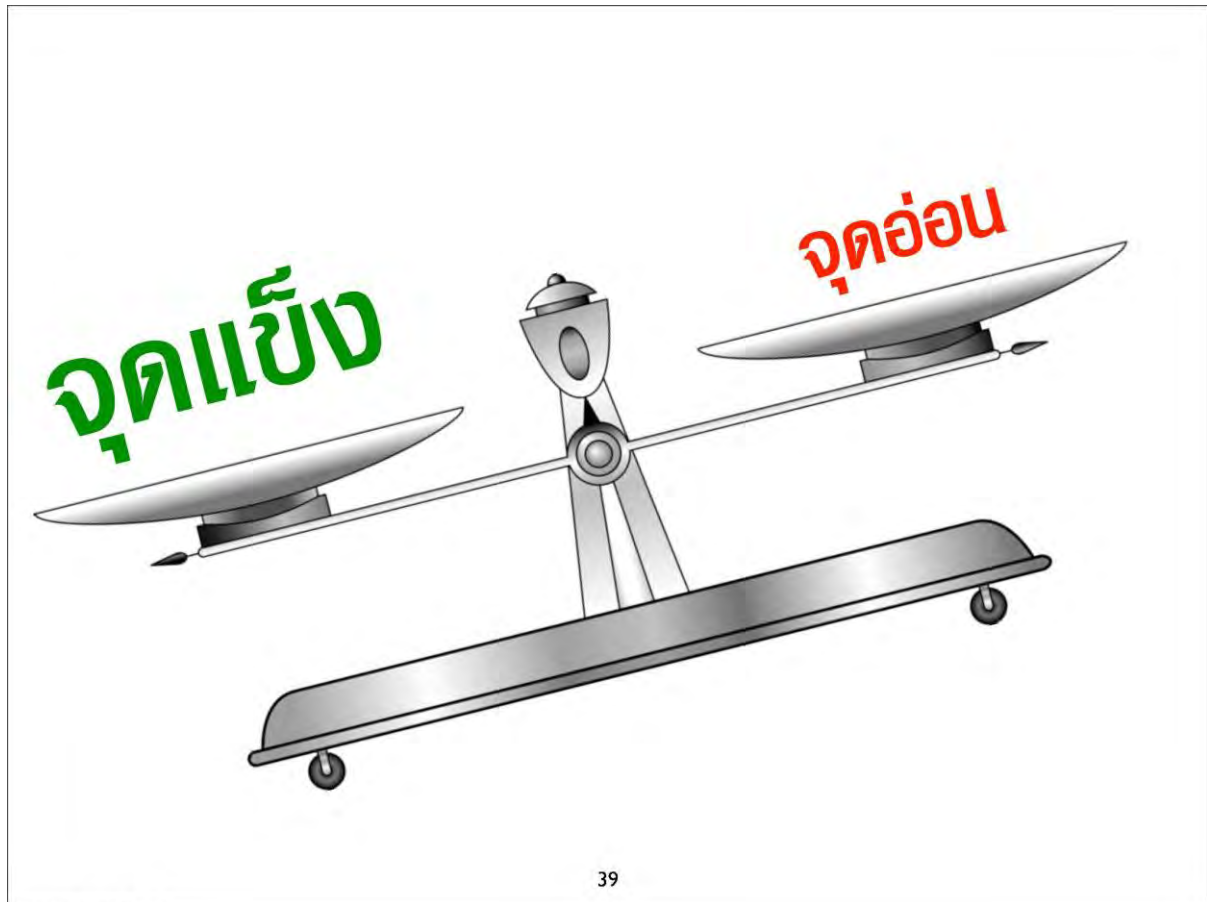
37

Saturday, June 9, 2012

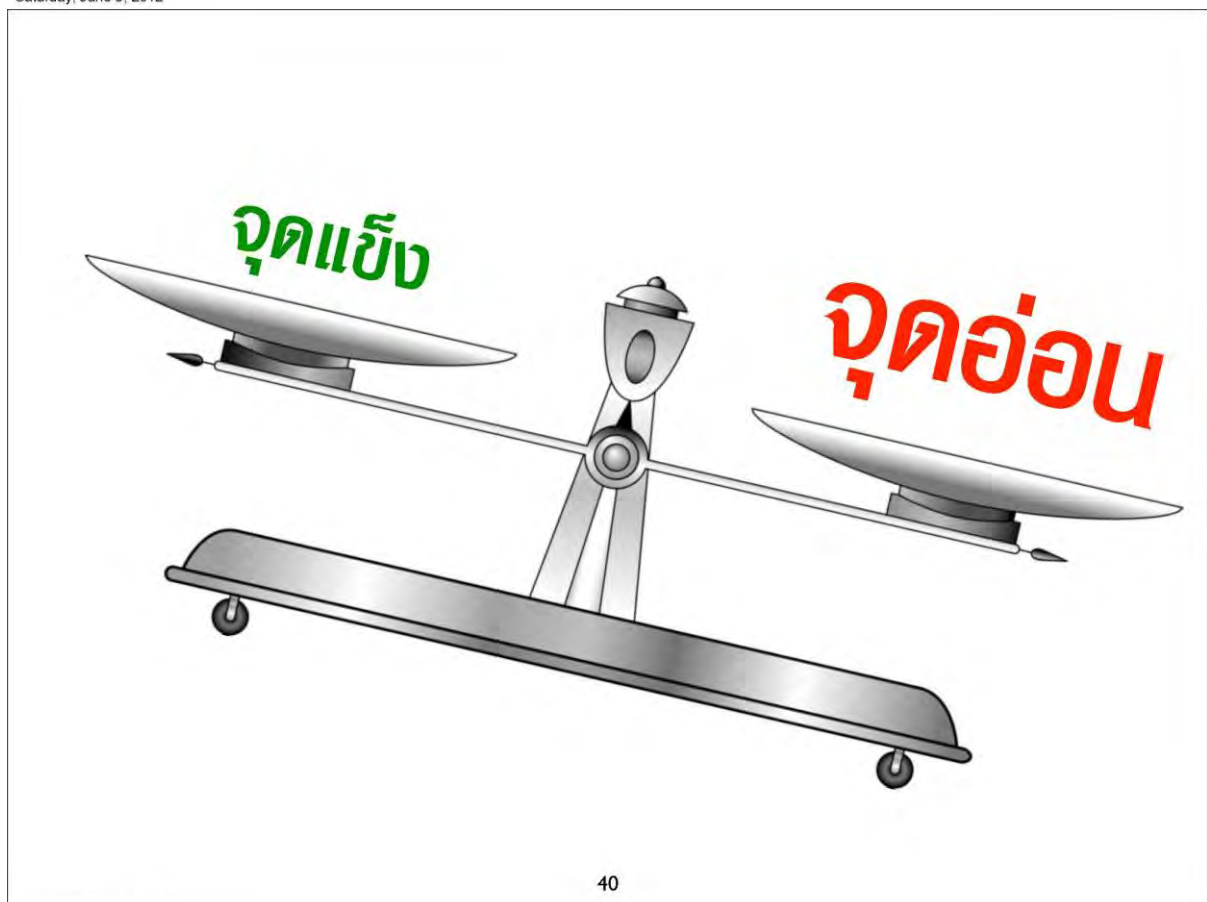
[http://www.youtube.com/watch?v=WLL2xy5eQTQ&list=PLF1B8061852F828B4&index=5&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=WLL2xy5eQTQ&list=PLF1B8061852F828B4&index=5&feature=plpp_video)

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

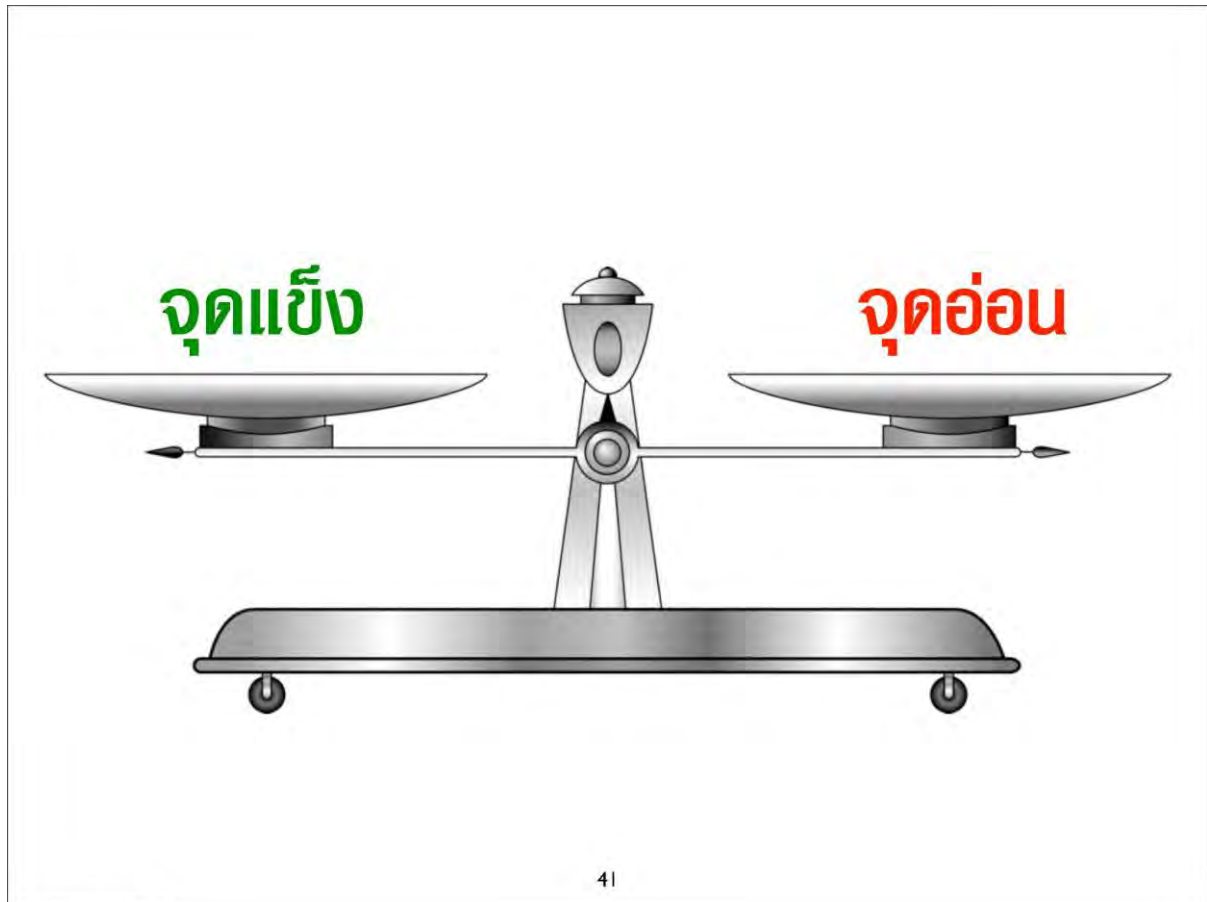


Saturday, June 9, 2012

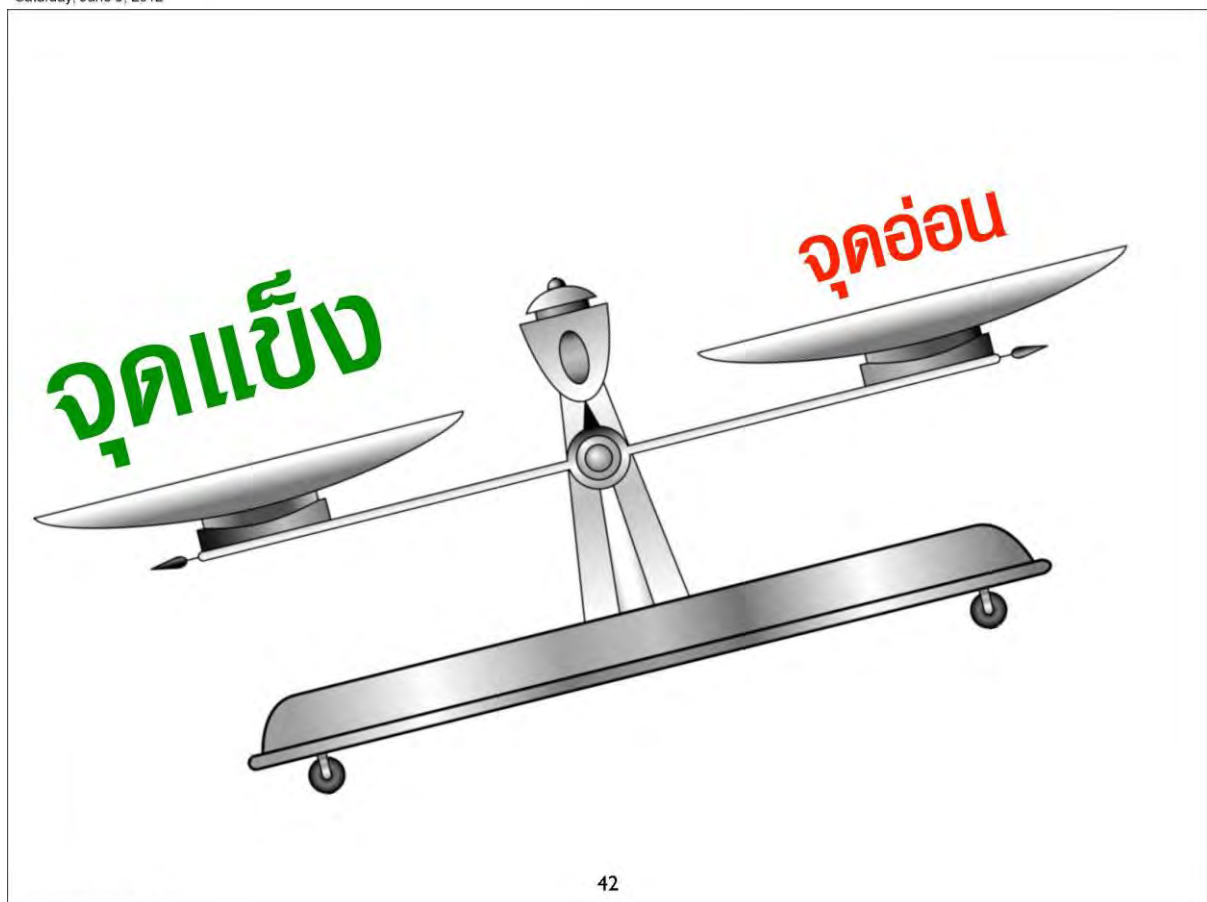


Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

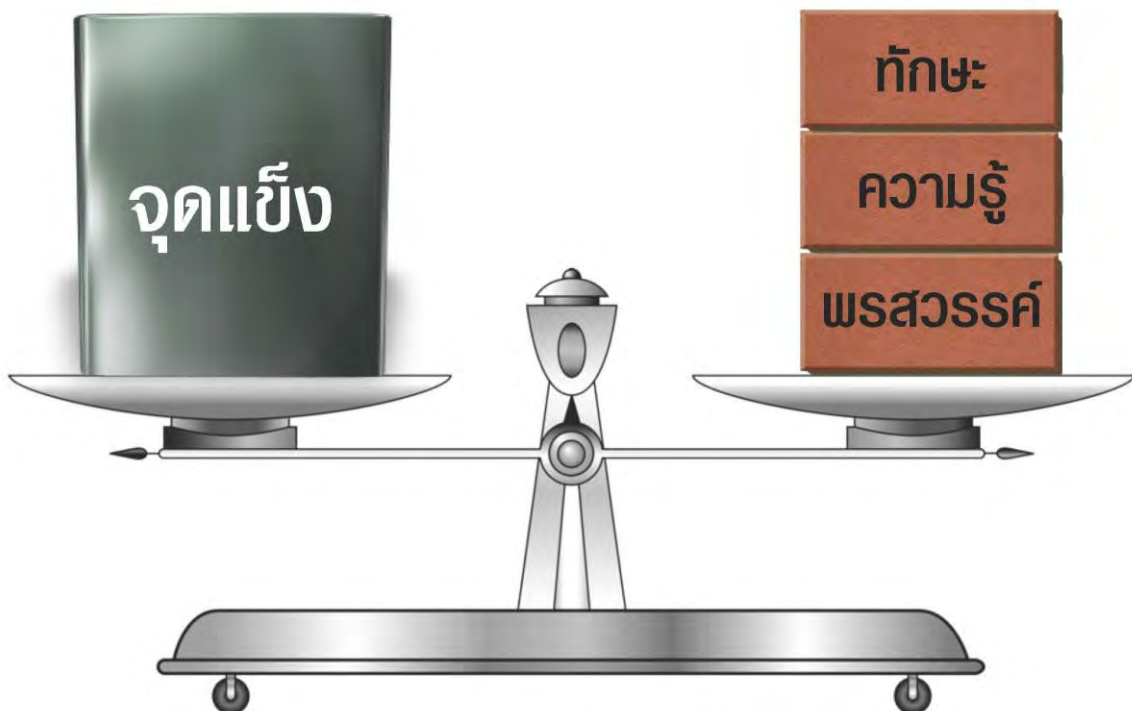
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

# จุดแข็ง

“การปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง  
ได้เหมาะสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ”

43

Saturday, June 9, 2012



44

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

# พรสวรรค์...

แบบแผนของความคิด ความรู้สึก หรือ  
พฤติกรรมที่เกิดซ้ำๆ ซึ่งสามารถนำมา  
ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

45

Saturday, June 9, 2012

## 4. ที่มาของพรสวรรค์

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

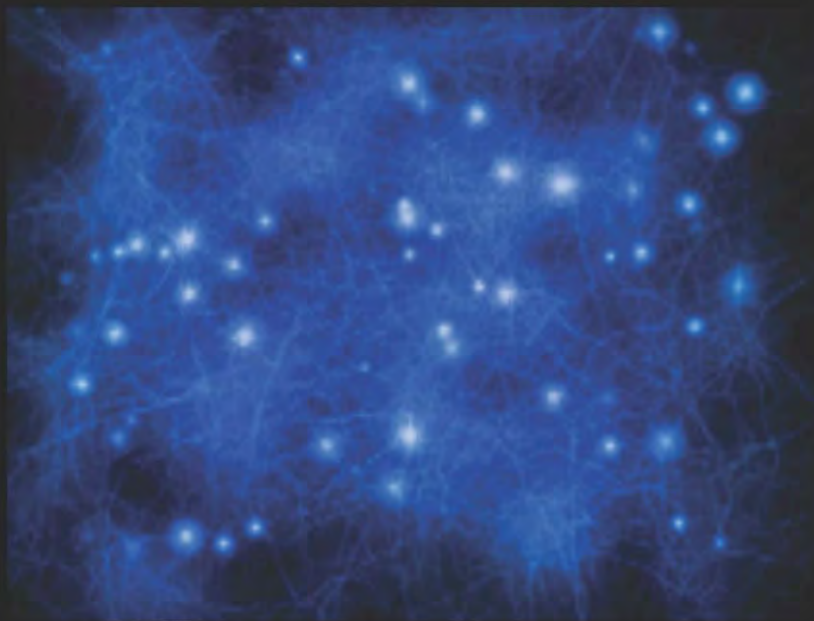


42 วันหลังปฏิสนธิ

47

Saturday, June 9, 2012

### สมองจะเติบโตอย่างรวดเร็วเป็นเวลาสี่เดือน



48

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### เซลล์สมอง (นิวรอน) นับแสนล้านเซลล์จะถูกสร้างขึ้น



49

Saturday, June 9, 2012

### เมื่อทารกอายุราว 7 เดือนในครรภ์มารดา...



50

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

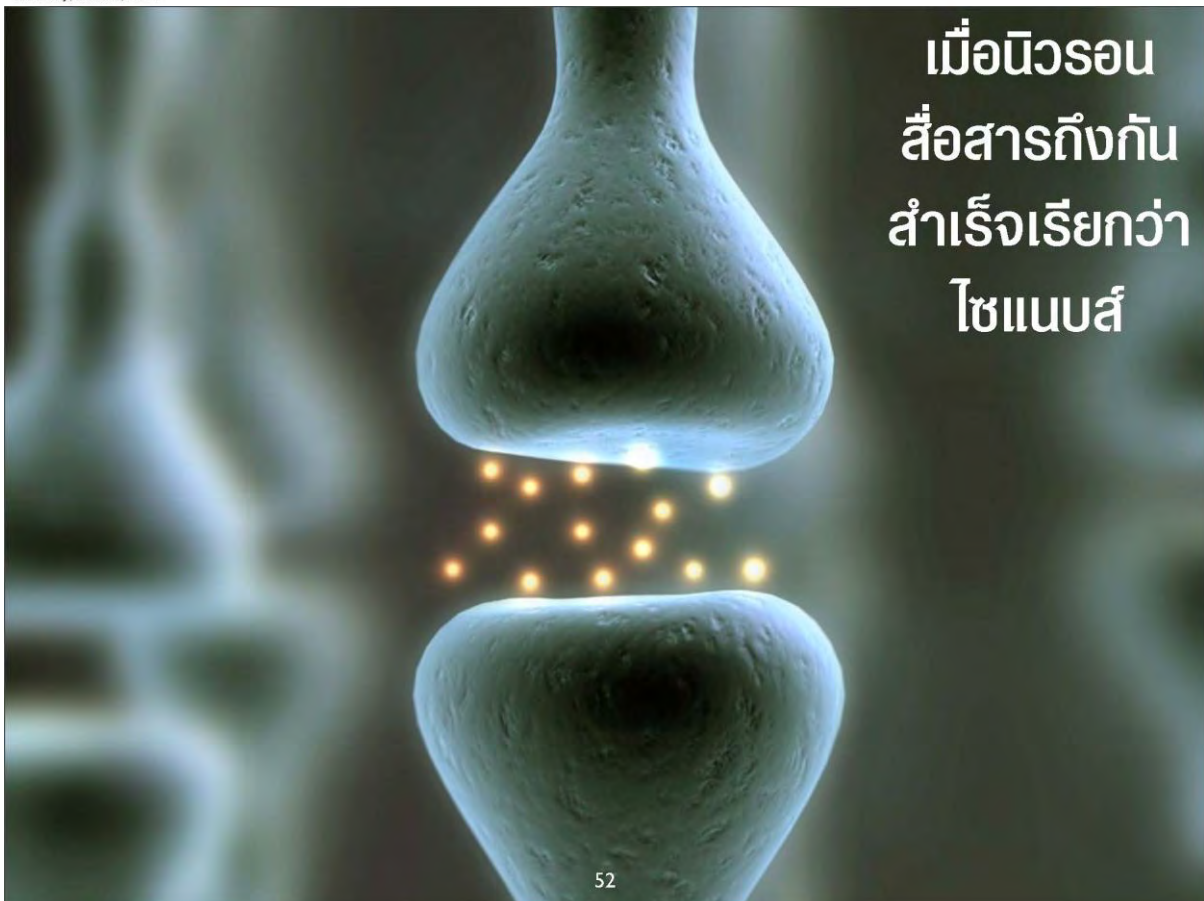
### นิวรอนแต่ละเซลล์จะสื่อสารกันเอง



51

Saturday, June 9, 2012

เมื่อนิวรอน  
สื่อสารถึงกัน  
สำเร็จเรียกว่า  
ไซแนปส์



52

Saturday, June 9, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**พอ 3 ขวบ  
นิวรอนนับแสนล้านเซลล์นั้น  
แต่ละเซลล์จะสร้างไซแนปส์  
กับอีก 15,000 นิวรอน**

53

Saturday, June 9, 2012

Page | 105

**แบบแผนของสายใยในสมองของคุณ  
ซึ่งครอบคลุมสลับซับซ้อนและพิเศษ  
เฉพาะตัวนั้นได้ถูกปักทอขึ้นมา**

54

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

ระหว่าง 3-15 ปี เครือข่ายในสมองบางส่วน  
จะเริ่มสูญเสียไซแนปส์ที่บรรจงสร้างขึ้นมาเป็นพันๆล้าน

Page | 106



55

Saturday, June 9, 2012

พอครบ 16 ปี  
การถักทอก็หยุดลง

56

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

พร้อมกับเครือข่าย  
ครึ่งหนึ่งหายไป

57

Saturday, June 9, 2012

โซ่แนปส์ที่แข็งแกร่งที่สุดที่หลงเหลืออยู่  
คือพรสวรรค์ของคุณ

58

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

จากการวิจัย  
กว่า 30 ปี



59

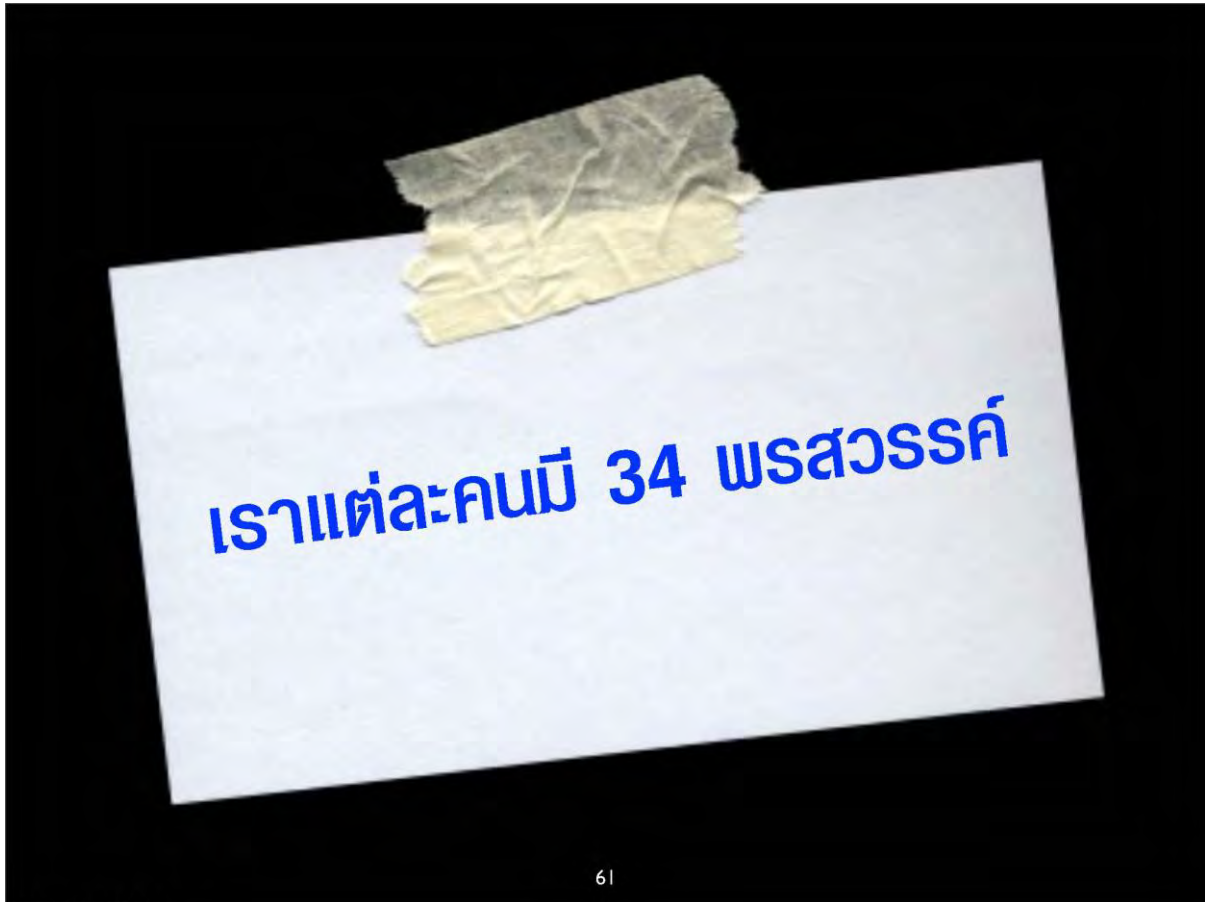
Saturday, June 9, 2012

ฐานข้อมูล  
กว่า 2 ล้าน

60

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**1**  
ใน  
**33,000,000**

63

Saturday, June 9, 2012

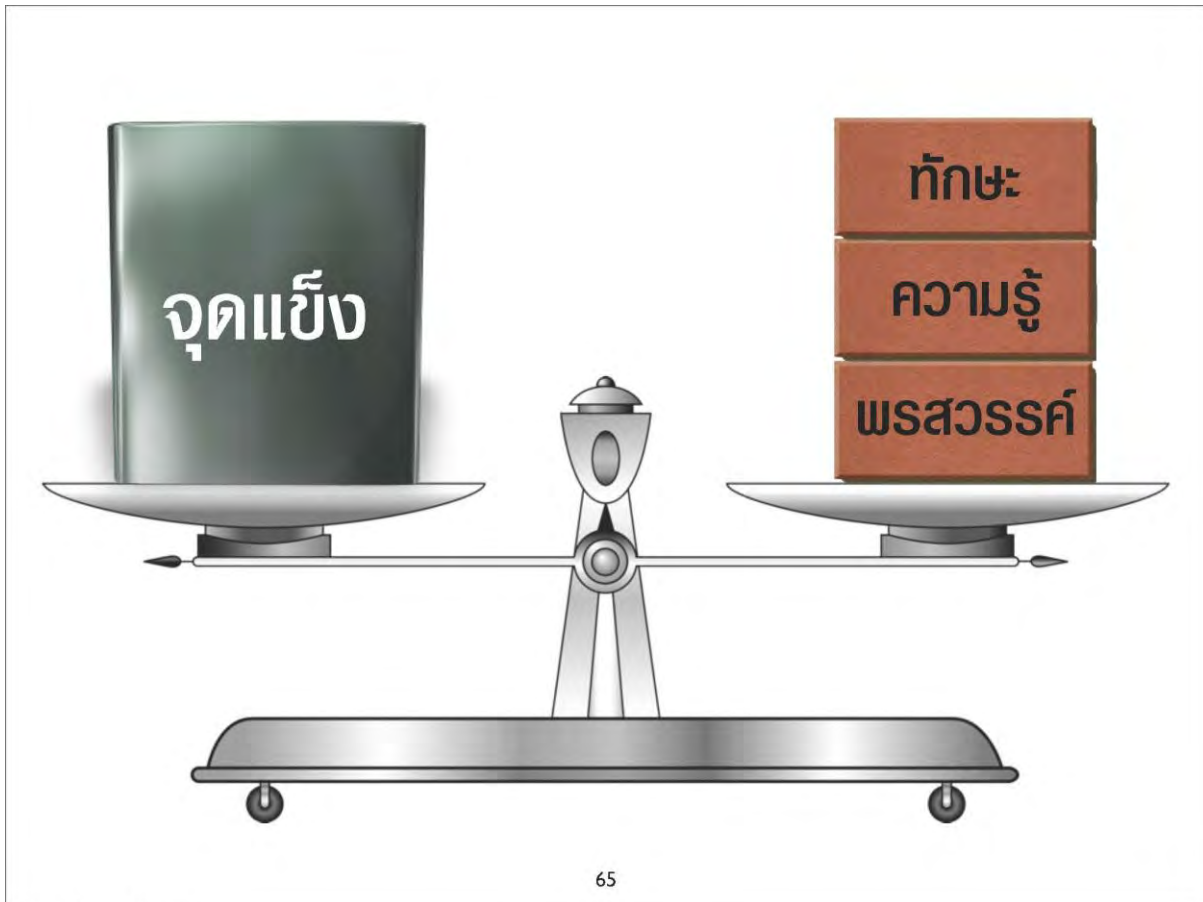


**1 ใน 33 ล้านคนที่มีพรสวรรค์ 5 ข้อเรียงเหมือนเรา**

64

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2



Saturday, June 9, 2012



66

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### สิ่งที่เขาทำได้ดี

สังเกต	รู้สต็อคของสด
เข้าใจ	รายการอาหาร
ตั้งใจ	ดูแลรายบุคคล
ถาม	รู้ทำเลที่นั่ง
ฟัง	จิตวิทยา
พูด	ช่างพูด

67

Saturday, June 9, 2012

### จุดแข็ง: บริการเกินความคาดหวัง

ทักษะ	ความรู้	พรสวรรค์

68

Saturday, June 9, 2012



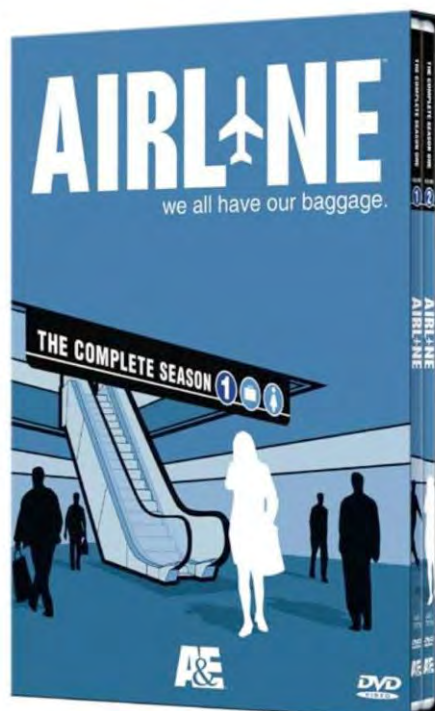
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### จุดแข็ง บริการลูกค้ายอดเยี่ยม

ทักษะ	ความรู้	พรสวรรค์
ฟัง พูด ถาม สังเกต	จิตวิทยา ทำเลที่นั่ง สต็อคของสด รายการอาหาร	เข้าใจ ตั้งใจ ช่างพูด ดูแลรายบุคคล

69

Saturday, June 9, 2012



70

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

# วิดีโอคลิป

Page | 114

- เรื่องของสายการบินเซาท์เวสต์
- ลูกค้าอัลไซเมอร์ถ่ายรดกางเกง
- โมคบริการเกินความคาดหวัง
- ระบุทักษะ: ความรู้ และพรสวรรค์

71

Saturday, June 9, 2012

[http://www.youtube.com/watch?v=wjKZvFzdUWQ&list=PLFI B806 I 852F 828B4&index=8&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=wjKZvFzdUWQ&list=PLFI B806 I 852F 828B4&index=8&feature=plpp_video)

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

**ระบุสิ่งที่โม้ทำได้ดี**

73

Saturday, June 9, 2012

**จุดแข็งของโม้: บริการเกินความคาดหวัง**

<b>ทักษะ</b>	<b>ความรู้</b>	<b>พรสวรรค์</b>

74

Saturday, June 9, 2012

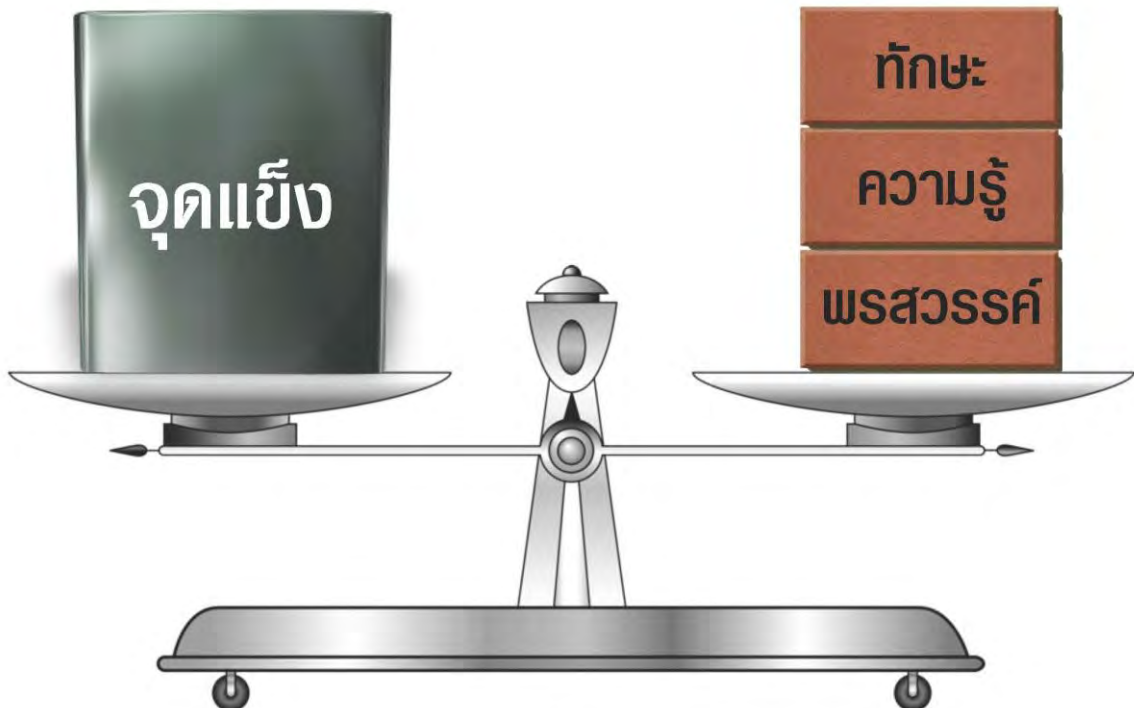
สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

## จุดแข็งของโมค: บริการเกินความคาดหวัง

ทักษะ	ความรู้	พรสวรรค์
สังกะ ฟัง ทาม พูด	ระเบียบสายการบิน: การนำกระเป๋า การใช้ห้องน้ำ การทำความสะอาด	Empathy Restorative Arranger Achiever

75

Saturday, June 9, 2012



76

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### จุดแข็ง

“การปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง  
ได้แทบสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ”

77

Saturday, June 9, 2012



## 5. การนำไปใช้ประโยชน์

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

เราจะใช้ประโยชน์จาก  
พรสวรรค์และจุดแข็งเพื่อ...

79

Saturday, June 9, 2012

### 1. ปลดปล่อยศักยภาพของเราแต่ละคน



80

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### 2. Mentoring / Coaching



81

Saturday, June 9, 2012

### 3. เข้าใจและเรียนรู้ที่จะใช้จุดแข็งของสมาชิกในทีม



82

Saturday, June 9, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

Saturday, June 9, 2012

**แต่ละคนเตรียมตัว  
คนละ 10 นาที**



Saturday, June 9, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### รู้จัก Coachee จาก StrengthsFinder

10 นาที

- อ่านลักษณะพรสวรรค์ทั้ง 5 ของตนเองจากคู่มือหน้า 81-145
- ในแต่ละพรสวรรค์ สรุป 1-3 ลักษณะสำคัญ (Key Words) ที่ตรงกับตนเอง

คนละ 5 นาที

- แลกเปลี่ยนข้อมูลพร้อมอธิบายให้เพื่อน (Coach) ฟัง

Saturday, June 9, 2012

### แนะนำข้อมูลของตนให้เพื่อนฟัง คนละ 5 นาที



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

# Coaching Practice

1. สลับกันฝึกโค้ชโดยการถาม กลุ่มละ 3 คนเหมือนเดิม
2. คำนึงถึงพรสวรรค์ของ coachee
3. เตรียมตัว 2 นาที (สมาธิ + coachee's talents)
4. โค้ชครั้งแรก 8 นาที + Feedback 10 นาที
5. เริ่มคู่ต่อไป

Saturday, June 9, 2012

# การบ้าน

Saturday, June 9, 2012

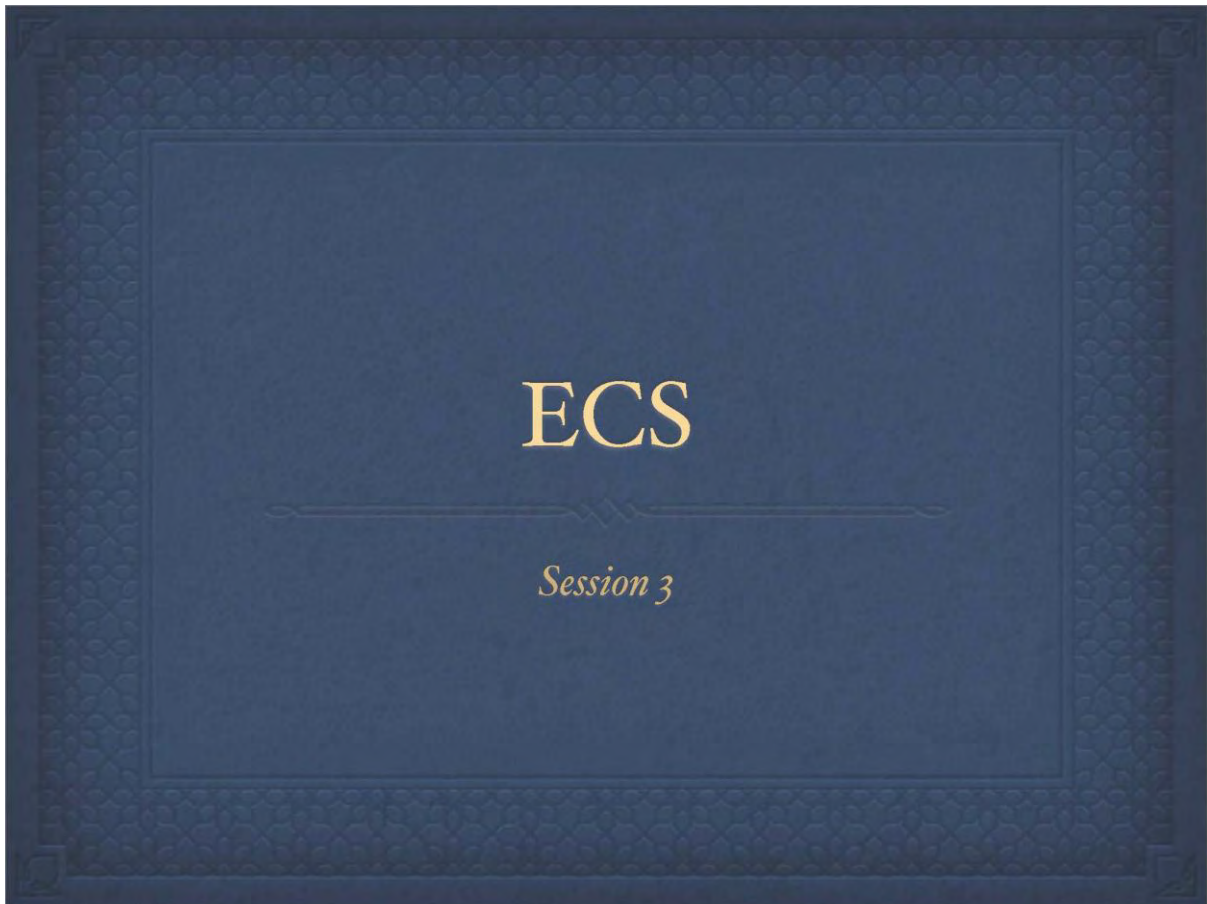
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 2

### การใช้ประโยชน์จาก “เจาะจุดแข็ง”

Page | 123

1. อ่านวิธีการหน้า 204
2. หน้า 205 - 238 คือเมนูการโค้ชพรสวรรค์ทั้ง 34 ข้อ
3. ให้เลือกหน้าตามพรสวรรค์ทั้ง 5 ข้อของแต่ละคน
4. ในแต่ละหน้าทำความเข้าใจตนเอง
5. แล้วใช้เป็นแนวทางบอกคนอื่นให้เขาเข้าใจเรามากขึ้น

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3



Saturday, June 16, 2012

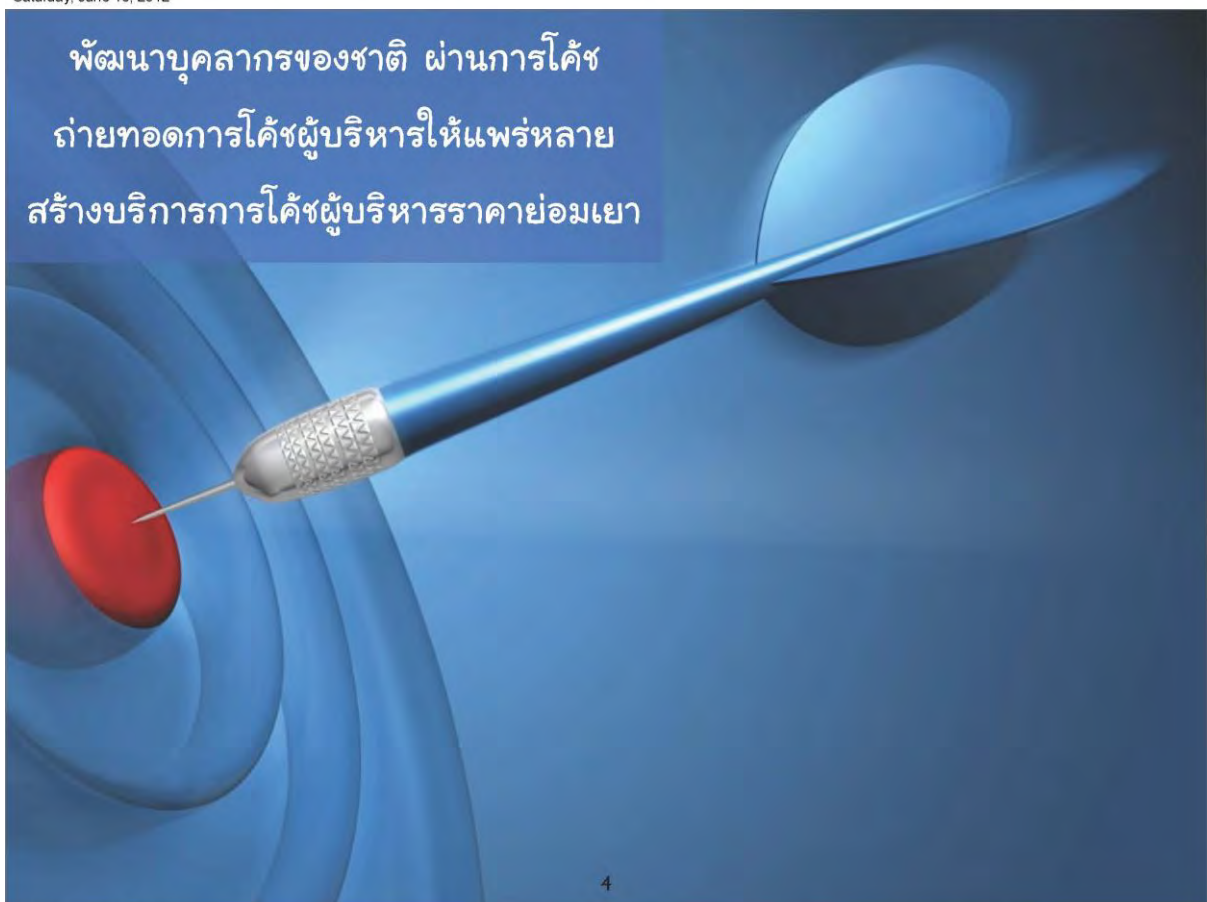


Saturday, June 16, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3



Saturday, June 16, 2012



Saturday, June 16, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3

1. เรียน 6 เสาร์ในชั้นเรียน
2. ฝึก 6 สัปดาห์นอกชั้นเรียน
3. เริ่มได้ชโดยเก็บค่าใช้จ่าย



Saturday, June 16, 2012

### เมื่อจบ 6 เสาร์

1. ได้ชเป็น
2. E-book
3. Youtube



6

Saturday, June 16, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3

# ข้อเตือนใจ

7

Saturday, June 16, 2012

“ขณะที่คุณรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้อยู่ในปัจจุบัน  
นั่นแสดงว่าคุณอยู่กับปัจจุบันแล้ว”



Saturday, June 16, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3

อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์ Talents อัตตา	ถามตัวเองว่า “กำลังทำอะไรอยู่”	คิดถึงสิ่งที่จะทำ หรือสิ่งที่เกิดขึ้น

Saturday, June 16, 2012



Saturday, June 16, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3

### สาริตถการโค้ชโดยโค้ชเกรียงยศ

สองรอบๆละ 15 นาที  
ตัวแทนกลุ่มละ 1 คน  
เรื่องตามจริงของแต่ละคน

Saturday, June 16, 2012

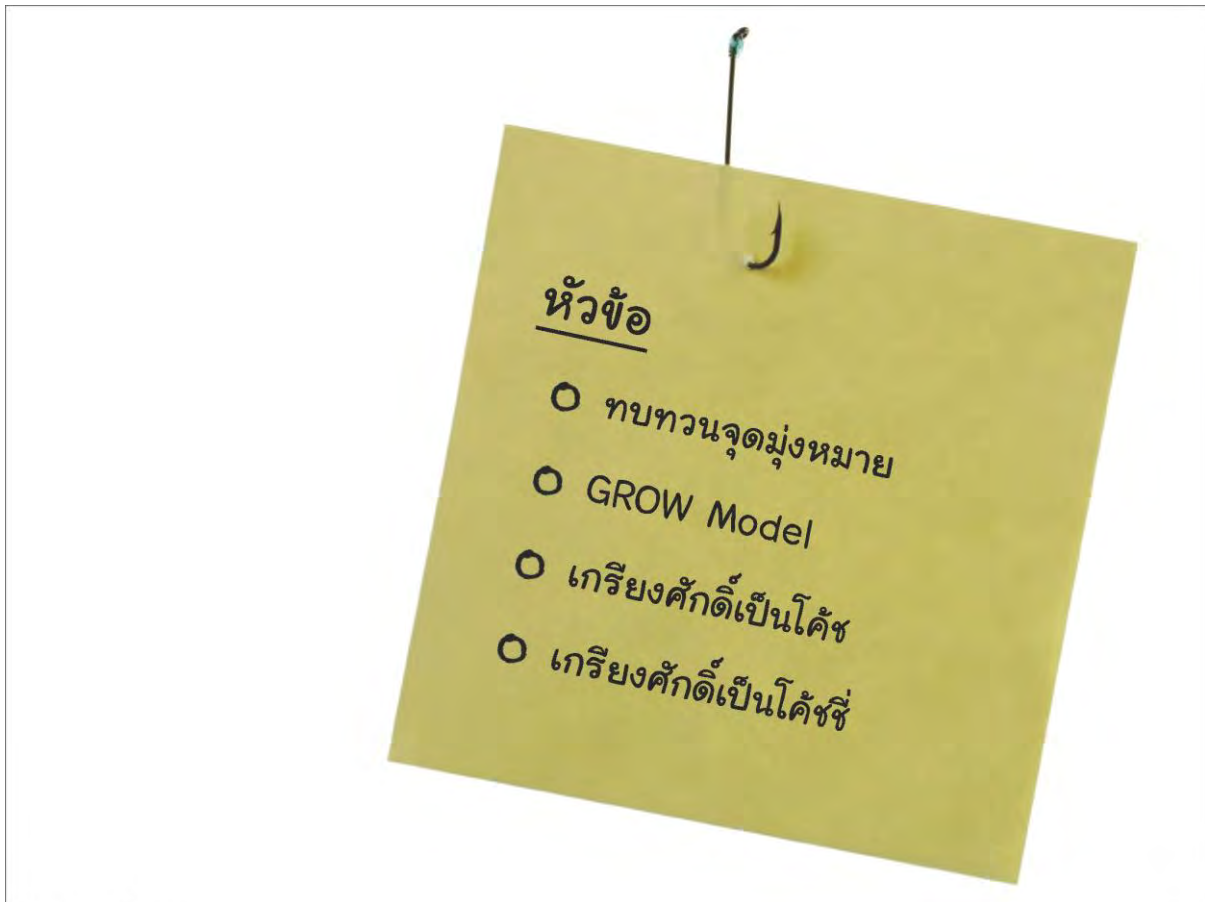
### Decoding process

ในแต่ละกลุ่ม

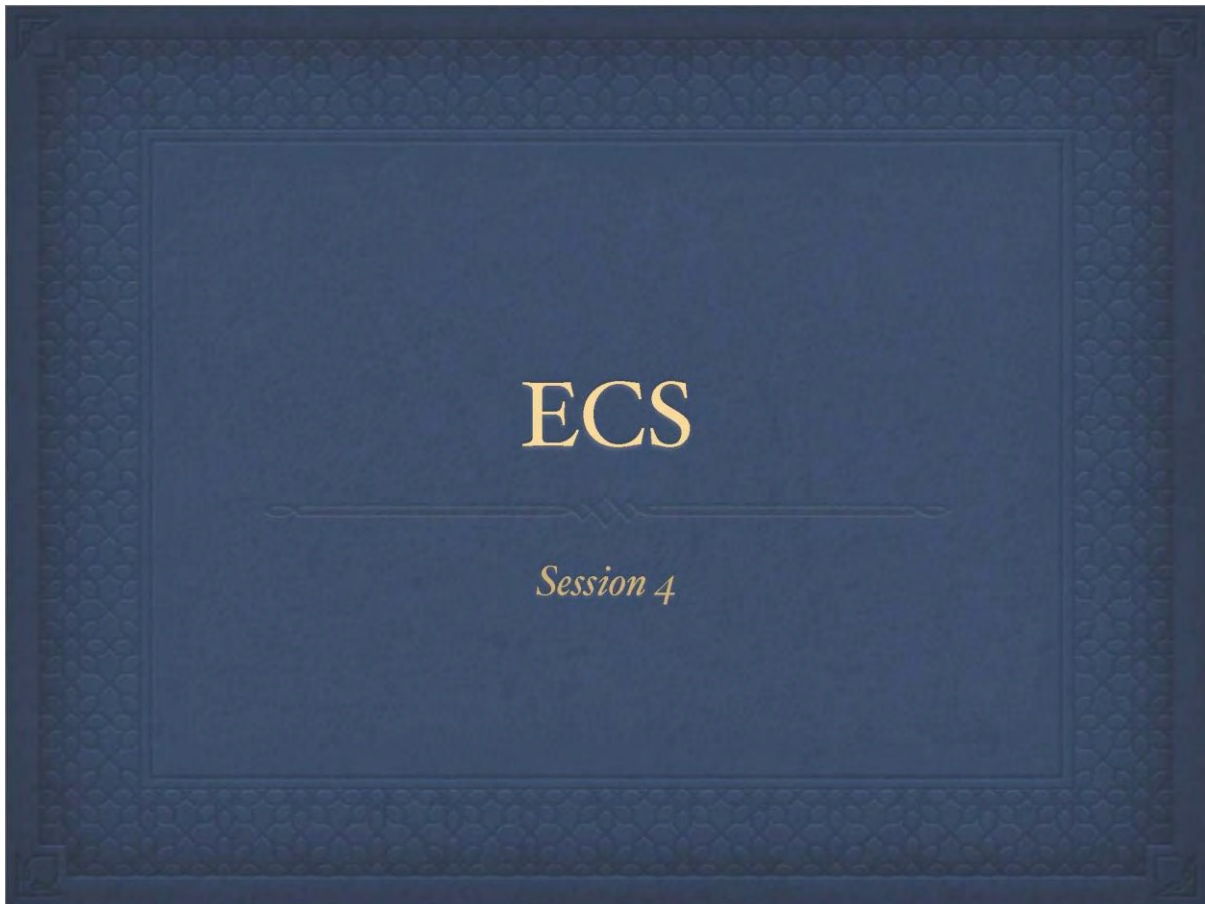
1. ถอดรหัสการโค้ชเป็นกระบวนการ
2. ลองฝึกใช้กระบวนการ
3. ปรับกระบวนการ
4. นำเสนอ

Saturday, June 16, 2012

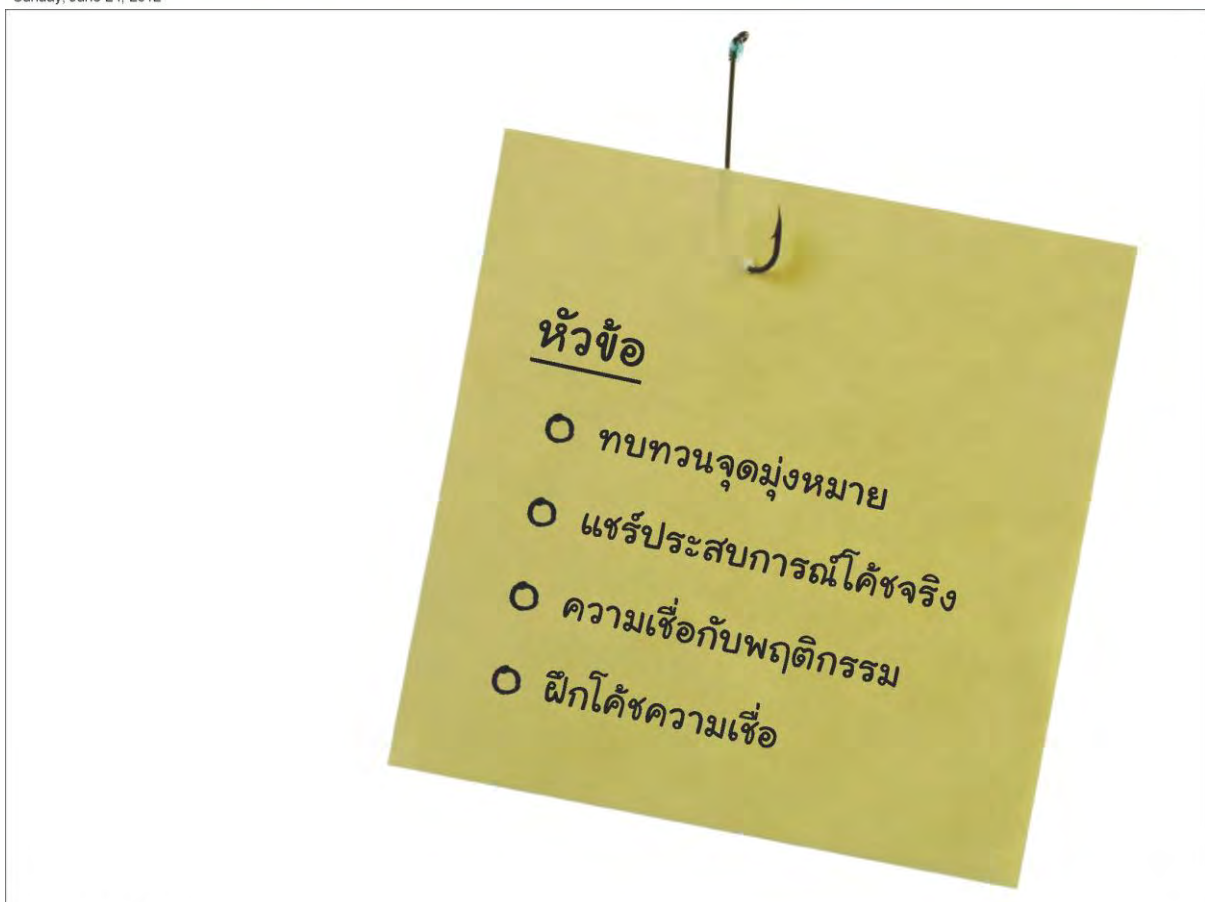
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 3



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4



Sunday, June 24, 2012



Sunday, June 24, 2012

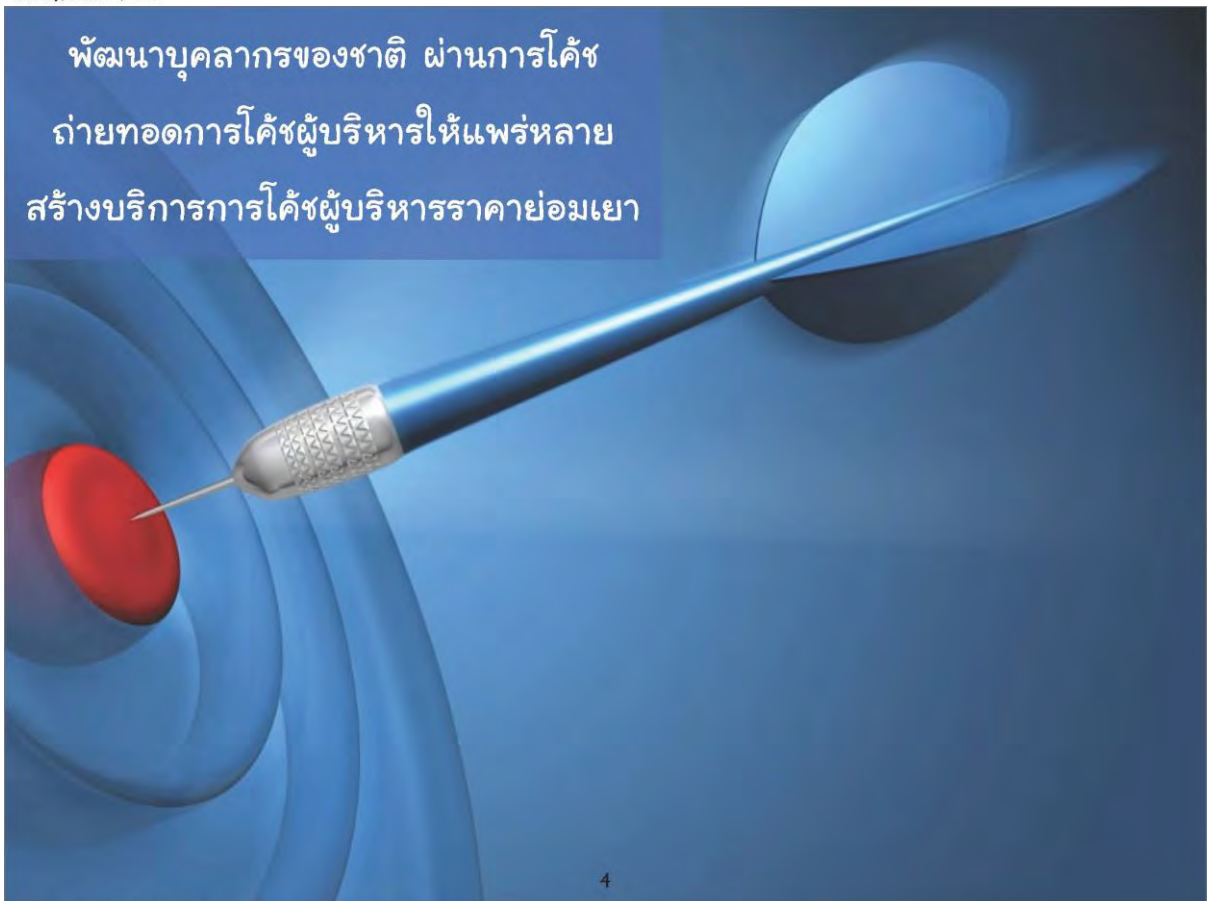
## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### ร่วมกันทำโลกนี้ให้ดีขึ้นด้วยการโค้ชผู้บริหาร



Sunday, June 24, 2012

พัฒนาบุคลากรของชาติ ผ่านการโค้ช  
ถ่ายทอดการโค้ชผู้บริหารให้แพร่หลาย  
สร้างบริการการโค้ชผู้บริหารราคาย่อมเยา



Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

1. เรียน 6 เสาร์ในชั้นเรียน
2. ฝึก 6 สัปดาห์นอกชั้นเรียน
3. เริ่มได้ชโดยเก็บค่าใช้จ่าย



Sunday, June 24, 2012

### เมื่อจบ 6 เสาร์

1. ได้ชเป็น
2. E-book
3. Youtube



6

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### แชร์ประสบการณ์ได้จริง

ตัวแทนกลุ่มละหนึ่งคน  
เล่าประสบการณ์สัปดาห์ที่ผ่านมา  
ไปลองโค้ชใครบางคน  
สิ่งที่ทำได้ดี  
สิ่งที่คิดว่าจะเปลี่ยนแปลง

Sunday, June 24, 2012



ความเชื่อ

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4



Sunday, June 24, 2012



Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4



ชฎาทิพ จูตระกูล

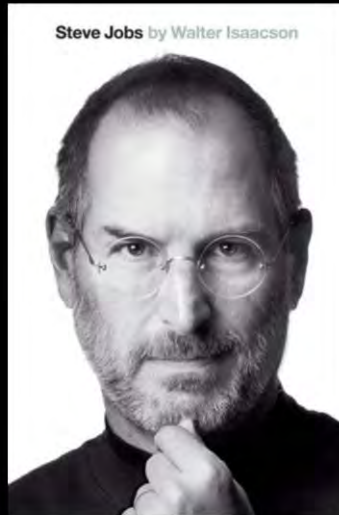
Sunday, June 24, 2012

[http://www.youtube.com/watch?v=SZH-cw6JT\\_8&list=PL99206AD12F959401&index=17&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=SZH-cw6JT_8&list=PL99206AD12F959401&index=17&feature=plpp_video)

Sunday, June 24, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4



Sunday, June 24, 2012

<http://www.youtube.com/watch?v=5yscnmWAM-c>

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

ความเชื่อ ญาณทิพ	ความเชื่อ เคน
เรียนรู้ด้วยการลงมือทำเอง	เรียนรู้ด้วยการมีคนสอน

Sunday, June 24, 2012

ความเชื่อ สตีฟ จ๊อบส์	ความเชื่อ เคน
เราเป็นคนพิเศษ เราถูกเลือก	เราเป็นเด็กกำพร้า ไม่มีใครต้องการเรา

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4



Sunday, June 24, 2012



Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

P = p - i

Performance

potential

interference

Fault belief

Self doubt

Fear to fail

Sunday, June 24, 2012

P = p - i

ผลงาน

ศักยภาพ

ตัวบั่นทอน

ความเชื่อที่ผิด

สงสัยในตัวเอง

กลัวล้มเหลว

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

ตัวอย่าง

“เกรียงศักดิ์กังวลใจการนำเสนอของตัวเอง”

Sunday, June 24, 2012

P = p - i

นำเสนอได้ 80%

ศักยภาพ 100%

ตัวบั่นทอน 20%

ความเชื่อผิดๆ  
ว่าต้องนำเสนอ  
สมบูรณ์ไม่มีที่ติ

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 5 ขั้นตอนจัดการความเชื่อไม่สมเหตุสมผล

1. ระบุ
2. ทำทาย
3. ทดแทน
4. เตรียมบทพูด
5. จัดทำแผน 21 วัน

Sunday, June 24, 2012

### 1. ระบุ ความเชื่อไม่สมเหตุสมผล

“ทุกครั้งที่เรานำเสนอ เรา ‘ต้อง’ นำเสนอ  
ได้ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่เราสอนในหนังสือการนำเสนอ”

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 2. ทำทาย ความเชื่อไม่สมเหตุสมผล 1/2

- ไม่มีหลักฐานใดๆที่บอกว่ามีใครทำได้ทุกขั้นตอน
- ผลการประเมินไม่เคยมีใครบอกแบบที่เราเชื่อ
- คุณเปาะ มักเอ่ยบ่อยๆว่าเราเตรียมตัวมาก
- ชนะ ยืนยันว่าเราทำได้ดี
- หากไม่ดีจริง ใจต้องบอกเราไปแล้ว

Sunday, June 24, 2012

### 2. ทำทาย ความเชื่อไม่สมเหตุสมผล 2/2

- ดังนั้นเป็นความเชื่อนี้ไม่สมเหตุสมผล โดยที่เราเป็นคน “เลือก” ที่จะเชื่อแบบนั้นเอง
- ดังนั้น เราจึงมีสิทธิ์ที่จะ “เลือก” ที่จะไม่เชื่อแบบนั้น ได้เช่นกัน

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 3. ทดแทนด้วยความเชื่อใหม่

- เรา “ควร” นำเสนอได้ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่  
เราสอน หากพลาดบ้างก็เป็นปุถุชน
- มีหลักฐานสนับสนุนหรือไม่ มี ขนาด Steve  
Jobs ยังพลาดเลย แม้จะซ้อมอย่างหนัก

Sunday, June 24, 2012

### 4. เตรียมบทพูด ความเชื่อใหม่

- 4.1 ตัดกำลังความเชื่อที่ไม่สมเหตุผล
- 4.2 เร่งความเชื่อใหม่
- 4.3 ฝึกตัวเองให้ฟื้นความเชื่อเดิม

Sunday, June 24, 2012



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 4.1 ตัดกำลังความเชื่อที่ไม่สมเหตุสมผล

- ที่ผ่านมายังไม่เห็นใครทำได้เลย
- ในหนังสือเราต้องหาตัวอย่างแต่ละบทไม่ซ้ำคน

Sunday, June 24, 2012

### 4.2 เร่งความเชื่อใหม่

- เน้นที่ประโยชน์คนฟัง
- เมื่อพลาดบ้างก็ให้อภัยตนเอง
- ไม่มีใครคาดหวังให้เราสมบูรณ์แบบ

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 4.3 ฝึกตัวเองให้ฟื้นความเชื่อเดิม

- สบายใจกับความอึดอัด
- ซ้อมและเตรียมพร้อมสมควร

Sunday, June 24, 2012

### 5. จัดทำแผน 21 วัน

- อ่านบททวนข้อ 3/4
- อ่านบททวนข้อ 3/4 ลงเทพฟังในรถ
- อ่านบททวนข้อ 3/4 กับใจ้ ทุก 3 วัน

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### 5 ขั้นตอนจัดการความเชื่อไม่สมเหตุสมผล

1. ระบุ
2. ทำทาย
3. ทดแทน
4. เตรียมบทพูด
5. จัดทำแผน 21 วัน

Sunday, June 24, 2012

### Workshop 1

เลือกเพื่อนหนึ่งคนเป็นโค้ช  
เพื่อนอีกสองคนเป็นโค้ช  
ทำตามขั้นตอนใน handout

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 4

### Workshop 2

เลือกเพื่อนหนึ่งคนเป็นโค้ช  
เพื่อน 1 คนเป็นโค้ช  
เพื่อนอีกคนเป็นคนบันทึกคำถาม  
ทำตามขั้นตอนใน handout

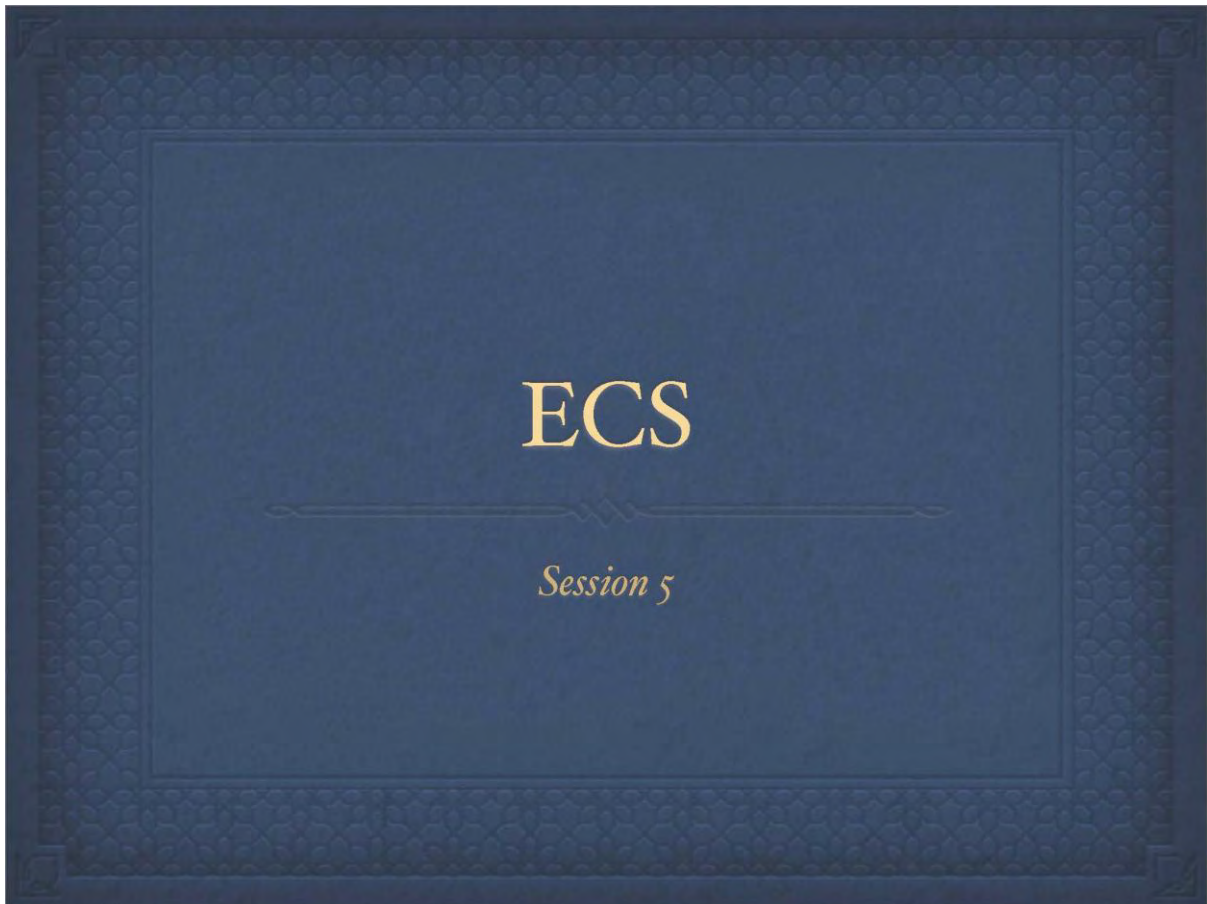
Sunday, June 24, 2012

### การบ้าน

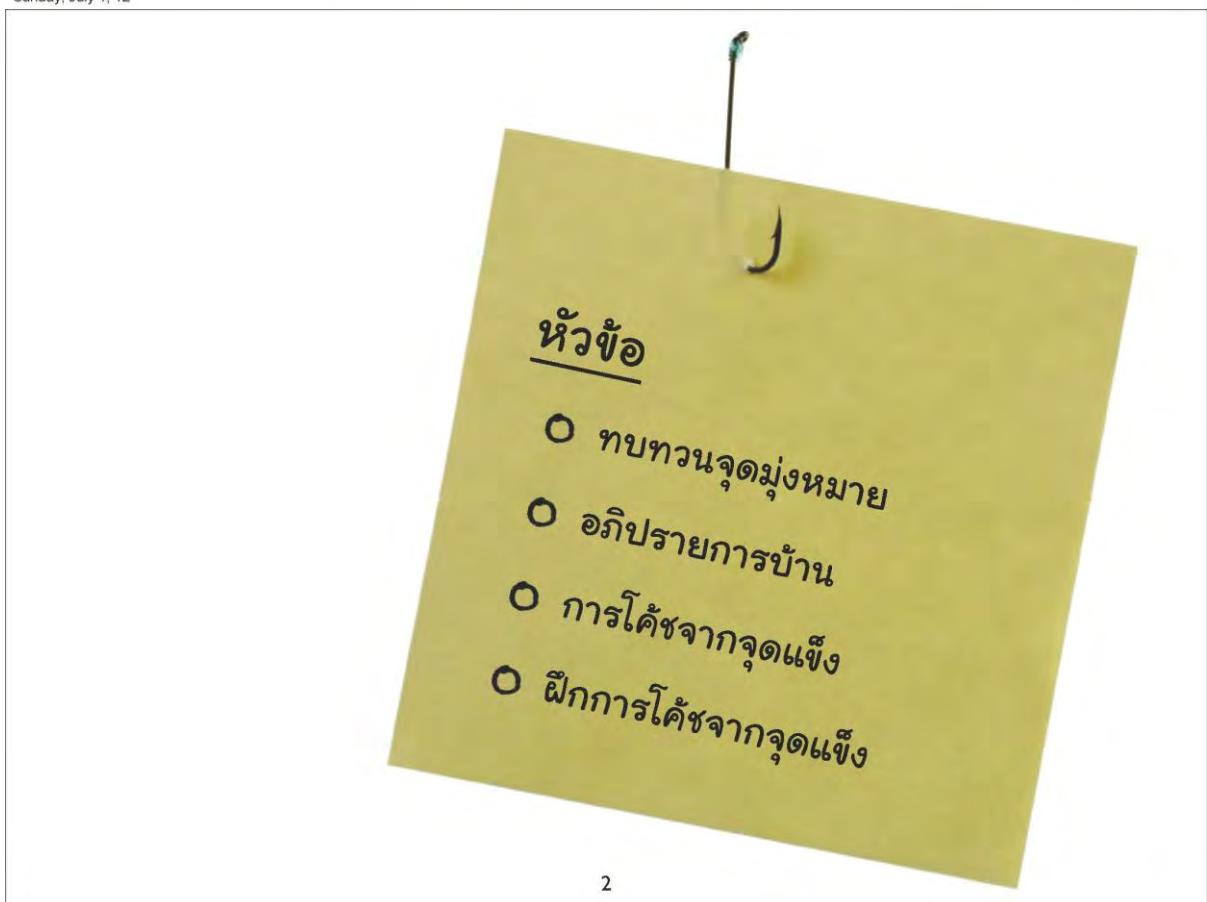
แต่ละคนเลือกความเชื่อ 1 ข้อที่ไม่สมเหตุสมผล  
จัดทำแนวทาง 5 ขั้นตอนจัดการความเชื่อไม่สมเหตุสมผล  
ส่งเป็น soft file ทาง ECS Group ก่อนเสาร์หน้า  
และนำมาเป็นข้อมูลแชร์ในชั้นเรียนครั้งหน้า

Sunday, June 24, 2012

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5



Sunday, July 1, 12



Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5



Sunday, July 1, 12



Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

1. เรียน 6 เสาร์ในชั้นเรียน
2. ฝึก 6 สัปดาห์นอกชั้นเรียน
3. เริ่มได้ชโดยเก็บค่าใช้จ่าย



Sunday, July 1, 12

### เมื่อจบ 6 เสาร์

1. ได้ชเป็น
2. E-book
3. Youtube



6

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### การบ้าน

แต่ละคนเลือกความเชื่อ 1 ข้อที่ไม่สมเหตุสมผล  
จัดทำแนวทาง 5 ขั้นตอนจัดการความเชื่อไม่สมเหตุสมผล  
ส่งเป็น soft file ทาง ECS Group ก่อนเสาร์หน้า  
และนำมาเป็นข้อมูลแชร์ในชั้นเรียนครั้งหน้า

7

Sunday, July 1, 12

P = p - i

Performance

potential

interference

Fault belief

Self doubt

Fear to fail

Sunday, July 1, 12



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

<http://www.youtube.com/watch?v=-gowpi5lpNE&feature=youtu.be>

Sunday, July 1, 12

### การโค้ชจุดแข็ง



Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

# ประโยชน์

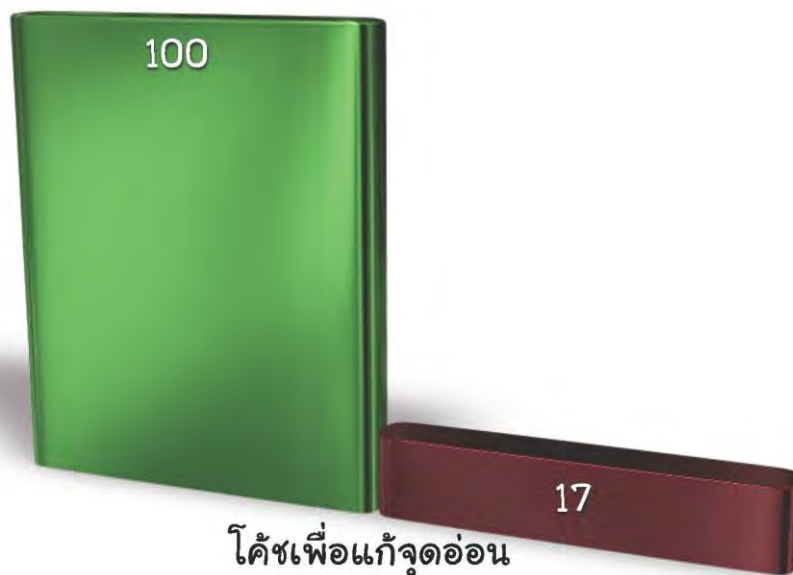
ยกระดับจุดแข็งให้ถึงระดับโลก

11

Sunday, July 1, 12

■ ในร้อยละ

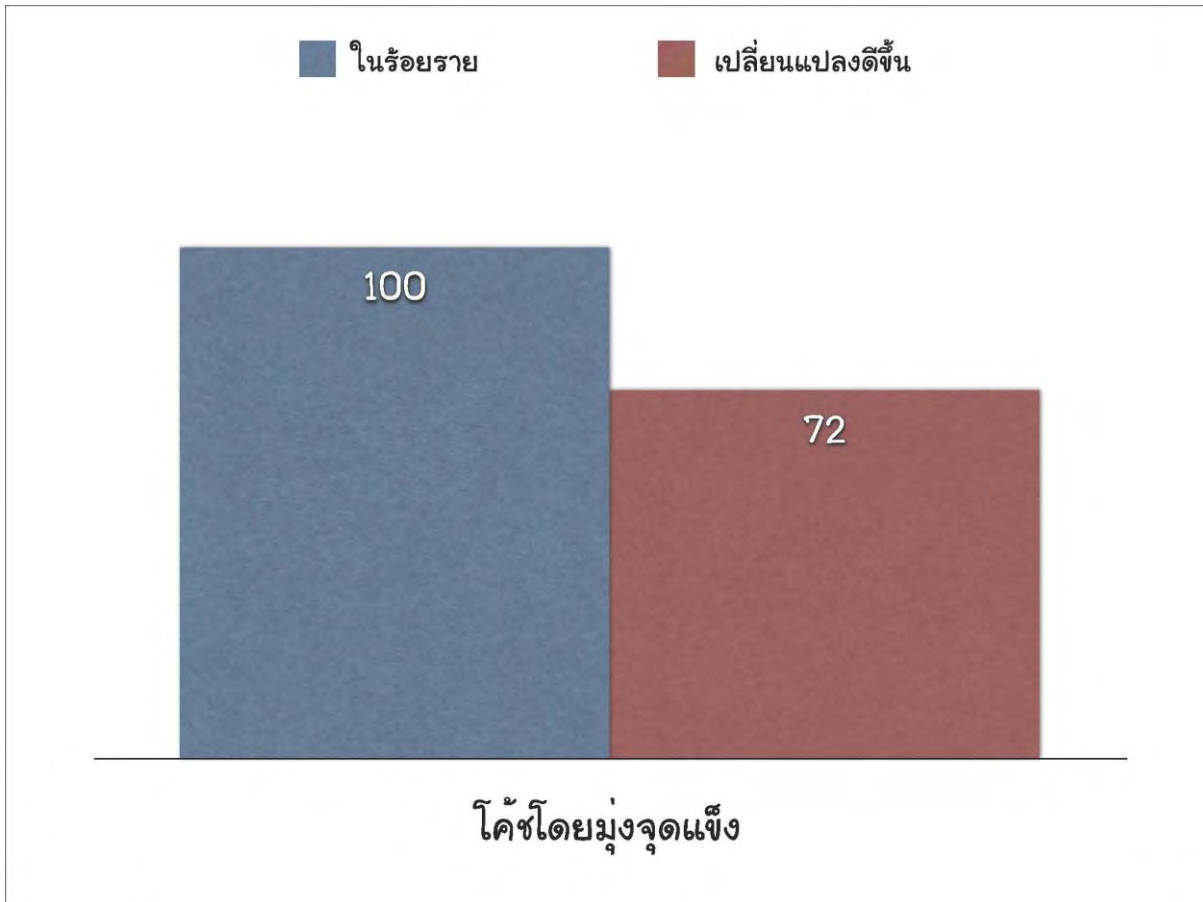
■ เปลี่ยนแปลงดีขึ้น



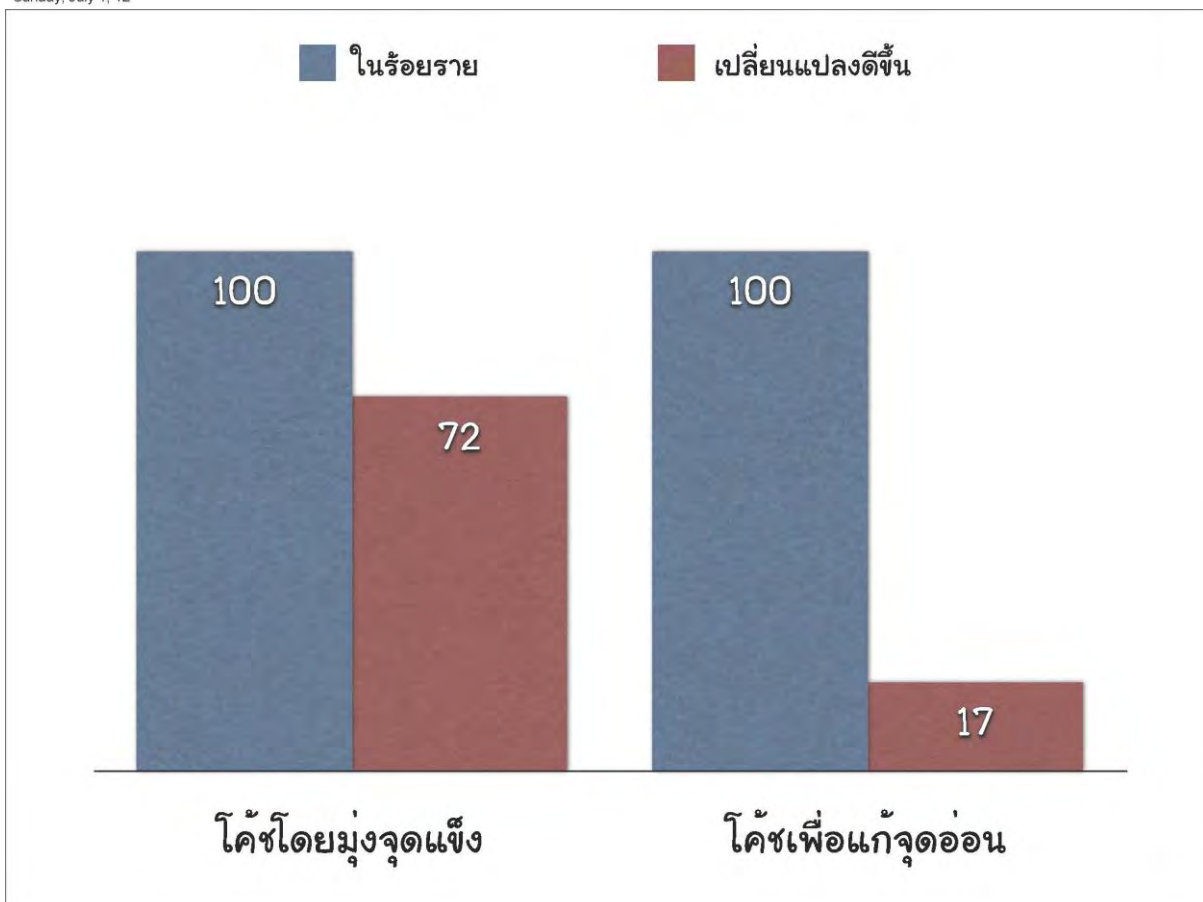
โค้ชเพื่อแก้จุดอ่อน

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5



Sunday, July 1, 12



Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

x 4

Sunday, July 1, 12

คนไข้ที่เคยหัวใจวาย และรอดมาได้  
ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อลดโอกาสเสียชีวิต  
มีเพียง 1 ใน 9 เท่านั้นที่ทำได้

Fast Company Magazine  
May 2005

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

# วัตถุประสงค์

สร้างแผนพัฒนาจุดแข็งที่เป็นรูปธรรม

17

Sunday, July 1, 12

# วิธีการ

1. ระบุจุดแข็ง
2. เลือกจุดแข็งเพื่อพัฒนา
3. จัดทำแผนพัฒนา
4. ระบุการติดตามผล

18

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### 1.ระบุดจุดแข็ง

ฉันรู้สึกดีเมื่อทำงาน...

ฉันรู้สึกมีพลังเมื่อทำงาน...

ฉันรู้สึกสนุกเมื่อทำงาน...

ฉันตั้งตารอที่จะทำงาน...

19

Sunday, July 1, 12

### ตัวอย่าง: เกரியงค์กดี

- 1.1 จัดทำสไลด์นำเสนอ
- 1.2 เขียนบทความบางกอกโพสต์
- 1.3 ตั้งคำถามให้คนคิดคำตอบระหว่างโค้ช
- 1.4 ฟังเพื่อหาว่ามีนัยอะไรจากคำพูดนั้น
- 1.5เล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

20

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

# 2. เลือกจุดแข็งเพื่อพัฒนา

เลือกหนึ่งจุดแข็งโดยใช้เกณฑ์

- a. เป็นสิ่งที่โดดเด่นที่สุด
- b. มีนัยต่อผลงานเรามากที่สุด

21

Sunday, July 1, 12

## ตัวอย่าง: เกரியงค์กดี

- 1.1 จัดทำสไลด์นำเสนอ
- 1.2 เขียนบทความบางกอกโพสต์
- 1.3 ตั้งคำถามให้คนคิดคำตอบระหว่างโค้ช
- 1.4 ฟังเพื่อหาว่ามีนัยอะไรจากคำพูดนั้น
- 1.5 เล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

22

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### 3. จัดทำแผนพัฒนา

- 3.1 เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อยกระดับจุดแข็งนี้
- 3.2 เราต้องอ่านหนังสืออะไรบ้าง
- 3.3 เราต้องเข้าอบรมอะไรบ้าง
- 3.4 เราต้องทำการวิจัยอะไรบ้าง
- 3.5 เราต้องสังเกตใครทำงานบ้าง
- 3.6 เราต้องขอคำปรึกษากับกับใครบ้าง
- 3.7 เราต้องเอาจุดแข็งนี้ไปสอนกับใครบ้าง

23

Sunday, July 1, 12

ตัวอย่าง: เกரியงค์กดี

24

Sunday, July 1, 12



## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### 3.1 เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อยกระดับจุดแข็งนี้

3.1.1 ฟัง Leading with questions by M. Marquardt

3.1.2 ฟัง Change your questions change your life  
by M. Adams

3.1.3 ประเมินตนเองทุกวันว่าประสิทธิภาพในการถาม  
ของเราในแต่ละวันเป็นอย่างไร

25

Sunday, July 1, 12

### 3.2 เราต้องอ่านหนังสืออะไรบ้าง

3.2.1 The Quiet Leadership  
by David Rock

26

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### 3.4 เราต้องทำการวิจัยอะไรบ้าง

จัดบันทึกไดอารี่คำถามทุกวัน 1 เดือน

- คำถามดีๆในแต่ละวัน
- จากการสังเกตคนอื่น
- จากคำถามของเรา
- จากหนังสือและอินเทอร์เน็ต

27

Sunday, July 1, 12

### 3.5 เราต้องสังเกตใครทำงานบ้าง

ดูดีวีดี CEO Exchange

สังเกตแนวทางการถาม

พิธีกร เจฟ กรีนฟีลด์

28

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### 3.7 เราต้องเอาจุดแข็งนี้ไปสอนกับใครบ้าง

นำไปสอนโค้ช  
เขียนลงบางกอกโพสต์  
แชร์ในเฟสบุ๊ก

29

Sunday, July 1, 12

### 4. เราต้องวางแผนการติดตามผลอย่างไร

มอบหมายคุณพิม  
ติดตามผลทุกวัน  
เป็นเวลา 1 เดือน

30

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### Workshop 1

เลือกเพื่อนหนึ่งคนเป็นโค้ช  
เพื่อนอีกสองคนเป็นโค้ช  
ทำตามขั้นตอนใน handout

31

Sunday, July 1, 12

### Workshop 2

เลือกเพื่อนหนึ่งคนเป็นโค้ช  
เพื่อน 1 คนเป็นโค้ช  
เพื่อนอีกคนเป็นคนที่ถามคำถาม  
ทำตามขั้นตอนใน handout

32

Sunday, July 1, 12

## สไลด์ประกอบการเรียนหลักสูตร ECS สัปดาห์ที่ 5

### การบ้าน

แต่ละคนเลือก 1 จุดแข็ง

จัดทำแนวทาง 4 ขั้นตอน

ส่งเป็น soft file ทาง ECS Group ก่อนเสาร์หน้า

และนำมาเป็นข้อมูลแชร์ในชั้นเรียนครั้งหน้า