

# COACHING GUIDE FOR LEADERS



Metropolitan Electricity Authority

---

By.. Mr.Prawit Phollawatphiphatkul  
Assistant Director of General  
Training Division

---

# คำนำ

คู่มือการโค้ชสำหรับนักบริหารฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรสามารถเรียนรู้ และนำ “กระบวนการโค้ช” ไปใช้กับการพัฒนาทีมงานของตนเองได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เนื้อหา ภายในครอบคลุมตั้งแต่พื้นฐาน ความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของการโค้ช ไปจนถึงทักษะที่จำเป็น เครื่องมือ เทคนิคการโค้ช และตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง

สิ่งสำคัญที่ผู้ใช้คู่มือนี้ควรตระหนัก คือ การโค้ชไม่ใช่เพียง “เทคนิคการบริหารคน” แต่คือการเปลี่ยนบทบาท ของผู้นำจากผู้สั่งการ ไปสู่ผู้สนับสนุนที่ช่วยให้ทีมงานค้นพบศักยภาพของตนเอง การโค้ชจึงเป็นทั้งศิลปะและ วิทยาศาสตร์ที่ต้องอาศัยความตั้งใจ การฟังเชิงลึก และการสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้การพัฒนาคนเกิดผลลัพธ์ จริงและยั่งยืน

คู่มือนี้สามารถใช้ได้ทั้งในฐานะ แหล่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และ คู่มือปฏิบัติสำหรับการโค้ชทีม โดยผู้อ่านสามารถเลือกหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับบริบทการทำงานของตน เช่น การโค้ชเพื่อพัฒนาผลงาน (Performance Coaching) การโค้ชเพื่อสร้างนวัตกรรม (Transformational Coaching) หรือการโค้ชเพื่อ พัฒนาความพร้อมสู่การเป็นผู้นำ (Leadership Coaching)

สิ่งที่ผู้บริหารควรทำเมื่อใช้คู่มือนี้คือ

1. อ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาในแต่ละบท พร้อมจดบันทึกสิ่งที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้ทันที
2. ฝึกใช้คำถามเชิงโค้ชและการฟังเชิงลึกในการทำงานประจำวัน เพื่อสร้างความเคยชิน
3. ติดตามและสะท้อนผลลัพธ์ของการโค้ชอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงทักษะการโค้ชให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
4. ใช้คู่มือนี้เป็นเครื่องมือเสริมควบคู่ไปกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สุดท้ายนี้ คู่มือเล่มนี้จะมีคุณค่าได้จริงก็ต่อเมื่อผู้อ่าน **นำไปใช้จริง** เพราะการโค้ชไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการ อ่านเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการลงมือฝึกฝน พัฒนา และเรียนรู้จากประสบการณ์ซ้ำ ๆ จนกลายเป็น ทักษะติดตัว หากผู้อ่านทุกท่านสามารถใช้การโค้ชได้อย่างคล่องแคล่ว องค์กรก็จะได้ทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้นำรุ่นใหม่พร้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

# คู่มือการโค้ชสำหรับนักบริหาร

---

## สารบัญ

เกริ่นนำ	
1. ความหมายของการโค้ช	4
2. ความสำคัญของการโค้ช	5
3. ประโยชน์ของการโค้ช	6
4. ทักษะที่จำเป็นในการทำหน้าที่โค้ช	7
5. ประเภทของการโค้ช	8
6. กระบวนการโค้ช	9
7. GROW Model (MEA context)	10
8. Coaching Conversation Scripts	11
9. Coaching Tools	11
10. Precautions in Coaching	12
11. Success Factors in Coaching	13
12. Coaching vs. Teaching	14
13. Coaching Evaluation & ROI	15
14. Leader as Coach	16
15. Coaching Culture	17
16. Coaching & MEA CHANGE Values	18
17. Competency Framework & Coaching	19
18. Case Studies	20
บทสรุป	21
ภาคผนวก (ตัวอย่างคำถามสำหรับการโค้ช)	22



**การโค้ช (Coaching)** เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารดึงศักยภาพสูงสุดจากบุคลากร โดยไม่ใช่วิธีการบอกหรือสั่ง แต่คือการสนทนาที่ทำให้ผู้ถูกโค้ชคิดและค้นพบคำตอบด้วยตัวเอง การโค้ชช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและพร้อมเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย พร้อมรับฟัง และกระตุ้นการคิดด้วยคำถาม

### 1. ความหมายของการโค้ช

Definition of Coaching

Unlocking potential

Facilitating self-discovery  
Not telling, but guiding

ความหมาย: การโค้ชคือกระบวนการสนทนาเชิงลึก โดยโค้ชใช้คำถาม การฟัง และการสะท้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ถูกโค้ชค้นหาคำตอบและแนวทางด้วยตนเองซึ่งมีความแตกต่างจากการสอนที่เน้นการบอก โดยการโค้ชเน้นการกระตุ้นให้ผู้ถูกโค้ชคิดเองจึงทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของทางออก



## 2. ความสำคัญของการโค้ช

การโค้ชเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งเสริมการเติบโตทั้งบุคคลและองค์กร

### สร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร

การโค้ชช่วยบ่มเพาะและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพให้ค่อย ๆ เติบโตสู่การเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยหัวหน้าจะไม่เพียงแค่สั่งงาน แต่จะใช้การโค้ชเพื่อกระตุ้นให้พนักงานคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้พวกเขามีความมั่นใจและพร้อมรับผิดชอบในงานที่ใหญ่ขึ้น องค์กรจึงมีการต่อยอดผู้นำอย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

### เพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อพนักงานได้รับการโค้ช พวกเขาจะรู้สึกว่าคุณค่าในสิ่งที่ทำ ทำให้เกิดความผูกพันกับงานและองค์กร รวมทั้งมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองต่อไป การโค้ชจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรและเพิ่มพลังใจให้ทีมเดินไปในทิศทางเดียวกัน

### เสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง

การโค้ชทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน ไม่ใช่แค่การอบรมหรือการสอนงานครั้งคราว เพราะการโค้ชจะเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้ทบทวนสิ่งที่ทำ ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนพร้อมเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่องในองค์กร

### ช่วยลดความตึงเครียดระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง

การโค้ชเปิดโอกาสให้หัวหน้าและลูกน้องได้พูดคุยกันอย่างจริงจังในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่ใช่การตำหนิหรือตัดสิน แต่เป็นการรับฟังและหาทางออกไปด้วยกัน สิ่งนี้ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เมื่อลูกน้องรู้สึกว่าหัวหน้าเข้าใจและพร้อมสนับสนุน ก็จะเกิดความร่วมมือที่ราบรื่น

### สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การโค้ชไม่ใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้พนักงานเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างยั่งยืน เมื่อองค์กรใช้การโค้ชอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้บุคลากรมีทักษะและทัศนคติที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรเติบโตมั่นคงในระยะยาว

### 3. ประโยชน์ของการโค้ช : การโค้ชสร้างประโยชน์หลายระดับ



#### ระดับบุคคล (Individual Benefits)

การโค้ชช่วยให้บุคคลค้นพบศักยภาพของตนเอง มองเห็นทั้งจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา พร้อมทั้งได้รับแรงบันดาลใจในการทำงาน เมื่อพนักงานได้พูดคุยและสะท้อนตนเองผ่านการโค้ช พวกเขาจะเกิดความมั่นใจมากขึ้น รู้สึกมีคุณค่า และสามารถกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับความฝันและความถนัดของตนเองได้

#### ระดับผู้บริหาร (Leader Benefits)

สำหรับผู้บริหาร การโค้ชช่วยเปิดโอกาสให้เข้าใจทีมงานในมุมที่ลึกซึ้งกว่าเดิม เพราะไม่ใช่เพียงแค่การรับรายงานผล แต่เป็นการฟังความคิดเห็น ความรู้สึก และความต้องการจริง ๆ ของทีม สิ่งนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถนำทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจได้มากขึ้น

#### ระดับองค์กร (Organizational Benefits)

ในระดับองค์กร การโค้ชช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานทุกระดับมีโอกาสได้รับการโค้ช องค์กรก็จะมีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่น แข่งขันได้ และก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ

#### 4. ทักษะที่จำเป็นในการทำหน้าที่โค้ช : โค้ชที่ดีต้องมีทักษะหลายด้านเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทักษะเหล่านี้ทำให้โค้ชสร้างความไว้วางใจและผลักดันให้ผู้ถูกโค้ชพัฒนา

##### Active Listening (การฟังเชิงลึก)

การฟังเชิงลึกเป็นหัวใจสำคัญของการโค้ช เพราะไม่ใช่เพียงการได้ยินคำพูด แต่คือการตั้งใจฟัง เข้าใจ ความหมาย และจับความรู้สึกที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง การฟังโดยไม่ตัดสินและไม่ขัดจังหวะทำให้ผู้ถูกโค้ชรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะเปิดใจ ซึ่งช่วยให้โค้ชเข้าถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงได้



##### Powerful Questions (การตั้งคำถามเชิงลึก)

การตั้งคำถามที่ดีสามารถเปิดมุมมองใหม่ ๆ ให้ผู้ถูกโค้ชได้คิด และค้นหาคำตอบด้วยตนเอง คำถามที่ทรงพลังมักเป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดว่ามีวิธีไหนอีกที่ยังไม่ได้ลอง?” ซึ่งช่วย กระตุ้นการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

##### Feedback & Reflection (การสะท้อนกลับและการให้ข้อเสนอแนะ)

การโค้ชที่มีประสิทธิภาพต้องมีการสะท้อนกลับอย่าง ตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชเห็นพฤติกรรม ผลลัพธ์ และโอกาสในการปรับปรุง การใช้เทคนิค Feedback ที่เน้นทั้งจุดแข็งและข้อพัฒนา จะช่วยให้ผู้ถูกโค้ชเรียนรู้และ พัฒนาได้รวดเร็วขึ้น

##### Trust Building (การสร้าง ความไว้วางใจ)

ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของทุกการโค้ช หากผู้ถูกโค้ชไม่รู้สึก ปลอดภัยหรือไม่มั่นใจในโค้ช เขาจะไม่เปิดใจเล่าปัญหาหรือ

ความคิดที่แท้จริง ดังนั้นโค้ชต้องรักษาความลับ แสดงความจริงใจ และเคารพผู้ถูกโค้ช เพื่อสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกันได้

##### Motivation & Inspiration (การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นพลังบวก)

โค้ชควรมีทักษะในการให้กำลังใจและเสริมแรงบวก เพราะการโค้ชไม่ใช่แค่การหาทางออก แต่ยังเป็น การสร้างพลังใจให้ผู้ถูกโค้ชกล้าที่จะลงมือทำและก้าวข้ามอุปสรรค การชื่นชมความพยายามเล็ก ๆ สามารถทำให้ พนักงานมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

##### Time Management (การบริหารเวลา)

การโค้ชที่ดีควรมีการกำหนดเวลาให้เหมาะสม โดยทั่วไปใช้เวลา 30–60 นาที เพื่อให้สนทนาถึงพอที่จะเกิดผล แต่ไม่ยืดเยื้อจนเกินไป โค้ชต้องบริหารเวลาให้การสนทนาโฟกัสอยู่กับประเด็นสำคัญและนำไปสู่การวางแผน ปฏิบัติที่ชัดเจน

## 5. ประเภทของการโค้ช : การโค้ชมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับเป้าหมาย

การเลือกประเภทที่เหมาะสมช่วยให้การโค้ชเกิดผลสูงสุด

### Performance Coaching

การโค้ชเพื่อปรับปรุงผลงานในปัจจุบัน มักใช้เมื่อพนักงานมีผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือมีปัญหาเฉพาะหน้า โค้ชจะช่วยให้ผู้ถูกโค้ชมองเห็นจุดที่ต้องแก้ไขและหาวิธีการที่เหมาะสม เช่น การบริหารเวลา การปรับวิธีทำงาน หรือการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย



### Developmental Coaching

การโค้ชเพื่อเสริมสร้างทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ไม่จำกัดเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้น แต่เน้นการเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายในอนาคต เช่น การโค้ชหัวหน้างานใหม่ให้เรียนรู้ทักษะการบริหารคน หรือการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทที่สูงขึ้น

### Career Coaching

การโค้ชเพื่อช่วยพนักงานวางแผนเส้นทางอาชีพของตนเอง โดยโค้ชจะช่วยให้ผู้ถูกโค้ชเข้าใจจุดแข็ง ความสนใจ และเป้าหมายระยะยาว เพื่อนำมาสร้างแผนพัฒนาที่ชัดเจน เช่น การเตรียมตัวก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้าหน่วยงาน

### Transformational Coaching

การโค้ชเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมอย่างลึกซึ้ง มุ่งเน้นการเปลี่ยนวิธีคิดจากการทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จ ไปสู่การทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์และคิดเชิงรุก ตัวอย่างเช่น การช่วยให้พนักงานที่มีกรอบคำสั่งหันมาเป็นคนที่กำลังคิดและเสนอแนวทางใหม่ ๆ

## 6. กระบวนการโค้ช : กระบวนการโค้ชคือโครงสร้างที่ช่วยให้โค้ชมีทิศทางการทำตามขั้นตอน ทำให้โค้ชมีความชัดเจนและวัดผลได้

### 1) Preparation (การเตรียมความพร้อม)

ก่อนเริ่มการโค้ช โค้ชควรศึกษาข้อมูลของผู้ถูกโค้ช เช่น ผลงานที่ผ่านมา บทบาทหน้าที่ และปัญหาที่พบ เพื่อเตรียมคำถามและทิศทางการสนทนาให้เหมาะสม การเตรียมตัวที่ดีช่วยให้การโค้ชมีโฟกัสและไม่เสียเวลาไปกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง



### 2) Building Rapport (การสร้างความไว้วางใจ)

ช่วงเริ่มต้นของการโค้ชควรใช้เวลาในการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นมิตร เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะเปิดใจเล่าเรื่องจริง โค้ชอาจเริ่มด้วยคำถามง่าย ๆ หรือการสนทนาแบบไม่เป็นทางการก่อนเข้าสู่ประเด็นสำคัญ

### 3) Coaching Conversation (การสนทนาโค้ช)

นี่คือหัวใจของการโค้ช โดยโค้ชจะใช้เทคนิคการตั้งคำถาม การฟังเชิงลึก และการสะท้อนกลับ เพื่อช่วยให้ผู้ถูกโค้ชสำรวจสถานการณ์จริง มองเห็นทางเลือก และตัดสินใจด้วยตนเอง กระบวนการนี้สามารถใช้โมเดล GROW เป็นโครงสร้างหลักได้

### 4) Action Planning (การวางแผนปฏิบัติ)

เมื่อได้แนวทางแก้ปัญหาหรือเป้าหมายแล้ว ผู้ถูกโค้ชควรเป็นคนกำหนดแผนปฏิบัติเอง โดยโค้ชช่วยสนับสนุนให้แผนนั้นมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายจะถูกนำไปสู่การปฏิบัติจริง

### 5) Follow-up (การติดตามผล)

การโค้ชจะไม่สมบูรณ์หากขาดการติดตามผล โค้ชควรกำหนดเวลานัดหมายเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าให้กำลังใจ และปรับแผนหากจำเป็น การติดตามผลอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ถูกโค้ชรู้สึกว่ามีคนคอยสนับสนุนและไม่ถูกทิ้งกลางทาง

**7. GROW Model (MEA context) :** เป็นเครื่องมือโค้ชที่นิยมใช้ทำให้การโค้ชมีโครงสร้างและได้ผลจริง  
Goal (เป้าหมาย)



เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยควรเป็นเป้าหมายที่ผู้ถูกโค้ชเป็นผู้กำหนดเอง เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น เช่น “เพิ่มความพึงพอใจลูกค้า 10% ภายใน 6 เดือน” เป้าหมายที่ดีควรสามารถวัดผลได้และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

**Reality (สถานการณ์จริง)**

จากนั้นสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจว่าผู้ถูกโค้ชอยู่ในจุดไหนแล้ว อุปสรรคหรือข้อจำกัดคืออะไร ขั้นตอนนี้ช่วยให้ผู้ถูกโค้ชมองเห็นความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาและเข้าใจบริบทของตนเองมากขึ้น

**Options (ทางเลือก)**

ต่อมาโค้ชจะช่วยให้ผู้ถูกโค้ชระดมความคิดและหาทางเลือกที่หลากหลาย โดยไม่เร่งรีบตัดสินว่าวิธีใดดีที่สุดทันที จุดประสงค์คือ

เปิดโอกาสให้ผู้ถูกโค้ชคิดนอกกรอบและค้นพบแนวทางใหม่ ๆ ที่อาจไม่เคยลองมาก่อน

**Will (ความตั้งใจลงมือทำ)**

ขั้นสุดท้ายคือการเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การลงมือทำ โดยผู้ถูกโค้ชต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและตั้งใจทำจริง พร้อมกำหนดระยะเวลาและวิธีติดตามผล การปิดท้ายด้วย Will ทำให้แผนการโค้ชไม่ใช่เพียงบทสนทนา แต่กลายเป็นการกระทำที่มีผลลัพธ์จับต้องได้

## 8. Coaching Conversation Scripts : บทสนทนาโค้ชช่วยให้โค้ชมีแนวทางตั้งคำถาม เพราะคำถามที่ดีช่วยกระตุ้นการคิดและการตัดสินใจ



การมีสคริปต์หรือแนวทางคำถามโค้ชช่วยให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามได้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการถามถึงเป้าหมาย เช่น “คุณอยากให้ผลลัพธ์ออกมาเป็นแบบไหน?” เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชเห็นภาพปลายทางที่ชัดเจน จากนั้นถามถึงความเป็นจริง เช่น “ตอนนี้สถานการณ์จริงที่คุณเจอคืออะไร?” เพื่อให้สะท้อนความจริงอย่างตรงไปตรงมา ต่อมาคือการเปิดมุมมองด้วยคำถาม เช่น “คุณคิดว่ามีทางเลือกอะไรบ้างที่ยังไม่ได้ลอง?” เพื่อช่วยให้ผู้ถูกโค้ชมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และปิดท้ายด้วยคำถามที่สร้างความมุ่งมั่น เช่น “คุณจะเลือกทำอะไรและจะเริ่มเมื่อไหร่?” การใช้สคริปต์เช่นนี้ทำให้การสนทนาไม่หลุดประเด็นและนำไปสู่การลงมือทำจริง

## 9. Coaching Tools : เครื่องมือช่วยให้การโค้ชมีประสิทธิภาพทำให้โค้ชประเมินและติดตามผลได้ง่าย



### 1) Coaching Log

Coaching Log เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้บันทึกการโค้ชในแต่ละครั้ง เพื่อเก็บข้อมูลว่าได้มีการสนทนาเรื่องอะไรบ้าง เป้าหมายที่ผู้ถูกโค้ชกำหนดไว้คืออะไร และได้ตกลงกันว่าจะทำอะไรต่อไป การมี Coaching Log ช่วยให้ทั้งโค้ชและผู้ถูกโค้ชสามารถทบทวนความก้าวหน้าได้ และยังทำให้เห็นพัฒนาการที่ต่อเนื่อง ไม่หลงลืมประเด็นที่เคยคุยไว้ก่อนหน้านี้

### 2) Wheel of Life

Wheel of Life เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ถูกโค้ชมองเห็นภาพรวมของชีวิตในด้านต่าง ๆ เช่น การงาน ครอบครัว สุขภาพ การเงิน และการพัฒนาตนเอง โดยให้ผู้ถูกโค้ชประเมินระดับความพึงพอใจในแต่ละด้านแล้วนำมาใส่ในวงล้อ ซึ่งจะช่วยให้เห็นชัดเจนว่าด้านใดสมดุลและด้านใดต้องการการพัฒนา วิธีนี้ช่วยให้การโค้ชไม่เพียงแต่

โฟกัสงาน แต่ยังมองเห็นคุณภาพชีวิตโดยรวมของผู้ถูกโค้ชด้วย

### 3) Personal SWOT

Personal SWOT คือการนำเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจมาใช้กับตัวบุคคล เพื่อช่วยให้ผู้ถูกโค้ชทบทวน จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของตนเอง การทำ SWOT ทำให้ผู้ถูกโค้ชเห็นศักยภาพและข้อจำกัดของตัวเองชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปใช้กำหนด เป้าหมายและวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างมีทิศทาง

### 4) Feedback Models (SBI และ Feedforward)

โมเดลการให้ Feedback อย่าง SBI (Situation–Behavior–Impact) และ Feedforward เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การสะท้อนกลับเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีโครงสร้างชัดเจน เช่น SBI จะช่วยให้โค้ชบอกได้ว่าพฤติกรรม เกิดขึ้นในสถานการณ์ใด มีลักษณะอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร ส่วน Feedforward เน้นการชี้นำไปสู่อนาคต โดยเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่ควรลองทำ แทนที่จะโฟกัสแค่สิ่งที่ทำผิดพลาด วิธีนี้ช่วยให้ผู้ถูกโค้ชเปิดใจรับ ฟังมากขึ้นและมีกำลังใจในการปรับปรุงตนเอง

## 10. Precautions in Coaching : ข้อควรระวังคือสิ่งที่โค้ชต้องระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหากไม่ระวัง อาจทำให้ผู้ถูกโค้ชหมดกำลังใจ

### 1) อย่าใช้การโค้ชเป็นการสั่งงาน

การโค้ชที่แท้จริงไม่ใช่การบอกหรือสั่งให้ผู้ถูกโค้ชทำตาม แต่คือการเปิดพื้นที่ให้เขาคิดและค้นหาคำตอบด้วยตนเอง หากโค้ชใช้การโค้ชเป็นเพียงเครื่องมือในการสั่งงาน ผู้ถูกโค้ชจะรู้สึกว่าเขาไม่ได้มีส่วนร่วมและขาดแรงจูงใจ การโค้ชจึงต้องมุ่งเน้นการสนทนาและการตั้งคำถามเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมมากกว่าการควบคุม

**PRECAUTIONS in COACHING**

- Don't turn coaching into hidden orders
- Avoid personal bias
- Don't judge or criticize harshly
- Don't rush for results

### 2) อย่ารีบเร่งหาคำตอบแทนผู้ถูกโค้ช

หนึ่งในข้อผิดพลาดที่พบบ่อยคือโค้ชมักจะใจร้อนและพยายามบอก คำตอบแทนผู้ถูกโค้ช การทำเช่นนี้ทำให้ผู้ถูกโค้ชไม่ได้คิดหรือเรียนรู้ด้วยตัวเอง และอาจพึ่งพาโค้ชเกินไป การโค้ชที่ดีควรใช้เวลาและความเงียบอย่างเหมาะสม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกโค้ชได้ทบทวนและคิดหาทางออก ด้วยตนเอง

### 3) รักษาความลับ

การโค้ชมักเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือความท้าทายที่ผู้ถูกโค้ชไม่สะดวกเปิดเผยต่อผู้อื่น หากโค้ชไม่น่าเชื่อถือหรือเปิดเผยสิ่งที่ได้รับรู้โดยไม่ได้รับอนุญาต จะทำลายความไว้วางใจและทำให้การโค้ชสูญเสียคุณค่า ดังนั้นสิ่งที่พูดคุยกันในการโค้ชควรถูกเก็บเป็นความลับ และโค้ชควรยืนยันเรื่องนี้กับผู้ถูกโค้ชตั้งแต่เริ่มต้น

#### 4) หลีกเลียงอคติส่วนตัว

โค้ชต้องตระหนักกว่าความคิด ความเชื่อ หรือประสบการณ์ส่วนตัวอาจมีอิทธิพลต่อการตั้งคำถามหรือการให้คำแนะนำ หากโค้ชปล่อยให้อคติส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้ถูกโค้ชอาจไม่ได้รับมุมมองที่แท้จริงหรืออาจรู้สึกถูกตัดสิน การโค้ชที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยการเปิดใจ ฟังอย่างเป็นกลาง และตั้งคำถามโดยไม่ใส่ความคิดเห็นส่วนตัว

### 11. Success Factors in Coaching : ปัจจัยที่ทำให้การโค้ชสำเร็จหากทำได้ครบจะทำให้โค้ชเกิดผลจริง

#### 1) ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจคือรากฐานของการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ หากผู้ถูกโค้ชไม่รู้สึกปลอดภัยหรือไม่เชื่อมั่นในโค้ช เขาจะไม่เปิดใจเล่าปัญหาหรือมุมมองที่แท้จริง ทำให้การโค้ชไม่สามารถเข้าถึงประเด็นสำคัญได้ ดังนั้นโค้ชควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร แสดงความจริงใจ และยืนยันการรักษาความลับ เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชมั่นใจว่าเขาสามารถพูดได้ทุกเรื่องโดยไม่ถูกตัดสิน

**SUCCESS FACTORS IN COACHING**

-  **TRUST**  
Build strong relationship
-  **CONSISTENCY**  
Coach regularly
-  **POWERFUL QUESTIONS**  
Stimulate thinking
-  **FOLLOW-UP**  
Track progress
-  **COMMITMENT**  
From both coach & coachee

#### 2) ความสม่ำเสมอ (Consistency)

การโค้ชจะเกิดผลจริงก็ต่อเมื่อทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงครั้งเดียวแล้วจบ การโค้ชที่สม่ำเสมอช่วยให้ผู้ถูกโค้ชเห็นพัฒนาการของตัวเองที่ละขั้น และมีแรงจูงใจในการก้าวต่อไป โค้ชจึงควรกำหนดรอบการพบที่ชัดเจน เช่น ทุก 2 สัปดาห์หรือทุกเดือน เพื่อให้การโค้ชเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

#### 3) คำถามทรงพลัง (Powerful Questions)

การตั้งคำถามที่ดีช่วยกระตุ้นให้ผู้ถูกโค้ชคิดอย่างลึกซึ้งและค้นพบคำตอบด้วยตนเอง คำถามทรงพลังมักเป็นคำถามปลายเปิดที่ชวนให้ขยายความ เช่น “ถ้าคุณไม่มีข้อจำกัดเลย คุณจะเลือกทำอะไร?” คำถามลักษณะนี้ช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ ทำให้ผู้ถูกโค้ชกล้าที่จะคิดนอกกรอบและหาทางออกที่สร้างสรรค์

#### 4) การติดตามผล (Follow-up)

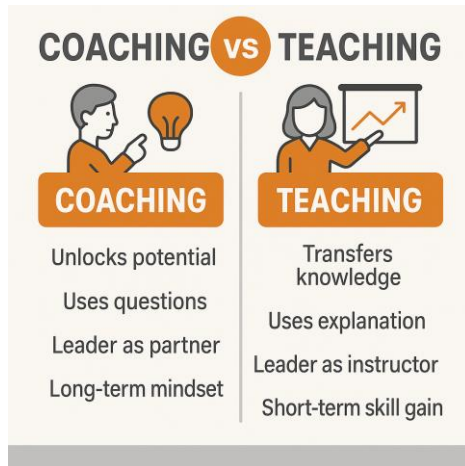
การติดตามผลเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าการโค้ชไม่ใช่แค่การพูดคุย แต่มีการลงมือทำจริง หลังจากการโค้ชในแต่ละครั้ง โค้ชควรทบทวนกับผู้ถูกโค้ชว่าได้ทำตามที่ตั้งกลงกันหรือไม่ มีอุปสรรคอะไรเกิดขึ้น และควรปรับเปลี่ยนแผนอย่างไร การติดตามผลช่วยสร้างความรับผิดชอบและทำให้ผู้ถูกโค้ชเห็นความก้าวหน้าของตัวเองชัดเจน

#### 5) ความมุ่งมั่น (Commitment)

ความมุ่งมั่นของทั้งโค้ชและผู้ถูกโค้ชเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้กระบวนการสำเร็จ หากผู้ถูกโค้ชตั้งใจจริงที่จะ

พัฒนาและโค้ชก็ทุ่มเทที่จะสนับสนุน ความร่วมมือเช่นนี้จะสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน แต่ถ้าขาดความมุ่งมั่น แม้จะมีเครื่องมือหรือวิธีการที่ดีเพียงใด ก็อาจไม่เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

## 12. Coaching vs. Teaching : การโค้ชและการสอนต่างกัน



Coaching: โค้ชถาม กระตุ้นการคิด ใช้กับการพัฒนาเชิงลึก

VS

Teaching: ผู้สอนให้ความรู้ ใช้กับผู้ไม่มีพื้นฐาน

### ความเหมือน (Similarities):

- ทั้งการโค้ชและการสอนมีเป้าหมายเดียวกันคือ **การพัฒนาคน** ให้เก่งขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น
- ทั้งสองวิธีต่างเป็นการ “ให้การสนับสนุน” และ “ชี้แนวทาง” เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้ถูกโค้ชก้าวไปข้างหน้า
- ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลัก ไม่ว่าจะเป็นการอธิบาย การถามคำถาม หรือการให้ Feedback

### ความแตกต่าง (Differences):

- **บทบาทของผู้สอนกับโค้ช:**
  - ผู้สอน (Teacher) เป็น “ผู้ให้ความรู้” ถ่ายทอดข้อมูล วิธีการ และเนื้อหาที่ผู้เรียนยัง 모르
  - โค้ช (Coach) เป็น “ผู้จุดประกาย” ใช้คำถาม ฟัง และสะท้อน เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชหาคำตอบด้วยตนเอง
- **วิธีการ:**
  - การสอน (Teaching) มักใช้การบอกเล่า และอธิบายสิ่งที่ถูกต้องหรือวิธีการที่ควรทำ
  - การโค้ช (Coaching) มุ่งใช้คำถามเพื่อให้ผู้ถูกโค้ชคิด วิเคราะห์ และค้นพบวิธีการของตนเอง
- **สถานการณ์ที่ใช้:**
  - การสอนเหมาะกับผู้ที่ยังไม่มีพื้นฐานหรือยังไม่รู้วิธีการ เช่น พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน
  - การโค้ชเหมาะกับผู้มีพื้นฐานแล้ว แต่ต้องการพัฒนาต่อยอด เช่น หัวหน้าทีมที่ต้องการเสริมทักษะการบริหาร

สรุป:

**Teaching** คือการ “ป้อนความรู้จากภายนอกสู่ผู้เรียน”

**Coaching** คือการ “ตั้งศักยภาพและคำตอบจากภายในของผู้ถูกโค้ช”

ทั้งสองวิธีไม่ได้ทดแทนกัน แต่ **เกื้อหนุนกัน** ในการพัฒนาบุคลากร เช่น เริ่มจากการสอนเพื่อสร้างพื้นฐาน แล้วต่อยอดด้วยการโค้ชเพื่อพัฒนาเชิงลึกและสร้างความคิดสร้างสรรค์

### 13. Coaching Evaluation & ROI : การวัดผลลัพธ์ของการโค้ชเพื่อทำให้องค์กรเห็นความคุ้มค่า

การใช้ **Kirkpatrick's Model** ซึ่งประกอบด้วย

#### 1) การวัดปฏิกิริยา (Reaction)

การวัดปฏิกิริยาเป็นการดูว่าผู้ถูกโค้ชมีความรู้สึกอย่างไรกับกระบวนการโค้ช เช่น ฟังพอใจหรือไม่ รู้สึกว่ามีประโยชน์แค่ไหน วิธีนี้สามารถทำได้ด้วยการสอบถามหรือแบบประเมินสั้น ๆ ทันทีหลังการโค้ช ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้โค้ชปรับวิธีการและสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้น



#### 2) การวัดการเรียนรู้ (Learning)

การวัดการเรียนรู้คือการตรวจสอบว่าผู้ถูกโค้ชได้รับความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือทัศนคติใหม่จากการโค้ชหรือไม่ เช่น ก่อนและหลังการโค้ชอาจมีการทดสอบหรือให้ผู้ถูกโค้ชสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ วิธีนี้ช่วยยืนยันว่าการโค้ชไม่ใช่เพียงการสนทนา แต่สามารถเปลี่ยนวิธีคิดและเพิ่มพูนความรู้ได้จริง

#### 3) การวัดพฤติกรรม (Behavior)

การวัดพฤติกรรมคือการดูว่าผู้ถูกโค้ชได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้จริงในการทำงานหรือไม่ เช่น พฤติกรรมการสื่อสารกับลูกค้าดีขึ้น การจัดการเวลามีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ

การแก้ปัญหาทำได้รวดเร็วกว่าเดิม การประเมินนี้มีกาศัยการสังเกตของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือการประเมินตนเองในช่วงเวลาต่อมา

#### 4) การวัดผลลัพธ์ (Results)

การวัดผลลัพธ์คือการตรวจสอบผลกระทบเชิงธุรกิจหรือองค์กรที่เกิดจากการโค้ช เช่น ประสิทธิภาพงานเพิ่มขึ้น ระยะเวลาแก้ไขปัญหาลดลง ต้นทุนลดลง หรือความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น การวัดผลลัพธ์ทำให้องค์กรเห็นชัดว่าการโค้ชไม่ได้เพียงสร้างการเรียนรู้ แต่ยังสร้างคุณค่าที่วัดได้และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

## การใช้ Satisfaction Surveys

คือการเก็บความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ถูกโค้ชผ่านแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์สั้น ๆ เพื่อให้รู้ว่าผู้ถูกโค้ชรู้สึกว่าการบวกรโค้ชช่วยเขาจริงหรือไม่

## การสังเกต Behavior Change

เป็นการเปรียบเทียบพฤติกรรมของพนักงาน ก่อนและหลังการโค้ช เช่น ก่อนหน้านี้ไม่กล้าพูดในที่ประชุม แต่หลังจากโค้ชแล้วกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น จุดนี้เป็นการดูว่าการโค้ชทำให้คน “เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น” หรือไม่

## การประเมิน HCROI (Human Capital ROI)

เป็นการวัดว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการโค้ชคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ เช่น ใช้งบไป 100,000 บาท แต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานจนประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 300,000 บาท ก็ถือว่าคุ้มค่า คือการวัด “กำไรจากการลงทุนด้านคน” แบบเป็นตัวเลข

## 14. Leader as Coach : ผู้นำใช้บทบาทโค้ชนำทีมจะช่วยสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม



### 1) ฟังมากกว่าพูด

ผู้นำที่ทำหน้าที่โค้ชต้องมีทักษะการฟังเชิงลึกอย่างแท้จริง การฟังมากกว่าพูดทำให้ผู้นำเข้าใจมุมมอง ความคิด และความรู้สึกของลูกน้องอย่างแท้จริง ซึ่งช่วยให้การโค้ชตรงจุดและตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของผู้ถูกโค้ช นอกจากนี้ยังทำให้ลูกน้องรู้สึกว่ามีเสียงของตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

### 2) ถามมากกว่าให้คำตอบ

บทบาทของโค้ชไม่ใช่การบอกทางออกที่ถูกต้องเสมอไป แต่คือการตั้งคำถามที่ดีเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องคิด วิเคราะห์ และหาคำตอบด้วยตนเอง การถามมากกว่าการตอบช่วยให้ผู้ถูกโค้ชเรียนรู้วิธีคิดเชิงระบบ มีความมั่นใจ และพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

### 3) เป็น Role Model

ผู้นำในฐานะโค้ชควรแสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่เพียงการสอนหรือการชี้แนะ แต่การแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเห็นจากลูกน้องจริง ๆ เช่น การเปิดใจรับฟังความคิดเห็น การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หรือการทำงานด้วยความรับผิดชอบ เมื่อผู้นำทำให้เห็น ลูกน้องก็จะซึมซับและปฏิบัติตามโดยธรรมชาติ

### 4) เสริมแรงบวกแก่ทีม

การโค้ชที่มีประสิทธิภาพต้องเน้นการเสริมแรงบวกมากกว่าการตำหนิ ผู้นำที่เป็นโค้ชจะชื่นชมความพยายาม และความสำเร็จของทีมแม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็ก ๆ สิ่งนี้ช่วยสร้างกำลังใจ ทำให้ทีมรู้สึกมีคุณค่า และกล้าที่จะ

ลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด การเสริมแรงบวกยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและพลังใจร่วมกัน

### 15. Coaching Culture : การทำให้การโค้ชเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้องค์กรจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

**Coaching Culture**

-  Leaders act as role models
-  HR provides support & follow-up
-  Integrated with IDP & Succession Plan
-  Safe space for learning & experimentation

#### 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model from the Top)

การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชจะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงลงมือทำให้เห็น ไม่ใช่เพียงสั่งการให้ลูกน้องโค้ชกันเอง แต่ต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองก็ใช้การโค้ชเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน เมื่อผู้บริหารระดับสูงเปิดใจรับฟัง ตั้งคำถาม และโค้ชผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นการส่งสัญญาณชัดเจนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการโค้ชจริง ๆ

#### 2) HR สนับสนุนและจัดระบบ (HR Support & System)

HR มีบทบาทสำคัญในการวางโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนการโค้ช เช่น การจัดอบรมทักษะโค้ชให้กับผู้บริหาร การออกแบบคู่มือหรือ

เครื่องมือโค้ช การกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับการโค้ช และการสร้างแพลตฟอร์มให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การโค้ชกันได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้การโค้ชไม่ใช่เพียงความตั้งใจรายบุคคล แต่กลายเป็นกระบวนการที่ยั่งยืน

#### 3) เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากร (Integration with Development Plans)

การโค้ชจะทรงพลังมากขึ้นเมื่อเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น แผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) หรือแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) การโค้ชช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของตนเอง และสามารถปรับทักษะหรือพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 4) สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยน (Safe Space for Dialogue)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชคือการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้พนักงานรู้สึกที่สามารถพูดคุย เปิดใจ และสะท้อนความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือเสียน้ำ การมีพื้นที่ปลอดภัย เช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทีมงานกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ และองค์กรก็จะเกิดนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

## 16. Coaching & MEA CHANGE Values : การโค้ชช่วยเสริมค่านิยม CHANGE

### C: Customer Focus (มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง)

การโค้ชช่วยให้พนักงานมองเห็นมุมมองของลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงมากขึ้น ผ่านคำถามที่กระตุ้นให้คิด เช่น “ลูกค้าจะรู้สึกอย่างไรกับบริการในลักษณะนี้?” หรือ “คุณมีวิธีใดที่จะทำให้ประสบการณ์ของลูกค้าดีขึ้นกว่านี้?” การโค้ชในมิติของ Customer Focus ทำให้พนักงานไม่เพียงทำงานตามขั้นตอน แต่คิดถึงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับเป็นอันดับแรก

### H: Harmonization (สร้างความกลมเกลียวและการทำงานร่วมกัน)

การโค้ชช่วยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เมื่อหัวหน้าถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของทีม สมาชิกแต่ละคนจะรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและมีคุณค่าในทีม การโค้ชในมิติของ Harmonize จึงช่วยลดความขัดแย้ง เปิดพื้นที่ให้การสื่อสารโปร่งใส และสร้างความสามัคคีในการทำงาน

### A: Agility (ความคล่องตัวและยืดหยุ่น)

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การโค้ชช่วยกระตุ้นให้พนักงานปรับตัวได้เร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น โค้ชอาจถามคำถามที่ชวนให้คิดถึงการปรับตัว เช่น “ถ้าเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไป คุณจะเลือกวิธีการใหม่อย่างไร?” การโค้ชในมิติของ Agility ทำให้พนักงานไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง แต่เห็นเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต

### N: New Ideas (ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่)

การโค้ชช่วยเปิดพื้นที่ให้พนักงานกล้าคิด กล้าลอง และนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะผิดพลาด คำถามของโค้ช เช่น “มีวิธีใหม่ที่คุณอยากลองทำดูหรือไม่?” จะช่วยให้ทีมกล้าคิดนอกกรอบ และสิ่งนี้เองคือจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง

### G: Governance (การกำกับดูแลที่ดีและโปร่งใส)

การโค้ชสามารถช่วยเสริมสร้างค่านิยมด้านธรรมาภิบาลได้ โดยโค้ชจะกระตุ้นให้พนักงานคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อทีม องค์กร และสังคม เช่น “การตัดสินใจแบบนี้โปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกฝ่ายหรือไม่?” การโค้ชที่เน้น Governance จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบและรักษามาตรฐานทางจริยธรรมเสมอ

### E: Efficiency (การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ)

การโค้ชช่วยให้พนักงานค้นหาวิธีการทำงานที่ฉลาดขึ้น ประหยัดเวลา และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยโค้ชจะตั้งคำถามให้ผู้ถูกโค้ชมองหาทางเลือก เช่น “คุณคิดว่าจะทำอย่างไรเพื่อทำงานให้เสร็จเร็วขึ้นโดยยังคงคุณภาพเหมือนเดิม?” การโค้ชในมิติของ Efficiency ทำให้ทีมมุ่งเน้นการปรับปรุงวิธีการทำงานและเพิ่มผลลัพธ์โดยไม่สิ้นเปลืองเงินจำเป็น

## 17. Competency Framework & Coaching : การโค้ชเชื่อมโยงสมรรถนะหลักขององค์กร

ทำให้บุคลากรพัฒนาในทิศทางเดียวกับองค์กร

### 1) Engaging Leader (ผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วม)

การโค้ชช่วยพัฒนาผู้นำให้สามารถดึงศักยภาพของทีมออกมาได้เต็มที่ ผ่านการตั้งคำถามที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วม เช่น “คุณคิดว่าทีมของเราควรปรับปรุงจุดไหนก่อนเพื่อให้ผลลัพธ์ดีขึ้น?” เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม ได้มีส่วนในการตัดสินใจ จะเกิดความผูกพันกับงานและทีมมากขึ้น ส่งผลให้ทีมทำงานด้วยความร่วมมือและมีแรงจูงใจสูง

### 2) Adaptive Leadership (ภาวะผู้นำที่ปรับตัวได้)

โค้ชช่วยให้ผู้นำและพนักงานเรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ติดอยู่กับวิธีการเดิม ๆ โค้ชมักใช้คำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ถูกโค้ชมองหาทางเลือก เช่น “หากวิธีนี้ใช้ไม่ได้ คุณคิดว่าจะมีทางเลือกอื่นอีกไหม?” การฝึกคิดในลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรมีทักษะในการปรับตัว รับมือกับความไม่แน่นอน และพร้อมเผชิญสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างมั่นใจ

### 3) Outward Mindset (กรอบความคิดที่มุ่งผู้อื่น)

การโค้ชช่วยให้พนักงานพัฒนาทัศนคติที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ไม่ใช่เพียงมองประโยชน์ของตนเอง โค้ชสามารถถามคำถามที่ทำให้ผู้ถูกโค้ชเห็นผลกระทบกว้างขึ้น เช่น “การตัดสินใจของคุณครั้งนี้จะส่งผลต่อเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าอย่างไร?” การโค้ชเช่นนี้จะช่วยสร้างทีมที่ทำงานด้วยความเอื้อเฟื้อ เห็นคุณค่าของผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร

### 4) Growth Mindset (กรอบความคิดที่เติบโต)

การโค้ชช่วยเปลี่ยนมุมมองจากการกลัวความล้มเหลว ไปสู่การเห็นว่าความผิดพลาดคือโอกาสในการเรียนรู้ คำถามของโค้ช เช่น “คุณคิดว่าคุณได้เรียนรู้อะไรจากเหตุการณ์นี้?” จะช่วยให้ผู้ถูกโค้ชมองเห็นคุณค่าของประสบการณ์ แม้จะไม่สำเร็จตามที่หวัง การปลูกฝัง Growth Mindset ผ่านการโค้ชทำให้บุคลากรกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

### 5) Digital Readiness (ความพร้อมด้านดิจิทัล)

การโค้ชช่วยสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้มากขึ้น โค้ชสามารถถามคำถามเพื่อกระตุ้นการใช้ข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัล เช่น “คุณคิดว่าจะใช้ระบบดิจิทัลที่มีอยู่เพื่อทำงานนี้ให้ง่ายขึ้นได้อย่างไร?” วิธีนี้ช่วยให้บุคลากรไม่รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องยาก แต่เป็นโอกาสที่จะทำงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายของ MEA ที่กำลังมุ่งสู่การเป็น Data-Driven Organization

## 18. Case Studies : กรณีศึกษาช่วยให้เห็นภาพจริง

### 1) ช่างไฟฟ้า (Electrical Technician)

หัวหน้าพบว่าช่างไฟฟ้ามีปัญหาในการแก้ไขเหตุไฟฟ้าดับที่ใช้เวลานานกว่ามาตรฐาน แทนที่จะตำหนิ หัวหน้าใช้กระบวนการโค้ชตาม GROW Model โดยเริ่มถามว่า “คุณอยากให้การดำเนินงานหน้างานครั้งต่อไปเป็นอย่างไร?” (Goal) จากนั้นถามต่อว่า “ตอนนี้คุณคิดว่าสาเหตุที่ทำให้ล่าช้าคืออะไร?” (Reality) แล้วเปิดมุมมองด้วยคำถาม เช่น “มีวิธีการหรือเครื่องมือใดบ้างที่คุณยังไม่ได้ลองใช้?” (Options) สุดท้ายหัวหน้าให้ช่างเลือกลองสิ่งที่จะทำจริง เช่น การเตรียมอุปกรณ์ให้ครบก่อนออกปฏิบัติการ (Will) วิธีนี้ช่วยให้ช่างไฟฟ้าคิดหาวิธีพัฒนาเอง และรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

### 2) พนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Frontline Service Staff)

พนักงานหน้าเคาน์เตอร์คนหนึ่งมักเจอสถานการณ์ที่ลูกค้าไม่พอใจและจัดการได้ไม่ดี ทำให้เกิดข้อร้องเรียน หัวหน้าเลือกใช้การโค้ชโดยถามว่า “คุณอยากให้คุณลูกค้ารู้สึกอย่างไรเมื่อเดินออกจากเคาน์เตอร์ของเรา?” (Goal) จากนั้นถามถึงสถานการณ์จริงว่า “ครั้งล่าสุดที่เจอลูกค้าไม่พอใจ เกิดอะไรขึ้นบ้าง?” (Reality) เมื่อพนักงานเล่า หัวหน้าจึงถามต่อว่า “คุณคิดว่ามีวิธีไหนที่คุณจะรับมือได้ดีกว่านี้?” (Options) และปิดท้ายด้วยการให้พนักงานกำหนดสิ่งที่จะทำจริง เช่น การใช้ประโยคบวกในการสื่อสารกับลูกค้า (Will) กระบวนการนี้ช่วยให้พนักงานมองเห็นทางเลือกใหม่และกล้าปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

### 3) นักวิชาการ (Academic/Research Staff)

นักวิชาการบางคนมุ่งทำงานวิชาการเชิงทฤษฎีมากเกินไป ทำให้ผลลัพธ์ไม่สามารถนำไปใช้จริงในงานขององค์กร หัวหน้าใช้การโค้ชเพื่อช่วยให้เขาเชื่อมโยงงานวิจัยกับการใช้งานจริง โดยถามว่า “คุณอยากให้งานวิชาการของคุณมีผลต่อองค์กรในด้านใดบ้าง?” (Goal) จากนั้นถามต่อว่า “ในปัจจุบันงานวิจัยของคุณถูกนำไปใช้งานจริงอย่างไร?” (Reality) แล้วเปิดทางเลือกด้วยคำถามว่า “คุณคิดว่ามีวิธีการใดบ้างที่จะทำให้ผลงานวิจัยใกล้เคียงกับความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น?” (Options) และให้เขากำหนดการกระทำจริง เช่น การทดลองร่วมกับทีมปฏิบัติการภาคสนาม (Will) วิธีนี้ทำให้นักวิชาการเข้าใจว่าการทำงานไม่ควรหยุดแค่ทฤษฎี แต่ต้องสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรด้วย

## บทสรุป

การโค้ชไม่ใช่เพียงเทคนิคการบริหารคน แต่คือ กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคล ทีม และองค์กร สำหรับผู้บริหารแล้ว การโค้ชเป็นทักษะสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทีมงานก้าวไปไกลกว่า การสั่งงานหรือการสอน เพราะการโค้ชมุ่งดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของพนักงานออกมา ให้เขามีโอกาสคิด วางแผน และลงมือทำด้วยความมั่นใจ

การโค้ชช่วยสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพิ่มแรงจูงใจ เสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและซับซ้อน การโค้ชทำให้พนักงานมีความคล่องตัว พร้อมรับมือกับความท้าทาย และสามารถพัฒนาตนเองต่อเนื่องได้อย่างไม่หยุดยั้ง สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จในปัจจุบัน แต่ยังทำให้ทั้งทีมเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สำหรับผู้บริหารของ MEA การนำการโค้ชไปใช้จริงกับน้อง ๆ ในทีมถือเป็นการลงทุนที่ทรงคุณค่า เพราะทุกครั้งที่เราใช้เวลาในการโค้ช เรากำลังสร้างคน สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างผลงานที่มีความหมาย การโค้ชยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ค่านิยม CHANGE ของ MEA เกิดขึ้นจริง ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งลูกค้า การทำงานร่วมกัน ความคล่องตัว นวัตกรรม ธรรมภิบาล หรือประสิทธิภาพ

ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารในฐานะ “โค้ช” จึงไม่ใช่ตัวเลือก แต่เป็น **ความจำเป็น** หากต้องการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง มีคุณภาพ และสามารถก้าวทันโลกอนาคต การเริ่มต้นอาจทำได้ง่าย ๆ ด้วยการฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามที่ดี และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เมื่อทำสิ่งเหล่านี้เป็นนิสัย การโค้ชจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมทีม และพลังแห่งการพัฒนาจะส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น

## ภาคผนวก

### ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับการโค้ช

#### A. Rapport (สร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ)

- วันนี้คุณรู้สึกอย่างไรบ้างครับ?
- ช่วงนี้มีอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกดีเป็นพิเศษไหมครับ?
- หลังเลิกงานคุณชอบทำกิจกรรมอะไรเพื่อผ่อนคลาย?
- สัปดาห์ที่ผ่านมา คุณมีเรื่องไหนที่ภูมิใจที่สุด?
- ในการทำงาน มีใครในทีมที่คุณอยากขอบคุณบ้างไหมครับ?
- ถ้าให้เลือก 1 คำเพื่อบรรยายความรู้สึกของคุณตอนนี้ จะเลือกคำว่าอะไร?
- มีอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้คุณยิ้มได้ในวันนี้?
- การทำงานร่วมกับทีมตอนนี้ คุณรู้สึกบรรยากาศเป็นอย่างไร?
- มีสิ่งไหนที่อยากให้ผมในฐานะหัวหน้าช่วยสนับสนุนเพิ่มเติมบ้างไหมครับ?
- คุณคาดหวังอะไรจากการโค้ชครั้งนี้มากที่สุดครับ?

## RAPPORT



#### B. GROW Model – คำถามโค้ช

##### 1) G = Goal (กำหนดเป้าหมาย)

- คุณอยากให้ผลลัพธ์จากการโค้ชครั้งนี้เป็นอย่างไร?
- อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดที่คุณอยากพัฒนาตัวเองในตอนนี้อย่างไร?
- คุณอยากเห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรในทีม/งานของคุณ?
- ถ้าผ่านไป 6 เดือน คุณอยากให้ตัวเองอยู่ในสถานการณ์แบบไหน?
- อะไรคือความสำเร็จที่คุณอยากภาคภูมิใจที่สุด?
- คุณอยากบรรลุเป้าหมายนี้ภายในเวลาเท่าไร?
- คุณคิดว่าเป้าหมายนี้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร?
- มีใครที่คุณอยากเป็น “ต้นแบบ” ในการบรรลุเป้าหมายนี้ไหม?
- ถ้าให้จัดลำดับความสำคัญ เป้าหมายนี้อยู่ในอันดับไหนของคุณ?
- คุณอยากเห็นอะไรเปลี่ยนแปลงเร็วที่สุด?
- คุณรู้ได้อย่างไรว่าเป้าหมายนี้สำเร็จแล้ว?
- คุณอยากให้ผลลัพธ์นี้ส่งผลต่อใครบ้าง?
- มีผลลัพธ์ไหนบ้างที่คุณไม่อยากจะเกิดขึ้นเลย?
- คุณคิดว่าเป้าหมายนี้ท้าทายคุณมากน้อยแค่ไหน?
- ถ้าคุณบรรลุเป้าหมายนี้ จะมีความหมายต่อชีวิตคุณอย่างไร?

## GOAL



## 2) R = Reality (สำรวจสถานการณ์จริง)

- ตอนนี้คุณคิดว่าสถานการณ์จริงเป็นอย่างไร?
- คุณได้ทำอะไรไปแล้วบ้างในเรื่องนี้?
- ผลลัพธ์ที่ได้จากสิ่งที่ทำมาแล้วเป็นอย่างไร?
- คุณรู้สึกอย่างไรกับสิ่งที่เกิดขึ้น?
- อะไรที่ทำได้ดีแล้ว?
- มีอะไรที่คุณคิดว่ายังต้องปรับปรุง?
- คุณเคยลองใช้วิธีไหนแล้วบ้าง?
- คุณคิดว่าอะไรคืออุปสรรคหลักในตอนนี?
- อะไรคือทรัพยากรที่คุณมีอยู่แล้ว?
- คุณได้รับการสนับสนุนจากใครบ้าง?
- ถ้าจะอธิบายสถานการณ์ตอนนี้สั้น ๆ ใน 1 ประโยค คุณจะพูดว่าอะไร?
- มีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอะไรที่คุณยังไม่แน่ใจ?
- คุณคิดว่ามีมุมมองไหนที่คุณยังไม่ได้ลองพิจารณา?
- ถ้าสมาชิกในทีมของคุณมองเรื่องนี้ เขาจะเห็นสถานการณ์อย่างไร?
- คุณคิดว่าความจริงในตอนนีสะท้อนอะไรเกี่ยวกับศักยภาพของคุณ?



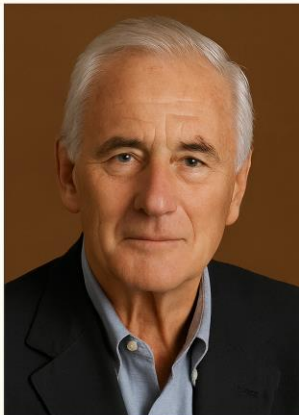
## 3) O = Options (หาทางเลือก)

- คุณคิดว่ามีทางเลือกอะไรบ้างที่สามารถทำได้?
- วิธีไหนที่คุณเคยลองแล้วได้ผลบ้าง?
- มีใครที่คุณสามารถเรียนรู้หรือขอคำปรึกษาได้?
- คุณคิดว่าเทคโนโลยีหรือวิธีใหม่ ๆ อะไรที่จะช่วยได้?
- มีทางเลือกเล็ก ๆ ที่คุณสามารถเริ่มทำได้ทันทีไหม?
- ถ้าไม่ต้องกังวลเรื่องเวลาและทรัพยากร คุณจะทำอะไร?
- มีทางเลือกไหนที่คุณยังไม่เคยลอง แต่คิดว่าน่าสนใจ?
- คุณคิดว่าทางเลือกไหนจะส่งผลเร็วที่สุด?
- ทางเลือกไหนที่ท้าทายที่สุด?
- ถ้าคุณถามเพื่อนร่วมงาน เขาจะเสนออะไร?
- ถ้าคุณเป็นหัวหน้าของตัวเอง คุณจะให้คำแนะนำอย่างไร?
- คุณคิดว่าอะไรคือความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก?
- คุณอยากตัดทางเลือกไหนออกทันที?
- คุณคิดว่าทางเลือกไหนจะสร้างผลกระทบเชิงบวกที่สุด?
- คุณอยากทดลองทำทางเลือกไหนก่อนเป็นลำดับแรก?



#### 4) W = Will (ความตั้งใจ/การลงมือทำ)

- จากทางเลือกทั้งหมด คุณอยากเลือกทำอะไรเป็นอย่างแรก?
- คุณมั่นใจแค่ไหนว่าคุณจะทำได้สิ่งนี้ (1-10)?
- อะไรทำให้คุณมั่นใจว่าจะทำได้สำเร็จ?
- คุณคิดว่าจะเริ่มลงมือเมื่อไหร่?
- ขั้นตอนแรกที่คุณจะทำคืออะไร?
- ใครสามารถช่วยสนับสนุนคุณได้บ้าง?
- คุณจะบอกใครเพื่อให้เขาช่วยติดตามผล?
- มีอะไรที่อาจทำให้คุณหยุดกลางทาง?
- คุณจะรับมือกับอุปสรรคเหล่านั้นอย่างไร?
- คุณคิดว่าจะใช้เวลาานแค่ไหนกว่าจะเห็นผลลัพธ์แรก?
- คุณอยากให้ผมช่วยติดตามคุณเมื่อไหร่?
- คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าแผนนี้กำลังเดินหน้าได้ดี?
- ถ้าคุณทำสำเร็จ คุณอยากฉลองความสำเร็จอย่างไร?
- อะไรคือสิ่งเล็ก ๆ ที่คุณสามารถเริ่มทำได้ “วันนี้เลย”?
- คุณพร้อมจะเริ่มต้นจริง ๆ เมื่อไหร่?



Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them.

-Sir John Whitmore

“Coaching is unlocking people’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them.”

– Sir John Whitmore

*“การโค้ชคือการปลดล็อกศักยภาพของคน เพื่อให้เขาแสดงผลงาน  
ได้อย่างเต็มความสามารถ ผ่านการเรียนรู้ ไม่ใช่แค่การสอน”*

**COACHING IS THE KEY TO  
UNLOCKING LEADERSHIP POTENTIAL.**

**GENERAL TRAINING DIVISION, MEA**