



การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างไร

How Building a Coaching Culture Can Help Boost Your Company's Performance

ตอนที่ 2 สูตรลับฉบับย่อสำหรับการโค้ช

บริษัทต่าง ๆ มักจะทำพลาดเวลาเริ่มโค้ช ทำให้ไม่ได้ผลสำเร็จเต็มที่ ตอนที่ 1 การโค้ชฝึกฝนคืออะไรและทำไมจึงมีความสำคัญ เพราะเราอธิบายข้อผิดพลาดลำดับต้น ๆ เวลาเริ่มสร้างวัฒนธรรมการโค้ช คือไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนว่าวัฒนธรรมการโค้ชคืออะไรไปก่อนหน้านี้แล้ว

ครั้งนี้เราจะมาลงรายละเอียดว่าทำอย่างไรให้การโค้ชซึ่งเวิร์ค (1) ด้วยสูตรลับฉบับย่อสำหรับการโค้ชซึ่งจะกล่าวถึงในบทความนี้

สูตรลับฉบับย่อ

การโค้ชซึ่งมีกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน

และไม่สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่วันสองวันจากคลาสสัมมนาทั่วไป โค้ชมืออาชีพยังต้องใช้เวลารวมทั้งชีวิตศึกษาและหาวิธีที่ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อช่วยให้ลูกค้ำประสบความสำเร็จ (2)

อย่างไรก็ตามหากคุณไม่เคยใช้บริการโค้ชซึ่งที่ใดมาก่อน คุณสามารถเริ่มสร้างทักษะการโค้ชด้วยวิธีการง่าย ๆ คือสั่งให้น้อย ฟังและถามคำถามให้มากเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ไวต่อใจกันอาจฟังแล้วไม่ใช่เรื่องยากแต่ความเป็นจริงหลาย ๆ คนยังคงประสบปัญหานี้เวลาเริ่มโค้ชใหม่ ๆ

สั่งงานให้น้อยลง

หัวหน้าหลาย ๆ คน โดยเฉพาะผู้จัดการ “หัวโบราณ” ค่อนข้างกับการสั่งให้ลูกน้องทำงาน

การเลิกนิสัยเดิม ๆ ที่คิดว่าได้ผลเหล่านี้เป็นเรื่องยาก และอาจเป็นเรื่องท้าทายในองค์กรที่พนักงานยังคงคาดหวังว่าจะได้รับคำสั่งและแนวทางจากหัวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เวลาทำงาน

ทำไมมันถึงยากนักที่จะสั่งงานให้น้อยลงบ่อยครั้งที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะคิดว่าเขารู้เยอะกว่าลูกน้อง คิดว่าการสั่งให้ผู้อื่นทำงานจะเร็วกว่าให้พวกเขาไปเรียนรู้ด้วยตัวเอง

แต่ความเป็นจริงคือ “ผู้นำไม่สามารถเป็นคนที่ดีที่สุดในห้องและรู้ดีทุกเรื่องได้อีกต่อไป” การจะประสบความสำเร็จได้นั้น พวกเขาต้องทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่ล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้และฉลาดกว่า ผู้นำต้องหาทางที่ชักจูงใจผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ให้ได้ พวกเขาจะ

ช่วยให้องค์กรเดินทางไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้” (3)

ฟังมากขึ้น

เมื่อเราสั่งน้อยลง เราก็ควรจะฟังมากขึ้น การฟังไม่ต้องใช้ความพยายามอะไรมากมาย และในทางทฤษฎี เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายที่สุดในโลก นอกจากจะง่ายแล้ว ยังสำคัญมากด้วย การฟังเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญของการเป็นผู้นำ (4)

อย่างไรก็ตาม พนักงานจำนวนมากคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะฟังในสิ่งที่พวกเขาต้องการพูด เห็นชัดว่า ปัญหาเหล่านี้มีอยู่ทั้งในที่ทำงานและที่บ้านและแก้ไขได้หากเราฟังซึ่งกันและกัน

ดังนั้นหากการฟังเป็นเรื่องที่สำคัญและทำได้ง่ายจริง แล้วทำไมเราไม่ทำกัน เราสามารถหาข้อสรุปของเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ให้ไว้ในภาพที่ 1

การฟังถือเป็นเรื่องคุณภาพและปริมาณ ผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านบทความนี้เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดีได้จากการเข้าร่วมสัมมนาครั้งแรกจึงจะไม่ขอลงรายละเอียดเรื่องนี้เยอะ เพียงแค่ต้องการจะปิดผนึกความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ที่เคยให้ไว้ในภาพที่ 2

ภาพที่ 1

สิ่งที่ทำให้เราไม่ฟัง

- เรามีเรื่องของตัวเองที่แตกต่าง
- ใจลอยและความสนใจลดลงเวลาฟังไปนาน ๆ
- เวลาจำกัด
- เรามีคำตอบในใจแล้วขณะที่ผู้อื่นกำลังบรรยาย (จดจ่ออยู่เพียงคำตอบหรือสิ่งที่ตัวเองจะพูดแทนที่จะรับฟังผู้อื่น)
- ปังจี้ที่ก่อให้เกิดอวก (ข้อความเข้า และคนอื่น)
- เราให้ตัวเองเป็นตัวตัดสิน กับความคิดที่ว่า อันนี้ไม่ค่อยดี แต่มันมันผิด คุณทำอย่างนี้ได้อย่างไร
- และในที่สุด เราก็อาจเผลอสนใจสิ่งที่ผู้อื่นพูดเลย

หากคุณต้องการรับฟังอย่างได้ซึ้ง คุณจำเป็นต้องให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดอย่างแท้จริง คุณต้องฟังอย่างจริงจังและกระตือรือร้นเพื่อหาความเป็นได้ที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้เข้ารับการเทรนแต่ละคนให้มากขึ้น

ถามคำถามให้มากขึ้น

ทำไมการถามคำถามมากขึ้นจึงมีอิทธิพลมากกว่าการสั่งงาน

การถามคำถามจะกระตุ้นให้คนรู้จักคิด สร้างการรับรู้และยอมรับได้มากกว่า ลองจินตนาการดูว่าหากคุณเป็นเจ้านายที่สั่งงานและลูกน้องก็ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่งานออกมาไม่ได้เป็นอย่างที่คาดหวัง มันก็เป็นความผิดของคุณทั้งหมดที่สั่งงานลูกน้องไปแล้วไม่ได้บอกมาอย่างที่ต้องการ จะไปโทษลูกน้องคงไม่ได้ เพราะลูกน้องอาจไม่เอาใจใส่มากพอที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างที่เจ้านายต้องการ

ลองคิดว่า แทนที่จะสั่ง แต่เจ้านายถามลูกน้องคนเดียวกันว่า “คุณเห็นว่าจะทำอย่างไรกับสถานการณ์เช่นนี้?” ลองคิดว่าคุณมีบทสนทนาที่เป็นแรงบันดาลใจและสร้างสรรค์ให้ลูกน้องหาวิธีรับมือกับปัญหาด้วยตัวเอง แทนที่จะทำงานตามสั่ง คราวนี้เรามีแนวทางแก้ปัญหา

ภาพที่ 2

คำแนะนำสำหรับการเป็นผู้ฟังที่ดี

- คุณต้องอยู่ฟังและตั้งใจฟัง
- มองตา
- สังเกตท่ากิริยาคนอื่น ๆ ว่าเขาจะพูดอะไร
- ต้องรู้ตลอดถึงอวัจนภาษาของตัวเองที่แสดงออกเวลาฟัง
- ต้องรู้ว่า แต่ละประโยคนั้น อ้างอิงมาพูดหรือพูดตามผู้อื่น
- ฟังเพื่อที่จะรู้ว่าอะไรไม่ควรพูด
- ถามคำถามหากไม่ชัดเจน
- เห็นอกเห็นใจ ไม่ใช่ตัดสินผู้อื่น
- อดทนด้วยความเจียม และรอที่จะพูดจนกว่าผู้อื่นจะหยุด

ของตัวเอง หากมีอะไรผิดพลาด โอกาสที่พวกเขาจะทำให้มากขึ้นเพื่อพิสูจน์ตัวเองก็จะมีแทนที่เจ้านายจะไปคิดและลงมือทำ

เพราะฉะนั้นจงถามคำถามที่ช่วยให้ผู้อื่นรู้จักใช้สติปัญญาและทำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น ถามคำถามที่สร้างพลังสร้างสรรค์ให้กับผู้อื่นและช่วยให้รู้จักการเป็นผู้นำ

หากพิจารณาดูจะรู้ว่าเราอาจไม่ได้เป็นคนที่ดีที่สุดในห้อง หรือแม้ว่าเราจะฉลาดเราก็ไม่ได้รู้ไปหมดทุกเรื่อง Ronal Heifetz กล่าวไว้ว่า “หน้าที่ของผู้นำคือไม่ได้ให้คำตอบแต่ให้กรอบคำถามที่ถูกต้องเพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาและการค้นพบคำตอบด้วยการใช้สติปัญญาแบบของครวมของคนต่าง” (5)

อีกครั้งที่คุณภาพสำคัญกว่าปริมาณ และการทำให้การได้มีประสิทธิภาพนั้น คำถามของคุณจะต้อง

“ทรงพลัง” ภาพที่ 3 จะทำให้คุณสามารถค้นหาไอเดียที่จะช่วยสร้างคำถามเด็ด ๆ เวลาได้ซึ้งได้

สั่งให้น้อยลง ฟังและถามคำถามมากขึ้น เป็นเคล็ดลับฉบับย่อของการโค้ชที่ผู้เขียนสามารถบอกเล่าได้ แม้ว่าเนื้อหาจะยังไม่ครบจัดเต็มแบบฟูลคอร์ส แต่ก็เพียงพอที่จะทำให้เริ่มต้นได้ดี

อย่างไรก็ตาม ยังมีส่วนประกอบอีกอย่างที่จะนำไปสู่ผลการโค้ชที่ยอดเยี่ยม คือเราไม่สามารถเลียนแบบสูตรลับเหล่านี้แบบเครื่องจักร การโค้ชไม่ใช่กระบวนการที่จะทำได้แบบเครื่องจักรได้ทันที ที่สำคัญที่สุดคือ การโค้ชคือเรื่องของการที่คนมีปฏิสัมพันธ์กับคนด้วยกันถึงจะสื่อสารกันได้

การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการโค้ชมีประสิทธิภาพต้องเกิดจากพื้นฐานของความเชื่อมั่น ถ้าเราไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นซึ่งมีความสำคัญกับการโค้ช คุณจะไม่สามารถถึงความสามารถของคนที่มาได้ขอออกมาได้เลย ความไว้วางใจเชื่อใจคือพื้นฐานของการโค้ชตามภาพที่ 4

ภาพที่ 3

คำถามทรงพลัง

- ปลายเปิด
- ชวนให้คิด
- กระตุ้นต่อมความคิด
- ไม่เป็นแบบแผนอย่างที่เราเคยชิน
- ไม่ตามน้ำ
- คำถามที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา
- กระตุ้นให้ผู้ฟังอยากรู้
- กระตุ้นให้เกิดการสนทนา
- สะท้อนบทสรุปที่ต้องการนำเสนอ
- ชวนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ใหม่ ๆ
- กระตุ้นให้เกิดพลังงานที่พร้อมจะเคลื่อนไปข้างหน้า
- สร้างความสนใจและคำถาม
- มีความหมายลึกซึ้ง
- กระตุ้นให้เกิดคำถามมากขึ้น

ถ้าคุณยังต้องการใช้ทักษะการโค้ชแบบเจ้านายกับลูกน้อง คุณต้องเข้าใจว่า คุณไม่ใช่คนที่อยู่ในระดับเดียวกับลูกน้อง และโดยทั่ว ๆ ไปจึงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดความเชื่อใจกันระหว่างเจ้านายกับลูกน้องเวลาโค้ช ต้องถามตัวเองว่า คนที่อยู่หน้าคุณเขาเชื่อสัตย์เต็มร้อยหรือไม่ เขาพร้อมที่จะเปิดเผยจุดด้อยกับคุณหรือไม่ ในเมื่อคุณคนที่เขาจะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนให้เขา

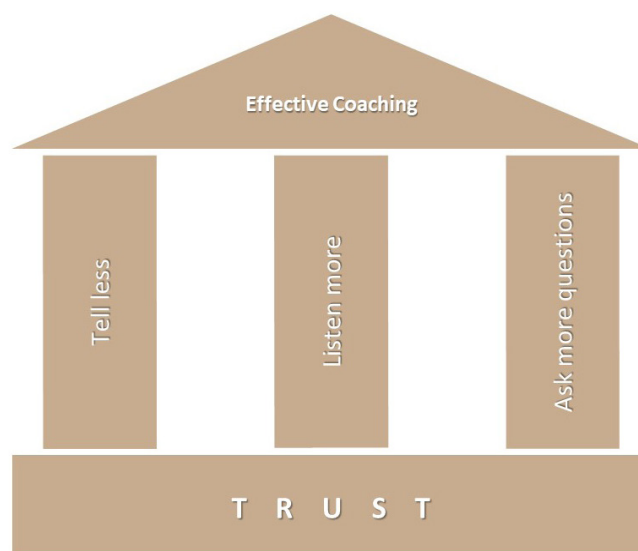
ทักษะและการฝึกฝนทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ นับเป็นเรื่องจริงกับการโค้ช จึงต้องฝึกให้มากมาก และสนุกสนานกับการโค้ช

ต่อไปเราจะมาดูข้อผิดพลาดหลักสองด้านที่มักพบเวลาบริษัทเริ่มการโค้ช ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนเวลาโค้ช และประเมินความยากของวัฒนธรรมการโค้ชต่ำไป

Part 2: A Short Recipe for Coaching

Companies tend to make many mistakes when they start to use coaching, and these mistakes can keep them from getting optimum results. In Part 1 of this series we explored “What is coaching actually and why

Figure 4



does it matter?” [1], and we discussed the Big Mistake #1 when Building a Coaching Culture: having no clear definition what a coaching culture actually is.

Today, we will have a closer look at how coaching works, and I will give you a very short, practical recipe for coaching.

A short recipe for coaching

Coaching is a complex process, and you don't learn it in a weekend seminar. Professional coaches commit to a life-long learning journey, continuously looking for better ways to help their clients succeed. [2]

However, if you have never used any coaching before, you can start boosting your coaching skills by applying a simple recipe: **tell less, listen more, and ask more questions in an atmosphere of trust.** While this may not sound too difficult, in reality many people struggle a lot with their first coaching attempts.

Tell less

Many bosses, especially “old school” managers, are used to telling others what to do. Giving up this good old habit — it worked so well in the past, didn't it? — is hard. It

can be particularly challenging in cultures where also many employees expect to receive instructions from their bosses rather than finding solutions by themselves.

Why is it apparently so difficult to tell less? Well, often even well-established leaders think that they know better than their staff, or simply that telling people what to do is faster than having them find out for themselves.

The truth though is that **“Leaders are no longer the smartest people in the room who know the most about everything.** To be successful, they now need to be able to surround themselves with experts in those fields who are smarter than themselves, and then they must find ways to motivate and empower those people in order to mobilize them towards a shared vision.” [3]

Listen More

When you tell less, you should consequently listen more. Listening is completely effortless and would, in theory at least, be the easiest thing in the world. Besides being easy, it is also extremely important: listening has been identified as a critical leadership skill. [4]

Figure 1

What keeps us from really listening:
<ul style="list-style-type: none"> • we have our own, different agenda • our mind drifts off or attention drops • time pressure • we compose our reply in our head while the other person is still talking (i.e. we focus on what we are going to say next instead of really listening to what the other person says) • distractions (incoming messages, other people, ...) • our own judgment gets into the way (“I would never do this”, “but that’s wrong”, “how can you possibly...”) • and ultimately, we might simply not be interested in what the other person has to say...

Nevertheless, many employees wish their bosses would listen more to what they have to say. And obviously, not only at work but also at home many problems could be solved if we only listened more to each other.

So, if listening is so important and actually easy, what keeps us from actually doing it? You can find a summary of reasons given by participants of my seminars in figure 1.

Listening is not only about quantity but also about quality. I am sure as a reader of this magazine you have learned “active listening” in your very first leadership seminar, so we won’t go into detail here. If you need a refresher though, you find some tips in figure 2.

When you want to **listen like a coach**, you need to be truly interested in what the other person has to say. You need to listen for potential, and by listening deeply and actively, you can help leverage the other person’s talent.

Figure 2

Tips for active listening:
<ul style="list-style-type: none"> • make sure you are really present and tune in to what the other person says • keep eye contact • observe the other person is their body language congruent with what they are saying? • be aware of your own body language: does your non-verbal communication express that you are listening? • paraphrase or “parrot-phrase” • listen also to what is not said • ask clarifying questions • be empathic, non-judgmental • endure silence and resist the urge to say something when there is a pause

Ask more questions

Why is asking questions often so much more powerful than telling?

Asking questions triggers the other person’s thinking. Asking can also create more buy-in: imagine as a boss you tell someone what to do. They execute as instructed. Imagine for some reason things do not work out as you expected. Well, it was all your fault then because the employee simple did what you ordered. They can’t be blamed, and chances are they might not make an extra effort to solve the problem.

Imagine instead of telling you ask the same person: “what do you suggest we do in this situation?” Imagine you have an inspiring and creative dialogue in which they come up with their own solution. Again they execute, but this time they own the solution. If something goes wrong, chances are they will go the extra mile to prove to their boss that they can think and act on their own.

Asking questions can help to tap into a person’s own intelligence and leverage potential. Asking empowers people and builds self-leadership.

Furthermore, consider that perhaps you are not “the smartest person in the room” as outlined above. Even if you are, you simply cannot know everything. As Ronald Heifetz puts it “The leader’s job is not to provide the answer but instead to frame the right questions for which answers are developed and discovered by the collective intelligence of the people.” [5]

Again, quality matters more than quantity, and for coaching to be effective, your questions must be “powerful.” In figure 3 you will find some ideas for great coaching questions.

Tell less, listen more, and ask more questions is the shortest recipe for coaching I can give you. Again, not a full recipe for a five course Michelin dinner, but good enough for you to start cooking.

However, one more ingredient is essential for great coaching results: you can’t just

Figure 3

Powerful questions
<ul style="list-style-type: none"> • are open-ended • trigger thinking • are thought-provoking • interrupt patterns • are not “guiding” • are solution-oriented • generate curiosity in the listener • stimulate reflective conversation • surface underlying assumptions • invite creativity and new possibilities • generate energy and forward movement • channel attention and focuses inquiry • touch a deep meaning • evoke more questions



“machine-like” apply the recipe. Coaching is not a process that you can follow mechanically and then it just works its magic. More than anything else, coaching is about human interaction. And human interaction is always about relationships.

For a coaching relationship to be effective, it must be based on trust. If you can’t create an atmosphere of trust, a safe space for the person you are coaching, you will not be able to fully leverage the other person’s

potential. Trust is the foundation of coaching as illustrated in figure 4.

If you want to use coaching skills as a boss with your team members, you need to be aware that you are not equal partners (by definition you have more power as the boss), and in general for many employees it can be difficult to fully trust their boss. Ask yourself if the person in front of you can be completely honest: will he or she for instance be ready to disclose weaknesses to you

when you are the one who decides about the next promotion or their salary increment?

As with any skill, practice makes the master, and that’s also true for coaching. So go out and practice, practice, practice. And enjoy the journey.

Next time we will look at the other two typical mistakes companies make when they start coaching: not being clear about coaching objectives and underestimating how difficult it can be to build a coaching culture.

Footnotes

[1] Boardroom Vol. 63, Issue 02/2019, pages 30—34, online version: https://issuu.com/thaiiod8/docs/boardroom_vol.63_resized/30 (last accessed May 29, 2019)

[2] The International Coach Federation requires their Professional Certified Coaches to have undergone at least 125 hours of coach-specific training, they must have at least 500 hours of actual coaching with clients, and they need at least 40 hours of continuing coach education to renew their credentials. (<https://coachfederation.org/icf-credential/pcc-paths>, last accessed May 29, 2019).

[3] “Three Trends That Will Shape Leadership Development In 2018 And Why They Matter”, Rose Cartolari, Forbes Feb 15, 2018 <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/15/three-trends-that-will-shape-leadership-development-in-2018-and-why-they-matter/#3f2a11072989> (last accessed May 29, 2019)

[4] e.g. DDI Report “What’s the Number 1 Leadership Skill for Overall Success?” February 23, 2016, <https://www.ddiworld.com/global-offices/united-states/press-room/what-is-the-1-leadership-skill-for-overall-success> (last accessed May 29, 2019) or “Listening Is an Overlooked Leadership Tool”, Melissa Daimler, Harvard Business Review, May 25, 2016 <https://hbr.org/2016/05/listening-is-an-overlooked-leadership-tool> (last accessed May 29, 2019)

[5] “The nature of adaptive leadership”, Ronald Heifetz, Youtube <https://youtu.be/QfLLDvn0pl8> (last accessed May 29, 2019)

Dr. Gerrit Pelzer
Managing Director & Executive
Coach Helping Leaders Create
Better Results through People
www.vivocoaching.com

