ถามให้เห็น
ฟังให้เกิดการเรียนรู้

คู่มือการตั้งคำถาม การฟัง และ Self-reflection
สำหรับโค้ชมือใหม่ คุณครู ผู้นำ และคนทั่วไป



Wisuth Thawornratana (Coach Ton)

PMP • ACC • Gallup Certified Strengths Coach
MBTI Practitioner • DiSC Certified Train the Trainer

ลิขสิทธิ์ ความเป็นเจ้าของ และการเผยแพร่

ลิขสิทธิ์ © 2026 Wisuth Thawornratana (Coach Ton)
ผู้เขียนยังคงเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในงานต้นฉบับ การเรียบเรียง กรณีศึกษา แบบฝึก และงานออกแบบของหนังสือเล่มนี้

เจตนาของการเผยแพร่

หนังสือเล่มนี้จัดทำเป็นสื่อสาธารณะ เพื่อให้โค้ช โค้ชมือใหม่ คุณครูที่ใช้ทักษะการโค้ชในการเรียนการสอน ผู้นำ ผู้ปกครอง คนทำงาน และผู้สนใจทั่วไป เข้าถึง นำไปฝึก และส่งต่อการเรียนรู้ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

สัญญาอนุญาต

เผยแพร่ภายใต้ Creative Commons Attribution–NonCommercial–ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) คุณสามารถคัดลอก แจกจ่าย และดัดแปลงเพื่อการเรียนรู้หรือการโค้ชที่ไม่แสวงหากำไรได้ เมื่อระบุที่มา แจ้งว่ามีการแก้ไข และเผยแพร่งานต่อยอดภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ดูรายละเอียดที่ https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

รูปแบบการระบุที่มา

“ถามให้เห็น ฟังให้เกิดการเรียนรู้” โดย Wisuth Thawornratana (Coach Ton), CC BY-NC-SA 4.0

สิ่งที่ไม่ครอบคลุม

- ห้ามนำทั้งเล่มหรือส่วนสำคัญไปขาย รวมเป็นผลิตภัณฑ์หรือหลักสูตรเชิงพาณิชย์ หรือเอาเครดิตผู้เขียนออก โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร
- เครื่องหมายการค้า แบบประเมิน และกรอบของบุคคลที่สาม เช่น ICF, Gallup/CliftonStrengths, MBTI, DiSC, GROW และ Points of You ยังคงเป็นสิทธิ์ของเจ้าของแต่ละราย และไม่รวมอยู่ในสัญญาอนุญาตของหนังสือเล่มนี้
- หนังสือนี้เป็นสื่อการเรียนรู้ ไม่ใช่การรับรองวิชาชีพ และไม่ทดแทนคำปรึกษาด้านสุขภาพจิต การแพทย์ กฎหมาย หรือการช่วยเหลือในภาวะฉุกเฉิน

คำนำ

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เริ่มต้นจากความเชื่อว่าโค้ชต้องมีคำถามที่ฉลาดที่สุด
แต่เริ่มจากประสบการณ์ที่พบซ้ำ ๆ ว่า คนจำนวนมากไม่ได้ขาดคำตอบ
เขาขาดพื้นที่ปลอดภัยพอที่จะได้ยินคำตอบของตนเอง

ตลอดเส้นทางการทำงานด้านเทคโนโลยี การบริหารโครงการ ภาวะผู้นำ และการโค้ช
ผมเคยชินกับการแก้ปัญหาให้เร็ว แต่การโค้ชสอนให้ผมเห็นว่า
ความเร็วอาจแย่งการเรียนรู้ของอีกคนไปโดยไม่ตั้งใจ งานของโค้ชจึงไม่ใช่การพาคนไปถึงคำตอบ
แต่เป็นการอยู่กับเขาจนเขามองเห็นทางเลือกและรับผิดชอบต่อก้าวของตนเอง

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • จากคนแก้ปัญหา สู่คนสร้างพื้นที่

ผมเติบโตมากับงาน IT และการบริหารโครงการ งานสอนให้ผมหาคำตอบ จัดการความเสี่ยง
และตัดสินใจให้เร็ว ทักษะเหล่านี้มีคุณค่า แต่เมื่อเข้ามาเป็นโค้ช
ผมพบว่าความเก่งในการแก้ปัญหาอาจกลายเป็นกับดัก เรารู้สึกว่าเรากำลังช่วย ทั้งที่กำลังคิดแทน
จุดเปลี่ยนของผมไม่ใช่วันที่ถามได้คมขึ้น แต่เป็นวันที่ยอมวางคำตอบของตนเองไว้ชั่วคราว
แล้วเชื่อว่าอีกคนมีศักยภาพพอจะค้นพบทางของเขา

คำถามชวนคิด • เมื่อมีคนเล่าปัญหา ฉันกำลังช่วยเขาคิด หรือกำลังรีบพิสูจน์ว่าฉันช่วยได้?

คู่มือนี้เขียนสำหรับโค้ชมือใหม่ คุณครู ผู้นำ และทุกคนที่ต้องการใช้บทสนทนาเพื่อพัฒนาคน
เนื้อหาผสานหลักวิชาชีพกับการฝึกที่นำไปใช้ได้จริง โดยมีกรอบ “หยุด–มอง–เรียนรู้–เลือก”
เป็นหัวใจของการสะท้อนตนเอง

คำเชิญชวน

อย่าอ่านหนังสือเล่มนี้เพื่อจำคำถามให้ได้มากที่สุด ให้เลือกเพียงหนึ่งทักษะ ทดลองใช้ในบทสนทนาจริง
แล้วกลับมาสะท้อนว่าอะไรเกิดขึ้นกับเราและกับอีกคน

สารบัญและเส้นทางการเรียนรู้

ส่วน	ชื่อ	สิ่งที่จะเรียนรู้
ภาค 1	ก่อนจะตั้งคำถาม	บทบาท • Mindset • ความไว้วางใจ • ขอบเขต • จริยธรรม
ภาค 2	ฟังให้เห็นโลกของอีกคน	การฟัง • Presence • ความเงียบ • อารมณ์ • จุดแข็ง
ภาค 3	ถามให้เกิดการเรียนรู้	สถาปัตยกรรมคำถาม • มุมมองใหม่ • สมมติฐาน • คุณค่า
ภาค 4	พาบทสนทนาสู่การลงมือทำ	ผลลัพธ์ • ความจริง • Awareness • ทางเลือก • Action
ภาค 5	โค้ชตนเองและฝึกให้เป็นทักษะ	Self-reflection • คุณครู • Feedback • แผน 30 วัน
ภาคผนวก	เครื่องมือพร้อมใช้	คลังคำถาม • กรณีศึกษา • ใบงาน • แบบประเมิน

วิธีใช้หนังสือ

- อ่านตามลำดับ หากยังใหม่กับการโค้ช
- เปิดเฉพาะบทที่ตรงกับสถานการณ์ หากกำลังใช้งานจริง
- ทำแบบฝึกท้ายบทโดยเลือกเพียงหนึ่งพฤติกรรมต่อครั้ง
- บันทึกสิ่งที่สังเกตเห็น ไม่ตัดสินตนเองจากบทสนทนาเพียงครั้งเดียว
- ใช้ร่วมกับ Mentor Coaching หรือ Peer Practice เพื่อรับ feedback ที่เฉพาะเจาะจง

ภาค 1

ก่อนจะตั้งคำถาม

วางคำตอบของเรา เพื่อคืนพื้นที่ให้อีกคน

“การโค้ชเริ่มขึ้นเมื่อเราหยุดพยายามเป็นคนที่เก่งที่สุดในห้อง”

COACH TON • PRACTICAL COACHING

1. โค้ชไม่ใช่คนที่ต้องมีคำตอบ

คนที่เพิ่งเริ่มโค้ชมักกดดันตนเองให้ถามได้คมและทำให้ผู้รับการโค้ชเกิด Aha!
แต่แรงกดดันนี้ทำให้เราฟังน้อยลง เพราะใจส่วนหนึ่งกำลังค้นหาคำถามถัดไปอยู่ตลอดเวลา

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

เมื่อมีคนเล่าปัญหา ฉันรีบทำอะไรเป็นอันดับแรก?

แนวคิดสำคัญ

จากผู้แก้ปัญหาสู่คู่คิด

การช่วยแบบเดิมเริ่มจากคำถามว่า “ฉันรู้อะไรที่จะบอกเขาได้” ส่วนการโค้ชเริ่มจาก
“เขาต้องการเห็นอะไรด้วยตนเอง” ความต่างไม่ได้อยู่ที่ความรู้
แต่อยู่ที่ว่าใครเป็นเจ้าของกระบวนการคิด

วางความต้องการที่จะดูเก่ง

คำถามที่พยายามสร้างความประทับใจมักยาว ซับซ้อน และดึงความสนใจมาที่โค้ช
คำถามที่รับใช้ผู้รับการโค้ชมักเรียบง่ายและต่อเนื่องจากสิ่งที่เพิ่งได้ยิน

คืนอำนาจการเลือก

การโค้ชที่ดีไม่ทำให้ผู้รับการโค้ชต้องกลับมาพึ่งโค้ชทุกครั้ง แต่ช่วยให้เขาคิด ตัดสินใจ
และเรียนรู้จากการตัดสินใจของตนเอง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้จัดการคนหนึ่งเล่าปัญหาทีมไม่รับผิดชอบ โค้ชรีบถามถึงการมอบหมายงานและ KPI
การสนทนาจึงกลายเป็นการวิเคราะห์ระบบ จนเมื่อโค้ชหยุดและถามว่า
“เรื่องนี้กระทบความเป็นผู้นำของคุณอย่างไร” ผู้จัดการจึงเห็นว่าเขารับงานกลับมาทำเองทุกครั้ง
เพราะไม่ไว้วางใจทีม

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ฉันต้องหาคำตอบให้เขา	ฉันช่วยให้เขาได้ยินความคิดของตนเอง
ถามให้คม	ฟังให้ตรง
กำหนดทางออก	คืนอำนาจการเลือก

ทดลองทำ

- ก่อนเริ่มสนทนา เขียนสิ่งที่คุณอยากแนะนำลงกระดาษ แล้ววางไว้
- ตั้งเจตนาว่า วันนี้จะฟังให้พบคำหนึ่งคำที่ผู้รับการโค้ชให้ความสำคัญ
- หลังจบ ตรวจว่าข้อสรุปสุดท้ายเป็นภาษาของใคร

Reflection ท้ายบท

- ความรู้หรือประสบการณ์ของฉันช่วยและขัดขวางการฟังอย่างไร?
- ครั้งต่อไปฉันจะคืนพื้นที่ให้อีกคนตรงไหน?

ประโยคที่อยากให้จำ

การโค้ชที่ดีไม่ทำให้ผู้รับการโค้ชต้องกลับมาพึ่งโค้ชทุกครั้ง แต่ช่วยให้เขาคิด ตัดสินใจ และเรียนรู้จากการตัดสินใจของตนเอง

2. Mindset ของความอยากรู้โดยไม่ตัดสิน

โค้ชอาจตั้งคำถามเปิด แต่ในใจมีคำตอบที่เชื่อว่าถูกอยู่แล้ว ผู้รับการโค้ชมักสัมผัสได้จากน้ำเสียง สีหน้า และคำถามติดตามว่าพื้นที่นี้เปิดจริงหรือเปิดเพียงรูปแบบ

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันมักตัดสินเรื่องใดเร็วที่สุด?

แนวคิดสำคัญ

Curiosity ไม่ใช่การซักข้อมูล

ความอยากรู้แบบโค้ชสนใจความหมายที่ผู้รับการโค้ชสร้าง
ไม่ใช่เพียงรายละเอียดเพื่อให้โค้ชเข้าใจเรื่องทั้งหมด

สมมติฐานเป็นเพียงสมมติฐาน

เมื่อเราได้ยินคำว่า “หัวหน้าไม่เห็นคุณค่า” เราอาจตีความว่าเป็นปัญหาความมั่นใจ
แต่สำหรับเขาอาจหมายถึงการไม่ได้รับโอกาส ความไม่ยุติธรรม หรือความขัดแย้งด้านคุณค่า

ตรวจความคิดของเราอย่างถ่อมตน

ใช้ภาษาเช่น “ผมขอสะท้อนสิ่งที่ได้ยิน คุณช่วยตรวจว่าใกล้กับประสบการณ์ของคุณไหม”
เพื่อเปิดพื้นที่ให้อีกคนแก้ไขเราได้

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ครูคนหนึ่งพูดว่าเด็กไม่สนใจเรียน หากโค้ชเห็นด้วยทันที บทสนทนาจะพาไปหาวิธีสร้างความสนใจ
แต่เมื่อถามว่า “คุณใช้หลักฐานอะไรบอกว่าเขาไม่สนใจ” ครูพบว่าเด็กเงียบในห้อง
แต่ส่งงานครบและถามหลังชั้นเรียน ความหมายของความเงียบจึงเปลี่ยนไป

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ตีความแล้วถามยืนยัน	สะท้อนแล้วให้ผู้รับการโค้ชตรวจ
ค้นหาความจริงหนึ่งเดียว	เปิดรับคำอธิบายหลายแบบ
อยากรู้เรื่องราวทั้งหมด	อยากรู้สิ่งที่มีความหมายต่อเขา

ทดลองทำ

- จดสมมติฐานสามข้อที่เกิดขึ้นระหว่างฟัง
- เปลี่ยนหนึ่งสมมติฐานเป็นคำถามเปิด
- ถามผู้รับการโค้ชว่า “มุมมองของผมพลาดอะไรไปบ้าง?”

Reflection ท้ายบท

- ฉันแสดงออกอย่างไรเมื่อไม่เห็นด้วย?
- จะสร้างพื้นที่ที่อีกคนกล้าแก้ความเข้าใจของฉันได้อย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

ใช้ภาษาเช่น “ผมขอสะท้อนสิ่งที่ได้ยิน คุณช่วยตรวจว่าใกล้กับประสบการณ์ของคุณไหม” เพื่อเปิดพื้นที่ให้อีกคนแก้ไขเราได้

3. สร้างความไว้วางใจและข้อตกลงร่วม

ความไว้วางใจไม่ได้เกิดจากการพูดว่า “ไว้ใจผมได้” แต่เกิดจากสิ่งเล็ก ๆ ที่สม่ำเสมอ
ตั้งแต่การตรงต่อเวลา การรักษาความลับ การไม่แย่งเรื่องราว
ไปจนถึงการยอมรับเมื่อเราเข้าใจผิด

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันมักข้ามข้อตกลงเรื่องใด?

แนวคิดสำคัญ

ตกลงผลลัพธ์ ไม่ใช่เพียงหัวข้อ

“อยากคุยเรื่องงาน” เป็นหัวข้อ ส่วน “อยากตัดสินใจว่าควรคุยกับหัวหน้าอย่างไร”
คือผลลัพธ์ที่ช่วยให้บทสนทนามีทิศทาง

ออกแบบวิธีทำงานร่วมกัน

ถามว่าเขาต้องการให้เราฟัง สะท้อน ท้าทาย หรือให้ข้อมูลในช่วงใด รวมถึงตกลงเวลา ความลับ
และการบันทึกข้อมูล

ทบทวนข้อตกลงเมื่อเรื่องเปลี่ยน

บทสนทนาอาจเริ่มจากการบริหารเวลา แต่ไปพบความขัดแย้งด้านคุณค่า
โค้ชควรหยุดและถามว่าต้องการเปลี่ยนจุดเน้นหรือไม่

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชบอกว่าอยากจัดการเวลา แต่สิบนาทีแรกพูดถึงความรู้สึกผิดที่ไม่ได้ดูแลครอบครัว
หากโค้ชเดินตาม GROW เรื่องตารางเวลาอย่างเดียว เขาอาจพลาดหัวใจของเรื่อง
การทบทวนข้อตกลงช่วยให้ทั้งสองคนเลือกว่าจะทำงานกับเวลา ความคาดหวัง
หรือคุณค่าในบทบาทครอบครัว

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
เริ่มถามทันที	ตกลงสิ่งที่ต้องการจากเวลา
โค้ชกำหนดวิธีคุย	ออกแบบความร่วมมือ
เดินตามหัวข้อเดิม	ทบทวนเมื่อสิ่งสำคัญใหม่เกิดขึ้น

ทดลองทำ

- ฝึกเปิดบทสนทนาให้ครบหัวข้อ ผลลัพธ์ เวลา และบทบาทภายในสามนาที
- กลางการสนทนาถามว่า “สิ่งที่กำลังคุยยังตอบสิ่งที่คุณต้องการไหม?”
- ปิดท้ายด้วยการให้ผู้รับการโค้ชสรุปสิ่งที่ได้

Reflection ท้ายบท

- ผู้รับการโค้ชรู้หรือไม่ว่าเขาสามารถปฏิเสธคำถามได้?
- ข้อตกลงใดจะเพิ่มความปลอดภัยให้บริบทของฉัน?

ประโยคที่อยากให้จำ

บทสนทนาอาจเริ่มจากการบริหารเวลา แต่ไปพบความขัดแย้งด้านคุณค่า
โค้ชควรหยุดและถามว่าต้องการเปลี่ยนจุดเน้นหรือไม่

4. รู้ว่ากำลังสวมหมวกใบไหน

เราเป็นได้ทั้งโค้ช ครู หัวหน้า ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ
ความท้าทายไม่ใช่การต้องเลือกเป็นเพียงอย่างเดียว
แต่คือการไม่เปลี่ยนบทบาทโดยที่อีกฝ่ายไม่รู้ตัว



เปลี่ยนหมวกได้ แต่ต้องขออนุญาตและทำให้ผู้รับการโค้ชรู้ว่าเรากำลังทำงานในบทบาทใด

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันเปลี่ยนหมวกโดยไม่บอกบ่อยเพียงใด?

แนวคิดสำคัญ

บทบาทกำหนดอำนาจและความคาดหวัง

หัวหน้ามีหน้าที่กำหนดมาตรฐาน ครูมีหน้าที่สอน ที่ปรึกษาเสนอความเชี่ยวชาญ
ส่วนโค้ชช่วยให้ผู้รับการโค้ชสร้างการตระหนักรู้และเลือกทางเดิน

ขออนุญาตก่อนให้ข้อมูล

ประโยคง่าย ๆ เช่น “ผมมีข้อมูลจากประสบการณ์ที่อาจเป็นประโยชน์ คุณอยากฟังไหม?”
ทำให้การให้คำแนะนำโปร่งใสและยังรักษาความเป็นเจ้าของของอีกคน

กลับสู่โหมดโค้ชอย่างชัดเจน

หลังให้ข้อมูล ถามว่า “จากข้อมูลนี้ อะไรเกี่ยวข้องกับคุณ และคุณอยากเลือกใช้อย่างไร?”
เพื่อไม่ให้ข้อเสนอของเราเป็นคำสั่งโดยปริยาย

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ในการโค้ชครู ผู้บริหารอาจต้องบอกนโยบายที่ต่อรองไม่ได้ หากถามเหมือนทุกอย่างเปิดให้เลือก ครูจะสับสนและไม่ไว้วางใจ ทางที่เหมาะสมคือบอกข้อกำหนดให้ชัด
แล้วใช้การโค้ชกับพื้นที่ที่ครูยังเลือกได้ เช่น วิธีสื่อสาร วิธีออกแบบกิจกรรม และการขอความช่วยเหลือ

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ซ่อนคำแนะนำในคำถาม	ประกาศบทบาทและขออนุญาต
ทำเหมือนทุกอย่างเลือกได้	แยกข้อกำหนดออกจากพื้นที่เลือก
ให้ข้อมูลแล้วจบ	คืนให้ผู้รับการโค้ชตีความและเลือกใช้

ทดลองทำ

- ก่อนสนทนา ระบุบทบาทหลักและบทบาทรอง
- ฝึกประโยคขออนุญาตก่อนแชร์ข้อมูล
- หลังให้คำแนะนำ ถามกลับถึงความหมายและการเลือกของอีกคน

Reflection ท้ายบท

- บริบทของฉันมีอำนาจเชิงตำแหน่งอะไรซ่อนอยู่?
- จะทำอย่างไรให้อีกคนปฏิเสธข้อเสนอของฉันได้อย่างปลอดภัย?

ประโยคที่อยากให้จำ

หลังให้ข้อมูล ถามว่า “จากข้อมูลนี้ อะไรเกี่ยวข้องกับคุณ และคุณอยากเลือกใช้อย่างไร?”
เพื่อไม่ให้ข้อเสนอของเราเป็นคำสั่งโดยปริยาย

5. จริยธรรม ขอบเขต และความปลอดภัย

เทคนิคที่ดีไม่สามารถชดเชยความไม่ชัดเจนด้านจริยธรรมได้ ความลับ ผลประโยชน์ทับซ้อน ขอบเขตความสามารถ และการส่งต่อ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพการโค้ช ไม่ใช่ภาคผนวก

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ถ้าผู้สนับสนุนขอข้อมูล ฉันจะตอบอย่างไร?

แนวคิดสำคัญ

ความลับต้องมีขอบเขตที่ตกลง

อธิบายว่าใครจะเข้าถึงข้อมูล อะไรจะรายงานผู้สนับสนุน และมีข้อยกเว้นด้านความปลอดภัยใดบ้าง โดยเฉพาะการโค้ชในองค์กรหรือโรงเรียน

รู้ขอบเขตความสามารถ

โค้ชไม่วินิจฉัยหรือบำบัดภาวะสุขภาพจิต หากพบสัญญาณวิกฤต ความเสี่ยงต่อการทำร้าย หรือความทุกข์ที่เกินขอบเขต ต้องดูแลความปลอดภัยและประสานผู้เชี่ยวชาญ

ความยินยอมต้องต่อเนื่อง

การยินยอมไม่ใช่ลายเซ็นครั้งเดียว ผู้รับการโค้ชมีสิทธิ์หยุด เปลี่ยนหัวข้อ ปฏิเสธคำถาม และทบทวนข้อตกลง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชในองค์กรถูกผู้สนับสนุนถามว่า “เขาพร้อมเลื่อนตำแหน่งหรือยัง”
หากไม่ตกลงรูปแบบการรายงานไว้ล่วงหน้า โค้ชอาจถูกดึงไปทำหน้าที่ประเมิน
การแยกบทบาทและรายงานเฉพาะความคืบหน้าที่ตกลงโดยไม่เปิดเผยเนื้อหาส่วนตัวจึงสำคัญ

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ความลับแบบคลุมเครือ	ข้อตกลงข้อมูลที่ชัดเจน
พยายามช่วยทุกเรื่อง	รู้ขอบเขตและส่งต่อ
ยินยอมครั้งเดียว	ตรวจความยินยอมตลอดความสัมพันธ์

ทดลองทำ

- เขียนคำอธิบายความลับภาษาง่ายไม่เกินห้าบรรทัด
- ทำรายชื่อช่องทางส่งต่อที่น่าเชื่อถือในบริบทของคุณ
- ทบทวนสถานการณ์ผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้น

Reflection ท้ายบท

- สัญญาณใดบอกว่าเรื่องนี้เกินขอบเขตของฉัน?
- ฉันมีใครให้ปรึกษาเมื่อเจอสถานการณ์จริยธรรมที่ซับซ้อน?

ประโยคที่อยากให้จำ

การยินยอมไม่ใช่ลายเซ็นครั้งเดียว ผู้รับการโค้ชมีสิทธิ์หยุด เปลี่ยนหัวข้อ ปฏิเสธคำถาม และทบทวนข้อตกลง

บทพิเศษ: การโค้ชในบริบทไทย อำนาจ ความเกรงใจ และการรักษาหน้า

การนำหลักการโค้ชจากตำราสากลมาใช้ในประเทศไทย ไม่ใช่เพียงแปลคำถามเป็นภาษาไทย เราต้องแปลความสัมพันธ์ด้วย ในห้องเรียนและที่ทำงาน ผู้พูดอาจกำลังชั่งใจเรื่องอายุ ตำแหน่ง ความเป็นครูหรือหัวหน้า ความเกรงใจ และผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกัน คำว่า “ได้ครับ” จึงไม่ได้แปลว่าเห็นด้วยหรือพร้อมเสมอไป

หลักคิด 4 ข้อ

- ยอมรับอำนาจที่มีอยู่จริง—ครู หัวหน้า หรือโค้ชภายในองค์กรไม่ควรทำเหมือนทุกฝ่ายมีอำนาจเท่ากัน หากยังมีผลต่อคะแนน ผลงาน หรือโอกาส
- สร้างสิทธิ์ที่จะไม่ตอบ—บอกให้ชัดว่าคำถามใดข้ามได้ ขอพักได้ และข้อมูลใดจะหรือจะไม่ถูกส่งต่อ
- ลดการเสียหน้า—ถามถึงสถานการณ์และทางเลือก แทนการติดป้ายตัวบุคคล โดยเฉพาะเมื่อมีผู้อื่นอยู่ในห้อง
- ตรวจความหมายของความเงียบ—ความเงียบอาจเป็นการคิด ความไม่มั่นใจ ความเกรงใจ หรือการไม่เห็นด้วย อย่าตีความแทน

ปรับภาษาให้สุภาพ โดยไม่ลดพลังของคำถาม

คำถามที่อาจทำให้ตั้งรับ	ทางเลือกที่อ่อนโยนและชัด
ทำไมยังไม่ทำ?	มีอะไรทำให้ตอนนี้ยังไม่พร้อมเริ่ม?
คุณต้องการอะไรกันแน่?	ถ้ามองจากสิ่งที่สำคัญกับคุณ ตอนนี้อยากให้เรื่องนี้ขยับไปทางไหน?
คุณคิดผิดตรงไหน?	มีมุมใดที่เราอาจยังไม่ได้เห็น?
ทำไมไม่บอกหัวหน้าไปตรง ๆ?	ถ้าจะสื่อสารโดยรักษาทั้งความสัมพันธ์และสิ่งสำคัญของคุณ มีทางเลือกอะไรบ้าง?

คุณยอมรับไหมว่านี่เป็นความผิดพลาด ?	จากเหตุการณ์นี้ อะไรคือข้อเท็จจริง และอะไรคือสิ่งที่อยากเรียนรู้?

ก่อนเริ่มในโรงเรียนหรือองค์กร

- ตกลงว่าใครเป็นผู้รับข้อมูลสรุป และสรุประดับใด หัวข้อ กระบวนการ หรือรายละเอียดคำพูด
- แยกเวลาโค้ชออกจากเวลาประเมินผลงานหรือให้คะแนนให้ชัดที่สุดเท่าที่ทำได้
- หากเรื่องมีข้อกำหนดที่ต่อรองไม่ได้ ให้บอกข้อจำกัดก่อน แล้วโค้ชเฉพาะพื้นที่ที่ผู้รับการโค้ชยังมีทางเลือกจริง
- ในกลุ่ม ให้สิทธิ์เขียนก่อนพูด จับคู่ก่อนแชร์ หรือผ่านคำถามได้ เพื่อลดแรงกดดันจากลำดับอาวุโส

ประโยคเปิดที่ใช้ได้: “ผมมีบทบาททั้งหัวหน้าและผู้ชวนคิด วันนี้คุณอยากให้ผมสวมหมวกไหน? มีเรื่องใดที่คุณไม่ต้องการให้ถูกนำไปใช้ในการประเมิน?”

ภาค 2

ฟังให้เห็นโลกของอีกคน

ฟังเรื่องที่เล่า ความหมายที่อยู่ใต้เรื่อง และสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้

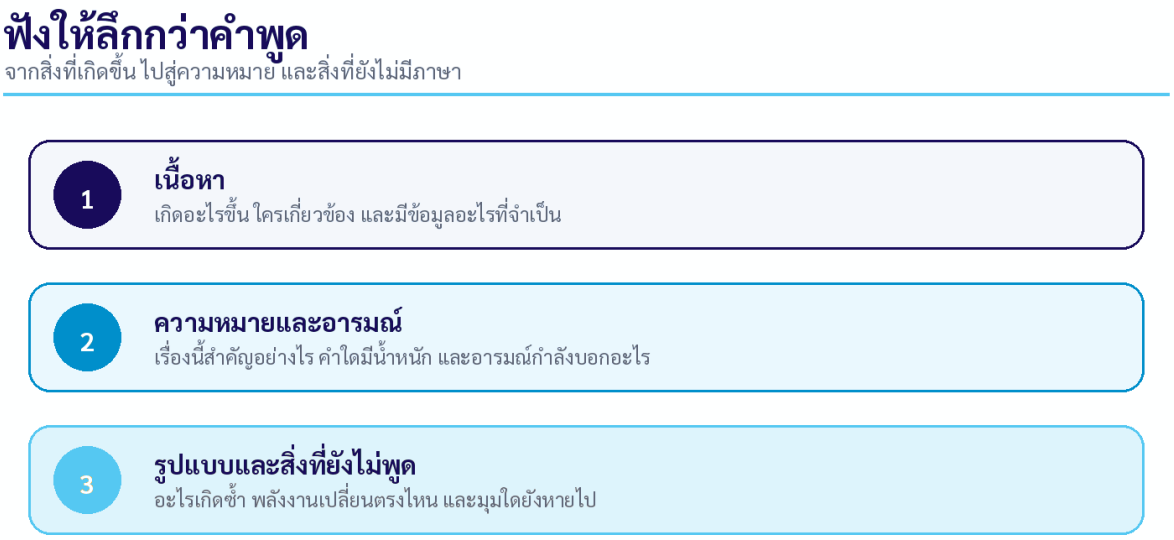
“คำถามที่ดีที่สุดมักซ่อนอยู่ในประโยคล่าสุดของผู้รับการโค้ช”

COACH TON • PRACTICAL COACHING



6. การฟังสามระดับ

การฟังระดับแรกเก็บข้อมูล การฟังระดับที่สองเข้าใจความหมายและอารมณ์
ส่วนการฟังระดับที่สามสังเกตรูปแบบ พลังงาน ความขัดแย้ง และสิ่งที่ยังไม่มีภาษา



โค้ชไม่เพียงฟังว่าเขาพูดอะไร แต่ฟังว่าสิ่งนั้นมีความหมายอย่างไรต่อชีวิตของเขา

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันถนัดฟังระดับใดและมักพลาดระดับใด?

แนวคิดสำคัญ

ฟังเนื้อหา

รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ใครเกี่ยวข้อง และผู้รับการโค้ชได้ลองทำอะไรแล้ว
แต่ไม่จำเป็นต้องรู้รายละเอียดทุกอย่าง

ฟังความหมายและอารมณ์

คำเดียวกันมีน้ำหนักต่างกันสำหรับแต่ละคน ฟังคำที่พูดซ้ำ การเปลี่ยนน้ำเสียง
และสิ่งที่เขาให้คุณค่า

ฟังทั้งระบบ

สังเกตความสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก การกระทำ และผลลัพธ์
รวมถึงบุคคลหรือมุมมองที่หายไปจากเรื่องเล่า

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชพูดถึง “ความรับผิดชอบ” เจ็ดครั้ง หากฟังเพียงเนื้อหา
โค้ชจะถามงานและกำหนดเวลา แต่เมื่อสะท้อนคำนี้
เขาพบว่าความรับผิดชอบเป็นทั้งจุดแข็งและภาระที่ทำให้รับงานเกินขอบเขต

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ฟังเพื่อเก็บเรื่องให้ครบ	ฟังเพื่อพบสิ่งที่มีความหมาย
ฟังคำพูด	ฟังอารมณ์ พลังงาน และสิ่งที่หายไป
คิดคำถามถัดไป	อยู่กับประโยคปัจจุบัน

ทดลองทำ

- ฟังเรื่องหนึ่งห้านาทีโดยห้ามถาม จดคำที่ได้ยินซ้ำ
- สะท้อนสิ่งที่เห็นโดยใช้ภาษาชั่วคราว เช่น “ผมสงสัยว่า...”
- ให้ผู้เล่าบอกว่าส่วนใดทำให้รู้สึกว่าได้รับการฟัง

Reflection ท้ายบท

- คำใดของผู้รับการโค้ชที่ฉันมักเปลี่ยนเป็นภาษาของตนเอง?
- ครั้งหน้าจะฟังสิ่งที่ไม่ได้พูดอย่างไรโดยไม่ตีความแทน?

ประโยคที่อยากให้จำ

สังเกตความสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก การกระทำ และผลลัพธ์ รวมถึงบุคคลหรือมุมมองที่หายไปจากเรื่องเล่า

7. Presence และความเงียบ

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • ภาพหนึ่งใบพาเรากลับมาอยู่กับตัวเอง

ในเวิร์กช็อป Points of You ผมได้สัมผัสว่าการเรียนรู้ไม่ได้เกิดในความคิดอย่างเดียว Mind ชวนกลับไปหา Why; Heart ชวนฟังโดยไม่ตัดสิน; Body ทำให้เราเรียนรู้ผ่านการขยับและความรู้สึก; Imagination เปิดมุมที่ไม่เคยนึกถึง ภาพไม่ได้ให้คำตอบสำเร็จรูป
แต่มันทำให้เราช้าลงพอที่จะเห็นสิ่งที่คำพูดยังไปไม่ถึง นั่นคือ Presence ในรูปแบบที่จับต้องได้

คำถามชวนคิด • ถ้าหยุดหาคำถามถัดไปสักครู่ ตอนนี้ฉันกำลังสังเกตเห็นอะไร?

บางครั้งสิ่งที่เปลี่ยนบทสนทนาไม่ใช่คำถามใหม่ แต่คือการที่โค้ชไม่รีบเติมช่องว่าง ความเงียบให้เวลาความคิดเดินทางจากคำตอบอัตโนมัติไปสู่สิ่งที่ยังไม่เคยพูด

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ความเงียบทำให้ฉันกังวลเรื่องอะไร?

แนวคิดสำคัญ

Presence คือคุณภาพของการอยู่ตรงหน้า

ไม่ใช่การทำหน้าว่าง แต่คือการรับรู้ทั้งตนเอง อีกคน และสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน พร้อมปรับตามความต้องการของช่วงเวลานั้น

ความเงียบมีหลายความหมาย

อาจเป็นการคิด การสัมผัสอารมณ์ ความกลัวตอบผิด หรือการไม่ไว้วางใจ
โค้ชจึงต้องสังเกตและไม่ตีความความเงียบแบบเดียว

ไม่ใช้ความเงียบเป็นเทคนิคกดดัน

หากอีกคนดูไม่สบายใจ สามารถบอกว่า “ค่อย ๆ คิดได้ครับ” หรือถามว่าอยากอยู่กับคำถามต่อ พัก หรือเปลี่ยนมุม

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

หลังถามว่า “ถ้าไม่ต้องพิสูจน์อะไรกับใคร คุณอยากเลือกอะไร” ผู้รับการโค้ชเงียบเกือบครึ่งนาที โค้ชอยากช่วยด้วยการอธิบายคำถาม แต่เลือกอยู่เงียบ ๆ ในที่สุดเขาพูดว่า “ผมไม่เคยคิดว่าชีวิตนี้เป็นสิ่งที่เลือกได้”

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
รีบถามซ้ำ	ให้เวลาคำถามทำงาน
มองความเงียบเป็นปัญหา	มองเป็นข้อมูลของกระบวนการ
ใช้ความเงียบกดดัน	ดูแลความปลอดภัยและให้ทางเลือก

ทดลองทำ

- ฝึกเว้นห้าวินาทีหลังผู้รับการโค้ชตอบ
- สังเกตความรู้สึกของตนเองเมื่อห้องเงียบ
- ลองใช้ประโยค “ยังมีอะไรอยากอยู่กับมันต่ออีกไหม?” แทนการรีบถามใหม่

Reflection ท้ายบท

- ฉันเติมคำพูดเพื่อช่วยใคร—เขาหรือตัวฉันเอง?
- จะทำให้ความเงียบรู้สึกปลอดภัยขึ้นได้อย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

หากอีกคนดูไม่สบายใจ สามารถบอกว่า “ค่อย ๆ คิดได้ครับ” หรือถามว่าอยากอยู่กับคำถามต่อ พัก หรือเปลี่ยนมุม

8. สะท้อนโดยไม่แย่งความหมาย

การสะท้อนไม่ใช่การสรุปให้เก่งกว่าเจ้าของเรื่อง แต่เป็นการยื่นกระจกชั่วคราวให้เขาตรวจว่าสิ่งที่เห็นใกล้กับประสบการณ์ของเขาหรือไม่

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันสะท้อนจากหลักฐานหรือจากเรื่องของตัวเอง?

แนวคิดสำคัญ

สะท้อนคำสำคัญ

ใช้คำเดิมของผู้รับการโค้ช โดยเฉพาะคำที่มีน้ำหนัก เช่น “ต้อง” “ล้มเหลว” “รับผิดชอบ” หรือ “ไม่มีทางเลือก”

สะท้อนความต่าง

สังเกตเมื่อคำพูดกับอารมณ์ไม่สอดคล้อง เช่น บอกว่าไม่เป็นไรแต่น้ำเสียงช้าลง หรือพูดว่าอยากเปลี่ยนแต่ทุกทางเลือกถูกปฏิเสธ

ให้สิทธิ์แก้ไข

ลงท้ายด้วยคำถาม เช่น “ตรงกับคุณแค่ไหน?” หรือ “ผมกำลังพลาดอะไร?” เพื่อไม่ยึดการสะท้อนเป็นความจริง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชพูดว่า “ผมอยากลาออก แต่ผมก็ไม่อยากเป็นคนหนีปัญหา” โค้ชสะท้อนว่า “ดูเหมือนการอยู่ต่อถูกผูกกับความรับผิดชอบ ส่วนการออกถูกผูกกับการหนี” เขาจึงเห็นกรอบความคิดที่ทำให้ทางเลือกทุกทางมีความรู้สึกผิด

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
สรุปเรื่องทั้งหมด	สะท้อนสิ่งที่มีพลัง
บอกว่าเขารู้สึกอะไร	เสนอสิ่งที่สังเกตอย่างชั่วคราว
ยืนยันการตีความ	เปิดให้แก้ไขและสร้างความหมายใหม่

ทดลองทำ

- เลือกหนึ่งประโยคของคู่ฝึกแล้วสะท้อนเพียงคำสำคัญ
- ลองสะท้อนความต่างระหว่างสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำ
- ขอ feedback ว่าการสะท้อนช่วยให้เห็นอะไรหรือทำให้ถูกตีกรอบ

Reflection ท้ายบท

- ภาษาใดทำให้การสะท้อนฟังเหมือนคำตัดสิน?
- ฉันเปิดพื้นที่ให้อีกคนปฏิเสธการสะท้อนมากพอหรือไม่?

ประโยคที่อยากให้จำ

ลงท้ายด้วยคำถาม เช่น “ตรงกับคุณแค่ไหน?” หรือ “ผมกำลังพลาดอะไร?” เพื่อไม่ยึดการสะท้อนเป็นความจริง

9. ฟังอารมณ์และความต้องการ

อารมณ์ไม่ใช่อุปสรรคต่อการแก้ปัญหา แต่เป็นข้อมูลว่าอะไรสำคัญ ถูกคุกคาม
หรือยังไม่ได้รับการตอบสนอง โค้ชไม่จำเป็นต้องบำบัดอารมณ์ แต่ต้องไม่รีบข้ามมัน

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันสบายใจกับอารมณ์ชนิดใดน้อยที่สุด?

แนวคิดสำคัญ

ตั้งชื่อโดยไม่วินิจฉัย

ถามว่า “ตอนนี้คุณรู้สึกอะไร” หรือสะท้อนว่า “น้ำเสียงคุณเปลี่ยนไป” แทนการบอกว่าเขากลัว โกรธ หรือมีปม

เชื่อมอารมณ์กับสิ่งสำคัญ

ความโกรธอาจชี้ไปที่ความยุติธรรม ความเศร้าอาจชี้การสูญเสีย
และความกังวลอาจชี้สิ่งที่ต้องการปกป้อง

ให้ร่างกายเป็นข้อมูล

บางคนยังไม่มีคำสำหรับอารมณ์ คำถามว่า “สังเกตอะไรในร่างกายเมื่อพูดเรื่องนี้”
ช่วยให้รับรู้โดยไม่บังคับให้วิเคราะห์ทันที

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ครูรู้สึกโกรธเมื่อนักเรียนไม่ส่งงาน เมื่ออยู่กับอารมณ์
เขาพบว่าใต้ความโกรธคือความผิดหวังและความกลัวว่าเด็กจะเสียโอกาส
ความเข้าใจนี้ทำให้เขาเปลี่ยนจากการตำหนิเป็นการสำรวจอุปสรรคของผู้เรียน

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ข้ามอารมณ์ไปหาทางออก	รับฟังว่าอารมณ์กำลังบอกอะไร
ตั้งชื่อแทน	ให้เจ้าของประสบการณ์ตั้งชื่อ
ทำให้อารมณ์หายไป	ช่วยให้มีพื้นที่และเลือกการตอบสนอง

ทดลองทำ

- เมื่ออารมณ์เกิดขึ้น ให้หยุดและหายใจหนึ่งครั้ง
- ถามถึงสิ่งสำคัญที่อยู่ใต้อารมณ์
- สังเกตว่าคุณอยากปลอบ แก้ หรือหลีกเลี่ยงอารมณ์ใด

Reflection ท้ายบท

- ฉันมักรีบทำให้อีกคนรู้สึกดีขึ้นหรือไม่?
- จะอยู่กับอารมณ์โดยรักษาขอบเขตการโค้ชได้อย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

บางคนยังไม่มีคำสำหรับอารมณ์ คำถามว่า “สังเกตอะไรในร่างกายเมื่อพูดเรื่องนี้” ช่วยให้รับรู้โดยไม่บังคับให้วิเคราะห์ทันที

10. ฟังจุดแข็ง คุณค่า และพลังชีวิต

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • จุดแข็งเป็นพลัง และมีเงาของมัน

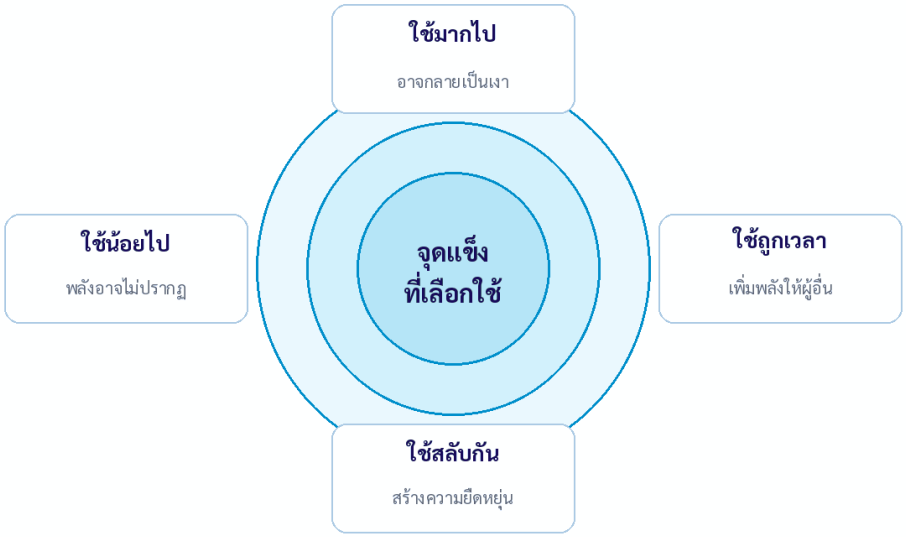
ผล CliftonStrengths ของผมมี Responsibility, Futuristic, Activator, Learner และ Command ผมเห็นทั้งด้านที่ช่วยให้รับผิดชอบ มองอนาคต เริ่มลงมือ เรียนรู้ และกล้าสร้างความชัดเจน— รวมถึงด้านที่อาจรับภาระเกินไป รีบขยับก่อนอีกคนพร้อม หรือพยายามคุมทิศทาง บทเรียนสำคัญคือ จุดแข็งไม่ใช่ชื่อตำแหน่งงาน และแบบประเมินไม่ใช่คำทำนาย
มันเป็นข้อมูลตั้งต้นให้เราเลือกใช้พลังอย่างมีสติ

คำถามชวนคิด • จุดแข็งข้อใดกำลังรับใช้บทสนทนา และข้อใดกำลังดังเกินไป?

คนไม่ได้มีเพียงปัญหาที่ต้องแก้ เขามีประสบการณ์ ความสามารถ ความสัมพันธ์ และคุณค่าที่พาเขาผ่านเรื่องยากมาแล้ว การโค้ชจึงต้องฟังทั้งช่องว่างและทรัพยากร

จุดแข็งเป็นพลัง เมื่อใช้ถูกเวลาและถูกขนาด

แบบประเมินเป็นข้อมูลตั้งต้น ไม่ใช่ป้ายตายตัวหรือคำทำนาย



ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันใช้แบบประเมินเพื่อเปิดการเรียนรู้หรือปิดคนไว้ในฉลาก?

แนวคิดสำคัญ

จุดแข็งปรากฏในเรื่องเล่า

ถามถึงช่วงเวลาที่เขาทำได้ดี สิ่งที่ทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ และสิ่งที่ผู้อื่นมักขอความช่วยเหลือ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากชื่อผลประเมิน

จุดแข็งอาจถูกใช้มากเกินไป

Responsibility อาจกลายเป็นรับทุกอย่าง Command อาจปิดเสียงคนอื่น Learner อาจเรียนต่อโดยยังไม่ลงมือ จุดแข็งจึงต้องพิจารณาบริบทและขนาดการใช้

คุณค่าช่วยตัดสินใจ

เมื่อทางเลือกทุกทางมีข้อดีข้อเสีย คำถามเรื่องสิ่งที่ไม่อยากทรยศ สิ่งที่อยากยืนหยัด และคนที่อยากเป็น ช่วยให้การตัดสินใจมีเข็มทิศ

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชคิดว่าตนเองตัดสินใจช้า เมื่อสำรวจความสำเร็จเดิม เขาพบว่าความรอบคอบทำให้เห็นความเสี่ยงที่ทีมพลาด แต่เมื่อต้องตัดสินใจข้อมูลไม่ครบ จุดแข็งเดียวกันกลายเป็นการชะลอ เขาจึงออกแบบเกณฑ์ “ข้อมูลพอใช้” แทนการรอความแน่นอน

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ชื่อจุดแข็งเป็นตัวตนตายตัว	จุดแข็งเป็นรูปแบบที่เลือกพัฒนาได้
ใช้มากคือดี	ใช้ให้พอดีกับบริบท
แก้จุดอ่อนอย่างเดียว	สร้างจากสิ่งที่มีชีวิตและทำงานได้

ทดลองทำ

- เล่าเหตุการณ์สำเร็จหนึ่งเรื่องแล้ววงคำกริยาที่แสดงพลัง

- ถามคนสามคนว่าเขาเห็นคุณทำอะไรได้ดี
- เลือกจุดแข็งหนึ่งข้อและออกแบบวิธีใช้ให้น้อยลงหรือมากขึ้นตามบริบท

Reflection ท้ายบท

- จุดแข็งใดของฉันรบกวนการโค้ชเมื่อใช้มากไป?
- คุณค่าใดเป็นเข็มทิศเมื่อฉันต้องเลือกเรื่องยาก?

ประโยคที่อยากให้จำ

เมื่อทางเลือกทุกทางมีข้อดีข้อเสีย คำถามเรื่องสิ่งที่ไม่อยากทรยศ สิ่งที่อยากยืนหยัด และคนที่อยากเป็น ช่วยให้การตัดสินใจมีเข็มทิศ

ภาค 3

ถามให้เกิดการเรียนรู้

คำถามไม่ใช่เครื่องมือขุดข้อมูล แต่เป็นคำเชิญให้มองโลกจากจุดใหม่

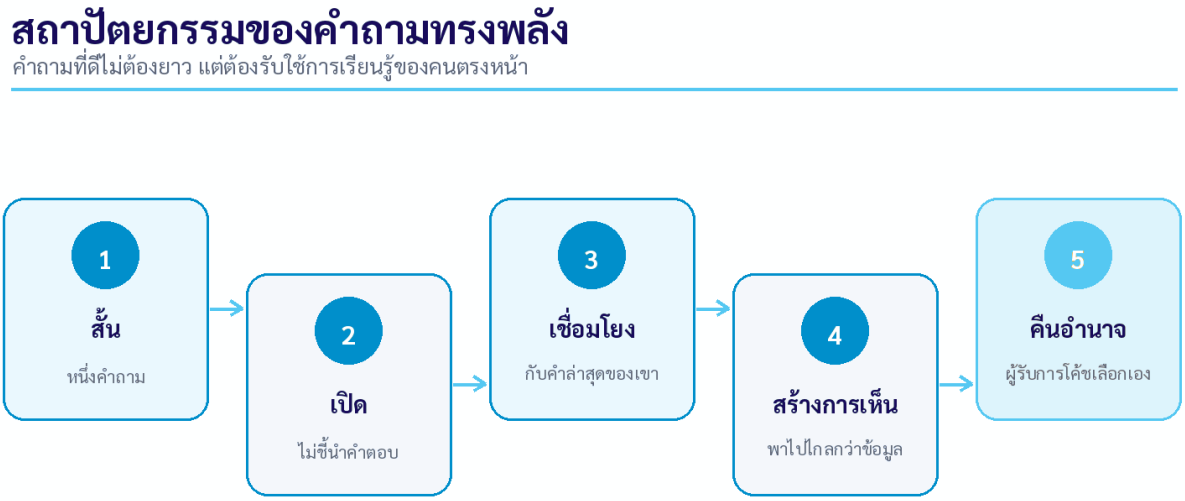
“ถามหนึ่งคำถาม แล้วให้ความเคารพกับคำตอบที่ยังไม่เกิดขึ้น”

COACH TON • PRACTICAL COACHING



11. สถาปัตยกรรมของคำถามทรงพลัง

ไม่มีคำถามใดทรงพลังในตัวเอง คำถามเดียวกันอาจเปิดโลกสำหรับคนหนึ่งและปิดอีกคนหนึ่ง พลังจึงเกิดจากความสัมพันธ์ จังหวะ ภาษา และสิ่งที่คำถามรับใช้



ถามหนึ่งคำถาม แล้วให้ความเคารพกับคำตอบที่ยังไม่เกิดขึ้น

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

คำถามของฉันรับใช้ใคร?

แนวคิดสำคัญ

สั้นและมีหนึ่งประเด็น

คำถามยาวทำให้ผู้รับการโค้ชต้องจำหลายส่วนและมักเลือกตอบส่วนที่ง่ายที่สุด ตัดคำอธิบายของโค้ชออกจนเหลือหัวใจของคำถาม

เปิดแต่ไม่กว้างจนไร้ทิศทาง

“คุณคิดอย่างไร” เปิดแต่กว้าง ส่วน “เมื่อมองเหตุการณ์นี้ คุณกำลังเห็นอะไรเกี่ยวกับวิธีตัดสินใจของตนเอง” เปิดและเชื่อมกับจุดเน้น

สร้างการตระหนักรู้และคืนอำนาจ

คำถามควรช่วยให้ผู้รับการโค้ชเห็นความคิด ความรู้สึก คุณค่า ความต้องการ หรือทางเลือกของตน ไม่ใช่เดินตามตรรกะที่โค้ชวางไว้

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชถามว่า “คุณไม่คิดหรือว่าควรคุยกับหัวหน้าเพื่อให้เขาเข้าใจและคุณจะได้ไม่เครียด?” ประโยคนี้มีคำแนะนำ สมมติฐาน และผลลัพธ์อยู่พร้อมกัน เมื่อตัดเหลือ “คุณอยากให้หัวหน้าเข้าใจอะไร?” การสนทนาจึงกลับมาเป็นของผู้รับการโค้ช

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
คำถามยาวเพื่อให้บริบท	คำถามสั้นจากบริบทที่ฟังแล้ว
เปิดแบบกว้างไร้จุดเน้น	เปิดและเชื่อมกับสิ่งสำคัญ
คำแนะนำที่ลงท้ายด้วยไหม	คำถามที่ยังไม่รู้คำตอบจริง ๆ

ทดลองทำ

- บันทึกคำถามของตนเองสามข้อแล้วตัดให้สั้นครึ่งหนึ่ง
- ตรวจว่าคำถามมีคำตอบที่คุณอยากได้ซ่อนอยู่หรือไม่
- หลังถาม ให้สังเกตว่าคำตอบเปิดกว้างขึ้นหรือแคบลง

Reflection ท้ายบท

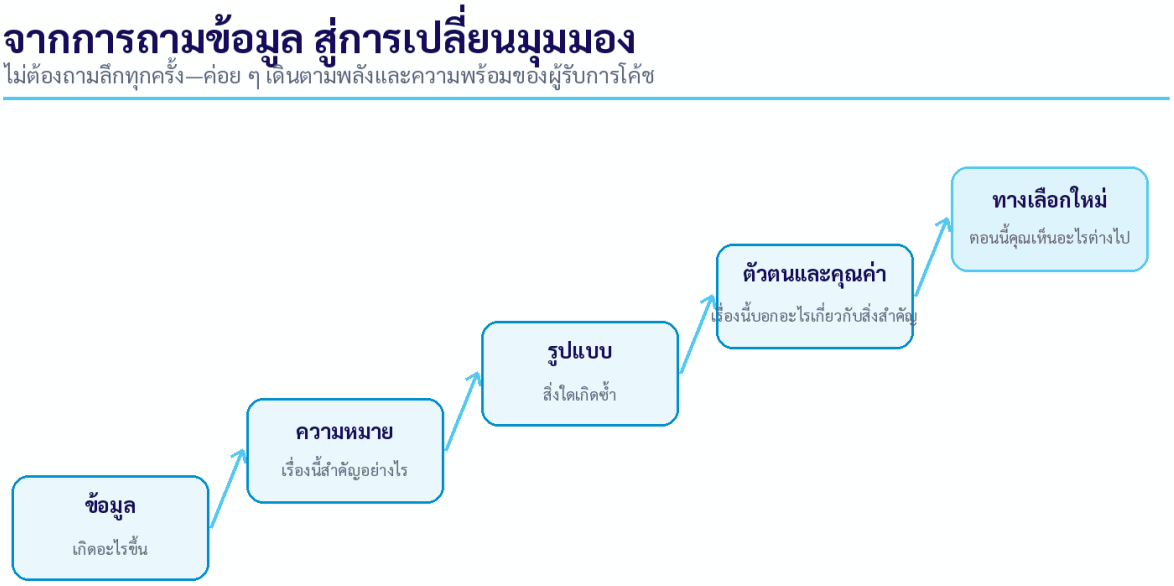
- ถ้าตัดคำอธิบายออก หัวใจของคำถามคืออะไร?
- ผู้รับการโค้ชมีเสรีภาพตอบนอกกรอบของฉันเพียงใด?

ประโยคที่อยากให้จำ

คำถามควรช่วยให้ผู้รับการโค้ชเห็นความคิด ความรู้สึก คุณค่า ความต้องการ หรือทางเลือกของตน ไม่ใช่เดินตามตรรกะที่โค้ชวางไว้

12. จากการถามข้อมูล สู่การเห็นรูปแบบ

คำถามข้อมูลช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์
แต่การเปลี่ยนแปลงมักเกิดเมื่อผู้รับการโค้ชเห็นรูปแบบที่เชื่อมเหตุการณ์หลายครั้งเข้าด้วยกัน



ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันติดอยู่ที่รายละเอียดเพราะอะไร?

แนวคิดสำคัญ

เริ่มจากข้อเท็จจริง

ถามว่าเกิดอะไรขึ้น สิ่งใดสังเกตได้ และลองทำอะไรแล้ว เพื่อไม่สร้าง insight บนข้อมูลที่คลุมเครือ

ขยับสู่ความหมาย

สำรวจว่าเขาตีความเหตุการณ์อย่างไร เรื่องนี้แตะสิ่งสำคัญอะไร และมีความรู้สึกใดเกิดขึ้น

มองรูปแบบและทางเลือก

ถามว่าสิ่งนี้เกิดซ้ำเมื่อไร เขามีบทบาทอย่างไร และถ้าเปลี่ยนองค์ประกอบหนึ่งอย่างจะเกิดอะไรขึ้น

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

พนักงานบอกว่าหัวหน้าชอบแก้งาน หากถามเฉพาะตัวอย่างจะได้รายละเอียดเพิ่ม แต่เมื่อถามว่า “ก่อนส่งงาน คุณมักทำอะไรเพื่อให้แน่ใจว่าตรงกัน” เขาพบว่าไม่เคยตรวจความคาดหวัง เพราะกลัวดูไม่เก่ง รูปแบบจึงไม่ใช่หัวหน้าแก้งานอย่างเดียว แต่รวมถึงการหลีกเลี่ยงความชัดเจนของเขาเอง

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
เกิดอะไรขึ้นอีก?	สิ่งนี้เกิดซ้ำอย่างไร?
ใครผิด?	คุณมีอิทธิพลต่อวงจรนี้ตรงไหน?
จะแก้เหตุการณ์อย่างไร?	ถ้าเปลี่ยนรูปแบบหนึ่งส่วน ผลจะต่างอย่างไร?

ทดลองทำ

- เลือกปัญหาหนึ่งเรื่องและเขียนวงจร เหตุการณ์–การตีความ–การตอบสนอง–ผลลัพธ์
- ถามว่า “วงจรนี้เริ่มตรงไหนสำหรับคุณ?”
- ออกแบบการทดลองเปลี่ยนเพียงหนึ่งจุด

Reflection ท้ายบท

- รูปแบบใดที่ผู้รับการโค้ชยังมองไม่เห็นด้วยตนเอง?
- จะถามถึงบทบาทของเขาโดยไม่กล่าวโทษได้อย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

ถามว่าสิ่งนี้เกิดซ้ำเมื่อไร เขามีบทบาทอย่างไร และถ้าเปลี่ยนองค์ประกอบหนึ่งอย่างจะเกิดอะไรขึ้น

13.
ทำงานกับสมมติฐานและเรื่องที่เราเล่าให้ตัวเองฟัง

มนุษย์ไม่ได้ตอบสนองต่อเหตุการณ์โดยตรงเท่านั้น
แต่ตอบสนองต่อความหมายที่ให้กับเหตุการณ์ การโค้ชช่วยให้เห็นว่า “สิ่งที่ฉันเชื่อ” อาจไม่ใช่ “สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมด”

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันเชื่อเรื่องใดเกี่ยวกับตนเองโดยไม่เคยทดสอบ?

แนวคิดสำคัญ

แยกข้อมูลออกจากข้อสรุป

“เขาไม่ตอบข้อความสองวัน” เป็นข้อมูล ส่วน “เขาไม่เห็นคุณค่าเรา” เป็นข้อสรุป
การแยกนี้ไม่ได้ปฏิเสธความรู้สึก แต่เปิดความเป็นไปได้อื่น

ทดสอบความแน่นอนอย่างอ่อนโยน

ถามว่า “คุณรู้สิ่งนี้แน่แค่ไหน” “มีหลักฐานอะไรสนับสนุนและขัดแย้ง” หรือ
“มีคำอธิบายอื่นอะไรได้บ้าง”

เลือกเรื่องเล่าที่รับผิดชอบได้

เป้าหมายไม่ใช่คิดบวก แต่สร้างคำอธิบายที่ครบขึ้นและนำไปสู่การกระทำที่สอดคล้องกับคุณค่า

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชเชื่อว่าอายุทำให้ไม่มีใครรับเข้าทำงาน เมื่อแยกข้อเท็จจริง
เขาพบว่าถูกปฏิเสธสามครั้ง แต่ยังไม่ได้ขอ feedback และสมัครเฉพาะบทบาทเดิม
เรื่องเล่าใหม่ไม่ใช่ “อายุไม่สำคัญ” แต่คือ
“ฉันต้องทดสอบตลาดและสื่อคุณค่าของประสบการณ์ให้ชัดขึ้น”

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
พิสูจน์ว่าความคิดผิด	ขยายข้อมูลและทางเลือก
บังคับคิดบวก	สร้างมุมมองที่ครบและรับผิดชอบได้
โต้เถียงกับความเชื่อ	ชวนทดสอบผ่านคำถามและการทดลอง

ทดลองทำ

- เขียนเหตุการณ์หนึ่งเรื่องเป็นสองคอลัมน์ ข้อเท็จจริง/การตีความ
- สร้างคำอธิบายทางเลือกอย่างน้อยสามแบบ
- เลือกการกระทำที่ช่วยเก็บข้อมูลใหม่แทนการเดา

Reflection ท้ายบท

- มุมมองใหม่ใดทั้งจริงและช่วยให้ลงมือทำ?
- โค้ชจะท้าทายโดยไม่ทำให้อีกคนรู้สึกถูกหักล้างได้อย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

เป้าหมายไม่ใช่คิดบวก แต่สร้างคำอธิบายที่ครบขึ้นและนำไปสู่การกระทำที่สอดคล้องกับคุณค่า

14. คำถามที่แตะคุณค่าและตัวตน

บางปัญหาแก้ด้วยเทคนิคไม่ได้ เพราะเป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งสำคัญ เช่น
ความมั่นคงกับอิสระ ความสำเร็จกับครอบครัว หรือความรับผิดชอบกับการดูแลตนเอง

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

คุณค่าใดขัดกันในเรื่องที่ฉันกำลังตัดสินใจ?

แนวคิดสำคัญ

คุณค่าไม่ใช่คำสวย ๆ

มองคุณค่าจากการเลือกที่ต้องแลก เหตุการณ์ที่ทำให้ภูมิใจหรือโกรธ
และสิ่งที่ไม่อยากประนีประนอม

แยกคุณค่าจากกฎภายใน

“ฉันให้คุณค่าความรับผิดชอบ” ต่างจาก “ฉันต้องรับทุกอย่าง ไม่เช่นนั้นฉันเป็นคนไม่ดี”
การโค้ชช่วยรักษาคุณค่าโดยปล่อยกฎที่ทำร้ายตนเอง

ถามถึงคนที่อยากเป็น

เมื่อคำตอบเชิงเทคนิคหมดแรง คำถามว่า “คุณอยากเป็นผู้นำแบบไหนในสถานการณ์นี้”
ช่วยเชื่อมการกระทำกับอัตลักษณ์ที่ตั้งใจสร้าง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้บริหารลังเลว่าจะปฏิเสธงานใหม่หรือไม่ เขาไม่ได้ขาดทักษะบริหารเวลา
แต่กลัวว่าการปฏิเสธขัดกับการเป็นคนรับผิดชอบ
เมื่อเห็นว่าส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบคือปกป้องคุณภาพงานและทีม
เขาจึงสามารถเจรจาลำดับความสำคัญโดยไม่รู้สึกว่าทรยศต่อตนเอง

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
คุณควรทำอะไร?	คนที่คุณอยากเป็นจะตอบสนองอย่างไร?
คุณค่าเป็นคำประกาศ	คุณค่าปรากฏในการเลือกและการแลก
ยึดกฎเดิมเพื่อรักษาคุณค่า	หาวิธีใหม่ที่เคารพคุณค่าได้ดีกว่า

ทดลองทำ

- เลือกเหตุการณ์ที่ภูมิใจและถามว่าคุณค่าใดปรากฏ
- เลือกเหตุการณ์ที่โกรธและถามว่าอะไรถูกละเมิด
- เขียนการกระทำหนึ่งอย่างที่ทำให้คุณค่าเห็นได้ในสัปดาห์นี้

Reflection ท้ายบท

- ฉันมีกฎภายในอะไรที่ปลอมตัวเป็นคุณค่า?
- การกระทำใดทำให้ฉันเข้าใกล้คนที่อยากเป็น?

ประโยคที่อยากให้จำ

เมื่อคำตอบเชิงเทคนิคหมดแรง คำถามว่า “คุณอยากเป็นผู้นำแบบไหนในสถานการณ์นี้”
ช่วยเชื่อมการกระทำกับอัตลักษณ์ที่ตั้งใจสร้าง

ภาค 4

พาบทสนทนาสู่การลงมือทำ

จากสิ่งที่อยากได้ ผ่านความจริง ไปสู่ทางเลือกที่เจ้าของชีวิตเลือกเอง

“Insight ที่ไม่ถูกทดลอง อาจเป็นเพียงความเข้าใจที่สวยงาม”

COACH TON • PRACTICAL COACHING



15. ตั้งผลลัพธ์ที่มีความหมาย

การเริ่มด้วยเป้าหมายไม่ได้แปลว่าต้องบีบทุกเรื่องเป็น SMART Goal
แต่ต้องช่วยให้รู้ว่าบทสนทนานี้ควรสร้างความแตกต่างอะไร

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันรีบยอมรับหัวข้อโดยยังไม่รู้ผลลัพธ์หรือไม่?

แนวคิดสำคัญ

แยกหัวข้อออกจากผลลัพธ์

หัวข้อคือสิ่งที่จะคุย ผลลัพธ์คือสิ่งที่อยากรู้สึก เข้าใจ ตัดสินใจ หรือทำได้เมื่อจบ

เชื่อมผลลัพธ์กับสิ่งสำคัญ

ถามว่าทำไมเรื่องนี้สำคัญตอนนี้ ใครจะได้รับผล และความสำเร็จมีความหมายอย่างไรสำหรับเขา

กำหนดหลักฐานที่สังเกตได้

ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขเสมอไป อาจเป็นการตัดสินใจหนึ่งเรื่อง ประโยคที่พร้อมพูด
หรือความชัดเจนว่าต้องเก็บข้อมูลอะไรต่อ

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชบอกว่าอยากมีความมั่นใจ หากหยุดเพียงคำนี้จะวัดไม่ได้ เมื่อถามว่า “ถ้ามั่นใจขึ้น
คุณจะทำอะไรที่ตอนนี้ยังไม่ทำ” เขาตอบว่าจะเสนอแนวคิดในประชุมครั้งหน้า
ผลลัพธ์จึงเปลี่ยนจากความรู้สึกกว้าง ๆ เป็นพฤติกรรมที่ทดลองได้

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
อยากคุยเรื่อง...	เมื่อจบอยากได้...
เป้าหมายของโค้ช	ผลลัพธ์ที่ผู้รับการโค้ชให้ความหมาย

จาก	เป็น
คำกว้าง ๆ	หลักฐานที่เห็นหรือสัมผัสได้

ทดลองทำ

- ฝึกเปลี่ยนหัวข้อสามเรื่องเป็นผลลัพธ์ของการสนทนา
- ถามว่า “สิ่งนี้สำคัญตอนนี้เพราะอะไร?”
- กลางการสนทนาทบทวนว่ากำลังเข้าใกล้ผลลัพธ์หรือไม่

Reflection ท้ายบท

- ผลลัพธ์นี้เป็นของใคร?
- จะรู้ได้อย่างไรว่าเวลาที่ใช้มีประโยชน์?

ประโยคที่อยากให้จำ

ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขเสมอไป อาจเป็นการตัดสินใจหนึ่งเรื่อง ประโยคที่พร้อมพูด
หรือความชัดเจนว่าต้องเก็บข้อมูลอะไรต่อ

16. สำรวจความจริงโดยไม่จมกับปัญหา

Reality ไม่ใช่ช่วงเก็บประวัติทั้งหมด แต่คือการสร้างภาพที่พอชัดสำหรับการเรียนรู้และการเลือก โดยเห็นทั้งอุปสรรค สิ่งที่ลองแล้ว และสิ่งที่ทำงานอยู่

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันชวนสำรวจมากเกินกว่าที่จำเป็นตรงไหน?

แนวคิดสำคัญ

เริ่มจากสิ่งที่สังเกตได้

แยกข้อเท็จจริง การตีความ ความรู้สึก และความต้องการ
เพื่อไม่สร้างแผนบนข้อสรุปที่ยังไม่ตรวจ

ถามถึงสิ่งที่ทำงาน

เมื่อปัญหาไม่เกิดหรือเบาลง เขาทำอะไรต่างไป ใครช่วย และเงื่อนไขใดสนับสนุน
สิ่งเหล่านี้คือทรัพยากรสำหรับทางออก

มองพื้นที่อิทธิพล

แยกสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ สิ่งที่มีอิทธิพล และสิ่งที่เลือกตอบสนองได้
เพื่อย้ายพลังจากการบ่นไปสู่การกระทำโดยไม่ปฏิเสธข้อจำกัดจริง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ทีมงานคนหนึ่งรู้สึกว่าองค์กรไม่สนับสนุน เมื่อสำรวจพบว่างบประมาณถูกตัดจริง
แต่เขายังเลือกได้ว่าจะลดขอบเขต ทดลองกับกลุ่มเล็ก หรือขอทรัพยากรจากพันธมิตร Reality ที่ครบจึงไม่ใช่การคิดบวก แต่เห็นทั้งข้อจำกัดและพื้นที่การกระทำ

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
เล่าปัญหาให้ครบทุกมิติ	เข้าใจเท่าที่จำเป็นต่อการเลือก
มองแต่สิ่งที่ขาด	ค้นหาข้อยกเว้นและทรัพยากร
ควบคุมทุกอย่าง	โฟกัสพื้นที่อิทธิพลและการตอบสนอง

ทดลองทำ

- วาดวงควบคุม–อิทธิพล–ยอมรับสำหรับปัญหาหนึ่งเรื่อง
- ถามว่า “ครั้งไหนปัญหานี้เบาลง และอะไรต่างไป?”
- สรุป Reality ในสามประโยคโดยไม่ใช้คำตัดสิน

Reflection ท้ายบท

- อะไรทำงานอยู่แล้วแต่ยังไม่ถูกมองเห็น?
- พื้นที่การเลือกที่แท้จริงอยู่ตรงไหน?

ประโยคที่อยากให้จำ

แยกสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ สิ่งที่มีอิทธิพล และสิ่งที่เลือกตอบสนองได้
เพื่อย้ายพลังจากการบ่นไปสู่การกระทำโดยไม่ปฏิเสธข้อจำกัดจริง

17. สร้าง Awareness ที่เปลี่ยนวิธีมอง

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • เมื่อคุณค่าของเราไปผูกกับสายตาคนอื่น

ช่วงหนึ่งผมเคยปล่อยให้ความคิดเห็นของคนอื่นกลายเป็นมาตรวัดคุณค่าของตนเอง เมื่อ feedback ไม่เป็นอย่างหวัง เสียงข้างในจะสรุปเร็วว่า “เรายังไม่ดีพอ”
การสะท้อนตนเองช่วยให้ผมแยกสามสิ่งออกจากกัน: สิ่งที่เกิดขึ้นจริง เรื่องที่ผมตีความ และสิ่งที่ผมยังเลือกพัฒนาได้ ความเห็นหนึ่งมีข้อมูลที่ควรฟัง แต่ไม่ได้มีอำนาจลบคุณค่าหรือพื้นที่เติบโตของเรา

คำถามชวนคิด • ฉันกำลังรับข้อมูล หรือกำลังมอบสิทธิ์ให้คนอื่นนิยามคุณค่าของฉัน?

Awareness ไม่ใช่คำตอบที่โค้ชเฉลย แต่คือการเชื่อมสิ่งที่ผู้รับการโค้ชพูด รู้สึก ทำ และให้คุณค่า จนเขาเห็นบางอย่างที่ก่อนหน้านี้กระจัดกระจาย

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันรู้ได้อย่างไรว่า awareness เป็นของเขา ไม่ใช่ของฉัน?

แนวคิดสำคัญ

ตามพลังงานของบทสนทนา

เมื่อคำ น้ำเสียง หรือท่าทางเปลี่ยน ให้ช้าลงและถามว่า “มีอะไรเกิดขึ้นกับคุณตอนนี้” แทนการเดินตามแผนคำถาม

เชื่อมจุดอย่างระมัดระวัง

สะท้อนรูปแบบหรือความขัดแย้งโดยใช้ภาษาชั่วคราว แล้วให้ผู้รับการโค้ชตรวจและสร้างความหมายต่อ

ให้เวลา Awareness ลงราก

หลัง insight ถามว่า “สิ่งนี้เปลี่ยนอะไรสำหรับคุณ” “คุณมองตนเองหรือสถานการณ์ต่างไปอย่างไร” ก่อนรีบไป Action

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชบอกว่าต้องการอิสระ แต่ปฏิเสธทุกทางที่มีความไม่แน่นอน เมื่อโค้ชสะท้อนความต่าง เขาเห็นว่าไม่ได้เลือกไม่ได้ แต่พยายามได้ทั้งอิสระและความแน่นอนเต็มร้อย
การยอมรับสิ่งที่ต้องแลกเปิดทางให้ตัดสินใจได้จริง

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
เฉลย insight	สร้างเงื่อนไขให้เขาค้นพบ
ได้ Aha แล้วรีบทำแผน	อยู่กับความหมายของสิ่งที่เห็น
สะท้อนเป็นความจริง	เสนอให้ตรวจและพัฒนาต่อ

ทดลองทำ

- เมื่อได้ยินความต่าง ให้สะท้อนด้วยประโยคเดียว
- หลัง insight เว้นความเงียบและถามว่าสิ่งนี้เปลี่ยนอะไร
- ให้ผู้รับการโค้ชตั้งชื่อบทเรียนด้วยภาษาของตนเอง

Reflection ท้ายบท

- ฉันรีบพาไป Action เพราะอะไร?
- สิ่งที่เพิ่งเห็นเชื่อมกับเป้าหมายของการสนทนาอย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

หลัง insight ถามว่า “สิ่งนี้เปลี่ยนอะไรสำหรับคุณ” “คุณมองตนเองหรือสถานการณ์ต่างไปอย่างไร” ก่อนรีบไป Action

18. เปิดทางเลือกก่อนประเมิน

คนมักหยุดที่ทางเลือกแรกที่ดูเป็นไปได้หรือสองทางที่ขัดกัน การโค้ชช่วยแยกช่วง “สร้าง” ออกจากช่วง “เลือก” เพื่อให้จินตนาการทำงานก่อนข้อจำกัดเข้ามาตัดสิน

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันหยุดที่ทางเลือกแรกเร็วเพียงใด?

แนวคิดสำคัญ

สร้างปริมาณก่อนคุณภาพ

ถาม “มีอะไรอีก” หลายครั้งโดยไม่รีบวิจารณ์ ทางเลือกที่สามถึงห้ามักต่างจากคำตอบอัตโนมัติ

เปลี่ยนมุมและข้อจำกัด

ลองมองจากอนาคต คนที่ไว้ใจ จุดแข็ง หรือสถานการณ์ที่ข้อจำกัดหนึ่งหายไป เพื่อสร้างวัสดุใหม่ให้ความคิด

ประเมินด้วยเกณฑ์ของผู้รับการโค้ช

เมื่อมีทางเลือกพอ จึงถามถึงคุณค่า ผลกระทบ ความเสี่ยง ทรัพยากร และสิ่งที่พร้อมแลก ไม่ใช่เลือกตามสิ่งที่โค้ชชอบ

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ครูเห็นเพียงสองทาง: ปล่อยเด็กหรือเข้มงวดขึ้น เมื่อเปิดทางเลือกโดยยังไม่ประเมิน จึงเกิดตัวเลือกให้เด็กเลือกวิธีส่งงาน ทำข้อตกลงเป็นรายคน ใช้เพื่อนช่วย และทดลองสองสัปดาห์ จากนั้นครูจึงเลือกสิ่งที่เหมาะกับเวลาและบริบท

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
คิดและตัดสินพร้อมกัน	สร้างก่อน ประเมินทีหลัง

จาก	เป็น
สองทางที่บีบให้เลือก	สร้างทางผสมและการทดลอง
เกณฑ์ของโค้ช	เกณฑ์ คุณค่า และความพร้อมของเจ้าของเรื่อง

ทดลองทำ

- ตั้งเป้าสร้างอย่างน้อยห้าทางเลือก
- เพิ่มตัวเลือกที่เล็กลง กล้าขึ้น และกลับทางจากเดิม
- ให้ผู้รับการโค้ชสร้างเกณฑ์เลือกสามข้อ

Reflection ท้ายบท

- คำถามใดช่วยปลดข้อจำกัดโดยไม่หลุดความจริง?
- เกณฑ์เลือกสะท้อนคุณค่าหรือความกลัว?

ประโยคที่อยากให้จำ

เมื่อมีทางเลือกพอ จึงถามถึงคุณค่า ผลกระทบ ความเสี่ยง ทรัพยากร และสิ่งที่พร้อมแลก ไม่ใช่เลือกตามสิ่งที่โค้ชชอบ

19. เปลี่ยน Insight เป็นการทดลอง

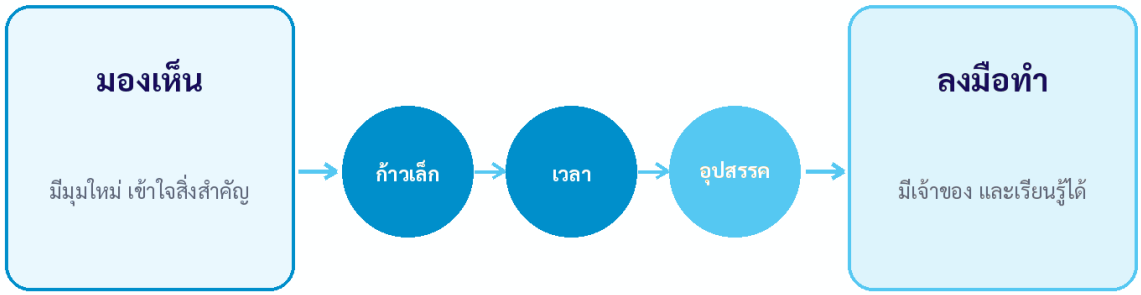
โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • ความสำเร็จหลายอย่างเกิดขึ้นอย่างเงียบ ๆ

การเขียนหนังสือ การสอบ PMP
และการพัฒนาตนเองในวิชาชีพไม่ได้เกิดจากแรงบันดาลใจครั้งใหญ่เพียงครั้งเดียว
หลายวันมีเพียงการอ่านเพิ่มหนึ่งหน้า เขียนเพิ่มหนึ่งย่อหน้า หรือกลับมาทดลองใหม่ สิ่งนี้ทำให้ผมเชื่อว่า
Insight ที่ไม่ถูกทดลองอาจเป็นเพียงความเข้าใจที่สวยงาม
ส่วนการเปลี่ยนแปลงจริงมักเริ่มจากก้าวที่เล็กพอจะทำได้ แม้ไม่มีใครเห็น

คำถามชวนคิด • ก้าวเล็กที่สุดที่ทำให้เรื่องนี้ไม่หยุดอยู่แค่ความเข้าใจคืออะไร?

แผนที่ใหญ่และสมบูรณ์อาจให้ความรู้สึกดี แต่ก้าวเล็กที่ทำจริงสร้างข้อมูล ความมั่นใจ และการเรียนรู้ การโค้ชจึงควรจบด้วยการทดลองที่เจ้าของเรื่องเลือกและพร้อมรับผิดชอบ

Insight ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง จนกว่าจะถูกทดลอง
ทำให้ก้าวถัดไปเล็ก ชัด และเป็นของผู้รับการโค้ช



ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

แผนนี้เป็นของใคร?

แนวคิดสำคัญ

ทำให้ก้าวถัดไปเล็กและชัด

ระบุว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน กับใคร และหลักฐานว่าทำแล้วคืออะไร
โดยไม่ทำให้เป็นการบ้านของโค้ช

ตรวจความพร้อมอย่างจริงใจ

ใช้สเกล 0–10 เพื่อเปิดการสนทนา ไม่ใช่ตัดสิน หากต่ำกว่า 7 ให้ถามว่าต้องลดขนาด เปลี่ยนทาง หรือเพิ่มการสนับสนุนอะไร

ออกแบบรับมืออุปสรรค

คาดการณ์ว่าอะไรอาจทำให้หลุดแผน สัญญาณเตือนคืออะไร
และจะกลับมาเริ่มใหม่อย่างไรโดยไม่ใช้ความผิดเป็นแรงขับ

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

ผู้รับการโค้ชตั้งใจออกกำลังกายห้าวันต่อสัปดาห์แต่ความพร้อมเพียงหก
เมื่อถามว่าก้าวที่ทำได้แม้สัปดาห์ยุ่งคืออะไร เขาเลือกเดินสิบห้านาทีหลังอาหารสามวัน พร้อมนัดเพื่อนหนึ่งวัน แผนเล็กกว่าแต่เป็นเจ้าของและมีโอกาสเรียนรู้สูงกว่า

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
แผนใหญ่เพื่อให้ดูจริงจัง	ก้าวเล็กที่ทำและเรียนรู้ได้
รับปากเพื่อเอาใจโค้ช	ตรวจความพร้อมและปรับ
หวังว่าจะไม่เจออุปสรรค	ออกแบบวิธีกลับเข้าสู่เส้นทาง

ทดลองทำ

- กำหนดก้าวที่ทำได้ภายใน 48 ชั่วโมง
- ให้คะแนนความพร้อมและปรับจนได้อย่างน้อย 7

- เขียน If–Then plan สำหรับอุปสรรคสำคัญหนึ่งข้อ

Reflection ท้ายบท

- ก้าวที่เล็กที่สุดแต่ยังมีความหมายคืออะไร?
- หากไม่ทำ เราจะเรียนรู้อะไรโดยไม่กล่าวโทษ?

ประโยคที่อยากให้จำ

คาดการณ์ว่าอะไรอาจทำให้หลุดแผน สัญญาณเตือนคืออะไร และจะกลับมาเริ่มใหม่อย่างไรโดยไม่ใช้ความผิดเป็นแรงขับ

20. ปิดวงการเรียนรู้โดยไม่แย่งสรุป

ช่วงท้ายไม่ใช่เพียงทวนรายการสิ่งที่จะทำ แต่ช่วยให้ผู้รับการโค้ชรวบรวมสิ่งที่เห็น ความหมาย การเลือก และวิธีดูแลความรับผิดชอบของตนเอง

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันเหลือเวลาให้การปิดวงพอหรือไม่?

แนวคิดสำคัญ

ให้ผู้รับการโค้ชสรุป

ถามข้อค้นพบสำคัญ สิ่งที่เปลี่ยนไปจากตอนเริ่ม และสิ่งที่ยังต้องอยู่กับมันต่อ หลีกเลี่ยงการสรุปแทนทุกอย่าง

เชื่อมการเรียนรู้กับ Action

ถามว่า insight ใดสนับสนุนก้าวที่เลือก และจะเตือนตนเองถึงสิ่งนี้อย่างไรเมื่อกลับเข้าสู่ชีวิตจริง

ปิดความสัมพันธ์อย่างใส่ใจ

ตรวจว่ามีอะไรค้าง ความรู้สึกตอนจบเป็นอย่างไร และต้องการการสนับสนุนหรือติดตามแบบใดตามข้อตกลง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชสรุปบทสนทนายาวสองนาที ผู้รับการโค้ชพยักหน้าแต่ไม่ได้เพิ่มอะไร เมื่อเปลี่ยนเป็นถามว่า “ถ้าต้องเก็บเพียงประโยคเดียวจากวันนี้ จะเป็นประโยคอะไร” เขาตอบว่า “ผมมีสิทธิ์เจรจา ไม่ใช่แค่รับมา” ประโยคนี้กลายเป็นสิ่งที่เขานำไปใช้จริง

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
โค้ชสรุปอย่างสวยงาม	ผู้รับการโค้ชตั้งชื่อการเรียนรู้

จาก	เป็น
ทวนงานอย่างเดียว	เชื่อม insight กับการกระทำ
หมดเวลาแล้วจบ	เผื่อเวลาและปิดอย่างสมบูรณ์

ทดลองทำ

- ตั้งนาฬิกาเตือนก่อนจบห้านาที
- ใช้คำถาม “สิ่งสำคัญที่สุดที่คุณกำลังนำกลับไปคืออะไร?”
- ถามว่าต้องการติดตามอย่างไรโดยไม่สร้างการพึ่งพา

Reflection ท้ายบท

- บทเรียนถูกพูดด้วยภาษาของใคร?
- ผู้รับการโค้ชออกจากห้องพร้อมความเป็นเจ้าของมากขึ้นหรือไม่?

ประโยคที่อยากให้จำ

ตรวจว่ามีอะไรค้าง ความรู้สึกตอนจบเป็นอย่างไร และต้องการการสนับสนุนหรือติดตามแบบใดตามข้อตกลง

ภาค 5

โค้ชตนเองและฝึกให้เป็นทักษะ

การเป็นโค้ชเริ่มจากความสามารถที่จะสังเกตตนเองโดยไม่ตัดสิน

“เราไม่ต้องสมบูรณ์ก่อนจึงจะพัฒนาคนได้
แต่ต้องซื่อสัตย์ต่อการเรียนรู้ของตนเอง”

COACH TON • PRACTICAL COACHING



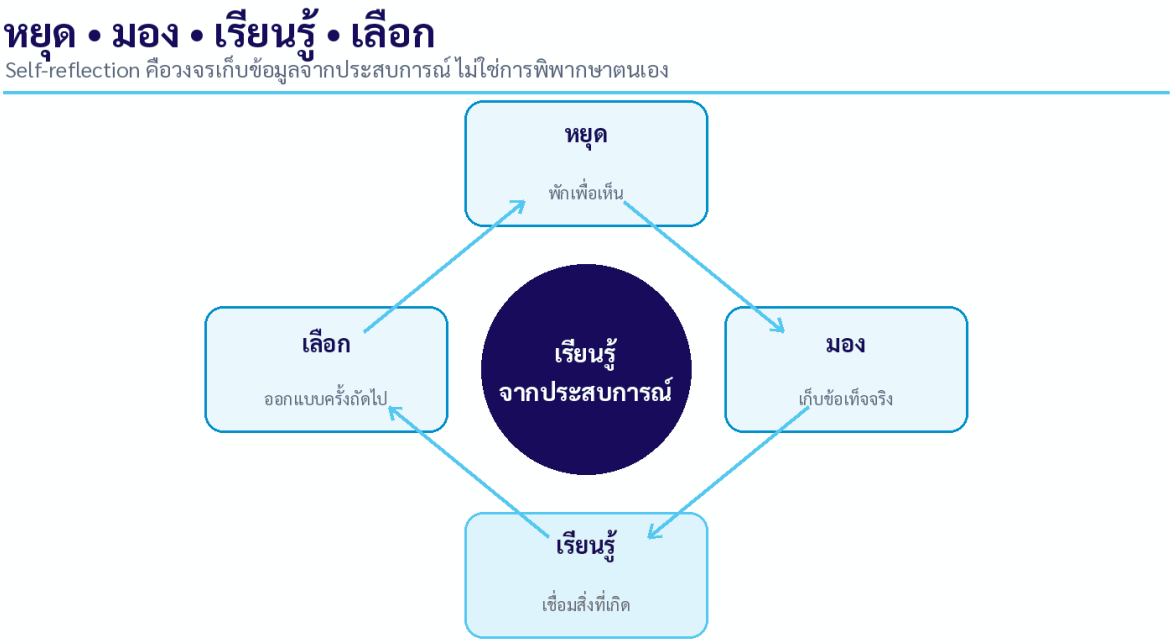
21. หยุด–มอง–เรียนรู้–เลือก

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • กระจกพร่ามัว แต่ทิศทางชัด

วันหนึ่งระหว่างรถจอดนิ่งท่ามกลางฝนและการจราจร ผมมองผ่านกระจกที่พร่ามัว รายละเอียดข้างหน้าไม่ชัด แต่ยังเห็นแนวถนนและแสงที่บอกทิศทางได้ ชีวิตหลายช่วงก็เป็นแบบนั้น เราไม่จำเป็นต้องเห็นคำตอบตลอดเส้นทางก่อนจึงจะขยับ Self-reflection ไม่ได้ทำให้หมอกหายทันที แต่มันช่วยให้รู้ว่าเราอยู่ตรงไหน อะไรสำคัญ และก้าวถัดไปที่ปลอดภัยคืออะไร

คำถามชวนคิด • วันนี้ฉันยังไม่ต้องเห็นทั้งทาง—แต่ต้องเห็นอะไรให้พอเลือกก้าวถัดไป?

Self-reflection ไม่ใช่การย้อนกลับไปพิพากษาว่าทำดีพอหรือยัง
แต่คือการกลับไปเก็บข้อมูลจากประสบการณ์ เห็นรูปแบบ และเลือกการทดลองครั้งใหม่



ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันกำลังสะท้อนหรือกำลังลงโทษตนเอง?

แนวคิดสำคัญ

หยุด

ชะลอปฏิกิริยา กลับมารับรู้เหตุการณ์ อารมณ์ และร่างกายโดยยังไม่รีบแก้หรืออธิบาย

มอง

แยกข้อเท็จจริงออกจากการตีความ เห็นสมมติฐาน บทบาท จุดแข็ง
และความต้องการที่กำลังทำงาน

เรียนรู้และเลือก

รักษาสิ่งที่ทำได้ดี ยอมรับสิ่งที่ไม่ช่วย แล้วเลือกก้าวเล็กที่อยากทดลองต่างจากเดิม

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

หลังการโค้ชครั้งหนึ่ง โค้ชรู้สึกว่าตนเองถามไม่คม หากจบที่คำตัดสินนี้จะได้เพียงความท้อ เมื่อใช้กรอบสี่ขั้น เขาพบว่าข้อเท็จจริงคือพูดแทรกสามครั้ง เพราะกลัวเวลาไม่พอ บทเรียนจึงไม่ใช่ “ฉันไม่เก่ง” แต่คือ “ฉันต้องตกลงผลลัพธ์ให้ชัดและไว้ใจความเงียบมากขึ้น”

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ฉันทำได้ไม่ดี	เกิดอะไรขึ้นที่สังเกตได้?
หาข้อผิดพลาด	มองทั้งสิ่งที่ช่วยและไม่ช่วย
ตั้งเป้าเปลี่ยนทุกอย่าง	เลือกทดลองเพียงหนึ่งเรื่อง

ทดลองทำ

- ใช้เวลาสิบนาทีหลังการสนทนาโดยไม่เปิดบันทึกเก่า
- เขียนสี่ช่อง หยุด–มอง–เรียนรู้–เลือก
- เลือกพฤติกรรมหนึ่งอย่างเป็นเจตนาฝึกครั้งต่อไป

Reflection ท้ายบท

- อะไรคือหลักฐาน ไม่ใช่ความรู้สึกเกี่ยวกับผลงาน?
- ครั้งหน้าจะทดลองอะไรเพียงหนึ่งเรื่อง?

ประโยคที่อยากให้จำ

รักษาสิ่งที่ทำได้ดี ยอมรับสิ่งที่ไม่ช่วย แล้วเลือกก้าวเล็กที่อยากทดลองต่างจากเดิม

22. แยกข้อเท็จจริงออกจากเสียงวิจารณ์ภายใน

เสียงวิจารณ์ภายในมักพูดด้วยภาษารวม เช่น “ฉันไม่เหมาะกับการโค้ช” “ฉันพลาดตลอด” หรือ “เขาไม่ได้อะไรเลย” การสะท้อนที่มีคุณภาพเปลี่ยนคำตัดสินให้เป็นข้อมูลที่เรียนรู้ได้

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

คำใดในบันทึกของฉันเป็นคำตัดสิน?

แนวคิดสำคัญ

เขียนสิ่งที่กล้องบันทึกได้

แทน “ฉันพูดมากเกินไป” ให้ระบุว่า “ในสิบห้านาทีแรก ฉันพูดต่อเนื่องสามช่วง ช่วงละประมาณหนึ่งนาที”

ถามถึงเจตนาดีที่อยู่ใต้พฤติกรรม

การพูดแทรกอาจมาจากความอยากช่วย การถามเร็วอาจมาจากความรับผิดชอบ การเห็นเจตนาดีช่วยให้ปรับพฤติกรรมโดยไม่ปฏิเสธตนเอง

เปลี่ยนคำตัดสินเป็นสมมติฐานทดสอบ

“ครั้งหน้าถ้าฉันเว้นห้าวินาที ผู้รับการโค้ชอาจคิดต่อได้ลึกขึ้น” เป็นสิ่งที่ทดลองและเก็บหลักฐานได้

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชคิดว่าผู้รับการโค้ชไม่เปิดใจ
แต่เมื่อดูบันทึกพบว่าเขาถามคำถามเรื่องความกลัวภายในห้านาทีแรกก่อนสร้างข้อตกลง ความเงียบจึงอาจไม่ใช่การต่อต้าน แต่เป็นสัญญาณว่าความไว้วางใจยังไม่พอ

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ฉันแย่	ฉันทำพฤติกรรมใดในบริบทใด

จาก	เป็น
ตัดสินเจตนา	ตรวจหลักฐานและคำอธิบายอื่น
พยายามแก้ตัวตน	ทดลองเปลี่ยนพฤติกรรมหนึ่งอย่าง

ทดลองทำ

- เขียนคำวิจารณ์ตนเองหนึ่งประโยค
- แปลงเป็นข้อเท็จจริงที่สังเกตได้
- สร้างสมมติฐานและการทดลองสำหรับครั้งหน้า

Reflection ท้ายบท

- เจตนาดีอะไรอยู่ใต้พฤติกรรมที่ไม่ช่วย?
- ข้อมูลใหม่อะไรจะช่วยให้เรียนรู้แทนการเดา?

ประโยคที่อยากให้จำ

“ครั้งหน้าถ้าฉันเว้นห้าวินาที ผู้รับการโค้ชอาจคิดต่อได้ลึกขึ้น” เป็นสิ่งที่ทดลองและเก็บหลักฐานได้

23. Self-reflection สำหรับคุณครูและผู้นำ

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • ถาม–ฟัง–เขียนสะท้อน

ในการทำ Group Coaching ผมพบว่าหลายครั้งผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้ขาดทฤษฎี แต่ขาดพื้นที่ปลอดภัยที่จะวางเหตุการณ์ลงตรงหน้า เราใช้จังหวะง่าย ๆ: ถามเพื่อเปิดมุม ฟังโดยไม่รีบ และเขียนสะท้อนก่อนแชร์ เมื่อทุกคนมีสิทธิ์พูดหรือผ่านได้ การเรียนรู้จึงไม่ใช่การหาคนทำผิด แต่เป็นการเรียนรู้จากการลงมือทำและเติบโตไปด้วยกัน

คำถามชวนคิด • หลังชั้นเรียน ฉันเห็นหลักฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนอะไร— ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ฉันสอนไป?

ในบริบทไทย คำถามหลังสอนควรมองทั้งการเรียนรู้และอำนาจในห้อง: ใครได้พูด ใครเงียบเพราะกำลังคิด และใครเงียบเพราะไม่มั่นใจว่าจะปลอดภัยหรือไม่

ครูและผู้นำทำงานในบริบทที่มีอำนาจ ความรับผิดชอบ และเวลาจำกัด การสะท้อนจึงต้องช่วยให้เห็นผลของตนต่อคนอื่น ไม่ใช่เพียงความตั้งใจของตนเอง

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

สิ่งที่ฉันทำช่วยให้คนเติบโตหรือเพียงทำตาม?

แนวคิดสำคัญ

มองหลักฐานการเรียนรู้

ถามว่าผู้เรียนหรือทีมแสดงความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และความเป็นเจ้าของอย่างไร ไม่วัดจากการทำตามหรือความเงียบอย่างเดียว

ตรวจการใช้อำนาจ

สิ่งที่พูดเปิดพื้นที่ให้คิดหรือทำให้เดาคำตอบของผู้มีอำนาจ คนใดมีเสียงและคนใดยังไม่มีพื้นที่

รักษา–หยุด–เริ่ม

เลือกสิ่งที่ควรรักษา สิ่งที่ควรหยุดเพราะไม่ช่วย และสิ่งเล็กที่อยากเริ่มในรอบถัดไป

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

หลังสอน ครูสรุปว่านักเรียนไม่สนใจเพราะไม่มีใครตอบคำถาม
เมื่อทบทวนหลักฐานพบว่าคำถามมีคำตอบเดียวและถามทันทีหลังอธิบาย
เขาจึงทดลองให้คิดเงียบสองนาที คุยเป็นคู่ แล้วแชร์ทั้งห้อง
จำนวนเสียงที่หลากหลายเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเร่งเด็ก

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
เด็กไม่สนใจ	ฉันเห็นหลักฐานอะไรและมีคำอธิบายอื่นไหม
ทำตามคือสำเร็จ	ผู้เรียนคิดและเป็นเจ้าของมากขึ้นอย่างไร
เปลี่ยนทุกอย่าง	รักษา–หยุด–เริ่มอย่างละหนึ่ง

ทดลองทำ

- หลังชั้นเรียนเขียนหลักฐานสามอย่างโดยไม่ตีความ
- ถามว่าเสียงของใครยังไม่ปรากฏ
- ออกแบบการเปลี่ยนแปลงเล็กหนึ่งอย่างในคาบถัดไป

Reflection ท้ายบท

- คนใดได้รับพื้นที่จากรูปแบบปัจจุบัน และคนใดเสียพื้นที่?
- ครั้งหน้าฉันจะรักษา หยุด และเริ่มอะไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

เลือกสิ่งที่ควรรักษา สิ่งที่ควรหยุดเพราะไม่ช่วย และสิ่งเล็กที่อยากเริ่มในรอบถัดไป

24. ข้อผิดพลาดที่ทำให้โค้ชมือใหม่ติดอยู่

ความผิดพลาดไม่ใช่หลักฐานว่าเราไม่เหมาะกับการโค้ช แต่เป็นข้อมูลว่าทักษะใดยังต้องแยกฝึก โค้ชพัฒนาเร็วขึ้นเมื่อระบุพฤติกรรมได้เฉพาะกว่าคำว่า “ต้องเก่งขึ้น”

ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ฉันมักทำอะไรเมื่อรู้สึกว่าการสนทนาไม่คืบหน้า?

แนวคิดสำคัญ

ถามถี่เกินไป

เมื่อกลัวความเงียบ โค้ชจะถามต่อทันทีจนผู้รับการโค้ชตอบสั้นลง
ฝึกเว้นจังหวะและสะท้อนแทนการผลิตคำถาม

ซ่อนคำแนะนำในคำถาม

“ลองคุยกับเขาดีไหม” ทำให้ผู้รับการโค้ชรู้ว่าคำตอบที่ถูกคืออะไร หากต้องการเสนอ ให้ประกาศบทบาทและขออนุญาต

พยายามสร้าง Aha!

การไล่หาความลึกอาจข้ามความปลอดภัยและเป้าหมาย
บางครั้งผลลัพธ์ที่เหมาะคือความชัดเจนเล็ก ๆ หรือก้าวที่ผู้รับการโค้ชพร้อมทำ

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชฝึกใหม่ใช้คำถามทรงพลังสิบสองข้อในยี่สิบนาที ผู้รับการโค้ชรู้สึกเหมือนทำข้อสอบ
เมื่อทบทวนพบว่าคำถามไม่ได้เชื่อมกับคำตอบก่อนหน้า
การฝึกครั้งต่อไปจึงจำกัดตนเองให้ถามเพียงจากคำหรือความหมายในประโยคล่าสุด

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
สะสมคำถาม	พัฒนาการฟังและจังหวะ
หลีกเลี่ยงคำแนะนำทั้งหมด	แยกบทบาทและขออนุญาต
ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงใหญ่	เคารพผลลัพธ์และความพร้อมของแต่ละครั้ง

ทดลองทำ

- เลือกข้อผิดพลาดที่เกิดซ้ำเพียงหนึ่งข้อ
- ขอคู่ฝึกสังเกตพฤติกรรมนั้นโดยเฉพาะ
- ออกแบบสัญญาณเตือนตนเองระหว่างสนทนา

Reflection ท้ายบท

- พฤติกรรมใดเป็นสิ่งชดเชยความไม่มั่นใจของฉัน?
- จะฝึกให้เล็กและเฉพาะเจาะจงขึ้นอย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

การไล่หาความลึกอาจข้ามความปลอดภัยและเป้าหมาย บางครั้งผลลัพธ์ที่เหมาะคือความชัดเจนเล็ก ๆ หรือก้าวที่ผู้รับการโค้ชพร้อมทำ

25. ฝึกเล็กแต่สม่ำเสมอ

โค้ชต้นเล่าให้ฟัง • การให้พื้นที่ คือการส่งต่อโอกาส

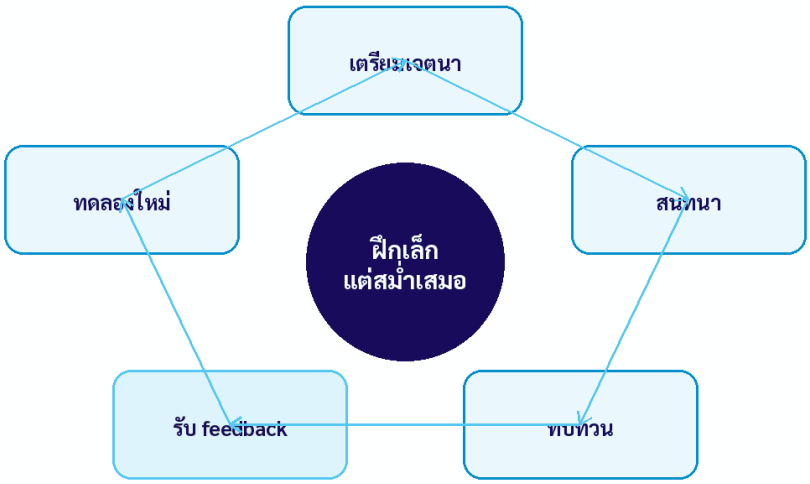
ครั้งหนึ่งผมเคยสัมผัสความกังวลว่า ความตั้งใจและความสามารถอาจไม่พอ
เมื่อค่าเล่าเรียนเป็นข้อจำกัด
ประสบการณ์นั้นอยู่กับผมจนวันที่มีโอกาสกลับไปสนับสนุนการศึกษาและส่งต่อโอกาสให้คนอื่น
ผมจึงมองการโค้ชว่าเป็นการให้รูปแบบหนึ่ง เราไม่ได้ให้คำตอบ แต่ให้พื้นที่ ความเคารพ
และโอกาสที่คนหนึ่งจะเห็นศักดิ์ศรี ทางเลือก และความเป็นไปได้ของตนเอง

คำถามชวนคิด • ทักษะที่ฉันกำลังฝึก จะสร้างโอกาสให้ใครได้มากขึ้น?

ทักษะการโค้ชไม่ได้พัฒนาจากการอ่านเพียงอย่างเดียว แต่จากวงจรตั้งเจตนา สนทนา ทบทวน รับ feedback และทดลองใหม่ โดยเลือกฝึกทีละพฤติกรรม

วงจรฝึกของโค้ช

สนทนา • ทบทวน • รับ feedback • ทดลองใหม่—ทีละทักษะ



ก่อนอ่านบทนี้ ลองถามตัวเอง

ทักษะใดจะสร้างผลมากที่สุดหากดีขึ้นเพียงเล็กน้อย?

แนวคิดสำคัญ

แยกทักษะให้ออก

แทนที่จะฝึก “โค้ชให้ดี” ให้เลือกฟังคำสำคัญ ใช้ความเงียบ ทำข้อตกลง สะท้อนความต่าง หรือปิดวงการเรียนรู้

ขอ feedback ที่ตอบได้

ถามผู้รับการโค้ชหรือคู่ฝึกว่า “ช่วงใดรู้สึกว่าได้รับการฟังมากที่สุด” และ “คำถามใดช่วยหรือไม่ช่วยให้คิด” แทนคำถามกว้างว่าเราทำดีไหม

ใช้ Mentor Coaching และ Peer Practice

การเห็นตนเองมีข้อจำกัด
การได้รับมุมมองจากผู้มีประสบการณ์และเพื่อนฝึกช่วยแยกเจตนาดีออกจากผลที่เกิดจริง

เรื่องที่เกิดขึ้นจริงในการโค้ช

โค้ชเลือกฝึกไม่พูดแทรกเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ เขานับจำนวนครั้งที่อยากแทรกแต่หยุดได้ และขอ feedback จากคู่ฝึก หลังสามครั้งพบว่าความเงียบช่วยให้ผู้รับการโค้ชพูดถึงสิ่งที่ลึกขึ้น แต่บางช่วงต้องใช้การสะท้อนเพื่อไม่ให้รู้สึกถูกปล่อยไว้คนเดียว

เปลี่ยนจาก...เป็น...

จาก	เป็น
ฝึกทุกอย่างพร้อมกัน	ฝึกหนึ่งพฤติกรรมและเก็บหลักฐาน
ถามว่าฉันทำดีไหม	ขอ feedback ต่อช่วงและผลที่เกิด
เรียนคนเดียว	ใช้คู่ฝึก Mentor และชุมชนการเรียนรู้

ทดลองทำ

- เลือกทักษะหนึ่งข้อสำหรับสัปดาห์นี้
- กำหนดหลักฐานสองอย่างที่สังเกตได้

- นัดคู่ฝึกและขอ feedback ด้วยคำถามเฉพาะ

Reflection ท้ายบท

- ฉันต้องการ feedback จากใคร?
- จะเปลี่ยน feedback เป็นการทดลองครั้งต่อไปอย่างไร?

ประโยคที่อยากให้จำ

การเห็นตนเองมีข้อจำกัด การได้รับมุมมองจากผู้มีประสบการณ์และเพื่อนฝึกช่วยแยกเจตนาดีออกจากผลที่เกิดจริง

ภาค ผนวก

เครื่องมือพร้อมใช้

เปิดใช้ก่อน ระหว่าง และหลังการสนทนา

“เครื่องมือที่ดีช่วยให้เริ่มต้น แต่ Presence
และการฟังคือสิ่งที่ทำให้เครื่องมือมีชีวิต”

COACH TON • PRACTICAL COACHING

ภาคผนวก A: คลังคำถามตามจังหวะ

เริ่มต้นและทำข้อตกลง

- วันนี้เรื่องใดสำคัญที่สุดสำหรับคุณ?
- เมื่อจบเวลานี้ คุณอยากได้อะไรกลับไป?
- คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าการสนทนานี้มีประโยชน์?
- คุณต้องการให้ผมฟัง สะท้อน ท้าทาย หรือให้ข้อมูลในช่วงใด?
- เราควรตกลงอะไรเพื่อให้พื้นที่นี้ปลอดภัยสำหรับคุณ?

สำรวจความจริง

- ตอนนี้เกิดอะไรขึ้นจริง ๆ?
- อะไรคือข้อเท็จจริง และอะไรคือการตีความ?
- คุณลองทำอะไรแล้ว และเกิดผลอย่างไร?
- ครั้งใดเรื่องนี้เบาลง และอะไรต่างไป?
- ส่วนใดอยู่ในอิทธิพลของคุณ?

สร้าง Awareness

- จากทั้งหมด คุณกำลังเห็นอะไรในตัวเอง?
- คำใดที่คุณพูดซ้ำและมีความหมายกับคุณ?
- คุณกำลังตั้งสมมติฐานอะไร?
- ความรู้สึกนี้กำลังบอกว่าอะไรสำคัญ?
- รูปแบบนี้เกิดซ้ำอย่างไร?
- มีอะไรที่คุณยังไม่ได้พูดแต่ควรถูกมองเห็น?

จุดแข็งและคุณค่า

- เมื่อคุณอยู่ในเวอร์ชันที่ดีที่สุด คุณทำอะไร?
- ประสบการณ์เดิมใดบอกว่าคุณรับมือเรื่องนี้ได้?
- จุดแข็งใดกำลังช่วย และข้อใดอาจถูกใช้มากไป?

- คุณไม่อยากทรยศต่อคุณค่าอะไร?
- คุณอยากเป็นคนแบบไหนในสถานการณ์นี้?

เปิดทางเลือก

- คุณเห็นทางเลือกอะไรบ้าง?
- มีอะไรอีก?
- ถ้าลดขนาดลงครึ่งหนึ่ง คุณอาจทดลองอะไร?
- ถ้ามองจากอนาคต คุณจะเสนออะไรให้ตนเอง?
- ทางเลือกใดทั้งทำให้ตื่นเต้นและกังวล?

ลงมือทำและปิดวง

- ก้าวเล็กที่สุดที่ยังมีความหมายคืออะไร?
- คุณจะทำอะไร เมื่อไร และหลักฐานคืออะไร?
- ความพร้อม 0–10 อยู่ที่เท่าไร และอะไรช่วยเพิ่มอีกหนึ่งระดับ?
- อะไรอาจทำให้หลุดแผน และจะกลับมาอย่างไร?
- ข้อค้นพบสำคัญที่สุดของวันนี้คืออะไร?
- คุณกำลังนำคำมั่นสัญญาอะไรกลับไป?

ภาคผนวก B: ตัวอย่างบทสนทนาฉบับย่อ

สถานการณ์: คุณครูรู้สึกว่านักเรียนไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนเตรียมมา

ผู้พูด	บทสนทนา	จังหวะ
โค้ช	เมื่อจบวันนี้ คุณอยากได้อะไรกลับไป?	ข้อตกลง
ครู	อยากรู้ว่าควรทำอย่างไร และทำไมฉันถึงหงุดหงิดมาก	ผลลัพธ์
โค้ช	เหตุการณ์ใดทำให้ความรู้สึกนี้ชัดที่สุด?	สำรวจ
ครู	ฉันถามแล้วไม่มีใครตอบ เหมือนสิ่งที่เตรียมมาไม่มีค่า	ความหมาย
โค้ช	คำว่า “ไม่มีค่า” แตะอะไรที่สำคัญกับคุณ?	Awareness
ครู	ฉันเอาคุณค่าของตัวเองไปผูกกับการตอบของเด็ก	Insight
โค้ช	สิ่งที่เห็นนี้เปลี่ยนวิธีมองความเงียบของเด็กอย่างไร?	ขยายมุมมอง
ครู	เขาอาจต้องการเวลาหรือวิธีตอบแบบอื่น ไม่ได้แปลว่าฉันล้มเหลว	ทางเลือก
โค้ช	ครั้งหน้าคุณอยากทดลองอะไรเล็ก ๆ?	Action
ครู	ให้คิดคนเดียวสองนาที แล้วคุยเป็นคู่ก่อนแชร์	เจ้าของแผน
โค้ช	ประโยคใดที่คุณอยากนำกลับไปเตือนตนเอง?	ปิดวง

ภาคผนวก C: ใบงานเตรียมการสนทนา

ก่อนเริ่ม

ผู้รับการโค้ช/บริบท: _____

เวลาและช่องทาง: _____

บทบาทของฉัน: □ โค้ช □ ครู □ หัวหน้า □ ที่ปรึกษา

สิ่งที่ฉันต้องวางลง: _____

ระหว่างการสนทนา

หัวข้อและผลลัพธ์ที่ตกลง: _____

คำหรือประโยคสำคัญ: _____

การเปลี่ยนแปลงของอารมณ์/พลังงาน: _____

ข้อค้นพบที่ผู้รับการโค้ชพูดเอง: _____

ก้าวถัดไป

จะทำอะไร: _____

เมื่อไร/หลักฐาน: _____

อุปสรรคและการสนับสนุน: _____

Reflection ของโค้ช

สิ่งที่ฉันทำได้ดี: _____

ช่วงที่ฉันหลุดจาก Presence: _____

คำถามหรือการสะท้อนใดช่วยให้คิด: _____

ครั้งหน้าจะฝึกเพียงเรื่องเดียว: _____

ภาคผนวก D: ใบงานหยุด–มอง–เรียนรู้–เลือก

หยุด

เกิดอะไรขึ้นโดยยังไม่ตัดสิน?

_____

_____

ฉันรู้สึกและสังเกตอะไรในร่างกาย?

_____

_____

มอง

ข้อเท็จจริงคืออะไร และฉันตีความอะไร?

_____

_____

จุดแข็ง ความกลัว หรือความเคยชินใดกำลังทำงาน?

_____

_____

เรียนรู้

ฉันทำอะไรได้ดีและควรรักษาไว้?

_____

_____

เหตุการณ์นี้กำลังสอนอะไร?

_____

_____

เลือก

ครั้งหน้าจะทำอะไรต่างออกไปเพียงเล็กน้อย?

_____

_____

จะเริ่มเมื่อไรและสังเกตผลอย่างไร?

_____

_____

ภาคผนวก E: แบบประเมินตนเอง

พฤติกรรม	1 ยังไม่สม่ำเสมอ	2 ทำได้บางช่วง	3 ทำได้ชัดเจน
ทำข้อตกลงเรื่องหัวข้อและผลลัพธ์ร่วมกัน	□	□	□
ฟังคำ ความหมาย อารมณ์ และรูปแบบ	□	□	□
ถามสั้น เปิด และทีละประเด็น	□	□	□
ใช้ความเงียบโดยไม่ทอดทิ้ง	□	□	□
สะท้อนโดยเปิดให้แก้ไข	□	□	□
แยกการโค้ชออกจากคำแนะนำ	□	□	□
ช่วยให้ผู้รับการโค้ชสร้าง Awareness	□	□	□
เปิดทางเลือกก่อนประเมิน	□	□	□
ผู้รับการโค้ชเป็นเจ้าของ Action	□	□	□
ปิดวงการเรียนรู้ด้วยภาษาของผู้รับการโค้ช	□	□	□

วิธีใช้

เลือกคะแนนจากหลักฐาน ไม่ใช่ความรู้สึกโดยรวม แล้วเลือกพฤติกรรมเพียงหนึ่งข้อเพื่อฝึกในครั้งถัดไป

ภาคผนวก F: แผนฝึก 30 วัน

ช่วง	เจตนาฝึก
สัปดาห์ 1 ฟัง	ฟังคำสำคัญ • เว้นความเงียบ • ไม่พูดแทรก
สัปดาห์ 2 ถาม	คำถามสั้น • หนึ่งประเด็น • ไม่ซ่อนคำแนะนำ
สัปดาห์ 3 สะท้อน	สะท้อนคำ • ความต่าง • รูปแบบอย่างชั่วคราว
สัปดาห์ 4 พาไปสู่ Action	เปิดทางเลือก • ตรวจความพร้อม • ปิดวงเรียนรู้

วันที่ 01 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 02 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 03 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 04 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 05 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 06 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 07 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 08 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 09 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น: _____

วันที่ 10 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 11 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 12 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 13 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 14 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 15 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 16 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 17 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 18 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 19 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 20 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 21 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 22 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 23 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 24 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 25 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 26 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 27 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 28 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 29 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

วันที่ 30 สิ่งที่ฝึก: _____ หลักฐานที่เห็น:

_____

แหล่งอ้างอิงและแนวคิดที่ใช้พัฒนา

- International Coaching Federation. (2025). ICF Core Competencies.
- International Coaching Federation. ICF Code of Ethics and ethical resources.
- Whitmore, J. Coaching for Performance.
- Starr, J. The Coaching Manual.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. Co-Active Coaching.
- Vogt, E. E., Brown, J., & Isaacs, D. The Art of Powerful Questions.
- Stoltzfus, T. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. The Science Behind Powerful Questioning.
- Bungay Stanier, M. The Coaching Habit.
- Adams, M. Change Your Questions, Change Your Life.
- Burnett, B., & Evans, D. Designing Your Life.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. The Leader as Coach.

หมายเหตุการเรียบเรียง

หนังสือนี้สังเคราะห์แนวคิดจากแหล่งความรู้หลายชุด แล้วเรียบเรียงคำอธิบาย กรณีศึกษา คำถาม และแบบฝึกภาษาไทยขึ้นใหม่เพื่อการเรียนรู้
ไม่ใช่การแปลฉบับทางการของแหล่งใดแหล่งหนึ่ง
ชื่อกรอบและเครื่องหมายการค้าเป็นสิทธิของเจ้าของที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ ICF, Gallup, CliftonStrengths, MBTI, DiSC, GROW และ Points of You
ใช้เพื่ออ้างถึงกรอบหรือประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น
เครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์เป็นของเจ้าของแต่ละราย
หนังสือเล่มนี้ไม่ได้อ้างการรับรองหรือความเป็นตัวแทนขององค์กรเหล่านั้น นอกเหนือจาก credential ของผู้เขียนที่ระบุไว้

เกี่ยวกับผู้เขียน

Wisuth Thawornratana (Coach Ton) มีประสบการณ์ในงานเทคโนโลยี AI/IoT/Smart City การบริหารโครงการ และภาวะผู้นำ
เขาผสานความเป็นระบบของงานโครงการเข้ากับการฟังอย่างลึก
เพื่อช่วยให้คนเห็นทางเลือกและลงมือทำด้วยความเป็นเจ้าของ Credential: PMP, ACC, Gallup Certified Strengths Coach, MBTI Practitioner และ DiSC Certified Train the Trainer

เขาเชื่อว่า “การรู้ว่าเราเป็นใครเป็นเพียงจุดเริ่มต้นชีวิตยังมีพื้นที่ให้เรียนรู้และเติบโตเสมอ”
ติดตามงานเขียนและบทความได้ที่ facebook page @InspiredbyCoachTon

เว็บไซต์ www.wisuthai.com — แบบประเมิน W-ADiSC™ เครื่องมือสะท้อนตัวเองฟรี บทความ และหลักสูตรสำหรับองค์กร

สแกนเพื่อดูเครื่องมือฟรีทั้งหมด

คำส่งท้าย

การตั้งคำถามไม่ได้มีไว้ทำให้โค้ชดูฉลาด แต่มีไว้ช่วยให้อีกคนมองเห็นตนเองชัดขึ้น
และกล้าเดินก้าวต่อไปด้วยขาของเขาเอง