

คำนำผู้แปล

โค้ชซึ่งให้ถึงแก่นด้วยเอ็นเนียแกรม ผสมผสานความรู้ที่อธิบายพฤติกรรมของคนได้อย่างลึกซึ้งกับเครื่องมือในการพัฒนาคนอย่างได้ผลเข้าด้วยกัน

เอ็นเนียแกรม หรือ “นพลักษณ์” คือ ความรู้ที่อธิบายพฤติกรรมของคน 9 แบบจากแก่นของตัวตน ได้อย่างเป็นระบบ ละเอียด ลึกซึ้ง และแม่นยำ เพราะอธิบาย “จากภายในสู่ภายนอก” ภายในคือความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะจิต แแรงจูงใจ พื้นอารมณ์ เรื่องที่มักกังวล กลไกป้องกันจิตใจ ฯลฯ ส่วนภายนอกคือ พฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้อื่น ลองพลิกไปดู หน้าแรกของบทที่ 3 ถึง 11 มีตัวอย่างที่ชัดเจนของสิ่งเหล่านี้

แม้เอ็นเนียแกรมเป็นเรื่องใหม่สำหรับหลายคน แต่ถ้าจะเปรียบเทียบกับ นี่เป็นหนังสือเอ็นเนียแกรมเล่มที่ 9 ที่ผมแปล แต่เป็นเล่มแรกเกี่ยวกับโค้ชซึ่งมีคนแปลออกมาเป็นภาษาไทย เรารู้จักคำว่าโค้ชที่ฟามาก่อน ต่อมาก็ได้ยินคนเรียกตัวเองเป็นโค้ชด้านต่างๆ อย่างไรก็ตาม โค้ชซึ่งในที่นี้มีความหมายต่างจากทั้ง 2 แบบนี้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ในหนังสือ Coaching Conversations¹ ผู้เขียนบอกว่า โค้ชซึ่งมีการสนทนาเป็นจุดเด่น หัวใจสำคัญคือ การเสวนา (Dialogue) หรือการแลกเปลี่ยน และสำรวจเพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่เป็นแก่นของเรื่อง เพื่อสะท้อนความเป็นจริงที่เป็นอยู่ โดยไม่ตำหนิตัดสิน สิ่งเหล่านี้ จะปลดปล่อยศักยภาพที่จะทำให้โค้ช (ผู้รับการโค้ช) เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สมาพันธ์โค้ชสากล (ICF) ระบุว่า โค้ชซึ่งคือ การร่วมมือระหว่างโค้ชกับโค้ช เพื่อให้โค้ชได้ถูกคิดและมีแรงบันดาลใจที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจ เพราะสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนในปัจจุบัน โค้ชต้องมองโค้ชที่ว่าเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องของตัวเอง และต้องเชื่อว่า โค้ชที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีสิ่งดีๆ ในตัวที่จะนำมาใช้ จากหลักการนี้ หน้าที่ของโค้ชคือ

- ค้นหาสิ่งที่โค้ชต้องการบรรลุผลให้ชัดเจน และช่วยเขาไปสู่จุดนั้น
- สนับสนุนให้เขาค้นพบตัวเอง
- ช่วยเขาให้คิดค้นตั้งคำถามและกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาด้วยตัวเอง
- ให้เขามีความรับผิดชอบต่อตัวเอง

ดังนั้น โค้ชซึ่งจึงไม่ใช่การสอนงาน แนะนำ หรือให้คำปรึกษา แต่เป็นกระบวนการที่มีลักษณะพิเศษ ทั้งโค้ชและเอ็นเนียแกรมต่างก็เป็นเรื่องที่มีความลึกซึ้ง มีเนื้อหา และรายละเอียดมาก การผสมผสานสองเรื่องนี้เข้าด้วยกัน อาจต้องใช้เวลาและความพยายามอยู่บ้าง แต่นั่นจะทำให้เกิดพลังประสานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลอย่างก้าวกระโดด ส่งผลในวงกว้างและมีความยั่งยืน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลึกถึงแก่นของตัวตนของแต่ละคน

ทั้งเอ็นเนียแกรมและโค้ชซึ่งล้วนทำให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเองอย่างมาก นี่เป็นเหตุผลที่ โค้ชซึ่งโดยใช้เอ็นเนียแกรมจะช่วยให้การพัฒนาคนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แต่สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช ผมขอยกคำพูดของ ดอน ริชาร์ด ริโซและรัส ฮัดสัน ผู้เขียนหนังสือเอ็นเนียแกรมหลายเล่ม รวมทั้ง *เอ็นเนียแกรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงตัวเอง* เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในด้านที่อาจไม่ได้นึกคิดมาก่อน ดังนี้

“The enneagram is such an effective tool for the coaching process that it is actually surprising that this synthesis is not yet widely used by coaches. Perhaps the field of coaching needed to mature beyond the get

ahead, careerist mentality to become a field where deeper personal and spiritual values are accepted and openly spoken about. Coaches themselves needed to mature to where they feel comfortable speaking about the unseen and immeasurable world of spirit, about higher values and broader contexts than simply about what works”²

ผมรู้จักเอ็นเนียแกรมครั้งแรกจากการเข้าอบรมเมื่อต้นปี 2541 จากนั้นมา เรื่องนี้ได้กลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิต ตลอดระยะเวลาดังกล่าว ผมพบเห็นคนจำนวนมากที่ได้ใช้ความรู้นี้ในการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเอง จนมีความสุขในชีวิตและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมากยิ่งขึ้น

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเชื้อชวนคุณผู้อ่านให้ได้มีประสบการณ์ดีๆ แบบนี้ร่วมกับผมและผู้คนทั่วโลกจำนวนมากที่ออกเดินทางบนเส้นทางนี้มาก่อน

ขอความตระหนักผู้ต้นจมีแต่ทุกคน

วาจาสิทธิ์ ลอเลีรวานิช
บริษัท สยามเอ็นเนียแกรม คอนซัลติ้ง จำกัด
[www.enneagram.co.th](http://www enneagram.co.th)

¹ Coaching Conversations : The Power of Conversational Change. (2003) Michael Hall, Ph.D. and Michelle Duval

² คำนำที่เขียนให้กับหนังสือ Deep Coaching : Using the Enneagram as a catalyst for profound change. (2007)

คำนำ

ฤดูร้อนปี 1987 ในวันที่คุณจินเจอร์มาเคาะประตูบ้านนั้น ดิฉันยังไม่รู้เลยว่า คนสุดแสนพิเศษคนหนึ่งกำลังจะก้าวเข้ามาในชีวิต เรามีความสนใจตรงกันหลายเรื่อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จนกลายเป็นเพื่อนที่คบหากันตลอดมา ณ ตอนนั้นเธอเป็นที่ปรึกษาด้านพัฒนาองค์กร เพิ่งย้ายจากซานฟรานซิสโกมาอยู่ลอสแอนเจลิส สมัยนั้นยังไม่มีเฟสบุ๊กหรือลิงคิอิน เพื่อนของเราทั้งคู่แนะนำให้เธอแะมาหา ดิฉันบอกให้เธอนำร่องเท่าที่ไต่เดินได้สะดวกมาด้วย ถ้าอยากจะทำอะไรโดยไม่ถูกรบกวน แล้วนั้นก็เป็นการเริ่มต้นเดินไปด้วยกันเป็นครั้งแรกของเราสองคน ซึ่งตามมาอีกหลายครั้ง เรามักเปิดใจพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ ทั้ง เรื่องครอบครัว ความฝัน ชีวิต และความสูญเสีย

ช่วงนั้น ฉันกำลังขยายงานด้านที่ปรึกษาและอบรมเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ และเพิ่งเขียนหนังสือเล่มแรกเสร็จ *Up Is Not the Only Way* โดยใช้เนื้อหาจากวิทยานิพนธ์ซึ่งทำที่ UCLA คุณจินเจอร์ได้ทำงานร่วมกับฉันหลายชิ้นในด้านการพัฒนาอาชีพ และก็เริ่มต้นทำโครงการของเธอเองด้วย ตลอดเวลาดังกล่าว ดิฉันพบว่าเธอช่างสังเกตดีมาก และในเวลาไม่นานฉันก็รู้ว่า เธอจำทุกอย่างทั้งสิ่งที่ดิฉันพูดออกมาและสิ่งที่อยู่ในใจด้วย เธอชื่นชมความสำเร็จของฉันเหมือนเพื่อนคนหนึ่ง บางครั้งที่ฉันทำพลาดไป เธอก็จำบทเรียนเหล่านั้นไว้ใช้ด้วย

คุณจินเจอร์เป็นที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญๆ ขององค์กรที่มีทั้งความชำนาญและความสามารถรอบตัว ดิฉันจึงไม่แปลกใจเลยที่อีกยี่สิบปี

ต่อมา เธอได้กลายเป็นผู้นำในการนำเอ็นเนียแกรมเข้าสู่องค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยอาศัยใจรักที่มีต่อผู้คนและความรู้ต่างๆ ที่มี เธอเป็นที่ปรึกษาเมื่ออาชีพที่มีความจริงจัง ซื่อสัตย์ รอบรู้ และแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนาตนเองและช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองเช่นกัน

ตอนที่ดิฉันได้อ่านหนังสือเล่มแรกของเธอที่ชื่อ *บันทึกให้แก่มนุษย์* ก็รู้สึกประทับใจที่เธอสามารถอธิบายความหลากหลายของพฤติกรรมของคน 9 แบบในการทำงานได้อย่างละเอียดลออ หลังจากนั้น เมื่อได้อ่านเล่มถัดมาในชื่อ *พิชิต 7 Leadership Competencies ด้วยเอ็นเนียแกรม* ดิฉันก็ยิ่งรู้สึกถึงที่เธอยังนำเสนอเนื้อหาได้อีกเยอะมาก ครบถ้วนด้วยรายละเอียดเหมือนเช่นเคย ดิฉันยังตระหนักด้วยว่า ผลงานของเธอจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน สร้างความผูกพันและรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในงานที่ดิฉันทำในตอนนี้อย่างยิ่ง เพราะยิ่งเรารู้เรื่องเกี่ยวกับตัวเองมากเท่าไร รู้ว่าเราติดต่อด้านสัมพันธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร จะยิ่งช่วยให้เราเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผลงานของคุณจินเจอร์ทุกเล่มจึงได้ให้แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเยี่ยมยอดสำหรับผู้ที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ

หนังสือที่อยู่ในมือคุณตอนนี้เป็นแนวทางชั้นเลิศให้คุณได้เช่นกัน ไม่ว่าคุณจะเคยอ่านเล่มก่อนหน้าหรือไม่ก็ตาม นับว่าเป็นเรื่องน่ายินดีสำหรับผู้ที่เปี่ยมพรสวรรค์และใฝ่รู้ ที่ตอนนี้มีหนังสือเล่มใหม่ที่แสดงให้เห็นวิธีที่จะพัฒนาผู้อื่นอย่างชัดเจน มีกระทั้งโมเดลในการโค้ชทั้งสำหรับระยะสั้น ระยะยาว และระยะวิกฤติ คุณจินเจอร์ได้นำความรู้และภูมิปัญญาที่ลึกซึ้งของเอ็นเนียแกรมมาสร้างเป็นผลงานชิ้นนี้ ดิฉันถึงกับอึ้งตอนที่อ่านตรงเบอร์เอ็นเนียแกรมของตัวเอง เพราะรู้สึกว้าวบรรยายได้ตรงสุดๆ เธอช่างรู้จริงจนน่าแปลกใจ และเราทุกคนสามารถใช้ความรู้นี้ในการทำงานกับลูกค้าและพัฒนาตัวเองให้มีความสุขยิ่งขึ้น

ดีออกเตอร์ เบเวรี เคย์

ผู้ก่อตั้ง/ซีอีโอ Career System International

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
บทที่ 1 ได้ซึ่งคืออะไร	11
บทที่ 2 ได้ซึ่งด้วยเอ็นเนียแกรม	39
บทที่ 3 ได้ซึ่งคนเบอร์หนึ่ง	62
บทที่ 4 ได้ซึ่งคนเบอร์สอง	88
บทที่ 5 ได้ซึ่งคนเบอร์สาม	114
บทที่ 6 ได้ซึ่งคนเบอร์สี่	140
บทที่ 7 ได้ซึ่งคนเบอร์ห้า	166
บทที่ 8 ได้ซึ่งคนเบอร์หก	190
บทที่ 9 ได้ซึ่งคนเบอร์เจ็ด	216
บทที่ 10 ได้ซึ่งคนเบอร์แปด	242
บทที่ 11 ได้ซึ่งคนเบอร์เก้า	268
บทที่ 12 การเปลี่ยนแปลงตนเอง	293
ภาคผนวก	
ก ประเมินขีดความสามารถในการได้ซึ่งของตัวเอง	311
ข ได้ซึ่งระยะสั้น	316
ค ได้ซึ่งระยะวิกฤติ	319
ง ได้ซึ่งระยะยาว	325
ผู้เขียน	336



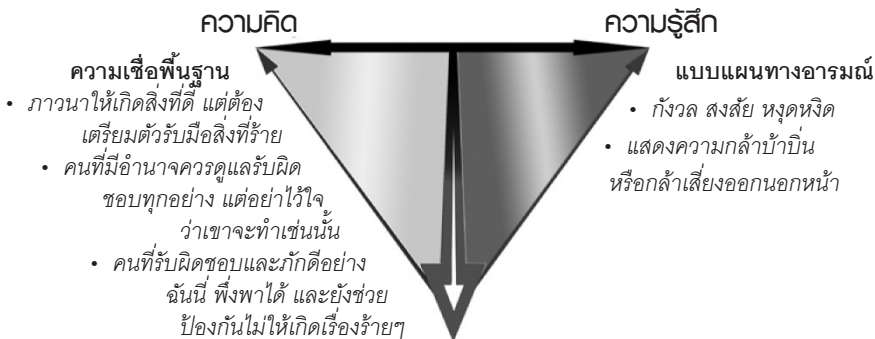
คนเบอร์หกเป็นคนชอบคิดเรื่องต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ชอบกังวลและมักนึกถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในทางร้ายไว้ก่อน เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือ

บางคนแสดงออกว่ากลัวอย่างเห็นได้ชัด แต่บางคนหันหน้าสู้กับ

ความกลัว คนเบอร์หกส่วนมากแสดงออกทั้งสองแบบ

ศูนย์ปัญญา • ศูนย์หัว

เอกลักษณ์คนเบอร์หก



การกระทำ

พฤติกรรมในที่ทำงาน

- แก้ปัญหาได้ดี • หาทีมหรือพรรคพวกที่คิดแบบเดียวกันและรักดีต่อกัน
- กังวลและตัดสินใจช้า • เอาสิ่งที่ตัวเองเป็นไปตีตกกว่า คนอื่นเป็น • แคลงใจ

ความคิดที่มักสงสัย The “Doubting” Mind

เมื่อคนเบอร์หกกำลังคิดว่าจะทำ ตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา ก็มักจินตนาการทันทีว่าจะเป็นอย่างไรถ้าเกิดเรื่องนั้นเรื่องโน้นขึ้นมา จะทำอย่างไรถ้าไม่ได้ผลหรือเกิดความผิดพลาด เป็นต้น เขาต้องคิดล่วงหน้าว่าจะเกิดปัญหาอะไรให้ได้ เพื่อเตรียมแผนป้องกันก่อนจะลงมือทำ จนคนอื่นมองว่า เขามีนิสัยที่สงสัย

แบบแผนทางอารมณ์

กังวล สงสัย หงุดหงิด

คนบุคลิกนี้ส่วนมากมีความกลัวมากน้อยแตกต่างกัน ตั้งแต่กังวลนิดหน่อยเสมอ ระมัดระวัง ไปจนถึงหวาดระแวง พื้นฐานที่เป็นคนที่มีอารมณ์ขึ้นไวกมาก ทำให้เขารู้สึกถึงความกลัวเหล่านั้นโดยทันที แล้วจะทั้งคิดและรู้สึกอย่างนั้นซ้ำไปซ้ำมา จนทำให้ยิ่งกังวลและหงุดหงิดมากขึ้น ส่งผลให้เขาเกิดความสงสัยในเจตนาและการกระทำของคนอื่น เกิดความไม่มั่นใจในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น ความหงุดหงิดช่วยให้เขารู้สึกเหมือนได้เตรียมตัวรับมือสิ่งผิดพลาด แต่ก็ทำให้เขายิ่งกลัวและไม่มั่นใจยิ่งขึ้น วงจรแบบนี้เห็นได้ชัดเจนที่สุดในตัวคนเบอร์หกแบบกลัวแล้วยอม แต่ก็เกิดกับคนเบอร์หกแบบกลัวแล้วสู้ด้วย แม้จะน้อยกว่า แบบหลังนี้จะรับมือกับความกลัวและความไม่มั่นใจด้วยการวิ่งชนสิ่งที่เขากลัว เพื่อพิสูจน์ว่าตัวเองไม่กลัว

แสดงความกล้าบ้าบิ่น หรือชอบเสี่ยงออกนอกหน้า

การทำตัวกล้าบ้าบิ่น หรือชอบเสี่ยงของคนเบอร์หกส่วนใหญ่ เป็นไปเพื่อจะพิสูจน์ว่าไม่กลัว เช่น อาจชักใช้หัวหน้าต่อหน้าคนอื่น ไปกระโดดร่มหรือบันจี้จัม ถ้าเป็นเรื่องเสี่ยงตายมาก เขามักจะทำเพียงครั้งเดียวเหมือนให้ได้เหรียญกล้าหาญแล้วพอ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เสี่ยงน้อยกว่า เช่น ขับรถแข่ง หรือเล่นสกี เขาอาจทำหลายครั้งเพื่อความตื่นเต้นด้วย แต่ทั้งหมดนี้ถูกผลักดันด้วยความกลัว เบอร์หกแบบกลัวแล้วสู้มักแสดงพฤติกรรมชอบเสี่ยงแบบนี้บ่อยกว่า แต่คนเบอร์นี้แทบทุกคนล้วนทำอะไรเสี่ยงๆ ในแบบของตัวเองเป็นครั้งคราว

พฤติกรรมในที่ทำงาน

ชอบแก้ปัญห

คนเบอร์หกคาดการณ์ถึงปัญหาต่างๆ เพื่อพยายามคิดหาทางป้องกันเหมือนกับมีเรดาร์ในตัว คอยตรวจจับสิ่งแปลกปลอมที่ผ่านเข้ามา บางปัญหาก็คิดหาทางแก้ได้เร็ว แต่กับปัญหาที่ซับซ้อน ก็ต้องใช้เวลาคิดนานขึ้น

หาทีมหรือพรรคพวกที่คิดแบบเดียวกันและภักดีต่อกัน

คนบุคลิกนี้ชอบรวมทีมกับคนที่มีจุดหมายร่วมกัน คอยช่วยเหลือกันเหมือนญาติพี่น้องที่มีความจริงใจ ความภักดีต่อกัน และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีทีมแบบนี้ทำให้เขารู้สึกมั่นใจ เพราะเชื่อว่าการอยู่กับกลุ่มคนที่คิดอ่านคล้ายกัน ทำให้เขารู้สึกปลอดภัยยิ่งขึ้น ความภักดีที่มีต่อผู้อื่น ต่อทีม และองค์กรยังช่วยให้เขามั่นใจยิ่งขึ้นว่า จะประสบกับภัยอันตรายน้อยลง แม้ว่าคนเบอร์หกประเภทกลัวแล้วสู้ที่แรงมากๆ ก็ให้ความสำคัญกับคนที่คิดคล้ายกันและทีมที่ภักดี และอาจมีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมแบบนี้ขึ้นมา แต่เป็นไปได้มากกว่าที่เขาจะคอยสังเกตอยู่ห่างๆ มากกว่าที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

กังวล และตัดสินใจช้า

เมื่อสิ่งต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี คนเบอร์หกก็จะรู้สึกดี แต่ถ้าไม่ เขาจะกังวลและจะไม่ตัดสินใจใดๆ จนกว่าจะแน่ใจ

เอาสิ่งที่ตัวเองเป็นไปทักท้วงว่าคนอื่นเป็น

โดยไม่รู้ตัว คนเบอร์หกเอาสิ่งที่ตนเองเป็น เช่นความคิด ความรู้สึก ความหวัง ความกลัว แรงงูใจ และพฤติกรรม ไปทักท้วงเอาว่าคนอื่นเป็นแบบนั้น หรือเอาสิ่งที่ตนเองเป็นจริงๆ ไปจินตนาการว่าคนอื่นเป็น แล้วส่วนมากจะเชื่อตามนั้น โดยไม่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง สิ่งที่เกิดขึ้นนี้เรียกสั้นๆ ว่า โปรเจ็คชั่น ซึ่งสิ่งที่ทักท้วงนั้น อาจเป็นด้านบวก ด้านลบ หรืออะไรก็ได้

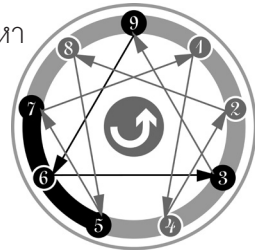
ผดุงตน ความกลัวของคนเบอร์หกแบบผดุงตนทำให้เขาอยากรู้สึกปลอดภัยจากอันตราย โดยมากแล้วจะรู้สึกแบบนั้นได้ถ้ามีคนในครอบครัวหรือเหมือนคนในครอบครัวเดียวกันคอยปกป้องคุ้มครองให้ ไทปีย่อยแบบนี้จึงมักแสดงความเป็นมิตร เป็นกันเองเพื่อให้ได้ได้รับความช่วยเหลือจนเจือ ซึ่งทำให้เขาารู้สึกปลอดภัย

สังคม เบอร์หกแบบนี้รับมือกับความกลัวโดยเคารพรักษากฎเกณฑ์ ประพฤติตัวให้เหมาะสมกับสังคมและองค์กรที่อยู่ และพยายามไม่ทำตัวออกนอกกลุ่มนอกทาง จนถูกตำหนิหรือลงโทษ ทั้งหมดนี้เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

หนึ่งต่อหนึ่ง ไทปีย่อยนี้แสดงออกแบบกลัวแล้วสู้มากกว่าแบบอื่น เขาไม่ยอมยอมรับว่าตัวเองกังวลหรืออ่อนไหว จึงหันไปเผชิญหน้า แสดงความกล้าหาญ ความมั่นใจ และอาจถึงกับดูร้าย นอกจากนี้ยังอาจทำหรือพูดอะไรที่ทำให้ตัวเองรู้สึกเหมือนมีความกล้าหาญอย่างยิ่ง

ปีกและลูกศร

เมื่อต้องการความมั่นใจ ความแน่นอน และป้องกันปัญหา เขาจึงออกอาการเมื่อกลัวหรือกังวล บางคนจะสงสัยไม่ไว้ใจอะไร บางคนจะทำเรื่องที่เสี่ยงเพื่อบอกตัวเองว่าไม่ได้กลัว การใช้ลักษณะของเบอร์ปีก (ห้าและเจ็ด) และลูกศร (สามและเก้า) จะช่วยลดสิ่งเหล่านี้



ปีกห้า คนเบอร์หกที่ใช้ปีกห้า สนใจอยู่กับเรื่องภายในตัวเองมากกว่าเรื่องภายนอก ควบคุมตัวเองได้ดี จึงช่วยลดอาการได้ตอบโต้บ้าง เขายังฝึกฝึการหาความรู้ ซึ่งไม่ใช่เพื่อให้รู้สึกมั่นใจได้เท่านั้น แต่เป็นเพราะรักในการเรียนรู้ด้วย

ปีกเจ็ด มีคำกล่าวว่า คนเบอร์หกมองในแบบน้ำเหลือแค่ครึ่งแก้ว คนเบอร์เจ็ดมองว่ายังมีน้ำอีกตั้งครึ่งแก้ว คนเบอร์หกที่ใช้ปีกเจ็ดจึงเห็นน้ำได้ทั้งแก้ว ทำให้ร่าเริง มองโลกในแง่ดี กังวลน้อยลงและกระตือรือร้นมากขึ้น

ลูกศรสาม คนเบอร์หกที่ใช้ลูกศรเบอร์สามจะพ้นจากความล้งเล็ด้วยด้วยการจดจ่อกับเป้าหมายที่ชัดเจนและทำงานอย่างมั่นใจ

ลูกศรเก้า การใช้ลักษณะของเบอร์เก้าได้ ช่วยจะผ่อนคลายความตึงเครียดลง เช่น เดินเล่นหรืออยู่อยู่กับธรรมชาติ ช่วยให้รู้สึกสงบและปลอดภัย เบอร์เก้ายังช่วยให้เห็นค่าของมุมมองที่แตกต่าง ซึ่งช่วยได้มากเวลาอัปเดตความคิด ซึ่งเขาจะเริ่มทักท้วงและยึดติดกับความคิดเห็นของตัวเองเท่านั้น

คำถามสำรวจความเป็นคนเบอร์หก

1. คุณมักคิดล่วงหน้าว่าอาจมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น และพยายามวางแผนป้องกันเสมอ ใช่หรือไม่?
2. คุณมีปฏิกริยารุนแรงทั้งบวกหรือลบต่อผู้มีอำนาจ และจะทำลายพวกเขาเมื่อเกิดความกังวลสงสัย ใช่หรือไม่?
3. คุณมักทักท้วงว่าคนอื่นจะคิดและรู้สึกเหมือนคุณ และแยกแยะได้ยากระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คุณคิดไปเอง ใช่หรือไม่?

สองด้านของคนเบอร์หก

จุดแข็ง

- จงรักภักดี
- ให้ความร่วมมือ
- มีความเพียรพยายาม
- คาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าได้ดี

จุดที่ควรพัฒนา

- กังวล
- ไม่ชอบความคลุมเครือ
- คิดมากเกินไป กว่าจะทำได้
- ทนทุกข์เพื่อให้คนอื่นเข้าใจ



แนวทางโค้ชชิ่ง

โค้ชที่เบอร์หกจะมีความกังวลกับการโค้ชเสมอ ตั้งแต่ก่อนเริ่มจนกระทั่งจบการโค้ชแต่ละครั้ง เขาจะกังวลเป็นพิเศษเมื่อได้รับฟีดแบ็ค ทั้งจากโค้ช จากข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์ หรือการทำ 360 องศา เขายังอาจกังวลไปว่าตัวเองมีความกังวลมากไปหรือน้อยไป หรือกังวลว่าจะทำอย่างไรถึงจะถูกต้อง โค้ชจึงไม่ควรห่วงใยกับเรื่องนี้มากนัก เพราะเขาเป็นแบบนี้เป็นปกติในชีวิต แต่ควรช่วยให้เขาผ่อนคลายด้วยความสงบ ทำตัวสม่ำเสมอ พูดให้เขารู้สึกมั่นใจระหว่างโค้ช ซึ่งให้เขาจดจ่อกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงแทนการคิดไปเอง ลักษณะคำพูดที่ใช้ได้ผลดีคือ “คุณอาจรู้สึกหวั่นใจกับเรื่องที่เราจะคุยกัน แต่ฉันอยากบอกว่าคุณมีความสามารถมากพอจะจัดการกับปัญญาต่างๆ ได้ และในความเป็นจริงก็ยังมีเรื่องดีๆ อยู่ อีกมากเหมือนกัน” หรืออาจแนะนำเขาว่า “ไม่ว่าคุณจะกังวลเรื่องไหน เวลาใดขอให้ออกมาแล้วฉันจะช่วยคุณ”

โค้ชยังต้องคอยเฝ้าดูอาการของคนเบอร์หกที่มักใช้ความคิด ความรู้สึก แรงจูงใจ และความกลัวของตัวเอง ไปทักทัก (โปรเจ็ค) ว่าคนอื่นหรือสถานการณ์เป็นไปแบบนั้น โปรเจ็คชั่น (Projection) หรือการทักทักแบบนี้อาจเป็นไปในทางดีเกินจริงได้เช่นกัน เช่น เขาอาจเชื่อว่าโค้ชเป็นคนฉลาดมากและโค้ชซึ่งที่กำลังทำอยู่ก็เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางอาชีพการงานของเขามากที่สุด ความคิดต่างๆ ที่เกิดจากการโปรเจ็คชั่นนี้ ไม่ได้เกิดจากความเข้าใจต่อสถานการณ์ตามความเป็นจริง โดยที่เขาเองก็ไม่ว้าว โค้ชจึงต้องช่วยให้เขาแยกแยะความแตกต่างระหว่างการหยั่งรู้ได้โดยสัญชาตญาณที่แม่นยำ กับโปรเจ็คชั่น รวมทั้งสิ่งที่เป็นการหยั่งรู้และโปรเจ็คชั่นปะปนกัน

ขั้นแรก กำหนดเป้าหมายและแรงจูงใจของโค้ช

คำถามเพื่อกำหนดเป้าหมาย

ปกติ คนเบอร์หกชอบพูดคุยเรื่องกำหนดเป้าหมายของการโค้ชซึ่ง เพราะรู้ว่าจะช่วยให้เขากับโค้ชเดินไปในทิศทางเดียวกัน โค้ชควรทำใจก่อนว่า อาจต้องใช้เวลาคุยกับเขาในในเรื่องนี้ยืดเยื้อมากกว่าคนเบอร์อื่น เพราะเมื่อคนเบอร์หกคิดอะไรได้ มักจะพูดออกมา หลายๆ เรื่องก็มักสลับซับซ้อนด้วย อาจเป็นเพราะก่อนที่จะมา เขาได้คิดถึงเป้าหมายและสิ่งที่จะเกิดขึ้นมากมายหลายอย่าง จนไม่แน่ใจว่า เป้าหมายใดสำคัญที่สุด เขายังอาจใช้การพูดคุยครั้งนี้เพื่อดูว่าจะไว้วางใจโค้ชได้แค่ไหน จึงใช้เวลาในการพูดคุยนานหน่อย เพื่อประเมินตัวโค้ช นอกจากนี้ ความไม่มั่นใจของเขาอาจทำให้เขาปรับเปลี่ยนแก้ไขเป้าหมายหลายครั้งในระหว่างโค้ชซึ่งสองสามครั้งแรก คำถามต่อไปนี้อาจช่วยให้เขาเกิดความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของการโค้ช

- คุณคาดหวัง มีความฝัน และมีเป้าหมายอะไรกับการโค้ช ที่จะทำให้รู้สึกว่าได้ใช้เวลาคุ้มค่าอย่างมาก?
- แต่ละเป้าหมายมีความสำคัญอย่างไร?
- คุณจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายต่างๆ ได้หรือไม่ ถ้าได้แล้ว อธิบายถึงเหตุผลได้ไหม?

ในขั้นนี้ โค้ชต้องช่วยให้โค้ชซีเชื่อมโยงเป้าหมายแต่ละข้อกับแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่สำคัญด้วย เขาอาจมองเห็นความเชื่อมโยงนี้ได้ชัดเจนแล้วตอนที่พูดคุยถึงความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย แต่ถ้ายัง โค้ชอาจทำสิ่งต่อไปนี้

1. ถามเขาว่า “เมื่อคุณทำได้ตามเป้าหมายนี้แล้ว จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” หรือ
2. อธิบายให้เขาเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและแรงจูงใจ โดยบอกว่า “สิ่งนี้จะช่วยให้คุณรู้สึกกังวลน้อยลง และเชื่อมั่นตัวเองมากขึ้น”

แรงจูงใจสำคัญในการพัฒนาตนเอง

- รู้สึกมั่นคง แน่นอน และมั่นใจกว่าเดิม
- ลดการโต้ตอบผู้อื่น และควบคุมตัวเองได้ดีขึ้น
- ไว้วางใจตัวเองและผู้อื่นว่าตัดสินใจได้ถูกต้องและรับมือกับสถานการณ์ได้
- ลดความกังวลให้น้อยลง จะได้ไม่ต้องคอยปกปิด หรือต้องเก็บความรู้สึกไว้มากนัก

ขั้นสอง ประเมินการเอาชนะตนเอง แล้วเลือกใช้แนวทางการโค้ชที่เหมาะสม

วิธีที่ดีที่สุดในการประเมินการเอาชนะตนเองคือ อ่านคำอธิบายพฤติกรรมของทั้ง 3 ระดับในหน้า... แล้วตอบคำถามต่อไปนี้

1. การเอาชนะตนเองตามปกติหรือโดยเฉลี่ย ของเขาอยู่ที่ขั้นไหน
☐ ต่ำ ☐ กลาง ☐ สูง
2. ข้อสรุปนี้ได้มาจากการการรู้หรือสังเกตเห็นอะไร
3. เขามีพิสัยของการเอาชนะตัวเองอย่างไร
4. ข้อสรุปนี้ได้มาจากสิ่งที่รู้โดยสังเกตเห็นเองหรือรู้จากข้อมูลอื่น

เมื่อโค้ชประเมินการเอาชนะตนเองของโค้ชที่ว่ายู่ขั้นไหนได้แล้ว ให้อ่านแนวทางการโค้ชที่เหมาะสม แล้วเลือกแนวทางที่เชื่อว่าจะได้ผลมากที่สุดนำมาใช้ในการโค้ช

ขั้นสูง • ผู้กล้าหาญ

ความเข้าใจที่สำคัญ : เรามีทั้งคุณค่าและพลังที่จะเกื้อหนุนตัวเองทั้งจากตัวเราเองและหาได้จากนอกตัว

คนเบอร์หกในขั้นนี้เฉลียวฉลาด เข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ที่สำคัญคือ ได้ฝึกฝนจนเชื่อมั่นในอำนาจของตนเอง จึงไม่ต้องมองหาการปกป้องจากผู้อื่น เขาจึงมีจิตใจที่มั่นคง สงบ ไม่ย่อท้อต่อกับปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ สามารถสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง ยั่งยืน และอบอุ่นใจ การเรียนรู้ที่จะเชื่อมั่นในอำนาจในตัวเองทำให้เขามีความกล้าหาญ ชัดเจน รู้ว่าดูแลตัวเองได้ จึงไม่จำเป็นต้องคอยป้องกันตัวมากนัก

แนวทางการโค้ชเพื่อเอาชนะตัวเองให้มากขึ้น

ให้กำลังใจและเสนอวิธีพัฒนาตนเองเพิ่มเติม

- ให้อำนาจใจเพื่อสนับสนุนให้เขาแสดงความกล้าหาญอย่างแท้จริง (ไม่ใช่กล้าบ้าบิ่นแบบ “กลัวแล้วสู้”) ชมเชยเรื่องความเข้มแข็ง และความเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง
- แสดงความชื่นชมและเห็นด้วยเมื่อเขามุ่งมั่นว่าจะไว้วางใจตัวเองและผู้อื่น และรักษาความไว้วางใจนี้ให้ยืนยาวได้
- ติดตามสังเกต และกล่าวชมเชยถึงความขยันขันแข็ง พากเพียร ความสามารถในการวิเคราะห์ ความร่าเริงและอารมณ์ขันของเขา
- แนะนำวิธีให้เขารับรู้ความรู้สึกทางกายมากขึ้น เพื่อไม่ให้อยู่ในสภาวะที่ต้องใช้หัวในการคิดและวิเคราะห์อยู่เสมอ
- สนับสนุนให้เขาเห็นความสำคัญและเชื่อมั่นพลังอำนาจในตัวเองและทำตามความคิดของตัวเอง แทนการขอคำชี้แนะแนวทางจากคนอื่น

คำถามติดตาม

- ถ้าเขาคิดหาคำตอบไม่ได้ ให้ถามว่า “คุณเคยป้องกันสิ่งที่ไม่ดีไม่ให้เกิดขึ้นได้ โดยใช้ทักษะหรือคุณสมบัติด้านอื่นของคุณหรือไม่ ตอนนั้นคุณใช้อะไร?”
- เมื่อเขาตอบได้ดีและชัดเจน ให้พูดว่า “เยี่ยมมาก ลองบอกหน่อยว่า ทำอย่างไรคุณถึงจะสามารถใช้คุณสมบัติเหล่านี้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ไม่ต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในหน้าที่และความภาคภูมิใจของคุณมากจนเกินไป?”
- ถ้าจะเจาะลึกในประเด็นนี้มากขึ้น อาจใช้คำถาม “สมมติว่า..” อีกครั้ง เช่น “สมมติว่าคุณป้องกันเรื่องร้ายๆ ไม่ได้ล่ะ และถึงจะวางแผนป้องกันมาอย่างดีแต่กลับทำให้เรื่องเลวร้ายยิ่งขึ้นล่ะ? คุณเคยเจอเรื่องแบบนี้ไหม?”

ท้าทายศูนย์ใจ : สำรวจกลไกปกป้องตัวของโค้ช

กลไกป้องกันหลัก – โปรเจ็คชั่น

โปรเจ็คชั่น คือกลไกป้องกันตัวที่เกิดขึ้นเมื่อเราไม่ยอมรับ

อารมณ์ ความคิด แรงงูใจ ลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมของ

ตัวเอง แล้วโยนออกไปใส่ผู้อื่น คือคิดว่า คนอื่นเป็นแบบนั้น สิ่งที่ยอมรับนั้นอาจจะดี ไม่ดี หรือกลางๆ ก็ได้ แต่เรารู้สึกลำบากใจที่จะยอมรับหรือไม่กลั่มองตัวเองในแบบนั้น คนเบอร์หกใช้กลไกนี้โดยไม่รู้ตัว จึงอาจคิดไปว่า คนอื่นเป็นเช่นนั้นจริงๆ แม้ว่าลึกๆ แล้วเขาเองก็ไม่มั่นใจนัก การใช้กลไกนี้เป็นไปเพื่อให้เขารู้สึกมั่นใจขึ้น เพื่อคลายความกังวลที่เกิดจากความสับสน ความไม่แน่นอน หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นอันตราย อย่างไรก็ตาม โปรเจ็คชั่นเหล่านี้ โดยเฉพาะถ้าเป็นสิ่งที่ไม่ดี กลับส่งผลให้เขายิ่งกังวลมากขึ้น นอกจากนี้ เมื่อเขาโปรเจ็คอะไรบางอย่างไม่ว่าดีหรือไม่ดี ซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง ก็เหมือนเขาตกอยู่ในโลกดวงตาที่สร้างขึ้นเองโดยไม่รู้ตัว



โปรเจ็คชั่น (Projection)

คนเบอร์หกผู้หนึ่งรู้สึกหวั่นเกรงเพื่อนร่วมงานขึ้นมาอย่างไม่มีปี่ไม่มีขลุ่ย เขาเพียงแต่เชื่อว่า บุคคลนั้นจะแข่งกับเขาให้ได้เลื่อนตำแหน่ง และกำลังคิดแผนร้ายจ้องทำลายเขา เขาจึงเริ่มวางแผน และคิดหากลยุทธ์ที่จะจัดการคนนั้น โดยให้เหตุผลการกระทำจากความเชื่อของเขาว่า จำเป็นต้องป้องกันตัวจากคนนั้น

แม้ว่าคนเบอร์หกจะใช้กลไกแบบนี้อยู่เสมอ แต่จะยิ่งใช้มากยามกังวล เพราะยิ่งกังวล ก็ยิ่งยากสำหรับเขาที่จะแยกแยะความแตกต่างระหว่างโปรเจ็คชั่นกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ ตัวอย่างของการโปรเจ็คชั่นสิ่งไม่ได้ ได้แก่ รำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง ตัวเองมีเจตนาร้ายต่อใครสักคนแต่ไม่รู้ตัว กลับไปคิดว่าคนนั้นมีเจตนาร้ายต่อเขา หรือการคิดทึกทักล่วงหน้าว่าสิ่งเลวร้ายกำลังจะเกิดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ คนเบอร์หกยังโปรเจ็คสิ่งที่ดี เช่น ความหวังหรือความปรารถนาของตัวเองด้วย เช่น มีมโนภาพว่าหัวหน้าเขาเป็นคนดีล้ำเลิศ หรือเก่งขนาดทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่เหลือเชื่อได้ หรือเชื่อว่าคนที่เขาชอบนั้นสมบูรณ์แบบไร้ที่ติ หรือมีคนทีฉลาดล้ำเลิศ แต่ตัวเองกลับไม่ค่อยฉลาดเลย เป็นต้น ที่จริงแล้ว ตัวอย่างเหล่านี้ เป็นอาการหรือการแสดงออกของโปรเจ็คชั่น ซึ่งมักเป็นไปเพื่อให้ไม่ต้องรับรู้เรื่องที่ต้องทำให้ได้ดังต่อไปนี้

- ฝึกที่จะแยกแยะระหว่างการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ (insight) กับโปรเจ็คชั่น (สิ่งที่เกิดจากจินตนาการล้วนๆ) แทนการสรุปว่า ทุกสิ่งที่ตนเองคิดนั้นถูกต้องและเป็นความจริง
- มั่นใจในพลังความสามารถของตัวเอง แทนที่จะมองหาความเชื่อมั่นจากคนอื่นหรือสิ่งอื่น
- มีศรัทธาในตัวเองและผู้อื่น เพื่อให้รับมือกับอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นได้ แทนการตั้งข้อสงสัยหรือทำอะไรสุ่มเสี่ยงเพียงเพื่อจะพิสูจน์ว่าตัวเองไม่กลัว

ความย้อนแย้งของคนเบอร์หก

แอนโธนี่ต้องการหาคนช่วยทำงานเรื่องการวางตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เขาเคยคิดที่จะขอให้ลูกน้องบางคนช่วย แต่ก็ไม่มั่นใจว่าพวกเขามีความชำนาญหรือไม่ เคยคิดจะขอให้พนักงานสองสามคนจากฝ่ายอื่นมาช่วย แต่มาเปลี่ยนใจเพราะคิดว่าคงยากที่จะหวังพึ่งพาให้พวกเขาทุ่มเททำงานนี้เหมือนเป็นงานของพวกเขาเอง ที่จริง เขามีเพื่อนร่วมงานที่เคยทำการวางตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จได้ด้วยดีมาแล้ว แต่เขาก็ไม่คิดจะขอความช่วยเหลือ เพราะกังวลว่าพวกเพื่อนๆ ก้าวร้าวเกินไป หรืออาจแย่งงานนี้ไปทำเสียเอง สุดท้าย เขาตัดสินใจให้ลูกน้องบางคนมาช่วย แต่ถึงตอนนั้น ก็สายเกินไป เพราะโครงการนี้ก็ถูกยกเลิกไปแล้ว เพราะเขาเองที่ล่าช้า

แอนโธนี่ระบายความในใจให้พี่เลี้ยงฟังว่า “ผมจะไปทำอะไรได้ ผมทำทุกอย่างด้วยตัวเองไม่ได้หรอก จะหวังพึ่งใครให้มาช่วยผลักดันงานก็ยาก นี่เป็นงานสำคัญมาก แต่นอกจากผมแล้ว ไม่มีใครอื่นสนใจเลย หัวหน้าที่เวลาผมทำงานนี้ 6 เดือน และหาคนช่วยเอาเอง แต่ไม่มีใครช่วยผมได้เลย ผมรู้สึกว่านี้เป็นการวางแผนเล่นงานผม ทำให้ไม่มีคนจ้องอยากให้ผมล้มเหลวกันนัก!”

อธิบายความย้อนแย้งในตัว

คนเบอร์หกอยากมีความศรัทธาในตัวเอง และเชื่อมั่นในตัวผู้อื่น แต่เขากลับสงสัยตัวเองอยู่เสมอ โปรเจ็คหรือทักท้อเองว่าคนอื่นไม่น่าไว้วางใจ แล้วก็ต้องคอยตั้งป้อมต่อต้าน กล่าวหาว่าร้ายผู้อื่น สิ่งนี้ทำให้เขาไม่ไว้วางใจทั้งตัวเองและผู้อื่น และยังเป็นสาเหตุให้คนอื่นเริ่มสงสัยและตั้งป้อมต่อต้านกลับมาด้วย

คำถามท้าทายความย้อนแย้ง

“คุณบอกว่าอยากขอให้คนมาช่วย แต่ดูเหมือนคุณไม่ไว้วางใจใครเลย คุณพูดเหมือนกับไม่มั่นใจว่า คุณจะรับมือสถานการณ์ได้หรือไม่ แต่ผลงานของคุณที่ผ่านมาก็ทำได้ดีมาก จะต้องทำยังไงคุณถึงจะไว้วางใจคนอื่นได้ รวมถึงตัวคุณเองด้วย”

(อ่านคำอธิบายการใช้คำถามย้อนแย้งเพิ่มเติมในหน้า 36)

กรณีศึกษา โค้ชชิงคนเบอร์หก : มาเรีย

ตั้งเป้าหมายการโค้ช และประเมินแรงจูงใจของโค้ช

เป้าหมายนั้นต้องทำได้จริงภายในเวลาที่มี และเชื่อมโยงกับแรงจูงใจที่สำคัญของผู้เรียนรู้อย่างน้อยหนึ่งข้อ

มาเรีย นักข่าวฝีมือดีของหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่ง เธออยากลดความกังวลในเรื่องต่างๆ ลง เช่น กำหนดส่งงาน ความคิดเห็นของบรรณาธิการต่องานของเธอ ความรู้สึกของหัวหน้าที่มีต่อเธอ เป็นต้น เมื่อถามว่าทำไมเรื่องนี้ถึงมีความสำคัญมาก เธอตอบว่า “ถึงฉันจะเป็นนักข่าวที่ดี แต่การอยู่กับความกังวลตลอดเวลาทำให้ฉันเครียดมากจนนอนหลับไม่สนิท ทำให้ฉันทำงานผิดพลาดด้วย เวลาถูกกดดันมากๆ”

ประเมินการเอาชนะตนเอง แล้วใช้แนวทางโค้ชซึ่งที่เหมาะสม

ประเมินการเอาชนะตนเองโดยเฉลี่ยของโค้ชที่ว่าอยู่ขั้นไหน และมีพิสัยอย่างไร

ปกติ มาเรียจะเอาชนะตนเองได้ประมาณต่ำกว่าจุดกึ่งกลางของขั้นกลางเล็กน้อย แต่เมื่อเครียดและมองไม่เห็นทางออกที่ชัดเจนของปัญหาที่เผชิญอยู่ เธอจะลงไปได้ถึงขั้นต่ำ เธอมีความรักดี รับผิดชอบ เข้าใจเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็ว ยกเว้นเรื่องตัวเอง นอกจากนี้เธอยังเคยระเบิดอารมณ์ใส่หัวหน้ามาแล้วหลายคน บางเวลา มาเรียก็เอาชนะตนเองได้ถึงขั้นสูง ซึ่งเป็นบ่อยเมื่อเธอเจอสถานการณ์ที่ลำบากอย่างมาก เช่น การตายของเพื่อนสนิท เป็นต้น ดังนั้น เธอจึงมีพิสัยของการเอาชนะตนเองที่กว้างมาก จนไม่อาจคาดเดาเธอได้โดยง่าย แต่สิ่งนี้จะช่วยให้เธอสามารถเอาชนะตนเองในขั้นสูงขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

เลือกวิธีพัฒนาตนเองจากหน้า 199-201 ที่เหมาะกับโค้ชที่แล้วลองใช้ดู

มาเรียอยากฝึกแยกแยะระหว่างโปรเจกต์ชั้นกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ เพราะจะได้รู้ว่าเชื่อตามความคิดอันไหนของเธอ แต่เธอต้องอธิบายความคิดและความรู้สึกของเธอให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน ก่อนที่จะมาค้นหาความจริงของความคิดและความรู้สึกนั้น โค้ชควรช่วยเธอในเรื่องนี้ โดยชมเชยเธอทุกครั้งที่เธอแยกแยะได้ด้วยตัวเอง ชี้ให้เธอเห็นสิ่งดีๆ ในตัวเธอ เช่น ความรักดีและความรอบคอบเพื่อเป็นกำลังใจให้เธอ เมื่อเธอรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญกับสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของเธอแล้วช่วยให้เธอเห็นข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เธอพักผ่อนให้มากขึ้น และไม่ต้องรู้สึกว่าการที่เธอทำนั้นเป็นเหมือนการทดสอบเพื่อพิสูจน์ตัวเอง

ใช้เทคนิคการโค้ชที่ท้าทายการพัฒนา

วางแผนว่า คุณจะใช้โค้ชซึ่งเทคนิคแต่ละแบบอย่างไร แล้วใช้ให้เหมาะสมในระหว่างการโค้ชซึ่ง

ท้าทายศูนย์หัวด้วยคำถาม “สมมติว่า...”

เมื่อได้ยินโค้ชที่พูดหรือบอกเป็นนัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกรอบความคิดหรือข้อสันนิษฐาน โค้ชควรตั้งคำถามท้าทาย โดยปรับเปลี่ยนคำถาม “สมมติว่า” ให้เหมาะสม



คำถามต่อไปนี้ใช้กับมาเรียได้ดีทุกข้อ

“สมมติว่าคุณไม่ต้องกังวลตลอดเวลาล่ะ?”

“ถ้าหากว่าหัวหน้ามีความเชื่อถือในตัวคุณ แต่คุณเองไม่ยอมรับล่ะ?”

“ถ้าหากว่าหัวหน้าคุณมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานที่ทำส่งเขาไปแค่ชิ้นเดียวล่ะ?”

ท้าทายความย้อนแย้งในตัว

Paradox

สังเกตให้เห็นสิ่งที่เป็นความย้อนแย้งในตัวโค้ช แล้วเลือกอันที่สำคัญที่สุดออกมา แล้วปรับถ้อยคำในคำถามเพื่อท้าทายความย้อนแย้งนั้น

“ฉันเชื่อที่คุณบอกว่า อยากกังวลให้น้อยลง อยากเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น แต่ดูเหมือนว่าคุณต้องกังวลและสงสัยในตัวเองก่อน ถึงจะเชื่อมั่นในตัวเองได้ และตัดสินใจได้มั่นใจขึ้น แต่ก็ดูเหมือนว่า มันไม่ได้ผลอย่างที่คุณคิด”

กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองสำหรับโค้ช

โค้ชควรแนะนำกิจกรรมต่อไปนี้ให้กับโค้ชที่เบอร์หก

การพัฒนาที่สำคัญ : แยกแยะความแตกต่างระหว่างการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณกับโปรเจกชัน

จัดเวลา 15 นาทีทุกเช้า เขียนสิ่งที่คุณคิดว่าจะเกิดขึ้นในวันนั้นออกมาให้หมดก่อนเข้านอน นำสิ่งที่คุณเขียนไว้ตอนเช้ามาดู แล้วตอบคำถามต่อไปนี้ สิ่งนั้นเป็นการหยั่งรู้ได้โดยสัญชาตญาณ หรือโปรเจกชันล้วนๆ หรือมีทั้งคู่ปะปนกัน แล้วจะแยกแยะความแตกต่างได้อย่างไร หลังจากที่ทำกิจกรรมนี้หลายสัปดาห์ การตอบคำถามข้อหลังนี้จะทำให้เข้าใจตัวเองมากยิ่งขึ้น

เพิ่มศักยภาพตัวเองด้วยปีกและลูกศร

ใช้ปีกเบอร์ห้าเพื่อควบคุมตัวเอง

เป็นเรื่องดีทุกครั้งถ้าสามารถตั้งสติ แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะบอกความรู้สึกนึกคิดในใจออกมา หรือไม่บอกดี วิธีการที่ดีที่สุดคือ ฝึกใจให้สงบ เมื่อใจสงบได้ ก็จะมีทางเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ได้มากขึ้น คำพูดง่ายๆ ต่อไปนี้จะเป็นประโยชน์ เลือกอันที่ชอบแล้วพูดกับตัวเองซ้ำๆ ทุกวัน พร้อมกับสูดลมหายใจเข้า

ฉันรู้สึกดีและทุกๆ สิ่งจะผ่านไปด้วยดี

ฉันจะจัดการเรื่องนี้ได้

ฉันเชื่อมั่นในตัวเองและคนอื่นได้

ใช้ปกเจ็ด ยอมให้ตัวเองได้สนุกบ้าง

ถามตัวเองว่า มีอะไรที่ทำแล้วสนุก คำถามนี้อาจไม่ง่ายเลยสำหรับคนเบอร์หก ให้จดสิ่งที่อยากทำจริงๆ 3 อย่าง แล้วทำแต่ละเรื่องให้ได้อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง ทุกครั้งที่ทำอย่างใดอย่างหนึ่งบอกตัวเองด้วยว่า ไม่เป็นไรที่จะทำเรื่องสนุกแบบนี้ เพราะนั่นเป็นสิทธิของเรา

ใช้ลูกศรสาม มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

โฟกัสที่เป้าหมายที่ชัดเจน ให้มากกว่าวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้น หรือปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ทำเรื่องต่างๆ ให้เรียบง่าย แล้วถามตัวเองว่า ใช้วิธีไหนถึงจะบรรลุเป้าหมายนั้นได้จริงและรวดเร็ว ถ้ายังไม่รู้คำตอบ ให้ถามตัวเองว่า ถ้ามีคนที่อยู่ในสถานการณ์แบบเดียวกันนี้ มาขอคำแนะนำ จะแนะนำเขาว่าอย่างไร

ใช้ลูกศรเก้า ปลดปล่อยตัวตามธรรมชาติ

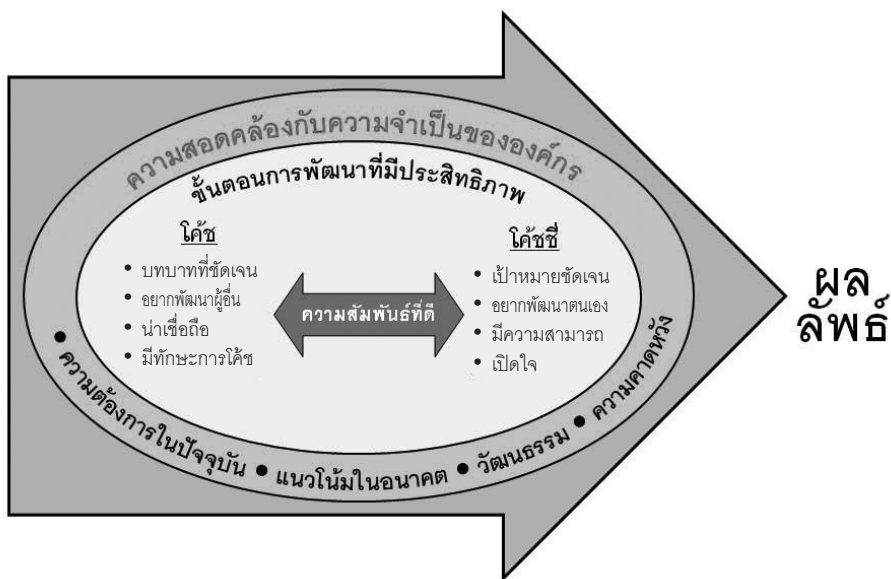
หาเวลาวันละครึ่งชั่วโมงปล่อยตัวตามสบาย ไม่ต้องวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ถ้านึกถึงเรื่องที่ยากทำได้ ให้ลงมือทำเลย แต่ขอให้ทำเฉพาะเรื่องสนุกที่ยากทำ ไม่ใช่เรื่องที่คิดว่าควรทำ หรือทำตามความคาดหวังของคนอื่น ถ้ามีเรื่องสนุกๆ อีกเรื่องผุดขึ้นในใจ ก็ลงมือทำอีก และใช้เวลาให้นานเท่าที่ต้องการ ทำแต่เรื่องที่ยากทำจริงๆ เท่านั้น

การสื่อสาร : คิดในทางบวกที่ก่อนที่จะพูดถึงเรื่องทางลบที่อาจเกิดขึ้น เมื่อต้องสื่อสารกับคนอื่น ให้เริ่มพูดถึงสิ่งที่ยากให้เกิดมากที่สุด สิ่งนั้นมีประโยชน์ หรือความสำคัญอย่างไร และจะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร จากนั้นค่อยดูอุปสรรคซึ่งอาจเกิดขึ้น แล้วเสนอวิธีแก้ไข แม้ว่าปกติ คุณจะชอบเริ่มจากสิ่งที่เป็น

ประเมินขีดความสามารถในการโค้ชของตนเอง

โค้ชชั้นยอดที่จะโค้ชซึ่งผู้อื่นอย่างได้ผลต้องมีขีดความสามารถ 6 ประการดังนี้

1. เป็นนักพัฒนาคนชั้นยอด
2. รู้วิธีที่จะช่วยเร่งการเติบโตของโค้ชที่
3. สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับโค้ชที่
4. รู้ขั้นตอนการโค้ชซึ่งและลงมือทำอย่างได้ผล
5. กำหนดทิศทางของโค้ชซึ่งให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้
6. สามารถบรรลุผลที่ยั่งยืน



ขอให้อ่านคำอธิบายขีดความสามารถแต่ละตัวอย่างละเอียด รวมทั้งองค์ประกอบย่อย แล้วประเมินตัวเอง ณ ตอนนี่ว่า คุณมีขีดความสามารถแต่ละตัวในขั้นใด เพื่อจะช่วยให้รู้จุดแข็งในการโค้ช และวางแผนพัฒนาเพิ่มเติมในด้านที่จำเป็น คะแนนในการประเมิน คือจากน้อยไปมาก 1 คือ ต่ำสุด และ 5 คือ สูงสุด

ประเมินขีดความสามารถในการโค้ช

1. เป็นนักพัฒนาคนชั้นยอด

1 2 3 4 5

รู้บทบาทอย่างชัดเจน

เข้าใจบทบาทของตนเองว่าทำโค้ชซึ่งในฐานะผู้จัดการ พี่เลี้ยง หรือโค้ช; รู้ว่าจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทนั้นอย่างไร; เคารพบทบาทนั้น รวมถึงข้อกำหนดในการรักษาความลับ; และรู้ว่าโค้ชหรือผู้ที่รับการโค้ชเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง

ปรารถนาที่จะพัฒนาผู้อื่น

1 2 3 4 5

เชื่อว่าการพัฒนาคนเป็นการลงทุนในตัวพนักงานและอนาคตขององค์กร; ทำให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างยิ่ง ทั้งทางคำพูดและการกระทำ; สนุกกับความท้าทายในการพัฒนาผู้อื่นอย่างแท้จริง; มีความสนใจจริงๆ ที่จะช่วยให้ผู้อื่นบรรลุความไฝ่ฝัน; และเรียนรู้จากประสบการณ์การโค้ชให้ได้มากเท่ากับโค้ช

ความน่าเชื่อถือ

1 2 3 4 5

เป็นที่ยอมรับว่าในความสามารถและความเป็นมืออาชีพอย่างมาก; มีประสบการณ์คล้ายคลึงกับโค้ชที่มากพอที่เขาเชื่อว่าจะได้ประโยชน์จากการโค้ช; ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแง่คิดต่างๆ; มีผลงานในการพัฒนา

ผู้อื่นจนประสบความสำเร็จ; ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าเทียมกัน; และมีความซื่อตรงและมีจริยธรรม

ทักษะในการโค้ช

1 2 3 4 5

มีทักษะในการมองเห็นและประเมินพรสวรรค์และศักยภาพที่สำคัญ; สามารถทำการโค้ชให้กับโค้ชที่มีสไตล์การเรียนรู้ และประเด็นที่ต้องพัฒนาแตกต่างกัน; ให้ฟีดแบ็คทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับโค้ชอย่างสม่ำเสมอ ให้เกียรติ ไม่เอนเอียง เน้นการลงมือทำ; และมองเห็นโอกาสในการเติบโตของโค้ชและหยิบมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งให้โค้ชทำกิจกรรมหรืองานที่ท้าทาย

2. วิธีที่จะช่วยเร่งการเติบโตของโค้ช

เป้าหมายของโค้ช

1 2 3 4 5

ช่วยให้โค้ชกำหนดเป้าหมายชัดเจน ทำได้จริง เป็นประโยชน์ต่อตัวเขาและองค์กร; สามารถทำให้เขาจัดจั่นกับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการพัฒนา; และเมื่อจำเป็น ก็ยินดีปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือทิศทางของการพัฒนา

แรงจูงใจของโค้ช

1 2 3 4 5

วิธีต่างๆ ในการกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งมีบุคลิกภาพและความต้องการแตกต่างกัน; สามารถประเมินแรงจูงใจของโค้ชในแต่ละขั้นของการโค้ช; และใช้เทคนิคที่ได้ผลในการทำทนายและส่งเสริมความปรารถนาในการเติบโตของเขา

ความสามารถของโค้ช

1 2 3 4 5

ประเมินได้ถูกต้องในความสามารถของโค้ชที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการพัฒนา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต; ค้นหาว่าเขามีกรอบความคิด การแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรมอะไร ซึ่งส่งเสริมหรือขัดขวางการไปสู่เป้าหมาย; และติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลการพัฒนาความสามารถของเขา

- ภาคผนวก ข -

โค้ชซึ่งระยะสั้น

โค้ชซึ่งระยะสั้นมีประโยชน์เป็นพิเศษในบางสถานการณ์ เช่น การโค้ชยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับโค้ช เขาจึงอยากทำความคุ้นเคยกับโค้ชและวิธีการ ก่อนที่จะตัดสินใจทำโค้ชซึ่งระยะยาว หรือเขามีเป้าหมายในการโค้ชที่สามารถทำได้ไม่ยากภายในเวลาสั้นๆ หรืออาจมีหัวข้อที่จะทำการโค้ชไม่มากนัก เป็นต้น โค้ชซึ่งระยะสั้นจะไม่เกิดประโยชน์ถ้าเป้าหมายนั้นยิ่งใหญ่เกินกว่าที่จะทำได้ภายในเวลาที่มี หรือถ้าโค้ชที่เอาชนะตนเองได้ในขั้นต่ำ ขาดทักษะหรือประสบการณ์การทำงานจนทำให้ไม่อาจบรรลุเป้าหมายของการโค้ชภายในเวลาสั้นๆ

แม้ว่าจะมีหลายวิธีในการทำโค้ชซึ่งระยะสั้น แต่สูตรการเปลี่ยนแปลงต่อไปนี้จะให้แนวทางที่เป็นระบบ ตรงไปตรงมา และยืดหยุ่นมาก

สูตรการเปลี่ยนแปลง

$$D \times V \times P > R = C$$

D = ความปรารถนา (Desire) และ ความต้องการ (Demand) ต่อการเปลี่ยนแปลง
รวมกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ต่อสภาพที่เป็นอยู่

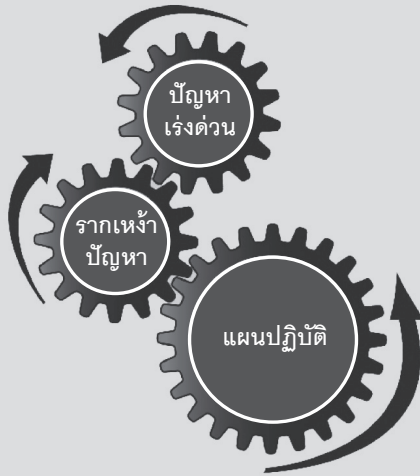
V = วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ต้องการให้เป็น

P = แผน (Plan) และ ขั้นตอน (Process) เพื่อให้บรรลุผล

R = แรงต่อต้าน (Resistance) ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

C = การเปลี่ยนแปลง (Change) ที่โดยยี่ต้องการมากที่สุด หรือเป้าหมายที่ต้องการ

โค้ชซึ่งระยะวิกฤติ



ตอบสนองต่อปัญหาเร่งด่วน

1. รับฟังอย่างตั้งใจ
2. จัดการปัญหาเร่งด่วนที่สุด ให้คำแนะนำอย่างระมัดระวัง
3. ใช้ความสุชุม เห็นอกเห็นใจ และมีความชัดเจน

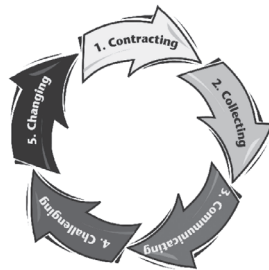
รับมือกับสาเหตุที่อยู่เบื้องลึก

4. ค้นหารากเหง้าของปัญหา
5. รับมือกับความกังวลเล็กๆ ของโค้ช
6. คอยปลอบใจและให้ความหวัง

คิดแผนปฏิบัติที่ใช้ได้อย่างยั่งยืน

7. กำหนดแผนปฏิบัติที่ชัดเจน และเจาะจง
8. จัดตั้งระบบคอยช่วยเหลือ
9. ถ้าจำเป็น ควรแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมให้

โค้ชซึ่งระยะยาว



โค้ชซึ่ง ขั้นที่ 1



Contracting (ตกลงกัน) คือ พุดคุยกันในครั้งแรกๆ ระหว่างโค้ชและโค้ชชี่ เพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกัน เข้าใจ และตกลงกันในเรื่องบทบาท ความคาดหวัง การกำหนด เป้าหมาย ระยะเวลา ความสำเร็จ และเวลาทำโค้ชชิ่งแต่ละครั้ง วิธีการเก็บข้อมูลของ โค้ชชี่ที่เป็นประโยชน์จากคนอื่น เป็นต้น ขั้นนี้จะจบลงด้วยการมีแผนการโค้ชชิ่งตกลงร่วมกัน และเป็นเวลาที่เหมาะสมที่โค้ชจะแนะนำเอ็นเนียแกรมให้กับ โค้ชชี่ที่ยังไม่รู้จักรื่องนี้ การอธิบายเรื่องเอ็นเนียแกรมในขั้นนี้จะทำให้สามารถใช้ ประโยชน์จากความรู้นี้ได้ตลอดกระบวนการโค้ช

การทำขั้นตอนนี้ให้ดีจะเป็นพื้นฐานให้โค้ชซึ่งประสบความสำเร็จ เพราะ จะช่วยป้องกันปัญหาและความเข้าใจผิดในเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้น แต่ถ้าทำไม่ดี สิ่งที่จะตามมาภายหลังคือ ความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งส่งผลเสียต่อความเชื่อมั่น ของทั้งสองฝ่าย และกระทบต่อความสำเร็จของการโค้ช

โค้ชชิ่ง ชั้นที่ 3



Communicating (สื่อสาร) เพื่อให้การ**สื่อสาร**ข้อมูลที่รวบรวมมาได้เป็นไปด้วยดี โค้ชต้องเรียบเรียงข้อมูลให้มีอิมแพคมากที่สุด และคิดวิธีหาให้โค้ชที่เปิดใจรับฟังให้มากที่สุดด้วย

วิธีเรียบเรียงข้อมูล

ในการเรียบเรียงข้อมูลที่ดี ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1. ปริมาณของข้อมูลที่รวบรวมมาได้
2. ความสม่ำเสมอของข้อมูล
3. เป้าหมายของการโค้ช
4. ข้อมูลที่ให้แก่คิดที่ดี
5. สไตล์การเรียนรู้ของโค้ช

การเรียบเรียงข้อมูลเพื่อสื่อสารให้โค้ชไม่ควรถูกกำหนดด้วยระยะเวลาประชุม ที่จริง โค้ชควรกำหนดเวลาประชุมให้มากพอไว้ล่วงหน้า อย่างน้อย 2 ชั่วโมงหรืออาจกินเวลาทั้งวัน

1. ปริมาณของข้อมูลที่รวบรวมมาได้

เมื่อรวบรวมข้อมูลมาได้จำนวนมาก โค้ชต้องสรุปประเด็นให้โค้ชที่ได้เข้าใจ โดยง่าย วิธีการที่ใช้กันทั่วไปคือ จัดประเภทข้อมูลเหล่านั้นตามประเด็น โดยมีตัวอย่างจากเรื่องจริงประกอบ รวมทั้งตัวอย่างคำพูด (โดยไม่ระบุชื่อผู้พูด)

2. ความสม่ำเสมอของข้อมูล

ถ้าข้อมูลมีความสม่ำเสมอ โค้ชก็สามารถนำมาเรียบเรียงได้ง่าย ตรงไปตรงมา แต่ถ้าข้อมูลขัดแย้งหรือไปกันคนละทาง ก็จำเป็นต้องให้รายละเอียดมากขึ้น รวมทั้งตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

วาระการประชุมเพื่อให้ฟีดแบ็คข้อมูล

วาระเริ่มต้น

1. สร้างเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตร
2. ทบทวนเป้าหมายในการโค้ชซึ่งเบื้องต้น และวิธีการเก็บข้อมูล
3. ทบทวนข้อตกลงในการรักษาความลับอีกครั้ง
4. ถามถึงข้อห่วงใย ที่โค้ชชี่อาจมี

วาระหลัก

1. นำเสนอข้อมูล
2. สนทนาถึงข้อมูล และจัดลำดับความสำคัญของเรื่อง
3. ขึ้นตอนถัดไป

วาระเริ่มต้น

ในวาระเริ่มต้น จะพูดคุยเพื่อปูพื้นสำหรับการประชุมเพื่อให้ฟีดแบ็คของข้อมูล* และให้โอกาสโค้ชชี่บอกถึงข้อกังวลใดๆ ที่มี ก่อนจะทบทวนข้อมูลจริงที่ได้มา วิธีสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้นอยู่กับเบอร์เอ็นเนียแกรมของโค้ชชี่ ปกติ การทักทายอย่างจริงใจและต้อนรับด้วยเครื่องมือจะช่วยได้ แต่ต้องมีการปรับแต่งเล็กน้อยสำหรับคนบางเบอร์ เช่น คนเบอร์เก้ามักต้องการเวลามากขึ้นเพื่อคุยเรื่องที่เป็นความสนใจร่วมกันก่อน เพื่อให้เขารู้สึกผ่อนคลาย ขณะที่คนเบอร์ห้าและแปดไม่ชอบเสียเวลากับการสร้างบรรยากาศมากนัก เพราะอยากจรรู้ข้อมูลให้เร็วที่สุด เป็นต้น

การพูดคุยวาระหลัก หัวข้อที่ 1 : นำเสนอข้อมูล

เมื่อจะนำเสนอข้อมูลกับโค้ชชี่ มีคำถาม 2 ข้อที่ต้องคำนึงถึง

- ควรให้ข้อมูลทั้งหมดในครั้งเดียว โดยไม่ต้องพูดคุยกัน หรือจะให้ข้อมูลแล้วพูดคุยกันทีละส่วน
- ควรให้ข้อมูลโดยพิมพ์เป็นเอกสารหรือไม่ ถ้าควร เมื่อไรคือเวลาที่เหมาะสม

หมายถึง ข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ (Information) ไม่ใช่ข้อมูลดิบ