สำนักงาน ก.พ.
OCSC
Office of the Civil Service Commission

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

เทคนิคการสอนงาน

ลิขสิทธิ์ © 2016
สำนักงาน ก.พ. สงวนไว้ซึ่งสิทธิทั้งหมด
http://www.ocsc.go.th/

หลักการและเหตุผล

หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างสูง เป็นบุคคลที่สามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ หรือ อาจเป็นผู้ที่บ่อนทำลายกำลังใจพนักงาน ให้ไม่อยากทำงาน ให้รู้สึกไม่ดีต่องาน และองค์กร หรือ อาจเป็นเหตุให้พนักงานลาออกจากองค์กรเลยก็ได้

การที่บริษัทจะอยู่รอดจากการแข่งขันที่รุนแรง และอยู่ได้อย่างมั่นคงนั้น ขึ้นอยู่กับพลัง (Energy) ของพนักงานทุกคน การอุทิศตนในการทำงาน และ ทุ่มเทในการทำงาน นับได้ว่าเป็นสูตรความสำเร็จทางธุรกิจ หัวหน้าทีม จะสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างพลังขับเคลื่อน (Momentum) ให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น ดึงศักยภาพ และพลังของตนออกมา

จากผลการสำรวจพบว่า พนักงานกว่า 80% อยากจะลาออกจากงานเนื่องจากมีปัญหากับหัวหน้างาน ผลสำรวจนี้ไม่ได้บ่งชี้ว่า หัวหน้างานขององค์กรไม่เก่ง ไม่ดี หากแต่ปัญหาที่แท้จริงนั้น เกิดจากการขาดความเข้าใจในตัวพนักงาน ขาดทักษะในการสอนงาน และสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี

หลักสูตรนี้ จึงได้ออกแบบมาเพื่อกระตุ้น และ จูงใจให้หัวหน้างาน เข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของการสอนงานนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จในอาชีพการงานของหัวหน้างานเอง

คำนำของผู้เขียน

คุณเห็นด้วยไหมครับ? ว่าไม่มียุคใดสมัยใดที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเท่ายุคสมัยนี้

คุณเห็นด้วยไหมครับ? ว่าไม่มียุคใดที่การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงเท่ายุคสมัยนี้

นอกจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ เทคโนโลยี การศึกษา สภาพสังคม สภาพแวดล้อม โครงสร้างสังคม ฯลฯ ก็ล้วนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สิ่งเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุแห่งความล้มเหลวขององค์กรมากมาย ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองได้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนไป จากการศึกษาและสังเกตุมาเนิ่นนาน เราพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน คือ องค์กรที่พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ และร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสาเหตุที่จะทำให้พนักงานพร้อมใจกันร่วมพัฒนา คือ การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน พร้อมที่จะ “สอนงาน” และพัฒนาทีมงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เนื่องจากตัวผมเองมีประสบการณ์ในฐานะวิทยากรฝึกอบรมมากว่า 10 ปี อีกทั้งยังให้คำปรึกษากับหลายสิบองค์กร ... ทำให้ผมพบความจริงที่น่ากลัวในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย นั่นคือ ผู้บริหารมักจะติดสั่งการ แต่ไม่ชอบสอนงาน ผู้บริหารมักคิดว่าเรื่องการพัฒนาคน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ไม่ใช่หน้าที่ตน ผู้บริหารมักคิดว่าฉันมาแก้ปัญหาเรื่องงาน ไม่ใช่แก้ปัญหาคน ผู้บริหารมักคิดว่าพนักงานมาทำงานต้องทำงานเป็นแล้ว ไม่ต้องสอน ผู้บริหารมักคิดว่าพนักงานทำงานไม่เก่ง คือ คนโง่ แต่ไม่ได้คิดว่าตัวเองสอนไม่รู้เรื่อง สรุปว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องคน คิดว่าการสอนงานไม่ใช่เรื่องสำคัญ รวมทั้ง คิดว่าการสอนงานเป็นเรื่องน่าเบื่อ และไม่ใช่หน้าที่ตน

หากหัวหน้างาน และผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติเชิงลบเหล่านี้อยู่ เราจะเห็นว่าองค์กรในประเทศไทยไม่เจริญเติบโต หนำซ้ำอาจจะประสบความล้มเหลวในอนาคต เนื่องจากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนไป

ฉะนั้น ผมและทีมงานได้รวบรวมประสบการณ์ที่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสอนงานและจัดทำเป็น E-Book ชุดนี้เพื่อให้ผู้อ่านเห็นว่าเรื่องการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องสนุก และมีประโยชน์มาก ๆ ต่อตนเอง ทีมงาน องค์กร และสังคม

ขอให้พวกเรามาช่วยกันพัฒนาชาติ ด้วยการพัฒนาตนเองกันนะครับ

ด้วยความปรารถนาดี

อ.ไวท์ - ไววิทย์ แสงอลังการ

สารบัญ

บทที่ 1
ความสำคัญของการสอนงาน (Coaching) 04

บทที่ 2
ความหมายของการสอนงาน 11

บทที่ 3
จิตวิทยาการเรียนรู้ของคน 19

บทที่ 4
ทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach) 25

บทที่ 5
กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้ได้ผล 39

แบบทดสอบ 58

บทที่

01

ความสำคัญของการสอนงาน

บทที่ 1 ความสำคัญของการสอนงาน

"พนักงานเป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่สุด
เราต้องพัฒนา และรักษาพวกเขาเอาไว้"

- ธนินทร์ เจียรวนนท์ -

หากเปรียบเทียบองค์กรเป็นดั่งร่างกายมนุษย์ พนักงานแต่ละคนก็เปรียบดั่งอวัยวะแต่ละส่วนที่ทำงานแตกต่างกัน บางคนเป็นสมอง บางคนเป็นมือ บางคนเป็นเท้า ทำหน้าที่แตกต่างกัน แต่ผลักดันส่งเสริมให้ร่างกายนี้ใช้ชีวิตได้อย่างปกติ

หากอวัยวะหนึ่งหยุดทำงาน ถามว่าร่างกายจะตายไหม แน่นอนคงไม่ตาย แต่ก็อยู่ด้วยความลำบาก

หากอวัยวะไม่เข้าใจกัน ทำงานไม่สอดคล้องกัน ร่างกายนั้นคงมีปัญหา หงุดหงิดอยู่ตลอดเวลา และหากปล่อยไปแบบนี้ นานวันเข้า ร่างกายก็คงเข้าสู่ภาวะเจ็บป่วย ล้มตาย

ฉันใดฉันเดียวกัน หากพนักงานในองค์กร ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความรับผิดชอบ ขาดคุณธรรม องค์กรนั้น ๆ คงประสบปัญหามากมาย และเจริญเติบโตด้วยความยากลำบาก

จากประสบการณ์วิทยากรตามองค์กรต่าง ๆ มามากกว่า 1,000 องค์กร ทำให้ผมเห็นข้อเท็จจริงว่า

"องค์กรที่ไม่เห็นความสำคัญ
ในการพัฒนาพนักงาน องค์กรนั้นจะไม่เจริญ"

นอกจากนั้น ยังมีปัญหาความเข้าใจผิด ปัญหาความขัดแย้งระหว่างแผนก ฝ่าย กรม กอง ปัญหาการทำงานที่ซ้ำซาก ซ้ำซ้อน รวมกับปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้ง ๆ ที่ทุกคนต่างเป็นอวัยวะในร่างกายเดียวกัน

หลายองค์กรจึงพยายามแก้ปัญหาด้วยการ “จัดฝึกอบรม” ด้วยการเชิญวิทยากรมาบรรยายแก่พนักงาน แต่บ่อยครั้ง ผมเจอผู้บริหารสอบถามว่า ทำไมองค์กรผมจัดฝึกอบรมเสร็จ ช่วงแรกดูดีมาก แต่ผ่านไปเพียงเดือนเดียว ก็มีปัญหาเหมือนเดิม ?? แสดงว่าจัดฝึกอบรมไม่มีประโยชน์นะสิ !!!

ผมมักจะตอบว่า **องค์กรเปรียบเสมือนร่างกายคุณนะครับ วิทยากรเปรียบเสมือนเพื่อนที่แสนดีมาชี้แนะว่า แนวทางแห่งความเจริญเป็นอย่างไร แต่หากอวัยวะในร่างกายคุณไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง คำชี้แนะจากเพื่อนที่แสนดีก็ไม่มีประโยชน์**

แต่มีหลายร้อยองค์กรที่ผมไปบรรยาย ผู้บริหารเข้าใจเรื่องนี้อย่างลึกซึ้ง เมื่อจัดฝึกอบรมเสร็จ ผู้บริหารนำคำสอนไปเน้นย้ำ และสอนงานพนักงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้อวัยวะทุกส่วนร่วมใจกันเปลี่ยนแปลง วันเวลาผ่านไปเพียงไม่กี่เดือน ยอดขายทางธุรกิจก็เติบโตอย่างเห็นได้ชัด ในฐานะวิทยากรผู้เป็นเพื่อนที่แสนดี เราร่วมยินดีกับความก้าวหน้าและสำเร็จเหล่านั้นด้วย

โปรดจำไว้ว่า

“การเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายใน สู่ภายนอก (Inside – out)”

บทที่ 1 ความสำคัญของการสอนงาน

อยากเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนแปลงที่ภายใน ด้วยการสอนงานพัฒนาทีมงาน จากคนภายใน นี่คือหัวใจสำคัญ ฉะนั้นในยุคนี้ จึงมีแนวคิดการพัฒนาคน 10-30-60 เกิดขึ้น

10	**คือ การจัดฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอก (Training)**
30	**คือ การสอนงานจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารภายในองค์กร (Coaching)**
60	**คือ การสอนงานจากพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง (Mentor หรือ On the Job Training)**

ปัญหาขององค์กรจำนวนมาก คือ ชอบคิดว่าการสอนงานพัฒนาคนไม่ใช่หน้าที่ของตน มักจะโยนหน้าที่นี้ให้กับฝ่ายพัฒนาบุคลากร (HRD – Human Resource Development) HRD ก็พยายามสรรหาวิทยากรระดับเทพ มาช่วยกันพัฒนาพนักงานอย่างสุดกำลัง แต่ผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากสุด แค่เพียง 10% ไป ๆ มา ๆ ฝ่ายพัฒนาบุคคลก็ถูกโจมตีว่า ทำงานไม่เป็น ไม่สามารถพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ผมเล่ามาถึงตรงนี้ เพื่อเรียนให้ทุกท่านตระหนักว่า งานพัฒนาบุคลากรไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง ไม่ใช่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่ต้องช่วยกัน โดยเริ่มต้นจากฝ่ายบริหารสูงสุดลงมาเรื่อย ๆ

> “อย่าผลักหน้าที่นี้ให้เป็นของคนอื่น
> เพราะนี้คือ องค์กรของเรา
> เราคือร่างกายเดียวกัน”

ทำไมต้อง Coaching?

ฮาร์วาร์ดบิสซิเนสรีวิว ได้กล่าวว่า ผู้จัดการที่มีทักษะโค้ชชิ่ง จะสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานดีกว่า เพราะ...

- **Coaching** ทำให้เอาชนะปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น
- **Coaching** ทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับส่วนตัวและองค์กร
- **Coaching** ช่วยพัฒนาทักษะของคนในองค์กร
- **Coaching** ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- **Coaching** ช่วยให้ลูกน้องได้เลื่อนขั้น
- **Coaching** ทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรนานขึ้น
- **Coaching** สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน

บทที่ 1 ความสำคัญของการสอนงาน

ประโยชน์ของการสอนงาน ผมขอแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ

1 ประโยชน์ต่อองค์กร

- พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ทั้งผู้สอนงาน และผู้รับการสอนงาน
- พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และลูกน้องให้ดีขึ้น
- ลดช่องว่าง ลดความขัดแย้ง ลดปัญหาการสื่อสารในองค์กร
- ลดค่าใช้จ่ายความผิดพลาดในการทำงาน
- เพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน
- องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
- สร้างคนทำงานที่มีคุณภาพจำนวนมากขึ้น
- ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

2 ประโยชน์ต่อผู้สอน (Coach)

- หัวหน้าจะมีส่วนร่วมในการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานโดยตรง
- หัวหน้างานได้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ จากพนักงาน
- พนักงานเกิดความความเชื่อมั่น และศรัทธาในหัวหน้า
- ทำให้งานของหัวหน้างานบรรลุเป้าหมาย
- ก่อเกิดทำงานเป็นทีม และทำงานในทิศทางเดียวกัน
- พัฒนาทักษะของหัวหน้างานในเรื่องการมอบหมายงาน, การแจ้งผลการปฏิบัติงาน, การให้คำปรึกษา
- พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

3 ประโยชน์ต่อพนักงาน

- ได้รับการพัฒนาตรงกับที่ตัวเองควรได้รับการปรับปรุง
- เข้าใจความต้องการของหัวหน้า ลดความเข้าใจผิด
- เพิ่มความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น
- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดแรงจูงใจที่ดี
- ได้เห็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี
- ลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่
- ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

เมื่อทุกท่านเห็นว่าการสอนงาน
มีประโยชน์มากมายเพียงนี้แล้ว
โปรดอย่ารอช้า รีบไปสอนงานน้อง ๆ กันเถอะ

บทที่

02

ความหมายของการสอนงาน

บทที่ 2 ความหมายของการสอนงาน

คนส่วนใหญ่มักมีความเข้าใจผิด ๆ เกี่ยวกับการสอนงานว่า

- ผู้สอนต้องเป็นคนพูดเก่ง
- ผู้สอนต้องรอบรู้ทุกเรื่อง
- ผู้สอนต้องเป็นคนดีพร้อม
- ผู้สอนต้องมีจิตวิทยาโน้มน้าวใจคนเก่ง
- ผู้สอนต้องฉลาดหลักแหลม ตอบได้ทุกเรื่อง
- ผู้สอนต้องเป็นคนมีความเชื่อมั่นในตัวเอง คนขี้อายสอนใครไม่ได้

เชื่อไหมครับ ถ้าผู้สอนต้องเป็นดั่งข้างต้น จะไม่มีใครลุกขึ้นมาสอนคนอื่นได้เลย เพราะในโลกนี้ไม่มีคนที่ดีพร้อมทุกเรื่องหรอกครับ เพียงแต่คนที่ประสบความสำเร็จ คือคนที่ลงมือทำก่อน เรียนรู้จากสิ่งที่ทำ พร้อมแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนคนล้มเหลว คือ คนที่รอให้ทุกอย่างพร้อมก่อน ถึงจะลงมือทำ แต่ปัญหาคือ โลกนี้ไม่มีความพร้อมสมบูรณ์แบบ เขาจึงไม่เกิดการลงมือทำเสียที

ผมขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่าน
อ่านเสร็จอย่ารีรอ
ให้รีบเรียกน้อง ๆ
เข้ามาสอนงาน
ทีละเล็กทีละน้อย ก็ยังดี

บทที่ 2 ความหมายของการสอนงาน

การสอนงาน คือ กระบวนการที่การกระตุ้นให้เกิดการปรับ**เปลี่ยนทัศนคติ** และ**พฤติกรรม**ของพนักงาน โดยการเสริมสร้าง**องค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ** และปรับ**เปลี่ยนทัศนคติ** รวมเรียกสั้น ๆ ว่า KUSA ซึ่งมาจาก

KUSA

K : Knowledge

เสริมสร้างความรู้

U : Understand

กระตุ้นความเข้าใจ

S : Skill

ฝึกฝนทักษะ

A : Attitude

ปรับเปลี่ยนทัศนคติ

K : Knowledge เสริมสร้างความรู้

ผู้สอนสามารถเสริมสร้างความรู้ได้โดย

1. ให้เอกสารงานที่เกี่ยวข้องให้เอาไปอ่าน และสรุปให้ฟัง
2. บอกเล่างานประจำวัน รวมทั้ง JD : job description ให้เข้าใจ
3. เปิดโอกาสให้พนักงานสอบถาม แลกเปลี่ยนความรู้
4. ให้ข้อมูลความรู้ไปท่องจำ

U : Understand กระตุ้นความเข้าใจ

ปัญหาใหญ่ของการศึกษาในประเทศไทย คือ สอนเด็กไทยให้มีความรู้ แต่กลับไม่เข้าใจเลย เมื่อไม่เข้าใจ ทำให้เวลาทำงานเจอปัญหา จึงไม่สามารถประยุกต์ความรู้แก้ปัญหาได้สิ่งสำคัญในการสอนงาน คือ ไม่ใช่ให้ผู้เรียนจดจำแค่ความรู้ได้ แต่ต้องให้พนักงานเข้าใจ จนสามารถประยุกต์ความรู้แก้ไขปัญหาในการทำงานได้ โดย...

1. เล่าประสบการณ์ทำงาน พร้อมปัญหาจริงให้ฟัง
2. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
3. ห้ามตำหนิ หรือพูดจาเชิงลบ เมื่อพนักงานตอบผิด หรือไม่เข้าใจ
4. ไม่ใช่สอนแต่คำพูด แต่จงสอนด้วยการลงมือทำ
5. เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามไปด้วย
6. เปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม หรือแสดงความสงสัย ไม่เข้าใจ
7. ให้การบ้านไปศึกษาค้นคว้าเองเพิ่มเติม

โปรดจำไว้ การท่องจำไม่ได้ก่อให้เกิดความเข้าใจ

“ความเข้าใจ เกิดจากการคิดต่อยอด เกิดความความสงสัย ช่างสังเกตุ และลงมือทำ”

S : Skill ฝึกฝนทักษะ

เมื่อพนักงานเกิดความเข้าใจเป็นเรื่องที่ดีมาก ๆ แต่จะไม่มีประโยชน์เลย หากไม่มีทักษะความชำนาญในงานที่ทำ ผู้สอนสามารถฝึกฝนทักษะพนักงานได้โดย

1. กระตุ้นให้ลงมือทำบ่อย ๆ
2. สร้างบรรยากาศให้มีการแข่งขัน อาจจะแข่งขันระหว่างพนักงานคนอื่น หรือแข่งขันกับตัวเองก็ได้
3. ให้การบ้านและแบบฝึกหัด เพื่อให้พนักงานเกิดการฝึกฝน

มาถึงตรงนี้ พนักงานของท่านมีความรู้แล้ว เข้าใจแล้ว มีทักษะที่ดีแล้ว แต่ปรากฏว่าทัศนคติเป็นเชิงลบ ยังเบื่องาน ไม่รักองค์กร พอว่างก็นั่งบ่น นั่งนินทาว่าร้ายองค์กร ผมก็คิดว่าการสอนงานยังล้มเหลวอยู่ดี

“เพราะการสอนงาน ไม่ใช่การสอน
แค่ให้คนเก่งงานเพียงอย่างเดียว
แต่ต้องสอนให้เป็นคนดี
มีทัศนคติบวก รักงาน รักองค์กรด้วย”

A : Attitude ปรับเปลี่ยนทัศนคติ

สำหรับผมคิดว่า เรื่องการปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงบวก ให้รักในงานที่ทำ จงรักภักดีต่อองค์กร กระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมช่วยเหลือ บริการ รวมทั้งกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เป็นสิ่งสำคัญ และอย่างที่สุด แต่หากผู้สอนมีความตั้งใจจริง ไม่ย่อท้อง่าย การปรับเปลี่ยนทัศนคติพนักงานก็ไม่ใช่เรื่องยากนัก โดยที่...

1. กล่าวชื่นชม เมื่อพนักงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น
2. ให้กำลังใจ เมื่อพนักงานเหนื่อย ท้อแท้
3. ให้คำแนะนำ เมื่อพนักงานไม่รู้
4. ให้ความช่วยเหลือ เมื่อพนักงานทำพลาด
5. ให้โอกาส เมื่อพนักงานทำผิด
6. ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น
7. สำคัญที่สุด ทำตนเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน

บทที่ 2 ความหมายของการสอนงาน

มนุษย์เราเป็นสิ่งมีชีวิตที่เรียนรู้จากการมองเห็น หรือ Visual Learning
จากผลวิจัยพบว่า มนุษย์จะเรียนรู้...

จากการมองเห็น
75%

จากการฟัง
15%

ฉะนั้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติสามารถสอนกันได้จากการกระทำนั่นเอง แต่ไม่สามารถสอนกันได้จากการพูด หรือสั่ง

"เราไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติผู้อื่นจากการพูด
แต่เปลี่ยนได้จากการลงมือทำให้ดูจากการเป็นต้นแบบที่ดี"

Coach หรือ ผู้สอนงาน คือ

บุคคลที่เป็นตัวการสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

ผู้สอนงานจึงไม่ใช่เพียงผู้มาพูดให้คนฟัง
แต่เป็นต้องแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ความคิด ใจ

ผู้สอนงาน

คือ ผู้กระตุ้นให้ต่อมการเรียนรู้ทำงาน

คือ ผู้กระตุ้นให้เกิดการต่อยอดความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

คือ ผู้สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียน ว่าเขาคือผู้มีคุณค่า และความสามารถ

คือ ผู้ให้ ด้วยความสุขใจ

คือ ผู้ให้ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

คือ ผู้ที่พร้อมพัฒนาตนเอง เพื่อไปพัฒนาผู้อื่น

คือ ผู้สร้างกำลังใจ และแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น

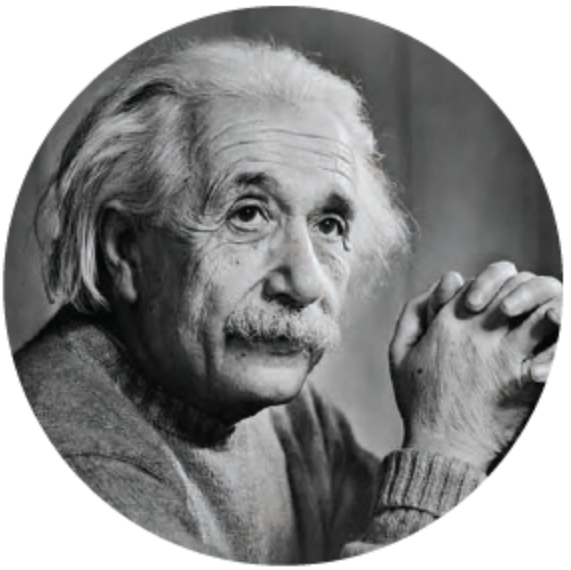
ดังนั้น การสอนงานไม่จำเป็นต้องรอให้พูดเก่งก่อน รอบรู้ทุกเรื่อง เป็นคนดีพร้อม จึงจะเป็นผู้สอน คุณสามารถเริ่มได้เลย ในวันนี้ ตอนนี้ เพราะยิ่งคุณสอน คุณยิ่งเก่ง ยิ่งคุณให้ คุณยิ่งได้

บทที่

03

จิตวิทยาการเรียนรู้ของคน

บทที่ 3 จิตวิทยาการเรียนรู้ของคน



"ข้าพเจ้าไม่เคยสอนลูกศิษย์
ข้าพเจ้าเพียงแต่สร้างบรรยากาศ
และสภาพแวดล้อมให้พวกเขา
สามารถเรียนรู้ได้"

- อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ -

หลายครั้งเรารู้สึกไม่อยากสอนก็เพราะว่า สอนแล้วคนเรียนทำท่าทางเบื่อหน่าย ไม่สนใจ ไม่รู้เรื่อง และไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ... ทำให้ผู้สอนจำนวนมากท้อแท้ ไม่ชอบที่จะสอนงานอีก

แท้จริงแล้ว เหตุผลหลักที่สอนงานไม่ได้ผลนั้น เนื่องจากไม่เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของคนนั่นเอง

เมื่อไรที่เราไม่เข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของคน ถึงแม้จะตั้งใจสอน พยายามมากเพียงไร การสอนงานก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ผมและทีมงานจึงรวมกันทำวิจัยแบบคร่าว ๆ หาสาเหตุที่ขัดขวางการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้ผลมาดังนี้

การเรียนรู้จะด้อยคุณภาพ ในกรณี

- ผู้สอนหงุดหงิดอารมณ์เสีย ไม่เต็มใจสอน ท่าทาง น้ำเสียง ก้าวร้าว ดุดัน
- ผู้สอนไม่มีความเป็นมิตร ไม่มีความจริงใจ
- บรรยากาศเต็มไปด้วยความน่าเบื่อ เคร่งเครียด และเป็นทางการจนเกินไป
- บรรยากาศเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้เรียนต้องนั่งฟังอย่างเดียว ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้
- บรรยากาศเป็นแบบบังคับผู้เรียนจนเกินไป เช่น ห้ามนั่น ห้ามนี่
- ผู้สอนไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้
- การสอนมีแต่ตัวหนังสือ ไม่มีรูปภาพ หรือตัวอย่างจริงประกอบ
- มีแต่หลักการทฤษฎี ไม่มีการสอนประยุกต์เข้ากับการทำงาน หรือชีวิตจริง
- ผู้สอนบรรยายเป็นแบบโมโนโทน เปิดหนังสือ เปิดสไลด์ แล้วอ่านให้ฟัง

ดังที่ อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวไว้ว่ ...

“สุดยอดศิลปะของการสอน
คือ การปลุกให้สนุกในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้”

เมื่อไรเราจะสอนงาน (Coach) พนักงานคนใดก็ตาม ขอให้เราปฏิบัติดังนี้

- บรรยากาศต้องไม่ใช่แบบ ครูสอนนักเรียน
- สร้างบรรยากาศเป็นแบบพี่น้อง สนุกสนาน มากกว่าเคร่งเครียด
- ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยน รับฟัง มากกว่าสื่อสารทางเดียว
- ตั้งเป้าหมายว่าเราจะสนับสนุนน้อง ไม่ใช่คอยจับผิด ตำหนิ อย่างเดียว
- การเรียนรู้เกิดจากตัวผู้เรียนเอง และต้องเป็นไปตามความสามารถของผู้เรียน
- จุดเน้นที่อยากจะเรียนรู้ คือ ปัญหาจริง การทำงานจริง ตัวอย่างจริง
- พยายามเชื่อมโยงจากสิ่งที่รู้อยู่แล้วไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่
- จะเรียนรู้ได้ดีขึ้น หากได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้
- ผู้สอนสามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

บทที่ 3 จิตวิทยาการเรียนรู้ของคน

รู้หรือไม่ พนักงานกว่า 80% คิดอยากจะลาออก

สาเหตุจากหัวหน้างาน !!!

หากถามหัวหน้างานว่า ทำไมถึงทำให้น้อง ๆ คิดอยากลาออกมากมายขนาดนี้ ? ผมก็เชื่อว่าหัวหน้างานจำนวนมากก็คงตอบว่า

“เปล่า ฉันก็พยายามดูแลให้เต็มที่แล้ว น้อง ๆ นั่นแหละที่ไม่อดทน ไม่สู้งาน”

ผมเองก็เคยเห็นผู้บริหารมีลูกน้องมากมาย ผมเชื่อว่าไม่มีหัวหน้างานคนไหนอยากให้ลูกน้องลาออกเยอะ ๆ และผมยังเชื่ออีกว่าหัวหน้างานมีเจตนาดีต่อน้อง

แต่คุณเคยคิดบ้างหรือเปล่า? ว่าเจตนากับพฤติกรรมนั้นแยกจากกัน หลายครั้งเจตนาที่ดี กลับส่งพฤติกรรมแย่ ๆ ออกมาก็ได้

หัวหน้าหลายคนมีเจตนาที่ดีอยากให้ลูกน้องทำงานถูกต้อง ละเอียด รอบคอบ จึงมักจะคอยจ้องจับสิ่งที่พนักงานทำผิด ถึงแม้จะผิดเพียงเล็กน้อย แต่ก็จะเรียกมาตำหนิ ตักเตือน

ส่วนพนักงานคิดอยู่ในใจว่า เฮ้ย! ผิดแค่นี้ ยังจะตำหนิอีกเหรอ ไอ้ที่ถูกตั้งเยอะ ทำไมไม่เห็นชมบ้างเลย ??? งง!!!

ฉะนั้น หากหัวหน้าที่เจตนาที่ดี ต้องพยายามมีจิตวิทยาสื่อสารด้วยพฤติกรรมในเชิงบวกด้วย เพื่อสนับสนุนน้องให้ทำงานดีขึ้น ด้วยการ

ตำหนิให้น้อยลง
ชมเชยให้มากขึ้น

ออกคำสั่งให้น้อยลง
สอนงานให้มากขึ้น

มองหาข้อเสียให้น้อยลง
มองหาข้อดีให้มากขึ้น

กล่าวโทษให้น้อยลง
ขอโทษให้มากขึ้น

หงุดหงิดให้น้อยลง
ยิ้มแย้มให้มากขึ้น

เคร่งเครียดให้น้อยลง
แจ่มใสให้มากขึ้น

เก็ก ขรึม ให้น้อยลง
ขอบคุณให้มากขึ้น

บั่นทอนให้น้อยลง
สร้างกำลังใจให้มากขึ้น

เพียงเท่านี้ ก็เป็นการสนับสนุนให้ทีมงานมีกำลังใจที่จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และเก่งยิ่ง ๆ ขึ้น

7 ส. จิตวิทยาการเรียนรู้

สงสัย เมื่อ **สงสัย** จิตวิญญาณการเรียนจะถูกปลุกให้ตื่น

สังเกตุ เมื่อ **สังเกตุ** จิตวิญญาณการเรียนจะถูกปลุกให้ตื่น

สัมผัส เมื่อ **สัมผัส** จับต้อง การเรียนรู้ของผู้เรียนจะมีมิติหลากหลายมากขึ้น

สำรวจ เมื่อ **สำรวจ** ตรวจตรา ผู้เรียนจะรู้จักสิ่งนั้นกว้างขึ้น

สืบค้น เมื่อ **สืบค้น** ผู้เรียนจะเพิ่มความเข้าใจและรู้จักสิ่งนั้นลึกซึ้งขึ้น

สั่งสม เมื่อ **สั่งสม** ทำซ้ำ ๆ ผู้เรียนจะได้ประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

สรุปผล เมื่อ **สรุปผล** ด้วยตัวเอง ผู้เรียนจะจดจำและเรียนรู้สิ่งนั้นตลอดชีวิต

หากคุณเพียงเข้าใจจิตวิทยาการเรียนรู้ของคน เห็นไหมครับ การสอนงานก็ไม่ใช่เรื่องที่ยาก และน่าเบื่ออย่างที่คิด ขอเพียงนำแนวคิดเหล่านี้ไปคิดต่อยอด ประยุกต์ใช้ และทำให้เป็นเรื่องสนุก

บทที่

04

ทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach)

บทที่ 4 ทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach)

ก่อนอื่นผมต้องย้ำก่อนว่า คุณไม่ต้องเพรียบพร้อมทุกอย่าง ถึงสามารถเริ่มสอนคนอื่นได้นะครับ คุณสามารถเริ่มสอนได้เลย เดี๋ยวทักษะจะค่อย ๆ ตามมาเอง

ผมค่อนข้างเป็นกังวลใจกับแนวคิดว่า *“ทำไม่ดี อย่าทำดีกว่า”*

มนุษย์เราทุกคนตั้งแต่เกิดก็ไม่มีใครทำอะไรได้ดีตั้งแต่เกิดหรอกครับ ทุกทักษะล้วนต้องผ่านการฝึกฝน บ่มเพาะไปเรื่อย ๆ ไม่ใช่ว่า คุณอ่าน E-book ฉบับนี้จบ คุณจะสอนงานใครได้ คุณต้องเอาแนวคิดใน E-Book นี้ไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ทักษะการสอนงานจึงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ดีขึ้น

ผมขอเป็นกำลังใจให้ทุกคน อ่านเสร็จแล้วลงมือทำ ไม่ต้องกลัวผิดพลาด ไม่ต้องกลัวถูกตำหนิ หากผิดพลาดก็แค่เรียนรู้ และแก้ไขใหม่ เท่านั้นเอง

ฉะนั้น ทุกคนเก่งได้ครับ หากเรียนรู้ และฝึกฝนได้มากพอ

ทักษะที่ผู้สอนควรจะมี

• ทักษะในการฟัง และเข้าใจผู้อื่น

หัวหน้าจำนวนมากล้มเหลวในการสร้างความประทับใจ การยอมรับจากทีมงาน เนื่องมาจากพวกเขาไม่ยอมฟังด้วยความตั้งอกตั้งใจ

“60% ของปัญหาในการบริหารงานทั้งหมด มีสาเหตุมาจากความบกพร่องในการสื่อความเข้าใจ และส่วนใหญ่มาจาก...ความบกพร่องในการฟัง...”

การเป็นผู้ฟังที่ดี

- แสดงความสนใจ และใส่ใจในรายละเอียดของพนักงาน
- ทำให้เขารู้สึกว่าเรากับเขาเป็นพวกเดียวกัน ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส แววตาเป็นมิตร
- มีความจริงใจ และปรารถนาดีต่อคู่สนทนา
- ตั้งคำถามในเรื่องที่เขาสนใจ
- ให้ผู้อื่นพูดตามความเร็วที่เขารู้สึกสบาย
- เข้าใจผู้อื่น เห็นใจ ให้กำลังใจผู้พูด
- ค้นหานัยยะที่ซ่อนเร้นภายในใจ
- อย่าขัดจังหวะ
- จดบันทึกรายละเอียด
- ใจเย็น ๆ และอดทนในการฟัง

• ทักษะในการถามคำถามเชิงบวก

> “สาเหตุที่ทำให้พนักงานท้อใจ คือ *คำถามในเชิงลบ*
> สาเหตุที่ทำให้พนักงานพัฒนา คือ *คำถามเชิงบวก*”

ปัญหาที่ผมเห็นจากหัวหน้าส่วนใหญ่ คือ การใช้คำถามเชิงลบในการกระตุ้นพนักงาน จึงเป็นเหตุให้พนักงานไม่อยากคุยกับหัวหน้า เพราะรู้สึกว่ายิ่งคุย ยิ่งผิด ยิ่งโง่ ทำอะไรไม่เคยถูกเลย

แต่หัวหน้ามีเจตนาที่ดี ต้องการให้พนักงานได้ฝึกคิด ฝึกวิเคราะห์ ฝึกไตร่ตรอง แต่เหตุใด เจตนาที่ดีกลับทำร้ายทั้งหัวหน้าและลูกน้องได้มากมาย

ตัวอย่าง คำถามเชิงลบ เช่น

เอิ่ม ... คิดได้แค่นี้เหรอ?

อันนี้ดีที่สุดแล้วใช่ไหม?

ใครผิด?

ใครจะรับผิดชอบปัญหานี้?

คุณพยายามได้แค่นี้หรือ?

ทำไม ไม่ทำแบบนี้? ทำไม ทำไม ทำไม?

เป็นอย่างไรครับ ถ้าเป็นเราเจอคำถามแบบนี้ เราจะรู้สึกอย่างไร? แน่นอนคงรู้สึกแย่ เสียความมั่นใจ ท้อแท้ รู้สึกว่าทำอะไรก็ผิด หมดกำลังใจในการทำงาน ผมใคร่ขอความกรุณาหัวหน้าทุกท่าน

“อย่าถามคำถาม ที่แม้กระทั่งตัวคุณเองก็ไม่อยากตอบ!!!”

การตั้งคำถามเพื่อ...

ช่วยลูกน้องในการพัฒนาแนวคิด เช่น

- น้องทำงานได้ดีทีเดียว แต่พี่อยากให้น้องช่วยคิดว่า จะทำอะไรเพิ่มเติมให้งานที่ดีอยู่แล้ว ดีขึ้นกว่าเดิม ?
- น้องครับ ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวาน อยากให้น้อง ๆ ช่วยกันระดมความคิดว่าจะวางแผนป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ?
- ถ้าคิดไม่ออก หรือสงสัยอะไร จำไว้นะ พี่พร้อมอยู่ช่วยเราเสมอ

ช่วยลูกน้องในการหาทางเลือกที่เป็นไปได้ เช่น

- แผนป้องกันปัญหา ขอให้คิดเผื่อไว้ 3 - 4 แผนนะครับ

- บริษัทเรามีนโยบายเน้นบริการประทับใจ ขอให้น้องช่วยหาวิธีเพิ่มการบริการทำให้ลูกค้าประทับใจ
- แนวทางที่น้องเสนอดีมาก ๆ แต่พี่อยากให้น้องเพิ่มมุมมองเรื่องต้นทุนด้วยได้ไหมครับ

กระตุ้นให้ลูกน้อง “คิด” ผ่านวิธีการ / เครื่องมือต่างๆ เช่น

- น้องครับ พี่มีวิธีทำงานแบบใหม่ ทำให้ทำงานเร็วและได้คุณภาพมากขึ้น มาช่วยลองกับพี่ดูสิว่าจะได้ผลจริงไหม ?
- เครื่องมือใหม่นี้จะช่วยเพิ่มผลงานให้ฝ่ายเราเยอะมาก แต่ช่วงแรกอาจไม่ถนัด น้องลองฝึกดูก่อนนะครับ

สร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องมั่นใจว่า เขาสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้ เช่น

- ว้าว น้องเก่งมาก ๆ ทำงานเพียง 3 เดือน คล่องขนาดนี้แล้ว
- วันนี้พลาดไม่เป็นไรนะ น้องตั้งใจมาก ๆ พี่ประทับใจ พี่เชื่อว่าพรุ่งนี้น้องจะเก่งขึ้นแน่ ๆ
- ไม่ต้องกลัวนะ พี่อยู่ข้างน้องเสมอ
- พี่ภูมิใจในตัวน้องมาก
- พี่ดีใจที่น้องดึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นออกมาได้ ดีมาก
- ขอบคุณมากนะครับ ที่อยู่ช่วยงานจนสำเร็จ

การตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดผลในทางบวก เช่น

- น้องอยากเห็นผลลัพธ์ออกมาเป็นอย่างไรบ้าง
- พี่อยากให้น้องช่วยคิดว่า ฝ่ายเรามีอะไรควรปรับปรุงเพิ่มเติมบ้าง
- มีอะไร ที่มีจะช่วยให้น้องทำงานได้ดีขึ้นบ้าง? พี่พร้อมสนับสนุน
- เยี่ยม น้องทำขั้นตอนนี้ได้ดีมาก แล้วน้องจะทำอะไร ในขั้นตอนถัดไปบ้าง?

ตัวอย่างการ Coach พนักงานด้วยคำถามเชิงบวก

ช่วงเบรคการสัมมนาวันหนึ่ง ผู้เข้าสัมมนาเข้ามาชวนผมคุย

หัวหน้า A

อ.ไวท์ ครับ ผมมีความรู้สึกว่าลูกน้องบางคนไม่ค่อยชอบผมสักเท่าไร ผมควรทำอย่างไรดีครับ?

อ.ไวท์

คุณเคยสังเกตุไหมว่า ทำไมลูกน้องถึงไม่ค่อยชอบ?

หัวหน้า A

ผมคิดว่า อาจเป็นเพราะเวลาเกิดปัญหา ผมชอบหงุดหงิดอารมณ์เสียมั้งครับ

อ.ไวท์

ดีมาก ๆ เลยครับ แล้วคุณเคยสังเกตุไหมว่าจะหงุดหงิดช่วงไหนบ่อย ๆ ?

หัวหน้า A

ก็ช่วงที่เกิดปัญหา แล้วลูกน้องวิ่งมาบอกปัญหาไงครับ

อ.ไวท์

แล้วหัวหน้า A ตอบลูกน้องไปว่าไงครับ ?

หัวหน้า A

ผมก็ตอบว่าปัญหาอีกหล่ะ แค่นี้แก้ไม่ได้เหรอ ? มีปัญญาเท่านี้เหรอ ?

อ.ไวท์

นั่นไงครับ แล้วหัวหน้า A คิดว่าลูกน้องจะรู้สึกอย่างไรครับ ?

หัวหน้า A

คงรู้สึก เบื่อ เซ็ง และ เกลียดผมมั้งครับ

ถูกต้องเลยครับ โปรดจำไว้ จงอย่าถามคำถามที่แม้แต่ตัวคุณเองก็ไม่อยากตอบนะครับ !!! ลูกน้องจะเบื่อจะกลัวหมดครับ

อ.ไวท์

หัวหน้า A

อ้อ เห็นภาพเลย ขอบคุณมากครับ เหะๆๆ

• ทักษะในการถามคำถามเชิงบวก

ทักษะการ Feedback หรือ การสะท้อนผลกลับ เป็นทักษะที่สำคัญมาก เพราะการ Feedback ที่ดีจะทำให้...

1. น้องรู้จักตัวเองมากขึ้น ว่าตัวเองมีข้อดี ข้อด้อย อะไรบ้าง
2. ทำให้น้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนามากขึ้น
3. ทำให้น้องเกิดความศรัทธากับหัวหน้างานที่คอยสนับสนุนส่งเสริม
4. ทำให้น้องเกิดความจงรักภักดีในงานที่ทำ เพราะรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนสำคัญในองค์กร
5. ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น และความสัมพันธ์ดีขึ้น เพราะช่องว่างระหว่างหัวหน้า ลูกน้อง ลดน้อยลง
6. ทำให้น้องมีขวัญ กำลังใจในการทำงานมากขึ้น

แต่ในทางกลับกัน หากผู้สอนงานมีทักษะ Feedback ไม่ดี หรือเป็นเชิงลบ ก็สร้างปัญหาได้มโหฬาร เช่นกัน ดั่งสุภาษิตโบราณที่กล่าวไว้...

“ก่อนที่เราจะพูด เราเป็นนายของคำพูด...
แต่หากเราพูดไปแล้ว คำพูดจะเป็นนายเรา”

หาก Feedback ด้วยการสื่อสารทางลบ ผลกระทบได้แก่...

1. พนักงานเกิดความเข้าใจผิดต่อหัวหน้างาน
2. พนักงานไม่เกิดการเรียนรู้ และพัฒนา แต่กลับรู้สึกว่าถูกจ้องจับผิด
3. พนักงานกลัว ทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทำงานเช้าชามเย็นชาม หัวหน้าไม่สั่งก็ไม่ลงมือทำ
4. บรรยากาศ และความสัมพันธ์จะบั่นทอนเพราะความเข้าใจผิด
5. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
6. องค์กรจะประสบปัญหาพนักงานไม่จงรักภักดี และลาออก Turn Over

ฉะนั้น เวลาต้องสื่อสารช่วยกรุณาคิดสักนิด โดยใช้หลักการ Think ดูนะครับ

T : Is it true ? (มันเป็นความจริงหรือเปล่า)

H : Is it Helpful ? (มันช่วยน้องให้เก่งขึ้นหรือเปล่า)

I : Is it Inspired ? (มันช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้น้องได้หรือเปล่า)

N : Is it Necessary ? (มันจำเป็นที่ต้องถามไหม)

K : Is it Kindness ? (มีความเมตตากรุณาไหม)

“คำพูดเราเป็นได้ทั้งตะปู และดอกไม้
หากพูดแล้วเป็นตะปู ทำร้ายความรู้สึกคนอื่น
ช่วยกรุณาเงียบไว้ ยังนับว่าเป็นดี !!!
แต่หากพูดแล้วเป็นดอกไม้ สร้างกำลังใจ
ความรู้สึกดีๆ แก่คนอื่น
ช่วยกรุณาพูดออกมาเยอะ ๆ คนจะยิ่งรู้สึกดี”

สังเกตุได้ครับว่าผู้นำที่ครองใจคน นอกจากจะเป็นคนดีมีคุณธรรมและมีความสามารถแล้ว มักจะเป็นคนที่มีทักษะในการสื่อสารเชิงบวก แต่เป็นที่น่าเสียดายสำหรับผู้นำจำนวนมากที่ทั้งเก่งและดี แต่ขาดทักษะการสื่อสารเชิงบวก มักจะส่งคำพูด กริยาท่าทางเชิงลบ ทำร้ายความรู้สึกคนอื่น ผู้นำเหล่านี้จึงได้รับผลลัพธ์ในเชิงลบกลับมามากมาย ไม่ว่าจะเป็นนินทาว่าร้าย ไม่ได้รับการยอมรับ มีคนอยากโค่นตำแหน่ง ฯลฯ

i คติสอนใจการสื่อสาร

คติสอนใจการสื่อสาร

พระราชดำรัสของ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9

1. เรื่องด่วน พูดให้ช้า ๆ
2. เรื่องใหญ่ พูดให้ชัด ๆ
3. เรื่องเล็ก พูดให้มีอารมณ์ขัน
4. เรื่องไม่มั่นใจ ทบทวนให้ดีก่อนพูด
5. เรื่องยังไม่เกิด อย่าพูดส่งเดช
6. เรื่องที่ทำไม่ได้ อย่าพูดมักง่าย
7. เรื่องให้ร้าย อย่าได้พูด
8. เรื่องลำบากใจ มุ่งที่เรื่อง อย่ามุ่งคน
9. เรื่องสนุก ต้องดูกาลเทศะ
10. เรื่องเศร้า อย่าได้เจอใครก็พูด
11. เรื่องคนอื่น พูดอย่างระมัดระวัง
12. เรื่องตนเอง ตั้งใจฟัง ใจเราพูดอย่างไร
13. เรื่องปัจจุบัน ทำแล้วค่อยพูด
14. เรื่องอนาคต ไว้พูดในอนาคต

เมื่อเรา Feedback เราควรจะมุ่งเน้น...

- มุ่งเน้นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบลูกน้องควรจะทำ “อะไร” บ้าง ?
- เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากลูกน้อง
- “อะไร” ที่ลูกน้องทำไปนั้น ดีอยู่แล้ว ?
- “อะไร” บ้างที่ควรจะปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ?
- ให้ความมั่นใจในการพัฒนาตนเอง
- น้องจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ “อย่างไร”?

ตารางพัฒนาคน (Coaching) ของ JOHARI Window

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
คนอื่นรู้	ส่วนเปิดเผย	ส่วนบอด
คนอื่นไม่รู้	ส่วนซ่อนเร้น	ส่วนลึกลับ

เหตุผลที่เราต้องมีการ Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก ก็เนื่องจากชีวิตคนเรานั้นมีอยู่ 4 มิติ ใหญ่ ๆ คือ

- มิติที่ ตนเองรู้ คนอื่นรู้ เรียกว่า ส่วนเปิดเผย
- มิติที่ ตนเองไม่รู้ คนอื่นรู้ เรียกว่า ส่วนบอดในชีวิต (ข้อบกพร่องที่ตนเองไม่เคยรู้)
- มิติที่ ตนเองรู้ คนอื่นไม่รู้ เรียกว่า ส่วนซ่อนเร้น หรือ ความลับในชีวิตของเรา
- มิติที่ ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ เรียกว่า ส่วนลึกลับ

บทที่ 4 ทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach)

จากการศึกษาจิตวิทยาแห่งความสุข ทำให้เราค้นพบว่าคนที่สามารถดำเนินชีวิตอยู่กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ พื้นที่ในส่วนเปิดเผยเขาจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น

แต่ในทางกลับกัน หากใครที่มีพื้นที่ในส่วนบอดมากที่สุด คนนั้นจะเป็นคนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ยาก เพราะเขาจะมีข้อบกพร่องมากมายที่คนอื่นไม่ชอบ และเขาไม่รู้ตัว

ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้สอนงาน (Coach) คือ ผู้ที่พยายามพัฒนาพนักงานด้วยการขยายพื้นที่ในส่วนเปิดเผยในชีวิตของเขาให้มากขึ้น ด้วยการ Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก เพื่อให้พนักงานเข้าใจตนเองและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

• ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ

ทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญมากในการสอนงาน (coaching) เพราะว่า การพัฒนาคนนั้น แม้เราจะมีการรับฟังที่ดี มีการตั้งคำถามที่ยอดเยี่ยม มีความสามารถ Feedback ด้วยคำพูดเชิงบวก แต่หากหัวหน้าไม่มีทักษะ สร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน พนักงานก็รู้สึกว่าตัวเองด้อย ยังทำได้ไม่ดีพอ และอาจขาดพลังงานเชิงบวกในการพัฒนาต่อไป

การสร้างแรงจูงใจ มีอยู่ 3 รูปแบบหลัก ดังนี้

1. Fear Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “ความกลัว”
   - เคยถูกฝึกให้ทำอย่างไร ก็ทำอย่างนั้น
   - ชีวิตส่วนตัว ตื่นเวลาเดิม กินอยู่แบบเดิม ขับรถไปทำงานตามเส้นทางเดิม เลิกงานเวลาเดิม กลับบ้านเวลาเดิม
   - ชีวิตการทำงาน คิดแบบเดิม ๆ ทำด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ ชินอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดิม ๆ
   - ผลลัพธ์ก็คือ ชอบทำงานตามตารางเวลา ใช้ชีวิตให้หมดไปวัน ๆ หรือทำวันนี้เหมือนเมื่อวาน
   - การลงโทษให้เกิดจากความกลัวจะสร้างแรงบันดาลใจให้ลงมือทำเพราะเห็นผลทันที
   - ทำเพราะกลัวจึงจำเป็นต้องทำ ไม่ทำไม่ได้

ต้องทำให้กลัวจึงกล้าที่จะการเปลี่ยนแปลง

2 Incentive Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “รางวัลตอบแทน”

- ใช้ได้ผลดีกับคนที่พร้อมจะทำงานหนักมากขึ้น
- เพื่อหวังจะได้ผลตอบแทนที่มากขึ้น
- คนกลุ่มนี้ลงมือทำเพราะอารมณ์ของความอยากมีชีวิตที่ดีขึ้น
- อยากได้ อยากลอง อยากเปลี่ยนแปลง
- ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการกระตุ้น
- ต้องมีการให้กำลังใจอยู่ตลอดเวลา
- ต้องอยู่ในบรรยากาศของผู้มีความฝันต่ออนาคต
- การทำงานต้องสม่ำเสมอ จึงต้องมีระบบรองรับ

สำหรับผม ผมคิดว่าทั้งแบบที่ 1 และ 2 ยังมีข้อเสียอยู่มาก แต่แบบที่ 3 เป็นแบบที่ดีที่สุด ไม่มีข้อเสียเลย และอยากให้หัวหน้าทุกคนพัฒนาทักษะสร้างแรงจูงใจแบบที่ 3 ให้สำเร็จ คือ

3 Attitude Motivation : แรงจูงใจเกิดจาก “ทัศนคติเชิงบวก”

- แรงบันดาลใจเกิดจากทัศนคติ เกิดขึ้นบนพื้นฐานของทัศนคติที่ดี ทางความคิด ความเชื่อ ความศรัทธา ความหวัง ต่อเรื่องที่จะทำถึงแม้ยังไม่สำเร็จ
- ถึงแม้จะล้มเหลวกี่ครั้ง ก็ไม่เลิก
- มองไม่เห็นฝั่ง ก็ยังเพียรพยายามอยู่
- คนกลุ่มนี้ ทำงานสำเร็จได้ เพราะมีความเคารพตัวเองสูง
- มองความสำคัญของความสำเร็จเป็นที่ตั้ง และมุ่งมั่นเพื่อมัน
- เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ความสำเร็จ หมายถึงอะไร
- ความสำเร็จ จะมีผลอย่างไร ยิ่งใหญ่แค่ไหน
- ความไม่สำเร็จจะมีผลกระทบอย่างไร กับใคร

- มีอุปสรรคอะไรบ้างที่จะต้องเอาชนะ
- จะต้องใช้ความพยายามใส่ลงไปมากแค่ไหน
- ถ้าไม่สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ จะไม่มีวันเลิก

สุดท้ายนี้ ผมอยากฝากว่าทักษะ คือ ขุมทรัพย์ที่มีค่า สามารถสร้างมูลค่าให้เราได้ และเราสามารถสร้างขึ้นมา ด้วยการลงมือทำทุกวัน ๆ

โปรดจำไว้ ทำมาก เก่งมาก ไม่ทำอะไร ไม่เก่งอะไร คนเก่งไม่ใช่คนที่รู้มากกว่าคนอื่น แต่คือ คนที่รู้แล้วรีบลงมือทำ

บทที่

05

กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้เกิดผล

บทที่ 5 กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้เกิดผล

ผมต้องเรียนให้ทราบว่าตลอดชีวิตการทำงานกว่า 25 ปี รวมทั้งเป็นวิทยากรชั้นนำมากว่า 10 ปี กับองค์กรชั้นนำมากกว่า 1,000 องค์กร ทำให้ผมได้มีโอกาสพบปะผู้คนมากมาย ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว นอกจากนั้นผมยังเป็นคนชอบสังเกตุและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัว ผมจึงรวบรวมประสบการณ์ทั้งหมดมาตกตะกอนเป็น กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้เกิดผล (อย่างยั่งยืน) หากคุณเป็นคนหนึ่งที่ใฝ่ฝันจะประสบความสำเร็จในการเป็น coach หรือ หัวหน้างานชั้นเลิศ ลองนำเคล็ดลับ 10 ข้อนี้ไปลงมือทำอย่างต่อเนื่อง ผมรับประกันว่าจะสัมฤทธิ์ผลอย่างแน่นอน

ในบทนี้ บางข้อผมจะนำกรณีศึกษาที่ผมเคย Coach มาประกอบความเข้าใจ และเป็นตัวอย่างที่ท่านสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ด้วย

01 เริ่มต้นด้วยทัศนคติที่ดี และมีความปรารถนาดี อยากเห็นน้อง ๆ เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ

เริ่มต้นด้วยทัศนคติที่ดี มีความปรารถนาดี อยากเห็นน้อง ๆ เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ นี่คือกุญแจดอกแรกที่สำคัญที่สุดในการเปิดประตูใจพนักงานให้อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

โปรดจำไว้ว่า

ไม่มีใครอยากเรียนกับคนที่ไม่อยากสอน
ไม่มีใครอยากฟังกับคนที่ไม่อยากแนะนำ
ไม่มีใครอยากรู้ กับคนที่ไม่อยากให้ความรู้
ไม่มีใครอยากเรียน กับคนที่ขี้หงุดหงิด
ไม่มีใครเปิดใจ กับคนที่ประสงค์ร้าย

เมื่อไรเริ่มต้นด้วยทัศนคติเชิงบวก ด้วยความรู้สึกในเชิงบวกและความรัก ความสำเร็จจะเริ่มเปล่งแสง ดั่งที่ Steve Jobs กล่าวไว้ว่า “หากคุณต้องการสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ จงรักในสิ่งที่กำลังทำ”

The only way to do great work is to love what you do.

- Steve Jobs -

02 มีวิสัยทัศน์ เห็นเป้าหมายของน้อง ๆ และช่วยกันสร้างความสำเร็จร่วมกัน

มีวิสัยทัศน์ เห็นเป้าหมายของน้อง ๆ และช่วยกันสร้างความสำเร็จร่วมกัน ก่อนเราออกเดินทาง เรายังต้องมีจุดหมาย แล้วนำจุดหมายมาวางแผนเส้นทางเดินทาง หากเราไม่มีจุดหมาย แน่นอนย่อมต้องหลงทางอย่างแน่นอน การสอนงานก็เช่นเดียวกัน ก่อนที่จะเริ่มสอนงาน หัวหน้างานต้องมีเป้าหมาย กับพนักงานเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

ในเวลาการสอนงาน 1 เดือน

พนักงานต้องรู้เรื่องอะไรบ้าง?
ต้องทำอะไรเป็นแล้วบ้าง?
ต้องชำนาญเรื่องไหนบ้าง?
ต้องปรับตัวในการทำงานอย่างไรบ้าง?

ผ่านไป 3 เดือน ก่อนผ่านทดลองงาน

อยากเห็นน้องเป็นอย่างไรบ้าง?
เก่งทางด้านไหนบ้าง? ฯลฯ

บทที่ 5 กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้เกิดผล

เป้าหมายเหล่านี้ต้องชัดเจน เพื่อที่เราจะได้วางแผนการสอนงานได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญต้องมีการสื่อสารให้พนักงานเห็นเป้าหมายที่เราวางไว้อย่างชัดเจน พนักงานจะได้รับรู้ความคาดหวังของหัวหน้า เขาจึงสามารถพัฒนาตัวเองไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หากมีตรงไหนที่เขาคิดว่า ไม่น่าจะทำได้ หัวหน้า และพนักงานควรจะเปิดใจคุยกัน และให้โอกาสพนักงานในการปรับตัวและฝึกฝนเรียนรู้มากขึ้น

“แปลกแต่จริง
หัวหน้าส่วนใหญ่มักจะคาดหวังกับพนักงานไว้สูง
แต่พนักงานไม่เคยรู้ว่าคาดหวังอะไร !!!”

เป้าหมายเหล่านี้ต้องชัดเจน เพื่อที่เราจะได้วางแผนการสอนงานได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญต้องมีการสื่อสารให้พนักงานเห็นเป้าหมายที่เราวางไว้อย่างชัดเจน พนักงานจะได้รับรู้ความคาดหวังของหัวหน้า เขาจึงสามารถพัฒนาตัวเองไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หากมีตรงไหนที่เขาคิดว่า ไม่น่าจะทำได้ หัวหน้า และพนักงานควรจะเปิดใจคุยกัน และให้โอกาสพนักงานในการปรับตัวและฝึกฝนเรียนรู้มากขึ้น

เหตุผลเป็นเพราะว่า

หัวหน้าคาดหวัง แต่ไม่เคยนำมาเป็นเป้าหมาย !!!

หัวหน้าคาดหวัง แต่ไม่เคยนำมาวางแผนพัฒนาพนักงาน !!!

หัวหน้าคาดหวัง แต่ไม่เคยสื่อสารให้พนักงานรู้ !!! แถม ยังชอบหงุดหงิด และตำหนิเวลาไม่ได้ดั่งใจ

หัวหน้าคาดหวัง แต่ไม่เคยสอนงาน !!! มีหัวหน้าจำนวนมากงาน ติดแต่สั่งงาน แต่ไม่เคยสอนเลย

หัวหน้าคาดหวัง แต่ไม่เคยรู้ว่าคาดหวังเกินจากความเป็นจริงมาก !!!

สรุป หัวหน้าทุกท่านเพียง

ปรับจากความคาดหวัง มาเป็นเป้าหมายในการสอนงาน
ปรับจากเป้าหมาย มาเป็นการวางแผนสอนงาน
ปรับจากแผนสอนงาน มาเป็นการสื่อสารในเชิงบวก
ปรับจากการสื่อสารในเชิงบวก มาเป็นการให้โอกาสเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝน
ผมเชื่อว่าท่านจะได้พนักงานดั่งที่ท่านคาดหวังอย่างแน่นอน

03 มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในงานที่ทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้ ได้อย่างดี

หัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในงานที่ทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้ ได้อย่างดี อุปสรรคขัดขวางสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การสอนงานไม่สัมฤทธิ์ผล นั่นคือ การที่หัวหน้ามักคิดว่าตัวเองไม่เก่งพอ ไม่ดีพอ ที่จะสอนงานใคร หรือฉันพูดไม่เก่ง ฉันพูดไม่รู้เรื่อง

ใครที่คิดแบบนี้บ้าง ???

ผมอยากถามท่านต่อว่า ถ้าท่านไม่เก่งจริง ไม่ดีจริง แล้วทำไมถึงถูกโปรโมทขึ้นมาเป็นหัวหน้างานได้หละครับ ไม่ต้องรอให้ตัวเองเก่ง ดีพร้อมก่อนที่จะสอนใครครับ มีเท่าไรให้เท่านั้น รู้เท่าไร สอนเท่านั้น เก่งเท่าไร ทำให้ดูเท่านั้น แต่ยิ่งคุณทำมาก คุณก็จะเก่งมากขึ้น ยิ่งคุณสอนมาก คุณก็ยิ่งรู้มากขึ้น

“คนที่ไม่มีวัน
ประสบความสำเร็จ
คือ คนที่รอให้ตัวเอง
สมบูรณ์พร้อม”

พวกเราเคยรู้ไหมครับว่า สิ่งที่ทำร้ายตัวเองมากที่สุดคือ อะไร?

ถูกต้องครับ ความคิดของเราเอง!!!

แล้วรู้ไหม ใครที่ดูถูกตัวเรามากที่สุด ?

ถูกต้องอีกแล้วครับ ความคิดของเรานั้นเอง !!!

ผมกำลังจะบอกทุกท่านว่า ไม่ว่าตอนนี้เราจะคิดอย่างไรไม่สำคัญ สำคัญที่ต้องลงมือทำ ลงมือสอน ลงมือเป็นแบบอย่างที่ดี นำความรู้ ความสามารถ มาสร้างประโยชน์แก่ชนรุ่นหลัง วันนี้ เดี๋ยวนี้ ไม่ต้องรอให้พร้อม ไม่ต้องรอให้เก่ง เริ่มต้นเลย อย่าปล่อยความคิดดูถูกตัวเองมาบ่อนทำลายความสามารถของเรา และหยุดยั้งการพัฒนาของน้อง ๆ ทีมงาน ผมเชื่อว่าทุกท่านมีของดี ๆ มากมาย เป็นกำลังใจให้ทุกคนครับ

04 อยากให้น้อง ๆ เก่ง ต้องลงมือทำ และสอนที่หน้างานจริง

ผมได้ให้คำปรึกษาหัวหน้างานจำนวนมากที่ท้อใจกับการสอนงาน หลายคนระบายให้ผมว่า

อ.ไวท์ ครับ จะทำอย่างไรดี พูดไปหลายรอบแล้ว แต่ก็ไม่เข้าใจ?

หัวหน้างาน

พูดไปกี่รอบครับ

อ.ไวท์

โห ! หลายรอบมากครับ นับไม่ถ้วนหรอกครับ

หัวหน้างาน

แล้วได้เปลี่ยนวิธีการสอนไหมครับ

อ.ไวท์

ผมก็พยายามเปลี่ยนคำสอนนะครับ ลดศัพท์เทคนิค และภาษาอังกฤษมาตั้งเยอะ น้องก็ทำผิดอยู่ดี

หัวหน้างาน

แล้วหัวหน้าเคยคิดไหมว่าคนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการฟังหรือจากการดูครับ?

อ.ไวท์

อืมมมม น่าจะจากการดูมากกว่านะครับ

หัวหน้างาน

555 ถูกต้องแล้วครับ ... ฉะนั้น อยากให้น้องเก่งขอให้สอนน้องด้วยการทำให้ดูมากกว่าพูดให้ฟังดีกว่าไหมครับ

อ.ไวท์

อ่อ ผมเพิ่งถึงบางอ้อก็วันนี้แหละ

หัวหน้างาน

ฉะนั้น จำไว้ 3 ประโยค และคุณจะสอนงานได้ขั้นเทพทีเดียว หนึ่ง ทำให้ดู สอง ทำร่วมกัน และ สาม ดูน้องทำ จำได้ไหมครับ

อ.ไวท์

ว้าว ขอบคุณมากครับ ตาสว่างเลยครับ

หัวหน้างาน

(ปล. นี้คือตัวอย่างเหตุการณ์จริงในการสอนงานด้วยการตั้งคำถาม และ Feedback ด้วยการสื่อสารเชิงบวก)

ปัญหาของหัวหน้าสอนงานส่วนใหญ่ คือ ชอบสอนงานด้วยการพูดให้ฟัง แต่คนมีความสามารถรับรู้จากการฟังได้เพียง 15% เท่านั้น แต่จะรับรู้จากการดูได้มากถึง 75% ทีเดียว

ฉะนั้น ลบความคิดโบราณ ๆ ว่าการสอนที่ดีต้องพูดเยอะ ๆ ต้องบังคับให้คนตั้งใจฟังเชยมากเลยครับ

05 มีทัศนคติเชิงบวกต่อทีมงาน ไม่จ้องจับผิด แต่จับถูก เชื่อมั่นว่า “เขาทำได้”

วันหนึ่ง มีผู้บริหารระดับกลางมาขอคำปรึกษากับผม

ผู้บริหาร

สวัสดีครับ อ.ไวท์ ผมอึดอัดกับลูกน้องผมมากเลยครับ อุตส่าห์คัดเลือกมาอย่างดี แต่ก็ทำงานไม่ถูกใจเสียเลย

สวัสดีครับ ท่านผู้บริหาร เล่าได้ไหมครับว่าไม่ถูกใจเรื่องอะไรบ้าง ?

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

โอ๊ย หลายเรื่องมากๆ เช่น ทำงานไม่ได้ตามกำหนดการบ้างล่ะ ส่งงานเอกสารก็ไม่เรียบร้อย ข้อมูลก็ไม่ครบถ้วน ส่งเมล์ให้ลูกค้าก็ไม่ CC ถึงผม (ระบายอีกหลายเรื่อง)

แต่น้องคนนี้ ผู้บริหาร มีส่วนในการตัดสินใจเลือกเข้ามาหรือเปล่าครับ ?

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

เออ ใช่ๆ ผมเป็นคนตัดสินใจรับเอง แต่...

ไม่เป็นไรครับ ผมแค่อยากถามว่าตอนตัดสินใจรับพนักงานคนนี้ เห็นความดีอะไรในตัวน้องบ้าง?

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

อืม ก็หลายอย่างนะครับ เห็นน้องเขาแต่งกายดี มารยาทดี อารมณ์ดีกล้าเข้าหาผู้คน ดูเป็นคนตั้งใจทำงานจริง

ว้าว มีข้อดีมากขนาดนั้นเลยทีเดียว แล้วท่านผู้บริหารเคยสนับสนุนน้องเขาในส่วนเด่นเหล่านี้บ้างหรือเปล่าครับ ?

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

เอ่อ...

ไม่ต้องเอ่อนานหรอกครับ หากเราจ้องจับผิดยังไงเราก็เจอความผิด ความบกพร่อง แต่หากเราจะจับถูก จับในส่วนดีของเขา และสนับสนุนให้เขาได้แสดงความสามารถในส่วนดี น้องเขาจะพัฒนาตัวเองได้เร็วขึ้น มีความเชื่อมั่นมากขึ้น

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

โอ้โห โดนใจเลยครับ

บทที่ 5 กุญแจ 10 ประการ สอนงานให้เกิดผล

ขอฝากประโยชน์เด็ดของ อัลเบิรต์ ไอน์สไตน์ ครับ

อ.ไวท์

"จงอย่าวัดสามารถของปลาด้วยการให้มันไปปีนต้นไม้
ไม่เช่นนั้น...ปลาจะเป็นสิ่งมีชีวิตที่ไร้ความสามารถที่สุด"

เช่นเดียวกัน อย่าวัดความสามารถของน้อง บนมาตรฐาน
ความสามารถของเรา ไม่เช่นนั้นน้องเราเก่งแค่ไหน
ก็เป็นคนไร้ความสามารถในสายตาเรา

อ.ไวท์

ผู้บริหาร

ว้าว...เข้าใจเลยครับ โดนเต็มๆ

นอกจากนี้ผู้สอนงานที่ดีต้องหมั่นให้กำลังใจ เพิ่มความเชื่อมั่น
แก่น้องด้วยว่าเขามีความสามารถ เขาทำได้
เมื่อคนเราเชื่อมั่น เขาจะกล้าดึงเอาศักยภาพซ่อนเร้น
ออกมาใช้อย่างเต็มที่

อ.ไวท์

ขออนุญาตขยายความไปถึง พ่อ แม่ ครูบาอาจารย์ ด้วยนะครับ อย่าวัดความสามารถของเด็กบนมาตรฐานของเรา ไม่เช่นนั้นลูกหลานของเราจะกลายเป็นเด็กสูญเสียความมั่นใจ ไม่กล้าทำอะไร เพราะทำอะไรก็ผิดไปหมด ถูกด่า ถูกตำหนิไปหมด

ช่วยกันมองหา ความดี ความน่ารัก ของลูกหลานเรา พวกเขาต้องการเพียงคนยอมรับและเชื่อมั่นในตัวเขา

06 รู้จักสร้างกำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงาน

"หากต้องการเปลี่ยนแปลงคนให้ดีขึ้น
จงใช้พฤติกรรมแห่งความรัก
จงจำไว้ พฤติกรรมแห่งความเกลียดชัง
ไม่สามารถเปลี่ยนใครให้ดีขึ้นได้"

- Dalai Lama -

ณ ห้องสัมมนาวันหนึ่ง

ผู้จัดการ

อาจารย์ครับ ผมพลาดครับ พลาดมาก ๆ

อ.ไวท์

ไม่ทราบพลาดเรื่องอะไรมาครับ ?

ผู้จัดการ

ผมดันไปรับพนักงานที่มีทัศนคติแย่มาก เธอเป็นคนคิดลบมาก ๆ ท้อแท้ง่าย ขี้หงุดหงิดด้วย เป็นแบบนี้จะพัฒนาพนักงานแบบนี้ได้อย่างไง

อ.ไวท์

อืม...ค่อนข้างหนักจริง ๆ ครับ แต่คุณผู้จัดการเคยคิดไหมครับ ต้นเหตุที่ทำให้คนหนึ่งกลายมาเป็นคนคิดลบ ท้อแท้ง่าย น่าจะเกิดจากอะไรครับ ?

ผู้จัดการ

อืมมมม ... ผมเดาว่าน่าจะเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เขาอยู่หรือเปล่าครับ?

อ.ไวท์

ใช่เลยครับ แต่น้องเขาต้องเจอสภาพแวดล้อมแบบไหนตั้งแต่วัยเด็กถึงสามารถคิดลบได้ขนาดนี้?

ผู้จัดการ

น่าจะอยู่ในครอบครัวที่กดดันมาก ๆ พ่อแม่ หรือพี่น้องดุชอบพูดจาเสียดแทง ทำร้ายความรู้สึก หรือไม่น่าจะเคยทำอะไรผิดพลาด แล้วไม่ได้รับการให้อภัยหรือยอมรับ

อ.ไวท์

ว้าวๆๆ คุณผู้จัดการวิเคราะห์ได้ยอดเยี่ยมเลยครับ แล้วคุณผู้จัดการเป็นคนใจบุญหรือเปล่าครับ ?

ผู้จัดการ

เอ้า ใจบุญแน่นอนอยู่แล้ว อาจารย์ถามอะไรเนี่ย

อ.ไวท์

5555 โอเคครับ ผมเชื่ออยู่แล้วว่าใจบุญแน่นอน แล้วคุณผู้จัดการคิดว่า คนที่มีพื้นฐานชีวิตที่ลำบาก ติดลบ ถูกทำร้ายจิตใจมาหนักขนาดนี้ ควรถูกปฏิบัติอย่างไรครับ ?

ผู้จัดการ

...อึ้ง ไปชั่วขณะ...

เออ... อาจารย์เล่นผมจนพูดไม่ออกทีเดียวครับ

อ.ไวท์

ขอโทษนะครับ แต่มันคือความจริง ถ้าเราต้องการจะพัฒนาคนให้ดีขึ้น จงเลิกใช้พฤติกรรมแห่งความเกลียดชัง (เชิงลบ) เช่น ด่า ตำหนิ ดูถูก พูดจาเสียดสี แดกดัน นินทาว่าร้าย ล้อเลียนปมด้อย ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้มีแต่คนใจบาปปฏิบัติกัน แต่หากเราเป็นคนใจบุญที่เจตนาพัฒนาผู้อื่น เราต้องใช้พฤติกรรมแห่งความรัก (เชิงบวก) เช่น ยอมรับ ยกย่อง ชื่นชม มองหาข้อดี สนับสนุน ให้โอกาส ให้กำลังใจ ให้ความเชื่อมั่น กอด หรือโอบเขาบ้าง

ผู้จัดการ

โห... ยากนะครับ

อ.ไวท์

ยาก แปลว่า ยังไม่ได้ทำอย่างจริงจังครับ ทำบ่อย ๆ เดี๋ยวก็ง่ายเอง

ด้วยเหตุนี้ ผมจึงรักงานสอน และงานพัฒนาคนมาก ๆ เพราะนี่คืองานที่ทำให้ผมได้พัฒนาความรักในตัวของผมไปด้วย ขอบคุณ ขอบคุณ ขอบคุณ ทุก ๆ คนที่มีให้ผมไปสอนครับ

07 ให้เวลา สร้างโอกาส ให้เขาได้ฝึกฝน พัฒนา

"อย่าคาดหวังว่า แค่พูด แค่สอน แล้วคนจะเก่งขึ้น"

วันหนึ่งขณะให้คำปรึกษาอยู่ที่บริษัทแห่งหนึ่ง

Supervisor

อ.ไวท์ คะ ทำอย่างไรดี ก็เด็กรุ่นใหม่ เข้าใจอะไรยาก ๆ สอนแล้วก็ทำไม่ค่อยได้

อ.ไวท์

ไม่ทราบ คุณ Sup ให้น้องเขาทำอะไรครับ ?

Supervisor

ก็เนี่ยค่ะ ให้รวบรวมข้อมูลลูกค้าที่ complaint แล้วแยกประเภท คีย์ลงในระบบ แค่นี้เอง ง่าย ๆ

อ.ไวท์

555 เออ ง่ายจริง ๆ ด้วยไม่เห็นมีอะไรยากนี่น่า

Supervisor

ใช่ เบื่อเด็กรุ่นใหม่มาก ง่าย ๆ แค่นี้ก็ทำไม่ได้

อ.ไวท์

เอ่อ ไม่ทราบว่าคุณ Sup ทำงานสายบริการมากี่ปีแล้วครับ

Supervisor

แหม อ.ไวท์ ก็ถามได้ ปีนี้ก็ปีที่ 15 แล้ว (แอบมีเขิน)

อ.ไวท์

นั่นสินะ ผมเองประสบการณ์ทั้งหมดก็ 25 ปี แล้ว ประสบการณ์พวกเราเยอะเนอะ

Supervisor

ใช่ค่ะ

อ.ไวท์

คุณ Sup คิดว่า ถ้าน้องเค้าประสบการณ์สายบริการ 15 ปี งานนี้จะยากสำหรับเขาไหมครับ ?

Supervisor

แหม อ.ไวท์ ถามอะไร ถ้าประสบการณ์น้องเค้า 15 ปี ยังทำไม่ได้นี้ ไม่รู้จะว่าอย่างไงแล้วค่ะ

อ.ไวท์

นั่นสินะ แต่นี้น้องเค้าเพิ่งกี่เดือนครับ

Supervisor

เอ่อ... 3 เดือนเองค่ะ

อ.ไวท์

เพิ่งจบใหม่มา 3 เดือนเอง แล้วทำไมถึงกล้าคาดหวังว่าเขาจะทำงานที่อาศัยประสบการณ์มาก ๆ แบบนี้ได้ละครับ ให้เวลา ให้โอกาสน้องในการเรียนรู้ สะสมประสบการณ์หน่อยดีไหมครับ

Supervisor

เหะ ๆ หนูขอโทษค่ะ

อ.ไวท์

ไม่เป็นไรครับ แต่โปรดจำไว้ว่า คนแต่ละคน มีพื้นฐานชีวิตมาไม่เหมือนกันความคิดความเข้าใจแตกต่างกัน ประสบการณ์ฟูมฟักมาไม่เหมือนกัน จงให้เวลา ให้โอกาส ในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วยนะครับ

08 หมั่นประเมินพัฒนาการของพนักงาน พร้อมให้คำปรึกษาและ Feedback อย่างสม่ำเสมอ

*อย่าลืม บันทึกพัฒนาการของน้องเป็นประจำ

วันหนึ่งในห้องประชุมบริษัทลูกค้า

ผู้ช่วยฝ่าย

เฮ้อ ... ผมรู้สึกว่าการ coaching พัฒนาพนักงาน ไม่เห็นได้ผลเลย

อ.ไวท์

รบกวนขยายความหน่อยครับ ไม่เห็นผลอย่างไรครับ ?

ผู้ช่วยฝ่าย

เนี่ย... ทำมาตั้งหลายเดือนแล้ว ผมก็ไม่เห็นว่าพนักงานจะเก่งขึ้นตรงไหน ? พัฒนาตรงไหน?

อ.ไวท์

ไม่ทราบว่าท่านผู้ช่วย มีการวางแผนชัดเจนไหมครับ ?

ผู้ช่วยฝ่าย

มีหมดครับ ทั้งเป้าหมาย ทั้งแผนการสอน ทั้งการ feedback เชิงบวก ผมทำมาหมดแล้ว

อ.ไวท์

ว้าว ชื่นชมมาก ๆ เลยครับ แล้วไม่ทราบว่าท่านผู้ช่วย มีจดบันทึกพัฒนาการของพนักงานไหมครับ ว่าตั้งแต่วันแรกที่เข้ามา จนถึงวันนี้ เขาทำอะไรได้ดีขึ้นบ้าง อะไรยังทำไม่เป็น ?

ผู้ช่วยฝ่าย

อ้าว... ต้องลงบันทึกด้วยเหรอ

อ้าว... แล้วท่านจะจำได้อย่างไงล่ะครับ งานท่านก็เยอะ ชีวิตท่านมีเรื่องให้คิด ให้วุ่นวายมากมาย จนทำให้ท่านไม่เห็นพัฒนาการของทีมงานนะครับ

อ.ไวท์

บางทีชีวิตเราก็แปลก เราวุ่นวายเสียจนไม่เห็นพัฒนาการของคนที่เราพัฒนา เพราะเราไม่เคยแม้กระทั่งจะจดบันทึกพัฒนาการในชีวิตเขา ถึงเขาพัฒนาไปไกลเพียงใด เราก็รู้สึกว่าเขาย้ำอยู่กับที่ !!!

09 การพัฒนาคนเป็นเรื่องสนุก มีความสุข

จงอย่าทำให้เป็นเรื่องน่าเบื่อ เครียด บรรยากาศนั้นสำคัญมาก

การพัฒนาคนเป็นเรื่องสนุก มีความสุข ... จริง ๆ นะ

ในห้องสัมมนาวันหนึ่ง ... ผู้เข้าสัมมนาท่านหนึ่งยกมือ

ผู้เข้าสัมนา

อ.ไวท์ ครับ ทำไม อ.สอนทุกวัน บรรยายวันละ 7 ชม. ไม่เบื่อ ไม่เหนื่อยเหรอครับ ?

ไม่เบื่อเลยครับ ทำมา 10 ปี แล้ว ยิ่งสอน ยิ่งมีความสุขครับ

อ.ไวท์

ผู้เข้าสัมนา

อ.ไวท์ ทำได้ไงครับ ?

อยากรู้เคล็ดลับไหมครับ...

อ.ไวท์

เคล็ดลับ คือ ทำให้เรื่องการสอนงานเป็นเรื่องสนุก ไม่ต้องเคร่งเครียด ไม่ต้องเป็นทางการ ทำให้บรรยากาศสบาย ๆ เป็นพี่เป็นน้อง คุยกันแบบแลกเปลี่ยนความคิด หากทำได้ตามนี้ คุณจะหลงรักการสอนงานขึ้นมาทันที

ปัญหาของการสอนงานในประเทศไทย คือ ต้องทำให้เป็นเรื่องจริงจัง เคร่งเครียด ทางการ ยิ่งช่วงหลัง ยิ่งไปกันใหญ่ ต้องมีแบบแผนที่ชัดเจน ต้องมีตัวชี้วัดที่จับต้องได้ (KPI) บางบริษัทไปกันใหญ่ ต้องมี ROI (Return of Investment)

จึงเป็นต้นเหตุที่ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่ชอบสอนงาน และเรียนรู้ เพราะรู้สึกว่ามันยาก มันวุ่นวาย และน่าเบื่อมาก

โปรดจำไว้ว่า

“อะไรก็ตามที่คนรู้สึกว่าน่าเบื่อและยาก
คนจะไม่อยากทำมัน
การสอนงานก็เช่นเดียวกัน”

10 ภูมิใจเมื่อน้องเก่งขึ้น พร้อมสนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าขึ้น

Coach ที่ดีจะดีใจ เมื่อเห็นทีมงานได้ดี

รู้ไหมครับ สุดยอดความสุขของมนุษย์คืออะไร ?

คำตอบ คือ ความภาคภูมิใจนั่นเอง

และให้คุณเอาเงินเป็นพันล้านไปซื้อความภาคภูมิใจ ก็ซื้อไม่ได้ ความภาคภูมิใจซื้อได้ด้วยการลงมือทำ ลงมือสร้าง

ฉะนั้น สุดยอดความสุขอย่างหนึ่งของการเป็นผู้สอนงาน คือ เห็นน้องที่เราสอนเขาเก่งขึ้น เขาดีขึ้น เขาก้าวหน้าขึ้น เขามีความสุขมากขึ้น

เมื่อไรที่เรามีส่วนในการพัฒนาคนให้ดีขึ้น เราจะรู้สึกว่าเราเป็นคนมีคุณค่าและเราจะเกิดความภูมิใจในตนเอง

ขอเป็นกำลังใจให้ผู้ที่ได้อ่าน E-Book ฉบับนี้
ประสบพบเจอกับความสุขใจนี้กันทุกท่านเทอญ

หากมีข้อสงสัยประการใด
สามารถสอบถามเพิ่มเติมได้
โดย inbox มาที่

www.facebook.com/
waiwit007

หลังจากที่คุณได้ศึกษาชุดการเรียนนี้จบลงแล้ว ขอให้ลองทดสอบตัวเองว่าคุณมีความรู้ความเข้าใจเรื่องเทคนิคการสอนงานมากน้อยเพียงใด

คำสั่ง โปรดเลือกคำตอบข้อที่คุณเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ 1 ประโยชน์ของการสอนงานในข้อใดส่งผลประโยชน์ให้ต่อองค์กร

- ก. ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และทำงานในทิศทางเดียวกัน
- ข. สร้างคนทำงานที่มีคุณภาพจำนวนมากขึ้น
- ค. พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ
- ง. ลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่

ข้อ 2 ข้อใดที่สามารถทำให้เกิดผลโดยใช้เทคนิคการสอนแบบการเสริมสร้างความรู้ (Knowledge)

- ก. อรุณเขียนงานที่ทำประจำวัน และ Job Description อย่างละเอียด
- ข. นิภานำเอกสารงานที่ได้รับไปอ่าน และนำมาสรุปให้กับทีมฟัง
- ค. ประชุมเพื่อเปิดประเด็นข้อสงสัย และสอบถาม
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 3 ข้อใดคือความหมายของ coaching หรือ การสอนงาน

- ก. กระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ
- ข. เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงานด้านต่างๆ เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงาน โดยอาศัยวิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านนั้นมาถ่ายทอดให้ฟังกัน
- ค. บุคคลที่เป็นตัวการสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 4 KUSA ย่อมาจากคำในข้อใด

- ก. Knowledge , Understand , Skill , Attitude
- ข. Knowledge , Understand , Success , Attitude
- ค. Knowhow , Understand , Skill , Attitude
- ง. Knowhow , Understand , Success , Attitude

ข้อ 5 การกล่าวชื่นชม เมื่อพนักงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้น จัดอยู่ในกระบวนการใดของการสอนงาน

- ก. K : Knowledge
- ข. U : Understand
- ค. S : Skill
- ง. A : Attitude

ข้อ 6 ผู้สอนงาน หรือ Coach คือ

- ก. คือ ผู้กระตุ้นให้ต่อมการเรียนรู้ทำงาน
- ข. คือ ผู้ให้ด้วยความสุขใจ
- ค. คือ ผู้สร้างกำลังใจ และแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 7 ข้อใดบ้างที่เป็นหลักของ 7 ส. จิตวิทยาการเรียนรู้

- ก. สงสัย จิตวิญญาณการเรียนจะถูกปลุกให้ตื่น
- ข. สัมผัส จับต้อง การเรียนรู้ของผู้เรียนจะมีมิติหลากหลายมากขึ้น
- ค. สำรวจ ตรวจตรา ผู้เรียนจะรู้จักสิ่งนั้นกว้างขึ้น
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 8 ข้อใดต่อไปนี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

- ก. การสอนมีแต่ตัวหนังสือ ไม่มีรูปภาพ หรือตัวอย่างจริงประกอบ
- ข. ผู้สอนสามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้
- ค. บรรยากาศเป็นแบบครูสอนนักเรียน
- ง. บรรยากาศการสอนแบบสื่อสารทางเดียว

ข้อ 9 ข้อใดเป็นจิตวิทยาเพื่อสร้างกำลังใจให้กับลูกน้องจากหัวหน้างาน

- ก. ตำหนิให้น้อยลง ชมเชยให้มากขึ้น
- ข. ออกคำสั่งให้น้อยลง สอนงานให้มากขึ้น
- ค. มองหาข้อเสียให้น้อยลง มองหาข้อดีให้มากขึ้น
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 10 ข้อใดถือได้ว่าจัดเป็นผู้ฟังที่ดี

- ก. ไม่สบสายตาเวลาพูด
- ข. ไม่อดทนรอฟังจนจบ
- ค. ไม่ขัดจังหวะตอนพูดคุย
- ง. พูดแทรกขณะที่ผู้อื่นกำลังพูด

ข้อ 11 ข้อใดเป็นสาเหตุของปัญหาในการตั้งคำถามเชิงลบในการกระตุ้นพนักงาน

- ก. ต้องการให้พนักงานได้ฝึกคิด ฝึกวิเคราะห์ ฝึกไตร่ตรอง
- ข. พนักงานไม่อยากคุยกับหัวหน้า เพราะรู้สึกว่ายิ่งคุยยิ่งผิด ยิ่งโง่
- ค. สร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องมั่นใจว่าทำงานได้ดี
- ง. ช่วยในการหาทางเลือกที่ดีกว่า

ข้อ 12 ทักษะอื่นใดอีกที่สำคัญของผู้สอนงานในการพัฒนาคน นอกจากการเป็นผู้รับฟังที่ดี การตั้งคำถามที่ยอดเยี่ยม และการสร้างแรงจูงใจ

- ก. Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก
- ข. Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงลบ
- ค. Coach ด้วยคำถามในเชิงบวก
- ง. Coach ด้วยคำถามในเชิงลบ

ข้อ 13 จากคำกล่าวว่า **“คำพูดเราเป็นตะปูและดอกไม้ หากพูดแล้วเป็นตะปู ทำร้ายความรู้สึกคนอื่น ช่วยกรุณาเงียบไว้ ยังนับว่าเป็นดี แต่หากพูดแล้วเป็นดอกไม้สร้างกำลังใจ ความรู้สึกดีๆ แก่คนอื่น ช่วยกรุณาพูดออกมาเยอะๆ คนจะยิ่งรู้สึกดี”** สามารถนำมาใช้เป็นทักษะใดของผู้สอน

- ก. Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก
- ข. Feedback ด้วยการสื่อสารในเชิงลบ
- ค. Coach ด้วยคำถามในเชิงบวก
- ง. Coach ด้วยคำถามในเชิงลบ

ข้อ 14 การสร้างแรงจูงใจสามารถสร้างจากเรื่องใดได้บ้าง

- ก. แรงจูงใจจากความกลัว
- ข. แรงจูงใจจากรางวัลตอบแทน
- ค. แรงจูงใจจากทัศนคติเชิงบวก
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 15 มิติในชีวิตของคนเราแบ่งออกได้เป็น 4 มิติใหญ่ คือ

- ก. ส่วนเปิดเผย ส่วนบอดในชีวิต ส่วนซ่อนเร้น ส่วนซับซ้อน
- ข. ส่วนเปิดเผย ส่วนบอดในชีวิต ส่วนสับสน ส่วนลึกลับ
- ค. ตนเองรู้ คนอื่นเห็น , ตนเองไม่รู้ คนอื่นเห็น , ตนเองรู้ คนอื่นไม่เห็น , ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่เห็น
- ง. ตนเองรู้ คนอื่นรู้ , ตนเองไม่รู้ คนอื่นรู้ , ตนเองรู้ คนอื่นไม่รู้ , ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้

ข้อ 16 คนที่สามารถดำเนินชีวิตอยู่กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขนั้นมาจากปัจจัยสำคัญอะไร

- ก. พื้นที่ในส่วนที่ลึกลับจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น
- ข. พื้นที่ในส่วนที่ซ่อนเร้นจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น
- ค. พื้นที่ในส่วนที่เปิดเผยจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น
- ง. พื้นที่ในส่วนที่บอดจะมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น

ข้อ 17 การสร้างแรงจูงใจจากทัศนคติเชิงบวก (Attitude Motivation) ก่อให้เกิดสิ่งใด

- ก. ถึงแม้จะล้มเหลวกี่ครั้ง ก็ไม่เลิก
- ข. มองไม่เห็นฝั่งก็ไม่พียรพยายาม
- ค. ไม่ต้องใช้ความพยายาม
- ง. ถูกต้องข้อ ข. และ ค.

ข้อ 18 ทัศนะคติของผู้สอนงานที่ดีควรเป็นอย่างไร

- ก. รู้สึกดีกับการสอน
- ข. สอนเพราะบทบาทหน้าที่
- ค. เริ่มต้นด้วยความรู้สึกในเชิงบวกและความรัก
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. และ ค.

ข้อ 19 สิ่งที่ผู้สอนหรือหัวหน้าไม่ควรวัดความสามารถบนมาตรฐานของตนเอง เป็นเพราะเหตุใด

- ก. เพราะไม่มัวหาแต่ข้อบกพร่อง
- ข. ต้องให้กำลังใจ เพิ่มความเชื่อมั่นให้ลูกน้องว่ามีความสามารถ
- ค. เพราะว่า ไม่ว่าจะเก่งแค่ไหน ก็เป็นคนไร้ความสามารถในสายตาเรา
- ง. เพราะสามารถสร้างแรงจูงใจได้

ข้อ 20 สิ่งสำคัญในการสอนงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จควรต้องทำอย่างไร

- ก. มีเป้าหมายต้องชัดเจน เพื่อที่จะวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม และต้องมีการสื่อสารให้เห็นถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน
- ข. ศึกษาหาข้อมูล เตรียมความพร้อม และสอนโดยให้ฟังเยอะๆ
- ค. การสอนต้องมีความคาดหวังไว้สูง
- ง. คอยมองหาข้อบกพร่องอยู่เสมอ