พุทธบูรณาการเพื่อการโค้ชทีมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง*

Buddhist Integration for Team Coaching toward Creative Problem-Solving and Transformative Change

ปรีดิ์ฤทัย ตั้งจิตญาณพัฒน์
Preeruetai Tungjityannapat
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya, Thailand.
Corresponding Author's Email: coach.citrus@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาที่ต้นตอหรือรากของสาเหตุก่อนที่จะค้นหาวิธีแก้ไข ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดทฤษฎีของตะวันตก และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชในการแก้ปัญหาให้กับทีมหรือปัญหาเฉพาะตัวบุคคลของคนในทีม โดยบูรณาการทฤษฎีของตะวันตกและพุทธธรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดใหม่ว่าด้วย การโค้ชทีมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาประกอบด้วย (1) การทบทวนทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ การโค้ชซิ่ง การโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาด้วยหลักการของ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ จิตวิทยาสติ-ความฉลาดทางอารมณ์ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์-และ ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจของสมาชิกทุกคนในทีม โดยมีการวิเคราะห์จุดที่ยังเป็นช่องว่างของการโค้ชทีมในปัจจุบัน ด้วยโมเดล GROW (2) การนำเสนอหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่ อริยสัจ 4 และพรหมวิหาร 4 (3) การบูรณาการทฤษฎีตะวันตกกับหลักพุทธธรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโค้ชและคุณสมบัติภายในของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการโค้ชทีม ผลการศึกษาเสนอว่าทฤษฎีตะวันตกให้กรอบ กระบวนการและเครื่องมือการโค้ชที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม มีวิธีการฝึกฝนพัฒนาสมรรถนะการโค้ช แต่ยังขาดพื้นฐานจุดเริ่มต้นที่ตัวบุคคลที่ต้องมีมิติด้านคุณธรรม วิธีคิดและจิตใจที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อนำหลักพุทธธรรมมาประกอบ จะช่วยให้เกิดการสังเคราะห์ "โมเดลการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาบนพื้นฐานพุทธธรรม" ที่มีองค์ประกอบด้านกระบวนการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหา พร้อมทั้งภาวะภายในตัวผู้นำ บนพื้นฐานจิตวิทยาสติ วุฒิภาวะทางอารมณ์ และคุณภาพของจิตใจที่มีความเป็นพรหมวิหาร 4 เพื่อให้ผู้นำทีมหรือโค้ชสามารถนำไปสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่เอื้ออำนวยต่อการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สร้างการเปลี่ยนแปลง และยกระดับผลงานของทีม ซึ่งโมเดลนี้จะให้มุมมองแนวคิดที่เติมเต็มในตัวผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชทีมให้มีความสมบูรณ์ทั้งสมรรถนะที่มองเห็นภายนอกและสิ่งที่มองไม่เห็นภายในแต่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่จะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และมีสันติสุขในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

คำสำคัญ: พุทธบูรณาการ; การโค้ชทีม; การแก้ปัญหา; สติและความฉลาดทางอารมณ์; ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

---

*Received November 1, 2025; Revised December 15, 2025; Accepted December 22, 2025

Abstract

This research article aimed to examine the concept and theory of team coaching for addressing problems at their root causes before seeking solutions. The concept originated from Western theories and Buddhist principles related to leadership development and the role of a coach in addressing team problems or individual problems among team members. Western theories and Buddhist principles were integrated to develop a new conceptual framework for team coaching for creative problem-solving and change. The content comprised three main areas. First, Western theories were reviewed, including coaching, team coaching for problem-solving based on action learning, mindfulness psychology, emotional intelligence or emotional maturity, and psychological safety among team members. The study also analyzed existing gaps in team coaching through the GROW model. Second, relevant Buddhist principles for team coaching and problem-solving were examined, particularly the Four Noble Truths (*Ariyasacca*) and the Four Sublime States of Mind (*Brahmavihārās*). Third, Western theories were integrated with relevant Buddhist principles concerning the coaching process and the internal qualities of individuals who serve as team coaches. The findings indicated that Western theories provide clear and practical frameworks, processes, and coaching tools, as well as approaches for developing coaching competencies. However, they lack a clear foundation concerning the individual coach's ethical qualities, mindset, and inner state. Integrating Buddhist principles can therefore contribute to the synthesis of a "Buddhist-Based Team Coaching Model for Problem-Solving." The model incorporates both a team coaching process for problem-solving and the leader's inner qualities, grounded in mindfulness psychology, emotional maturity, and the qualities of mind associated with *Brahmavihārās*. The model enables team leaders or coaches to create a working environment that facilitates creative collaborative problem-solving, organizational change, and improved team performance. It offers a more comprehensive perspective on leadership and team coaching by integrating both externally observable competencies and internal qualities, the latter of which provide an essential foundation for creative problem-solving, meaningful change, innovation, and peaceful collaboration within teams.

Keywords: Buddhist Integration; Team Coaching; Problem Solving; Mindfulness and Emotional Intelligence; Team Psychological Safety

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเพราะความทันสมัยของเทคโนโลยีที่เติบโตแบบก้าวกระโดด นอกจากนั้นยังเต็มไปด้วยความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน และไม่สามารถกำหนดรู้อะไรได้แน่นอนชัดเจนดังในยุคอดีต (Terlato, 2024) ทำให้ผู้ที่ทำงาน โดยเฉพาะผู้นำต้องปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตการทำงาน หลายคนหลายองค์กรที่เผชิญกับสภาพปัญหาถูกบีบ กดดัน บังคับให้ต้องเร่งหาทางออก หรือหาทางแก้ไขอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์ นอกจากนั้น หากการแก้ไข

ปัญหายังไม่ผ่านการวิเคราะห์ลงไปถึงรากของสาเหตุ ปัญหาเดิมอาจกลับมาเกิดซ้ำอีกและทวีความรุนแรงกว่าเดิม ปัญหาที่ตามมาคือผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด หมดไฟ จากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วโลก ความผูกพันกับงานและองค์กรลดลงอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา อยู่ในระดับประมาณ 20% และพนักงานประมาณ 41% รายงานว่าเครียดมากส่งผลต่อผลลัพธ์และประสิทธิภาพของทีม (Gallup, 2024) แล้วใครจะช่วยทำให้ผู้ที่กำลังเผชิญกับสถานการณ์เหล่านั้นเกิดความตระหนักรู้ได้ทันเวลา สามารถแก้ปัญหาได้และหันกลับมาเดินให้ถูกทาง

การโค้ชกำลังได้รับความนิยมอย่างมากเพราะเป็นหนึ่งวิธีที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ และตัวผู้นำเองจะต้องฝึกฝนทักษะการโค้ชเพื่อนำไปใช้พัฒนาลูกน้องหรือทีมงานของตนเองต่อไป ปัจจุบันนี้มีองค์กรกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ที่มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการโดยใช้การโค้ชชิ่งเป็นส่วนสำคัญ (Chief Learning Officer, 2025) การโค้ชกำลังกลายเป็นส่วนสำคัญในวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้จัดการทุกคนควรมี แต่การพัฒนาผู้นำในองค์กรให้เป็นโค้ชยังมีอุปสรรค ความท้าทายหลายประการ พฤติกรรมของผู้นำบางคนยังติดอยู่ในรูปแบบเดิมในอดีตคือ สั่งการ ต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างเร่งด่วน ทำให้เน้นงานมากกว่าเน้นคน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ประสบการณ์ ความสำเร็จของผู้นำที่เคยได้รับในอดีตอาจจะไม่ตอบโจทย์สถานการณ์ในยุคปัจจุบัน อาชีพโค้ชจึงมีความจำเป็นมากขึ้นเพราะเป็นบุคคลภายนอกองค์กรที่ได้รับการฝึกฝนจากสถาบันสอนโค้ชที่มีการรับรองมาตรฐานตามหลักสากล เช่น สหพันธ์โค้ชนานาชาติ หรือ International Coach Federation (ICF) ที่เริ่มก่อตั้งประมาณปี ค.ศ. 1995 เพื่อทำหน้าที่เป็นสมาคมมาตรฐานและให้การรับรองโค้ชและหลักสูตรสอนโค้ชทั่วโลก ซึ่งในประเทศไทยมีโค้ชที่ได้รับการรับรองจาก ICF ทุกระดับประมาณ 200 คน (ICF Bangkok Charter Chapter, 2025) นอกจากนั้นในรูปแบบการโค้ชแบบรายบุคคลแล้ว ยังมีการโค้ชทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจะมีจำนวนไม่เกิน 15 คนเรียกว่าเป็นการโค้ชกลุ่ม หรือ การโค้ชทีม ซึ่งมีโค้ชทำหน้าที่อำนวยการกระบวนการทำให้ทีมตั้งเป้าหมายและพาทีมไปแก้ปัญหาอุปสรรค หาทางเลือกของวิธีการไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และพัฒนาสมรรถนะของผู้นำให้แก่สมาชิกทีมไปในคราวเดียวกัน

ปัจจุบันนี้ในประเทศไทย มีการโค้ชกลุ่มหรือทีมในอีกรูปแบบหนึ่งที่มีกระบวนการแตกต่างจากแบบเดิมที่ใช้ทั่วไป เพราะมุ่งเน้นที่การโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาช่วยให้ทีมเห็นสาเหตุหรือปัญหาที่แท้จริงให้ตรงกันหรือเห็นช้างตัวเดียวกันก่อนที่จะพาไปหาวิธีการแก้ไข และในกระบวนการจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิกทุกคน รวมทั้ง การฟัง การตั้งคำถามทรงพลัง และทำให้ทีมเกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เรียกว่า กระบวนการของ WIAL Action Learning (Marquardt, Banks, Cauwelier and Ng, 2018) เป็นการโค้ชทีมงานให้ร่วมกันแก้ปัญหาเฉพาะตัวบุคคลของคนในทีม หรือ ของส่วนรวมทีม ที่จะต้องพาสมาชิกทุกคนจำนวนระหว่าง 4-8 คนร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาที่ แท้จริง ซึ่งต้องมีโค้ชที่เชี่ยวชาญในการช่วยโค้ชทีมด้วย เนื่องจากในกระบวนการสนทนาเพื่อแก้ปัญหา ต้องอาศัยการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถาม การจับประเด็น การสะท้อนความคิด วิเคราะห์ข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ต้องรักษาบรรยากาศการสนทนาให้มีพลวัตกลุ่มที่ดี ถึงแม้ว่าการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาตามแนวคิดกระบวนการของ WIAL Action Learning จะมีความชัดเจน และมีเป้าหมายผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ให้ผู้เป็นโค้ชช่วยดูแลกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิกทีม และ สนับสนุนให้สมาชิกทีมพูดคุยกันเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงก่อนที่จะร่วมกันค้นหาทางออก แต่อาจจะยังไม่ได้มุ่งเน้นที่คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของโค้ชให้ชัดเจนว่าควรเป็นอย่างไรจึงจะสนับสนุนกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และสร้างการเปลี่ยนแปลง

ในการปฏิบัติการการโค้ชภายในเวลาของการสนทนาประมาณ 60-90 นาทีนั้นพบว่าบ่อยครั้งอาจพบสถานการณ์ที่สมาชิกในทีมมีความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ถึงขั้นแสดงปฏิกิริยาอารมณ์ที่รุนแรงระหว่าง

กระบวนการ สมาชิกบางคนมีอัตตาตัวตนที่กลัวเสียหน้าเมื่อถูกโค้ชขัดจังหวะการแสดงความคิดเห็นของเขาทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยแสดงอาการออกมาแตกต่างกัน บางคนนั่งนิ่ง หน้าบึ้งตึงไม่พูดแสดงความคิดเห็นอะไรอีกเลย หรือบางคนลุกเดินออกจากกระบวนการสนทนา นอกจากนั้นยังพบสถานการณ์ที่กลุ่มมีความคิดเห็นพ้องต้องกันไปในทิศทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุแท้จริง ในบางกลุ่มหากมีหัวหน้าทีมเข้าร่วมการสนทนาด้วย เขาอาจจะยึดอำนาจด่วนแนะนำ รีบเร่งหาข้อสรุปด้วยความเคยชินในการประชุมทีมงานในรูปแบบเดิม และทำให้สมาชิกบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นคัดค้าน หรือแตกต่างจากสมาชิกทีมคนอื่น ๆ จากสถานการณ์ปัญหาที่พบในการประชุมทีมเหล่านี้ ทำให้โค้ชทีมมีบทบาทความสำคัญมากในการอำนวยการกระบวนการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหา ได้ค้นพบสาเหตุที่แท้จริงก่อนรีบด่วนหาข้อสรุป ดังนั้นที่สำคัญคือโค้ชควรมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง จึงจะช่วยสร้างบรรยากาศการสนทนาภายในทีมให้เอื้ออำนวยกระบวนการแก้ไขปัญหาให้ได้ทางออกวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน สมาชิกทุกคนรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ พร้อมทั้งยังคงรักษาสัมพันธภาพที่ดีทั้งในระหว่างกระบวนการและเมื่อจบกระบวนการ (Edmonson, 2021)

บริบทของทีมแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ในการทำงานที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีจะต้องมีรูปแบบของการสร้างทีมงาน ซึ่งมาจากกลุ่มคนทำงานร่วมกันที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านคุณสมบัติของรายบุคคล เช่น เพศ วัย การศึกษา และประสบการณ์ ซึ่งหากนำมาประกอบกันจะช่วยสนับสนุนให้การทำงาน การแก้ปัญหาได้ผลงานหรือทางแก้ไขที่มีความแปลกใหม่สร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามจะเกิดผลลัพธ์เช่นนี้ได้ จำเป็นที่จะต้องมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมีระเบียบ บรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นพื้นฐานสำคัญ มีผู้นำทีมที่มีคุณสมบัติความสามารถที่จะประสานหลอมรวมความแตกต่าง บริหารความขัดแย้ง ให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ผลงานที่สร้างสรรค์บนความแตกต่างหลากหลาย ความเป็นทีมนั้นยังประกอบไปด้วยผู้นำทีมที่จะต้องมีบทบาทหน้าที่เป็นโค้ชช่วยนำพาทีมให้ทำเป้าหมาย ผลลัพธ์ของทีมให้สำเร็จ ด้วยการมีวิสัยทัศน์ สื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ แก้ปัญหาให้ตรงจุด พาทีมก้าวข้ามอุปสรรคโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แพทริค เลนซีโอนี กล่าวถึงปัญหาหลักในการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน โดยแสดงเป็นรูปปิรามิด เริ่มจากฐานราก 1) ขาดความไว้วางใจ ทำให้สมาชิกในทีมไม่กล้าเปิดเผยความคิด ความรู้สึก หรือข้อสงสัย 2) กลัวความขัดแย้ง 3) ขาดความมุ่งมั่นเลี่ยงการตัดสินใจ 4) เลี่ยงความรับผิดชอบ 5) ไม่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของทีม (Lencioni, 2002) ผู้นำที่มีสมรรถนะแบบโค้ชจะสามารถช่วยสนับสนุนให้ทีมก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ไปได้ เพราะการโค้ชจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และยังเป็นที่ยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกในการทำงานที่หลากหลาย เช่น ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น การบริหารเวลาที่ดีขึ้น และการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Castillo, 2024)

การโค้ชและการโค้ชทีมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลง

1) การโค้ชตามมาตรฐานสากล

ความหมายของการโค้ชโดยทั่วไปมีความหลากหลายในบริบทต่าง ๆ เช่น โค้ชนักกีฬา โค้ชนักร้องนักแสดง ผู้นำที่เป็นโค้ชให้ลูกน้อง ในบทความวิชาการหลายผลงาน มักแปลความหมายของการโค้ชว่าการสอนงาน ตัวอย่างเช่น Jaroensook, Chumkaew, and Suttapong (2015) ให้ความหมายของการโค้ชว่า โค้ชสอนงาน ซึ่งการสอนงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการเพิ่มพูนทักษะและเป็นการดึงศักยภาพ ที่มีในตัวพนักงานออกมาให้มากที่สุด ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาข้าราชการและพลเรือน กล่าวถึงวิธีการหนึ่งที่ผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องมีการสอนงาน ด้วยวิธีการโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง โดยระบุว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนการปฏิรูปประเทศดังกล่าวก็คือ ผู้สอนงาน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร (Office of the Civil Service Commission, 2023) ซึ่งแปลคำว่าการโค้ชคือการสอนงานอาจจะไม่ตรงกับความเป็นสากล

ในประเทศไทยมีการก่อตั้งองค์กรตัวแทนสหพันธ์โค้ชนานาชาติขึ้นในปี พ.ศ. 2555 ที่กรุงเทพมหานคร ทำให้เริ่มมีความตื่นตัวของกระบวนการโค้ชตามมาตรฐานสากล โดยให้ความหมายของการโค้ช คือ การทำงานร่วมกันกับลูกค้าในกระบวนการที่กระตุ้นความคิดและสร้างสรรค์ ซึ่งบันดาลใจให้พวกเขาใช้ศักยภาพสูงสุดทั้งในด้านส่วนตัวและการงาน (International Coaching Federation, 2025) ซึ่งไม่ใช่การสอน แต่มีบทบาทหน้าที่เป็นเพื่อนร่วมทาง ชวนคิด ชวนคุย ผ่านการฟัง การตั้งคำถาม โดยโค้ชที่อยู่ในระบบจะต้องฝึกฝนสมรรถนะหลักของการโค้ช 8 ประการ ดังนี้ 1) แสดงออกถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และมาตรฐานการโค้ชอย่างเคร่งครัด 2) สร้างความชัดเจนในกรอบความคิดของการโค้ช มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และคงไว้ซึ่งอารมณ์ที่มั่นคง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ 3) สร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อตกลงในการให้ความสำคัญกับเป้าหมายและผลลัพธ์ในการโค้ช 4) พัฒนาความเชื่อมั่นและความปลอดภัย สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ 5) อยู่ในสภาวะของปัจจุบัน ใช้กำลังสติตั้งมั่นและอยู่ในสภาวะของปัจจุบัน รู้เท่าทันความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง 6) ฟังอย่างตั้งใจ จดจ่อกับการฟังในสิ่งที่ลูกค้าพูดและไม่ได้พูด 7) กระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ นำพาให้เข้าถึงสภาวะภายในของตนเองและเรียนรู้โดยการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เช่น การตั้งคำถามที่ทรงพลัง การเปรียบเทียบ การสะท้อนสภาวะภายใน 8) สนับสนุนสู่การเติบโตนำพาสู่การเรียนรู้และเชาวน์ปัญญา เกิดการเปลี่ยนแปลง (International Coaching Federation, 2025) จะเห็นได้ว่า ความหมาย ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ของโค้ชที่อยู่ในระบบมาตรฐานสากลมีความละเอียด ลึกซึ้ง และกว้างกว่าคำว่า “สอนงาน” เพราะเป็นการช่วยให้คนตรงหน้ามีสติ เกิดการตระหนักรู้ มองเห็นปัญหาที่มีสาเหตุจากตนเอง และส่งผลให้สามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และสร้างการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก การกระทำในระยะยาวมากยิ่งขึ้น

2) กระบวนการโค้ชเพื่อพัฒนาศักยภาพ

กระบวนการโค้ชที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ โมเดล GROW ซึ่ง เซอร์ จอห์น วิทมอร์ กับ เกรแฮม เอล็กซานเดอร์ และ อลัน ไฟน์ ร่วมกันพัฒนา ในช่วงทศวรรษ 1980 เพื่อเป็นกรอบการสนทนาในการโค้ช ที่ช่วยให้ผู้รับการโค้ชกำหนดเป้าหมาย สำรวจความจริง คิดค้นหาทางเลือก และตัดสินใจลงมือทำด้วยตนเอง (Whitmore, 2009) โมเดลนี้ประกอบด้วย 1) G (Goal) เป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการโค้ชในแต่ละครั้งที่เป็นระยะสั้น รวมถึงเป้าหมายระยะยาว 2) R (Reality) หมายถึงเหตุการณ์ที่ดำเนินมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นเรื่องจริงของผู้รับการโค้ช เพื่อสืบค้นว่าสาเหตุลึก ๆ ที่แท้จริงของปัญหาความไม่สบายใจทุกข์ใจ หรือ ความต้องการที่ยังไม่บรรลุผลเกิดจากต้นตอของสาเหตุคืออะไร 3) O (Option) เป็นทางเลือกที่ผู้รับการโค้ชใช้ความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ก้าวออกจากความกลัวให้ กล้าคิด กล้าทำ 4) W (Will, Way Forward) เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดขึ้นมาจากกระบวนการแสวงหาทางเลือก ในขั้นตอนนี้บทบาทของโค้ชจะช่วยสนับสนุนให้เกิดกำลังใจ การตัดสินใจลงมือทำด้วยความมั่นใจ รวมทั้งมองหาทรัพยากรที่จะช่วยสนับสนุนให้แผนการปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์

3) การโค้ชระดับทีมมุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาเปลี่ยนแปลง

การโค้ชนอกจากมีรูปแบบการโค้ชแบบรายบุคคลแล้ว ยังสามารถนำกระบวนการโค้ชไปใช้กับกลุ่มคนเล็ก ๆ ได้ โดยสามารถใช้กระบวนการของโมเดล GROW หรือกระบวนการอื่น ที่ยังมีเป้าประสงค์คือการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่ทีมกำหนดร่วมกัน ผู้ที่ริเริ่มการโค้ชระดับทีม คือ ฮอว์กินส์ (Hawkins, 2011) ได้เสนอแนวคิดว่าทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายภายในทีมและยังต้องสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งระบบผ่านการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โค้ชจึงทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยให้ทีมมีการสะท้อนตนเอง เข้าใจพลวัตของทีม ความสัมพันธ์ และเป้าหมายร่วมกัน

ในแนวคิดของ ฮอว์กินส์ ที่มีการโค้ชทีมยังไม่ได้มุ่งเน้นที่กระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง และเขาได้นำแนวคิดมาจากการเรียนรู้แบบปฏิบัติการ ของไมเคิล มาร์ควอร์ดท์ ผู้ก่อตั้งสถาบัน World Institute for Action Learning อย่างเป็นทางการในปี 1995 (2538) ซึ่งในขณะแรกเริ่มเขามิได้ใช้คำว่าการโค้ชทีม ต่อมาในปี 1997 จึงได้พัฒนาหลักสูตรในการให้การรับรองผู้ที่เป็นโค้ชในกระบวนการของการแก้ปัญหา พร้อมทั้งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาจริงร่วมกันของทีม ในกระบวนการของ WIAL Action Learning มีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัญหาหรือความท้าทายของทีม เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน ยังไม่สามารถหาทางออกได้ มีความเร่งด่วนต้องแก้ไข 2) สมาชิกทีมจำนวน 4-8 คน ที่มีความหลากหลายยิ่งเป็นประโยชน์ 3) กระบวนการตั้งคำถามและการสะท้อนคิด มีส่วนช่วยกระตุ้นได้มาก คำถามจึงต้องทรงพลัง เช่น เป็นคำถามปลายเปิด เจาะลึก การสะท้อนจะทำให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ กับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการ 5) การลงมือปฏิบัติ เปลี่ยนจากสิ่งที่พูดคุยในระดับการคิดไปสู่การลงมือปฏิบัติ 6) โค้ช เป็นบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของทีม ทำหน้าที่อำนวยการกระบวนการให้ครบขั้นตอนการแก้ปัญหา

อะไรคือหัวใจของการพัฒนาภาวะภายในของผู้ที่โค้ชทีมแก้ไขปัญหา

ในการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน บทบาทนี้อาจเป็นผู้นำทีมในองค์กรที่มีการพัฒนาให้มีความสามารถในการโค้ชทีม หรือ เป็นโค้ชที่ได้รับการรับรองจากภายนอกองค์กร ซึ่งทั้งสองรูปแบบนี้มีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป จะเลือกใช้แบบไหนขึ้นอยู่กับงบประมาณ บริบทขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหามีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากมีสมรรถนะในกระบวนการแก้ปัญหา การฟัง จับประเด็น ช่วยสะท้อน ชวนให้คิด สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และควบคุมกระบวนการแล้ว (Kim, 2018) ยังต้องมีพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของทีมที่เป็นเรื่องภาวะภายในด้วย อันได้แก่

1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) เมื่อได้รับการพัฒนาจะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคงขึ้น มีแนวคิดพื้นฐาน ซึ่งมักกล่าวถึงการพัฒนาในวัยเด็กเล็กนอกจากมีความฉลาดทางสติปัญญาแล้ว จะเป็นคนที่ดีได้ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่ไปด้วย เมื่อบุคคลเติบโตขึ้นการพัฒนาทางด้านอารมณ์จะดีขึ้นหากใช้ประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเอง แต่ก็ยังมีบุคคลที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำทีมงาน ผู้นำองค์กรหลายท่านที่ยังขาดสมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์ สังเกตได้จากเมื่อเกิดความเครียด ความกดดันจะแสดงอารมณ์หงุดหงิด ก้าวร้าว ฉุนเฉียว ควบคุมไม่ได้ แสดงออกด้วยการตำหนิ ต่อว่า คาดโทษรุนแรงกับผู้ตาม ไม่สนใจผลกระทบต่อตนเองหรือผู้อื่น ผู้ริเริ่มแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ในปี ค.ศ. 1995 คือ แดเนียล โกลแมนโดยมีหลักสำคัญคือ ความสำเร็จของคนในชีวิตจริงและในงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความฉลาดทางสติปัญญาหรือ IQ เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น หากบุคคลรู้จัก รู้เท่าทัน เข้าใจการทำงานของอารมณ์ตนเอง จะนำมาใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ คิดและตัดสินใจอย่างมีสติ (Goleman, 1995) ต่อมาโกลแมน เริ่มขยายขอบเขตเชื่อมโยงความฉลาดทางอารมณ์

เข้ากับภาวะผู้นำ จึงมีการจัดองค์ประกอบย่อยเป็น 1) การตระหนักรู้ในตนเอง รู้ว่าอารมณ์และค่านิยมของตนเองส่งผลอย่างไรต่อผู้อื่น 2) การควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มองแง่บวก มุ่งมั่นในเป้าหมายผลลัพธ์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ 3) การใส่ใจสังคม ให้ความเข้าอกเข้าใจ มีจิตใจช่วยเหลือบริการแก่ผู้อื่น 4) การบริหารความสัมพันธ์ การสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะสามารถโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม ช่วยพัฒนาให้เติบโต แก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้ทีมงานทำร่วมกันได้ด้วยความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจสร้างการเปลี่ยนแปลง (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002)

2) จิตวิทยาสติ สมาคมจิตวิทยาแห่งสหรัฐอเมริกา (APA) ได้ให้ความหมายของคำว่า สติ คือ “การตระหนักรู้ถึงสภาวะภายในและสภาพแวดล้อมของตนเอง” มีการนำแนวคิดจิตวิทยาสติมาประยุกต์ใช้กับการบำบัดรักษาหลากหลายรูปแบบ เช่น การบำบัดพฤติกรรมผ่านการรู้คิดโดยเน้นการฝึกสติ การฝึกสติลดความเครียด และการทำสมาธิแบบฝึกสติ เพื่อช่วยให้ผู้คนหลีกเลี่ยงนิสัยและการตอบสนองที่ทำลายหรือการตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยอัตโนมัติ ด้วยการเรียนรู้ที่จะสังเกตความคิด อารมณ์ และประสบการณ์อื่น ๆ ในปัจจุบันขณะ โดยไม่ตัดสินหรือโต้ตอบต่อสิ่งเหล่านั้น นักคิดทฤษฎีตะวันตกเกี่ยวกับการฝึกสติที่มีชื่อเสียงอันดับต้น คือ จอห์น โคบาทซิน ให้นิยามของสติ เป็นการระลึกรู้ดำรงอยู่กับปัจจุบันโดยไม่ตัดสิน เขาเป็นผู้นำแนวคิดจิตวิทยาสติมาจากสติปัฏฐาน 4 ในพระพุทธศาสนามาประยุกต์ในรูปแบบที่เป็นวิทยาศาสตร์และนำมาใช้บำบัดทางกายและทางจิต สามารถนำไปใช้ได้ผลดีในโรงพยาบาล (Kabatzinn, 1990) ในประเทศไทย นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ คือ ผู้ริเริ่มนำหลักคิดของจอห์น โคบาทซิน มาประยุกต์ให้เข้ากับการบำบัดผู้ป่วยทางจิต ต่อมาขยายผลออกไปพัฒนาครูในโรงเรียน และในองค์กรต่าง ๆ โดยมีหลักคิดว่า หากบุคลากรทำงานด้วยสติ เขาจะมีความสุขทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เพราะสติเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสมองยกระดับคุณภาพจิตให้สูงขึ้น ช่วยให้แสดงคุณค่าส่วนบุคคลออกมาได้มากขึ้น และผู้ฝึกสมาธิ และสติเป็นประจำเซลล์สมองที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านอารมณ์จะมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีเมตตา ให้อภัยกัน เห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้นส่งผลให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการรับฟังโดยไม่มีอารมณ์มาแทรกแซง ทำให้คิดแก้ปัญหาตัดสินใจได้ดีขึ้น และยังสามารถนำสติไปใช้ในการสนทนาในที่ประชุม เพื่อให้ประชุมร่วมกันได้อย่างสันติ และหาข้อสรุปได้อย่างสร้างสรรค์ (Wongpiromsarn, 2023)

3) ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เป็นแนวคิดริเริ่มของเอมี่ เอ็ดมันสัน ในปลายทศวรรษ 1990 เธอสังเกตจากการศึกษาทีมโรงพยาบาลว่าทีมที่รายงานข้อผิดพลาดมากกว่า กลับมีผลลัพธ์ที่ดีกว่าเพราะมีวัฒนธรรมที่เปิดรับความผิดพลาด ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตใจสูงจะเรียนรู้และปรับตัวได้ดีกว่าจึงนิยามแนวคิด Team Psychological Safety ขึ้น คือ “ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่าทีมเป็นพื้นที่ปลอดภัยในการทำสิ่งที่เสี่ยงจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” (Edmonson, 2018) ทีมจะเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ความผิดพลาดได้ดี เมื่อสมาชิกในทีมทุกคนมีความเชื่อร่วมกันว่าบรรยากาศในการทำงานนั้นมีความปลอดภัยทางจิตใจ จะเห็นได้ว่า ผู้นำหรือผู้ที่เป็นโค้ชทีมจะต้องฝึกฝนสมรรถนะที่ทำให้แสดงออกได้อย่างเป็นธรรมชาติในการทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ จึงจะช่วยให้สมาชิกในทีมกล้าพูด แสดงออกให้ความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์และกล้าลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาของทีมโดยไม่กังวลว่าจะผิดพลาดล้มเหลว และมองทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของทีม และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้น (Edmonson, 2021)

หลักพุทธธรรมอำนวยการโค้ชทีมแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ในบทความนี้ขอนำเสนอหลักพุทธธรรมที่สนับสนุนกระบวนการโค้ช และ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของผู้ทำหน้าที่โค้ชทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการไปขับเคลื่อนการทำงานของทีมให้ร่วมกันแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย อันได้แก่

1) อริยสัจ 4 เป็นหัวใจของพระธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งแสดงไว้ในปฐมเทศนาโปรดปัญจวัคคีย์ที่ อิสิปตนะ หรือ สารนาถในปัจจุบัน (Rahula, 2018) ดังในพระสูตรที่กล่าวไว้ว่า เพราะไม่เห็นอริยสัจ 4 ตามเป็นจริง เราและพวกเธอจึงต้องท่องเที่ยวไปในชาตินั้น ๆ ตลอดเวลานาน แต่เพราะได้เห็นอริยสัจ 4 เราและพวกเธอจึงถอนตัณหาที่จะนำไปเกิดได้ ตัดรากแห่งทุกข์ได้เด็ดขาด จะเห็นได้ว่าเป็นหลักธรรมที่นำไปใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาคือดับทุกข์ Buddhadasa Bhikkhu (2011) ได้อธิบายรายละเอียดของอริยสัจ 4 ไว้ดังนี้ 1) ทุกข์คืออะไร เป็นการประสบกับอารมณ์อันไม่เป็นที่รัก ความพลัดพรากจากอารมณ์อันเป็นที่รัก การไม่ได้สิ่งที่รักและปรารถนา อุปาทานขันธ์ 5 ได้แก่ รูป เวทนา สัญญา สังขาร และวิญญาณ เป็นตัวทุกข์ เพราะมีความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเหล่านี้ สมุทัย ทุกข์นั้นมาจากอะไร อะไรเป็นเหตุ 3) นิโรธ คือ สภาวะหรือสิ่งที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่ นิพพาน ความสงบ ความเย็นทางจิตใจ 4) มรรค ต้องใช้วิธีใดในการดับทุกข์ นั่นคือ อริยมรรคมีองค์ 8 เป็นทางให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ สัมมาทิฏฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ จะเห็นได้ว่าหลักพุทธธรรมอริยสัจ 4 ประการนั้นเป็นหัวใจสำคัญของพระพุทธศาสนา มีขั้นตอนหลักคิดที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ทุกข์มีไว้ให้รู้ สมุทัยมีไว้ให้ละ นิโรธควรทำให้แจ้ง มรรคต้องเจริญให้มาก อริยสัจ 4 ยังเป็นพุทธธรรมที่สำคัญของกระบวนการในพุทธสันติวิธีอีกด้วย

2) พรหมวิหาร 4 ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม (Thai Tripitakas: 19/987/469) เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ ผู้ใดดำเนินตามหลักธรรมนี้ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ อันประกอบด้วย 1) เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข ในสถานการณ์ที่ผู้อื่นเป็นอยู่อย่างปกติ มนุษย์เราสามารถส่งน้ำใจ คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุข ความเจริญให้แก่ผู้อื่นได้ตลอดเวลา 2) กรุณา คือ การส่งมอบความรู้สึกและลงมือทำเพื่อช่วยปลดเปลื้องทุกข์ด้วยความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ในสถานการณ์ที่เขากำลังเป็นทุกข์เดือดร้อน เรามีใจและลงมือช่วยบำบัดทุกข์ให้กับเขา 3) มุทิตา คือ ความยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อยู่ดีมีสุข พัฒนาเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป มนุษย์เราสามารถส่งคำชื่นชม ร่วมแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ ไม่อิจฉา ริษยา 4) อุเบกขา คือ ความวางใจ รักษาความเป็นกลาง ไม่เข้าข้าง หรือรีบด่วนตัดสินผิดถูกอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือความชัง รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (Phra Brahmagunabhorn (P.A. Payutto), 2021)

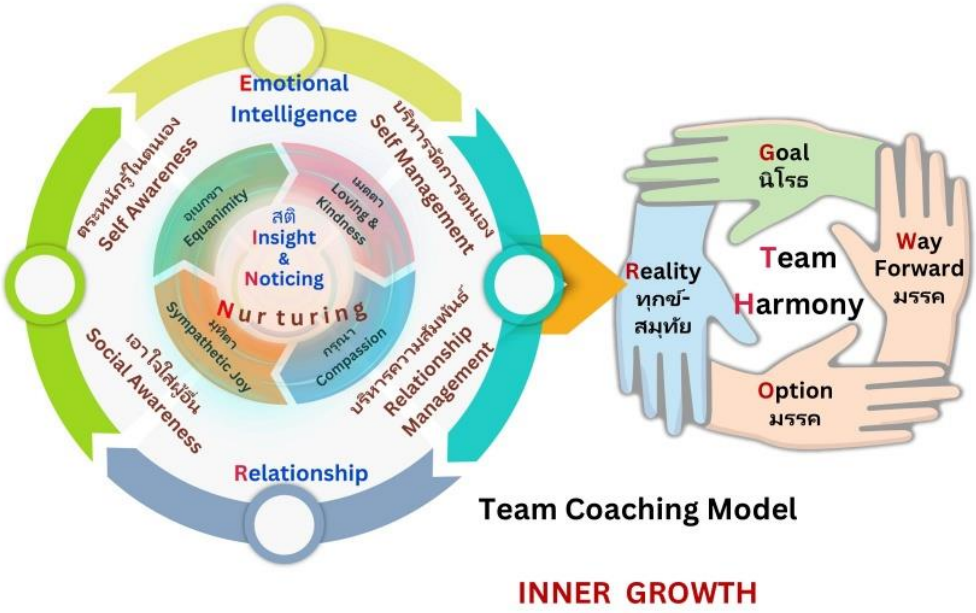
บูรณาการพุทธธรรมกับกระบวนการโค้ชทีมแก้ปัญหาแบบตะวันตก

ในหลักการโค้ชทีมแก้ปัญหา เมื่อบูรณาการศาสตร์ตะวันตกกับพุทธธรรม สามารถนำมาผสมผสานกันได้ตั้งแต่กระบวนการโค้ช และคุณสมบัติภายในของผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชดังตารางนี้

ตารางที่ 1 บูรณาการพุทธธรรมกับปัจจัยสำคัญในการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหา

ปัจจัยการโค้ชทีม	พุทธธรรม	ผลลัพธ์
กระบวนการโค้ชทีม	สติ เป็นฐานตลอดกระบวนการ	
G: การตั้งเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์	นิโรธ	โค้ชพาทีมกำหนดเป้าหมาย
R: การสืบค้นปัญหา สาเหตุ	ทุกข์/สมุทัย	บอกอาการของปัญหาร่วมกันค้นพบสาเหตุที่แท้จริง
O: หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	มรรค	สร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ
W: วางแผนการลงมือปฏิบัติ	มรรค	ตัดสินใจวางแผนที่นำไปปฏิบัติ
ภาวะภายในของผู้นำโค้ชทีม (ความฉลาดทางอารมณ์-EI)	สติเป็นแกนกลาง	
1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness)	อุเบกขา	โค้ชตระหนักรู้สภาวะอารมณ์ ไม่ยึดมั่นถือมั่น ทำใจเป็นกลาง มั่นคง
2. การบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)	เมตตา กรุณาต่อตนเอง	เข้าใจอารมณ์ของตน ยอมรับ เห็นการเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ ความคิด ลดอัตตา
3. การเอาใจใส่ เข้าใจผู้อื่น (Social Awareness)	เมตตา กรุณาต่อผู้อื่น	โค้ชปรารถนาดี เข้าอกเข้าใจ เปิดใจรับฟัง พร้อมสนับสนุนให้เขาหาสาเหตุแห่งทุกข์และหาทางดับทุกข์
4. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)	มุทิตา อุเบกขา	ส่งเสริม สร้างพลัง พัฒนา ให้โอกาสผิดพลาดได้ พร้อมชื่นชมยินดี ไม่กดดัน วิจารณ์ ตัดสิน

จึงเห็นได้ว่าการบูรณาการจากปัจจัยของการโค้ชทีมนั้น พิจารณาที่กระบวนการโค้ชตามแนวของโมเดล GROW ซึ่งมีขั้นตอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับการโค้ชระดับบุคคลและการโค้ชทีม ซึ่งหลักพุทธธรรมอริยสัจ 4 มีความสอดคล้องกับกระบวนการนี้ได้เป็นอย่างดี และเมื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติภายในตัวโค้ชหลักพุทธธรรมของพรหมวิหาร 4 ช่วยส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ให้มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น จึงได้นำข้อมูลจากตารางที่ 1 มาประกอบเป็นโมเดลการโค้ชทีมดังภาพต่อไปนี้



Picture 1: Team Coaching Model-INNER GROWTH

โมเดลการโค้ชทีม INNER GROWTH เป็นการผสมผสานทั้งคุณสมบัติภายในตัวโค้ชและกระบวนการโค้ชด้วยโมเดล GROW ที่เป็นแนวคิดแบบตะวันตก มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในทีมตามกระบวนการของ WIAL Action Learning ซึ่งกระบวนการโค้ชเทียบเคียงได้กับหลักอริยสัจ 4 ที่เป็นการดับทุกข์ที่เหตุ ค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข นอกจากนั้นในโมเดลนี้ ยังได้เสริมเรื่องของสติเป็นแกนกลางในการพัฒนาคุณสมบัติของโค้ช และหลักพุทธธรรม พรหมวิหาร 4 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของจิตใจ ให้มีความรักปรารถนาดีต่อผู้อื่น ต้องการให้เขาพ้นจากความทุกข์โดยโค้ชสนับสนุนให้ทีมหาวิธีแก้ไขตามกำลังความสามารถของตนเอง และเมื่อเห็นทีมงานสร้างผลงานได้ดี จิตใจของโค้ชจะมีมุทิตา ร่วมชื่นชมยินดีในความสามารถความสำเร็จของเขา และเมื่อเกิดความผิดพลาดวางอุเบกขา มีความเป็นกลางถือว่าเป็นการเรียนรู้ไม่ตัดสินว่าผิดหรือถูกในทันทีทันใด และไม่กดดันทีมให้ต้องได้ผลลัพธ์ตามที่ตนต้องการ จากพื้นฐานนี้ช่วยส่งเสริมวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ชให้มีความมั่นคง สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดเดาไม่ได้รับมืออย่างมีสติ และสภาวะอารมณ์ที่มั่นคงนี้มีส่วนสนับสนุน การฟังจับประเด็นสำคัญ การตั้งคำถามชวนให้ทีมมีสติ ตระหนักรู้ว่าการสนทนาของทีมในขณะนั้นยังอยู่ในเป้าหมายที่ต้องการ และไม่หลงทางไปหาทางแก้ไขโดยที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง นอกจากนั้นยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ สร้างสรรค์ผลงานให้ทีม สนับสนุนความสัมพันธ์ที่ดีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมกันทำงานแก้ปัญหาและสามารถสร้างนวัตกรรมให้กับทีมและองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

สรุป

พุทธบูรณาการเพื่อการโค้ชทีมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง (INNER GROWTH) ในโมเดลนี้มีกรอบแนวคิดที่จะช่วยตอบโจทย์ปัญหาการโค้ชทีมที่พบในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการโค้ชทีมมีมาตรฐานเป็นระบบทำให้เกิดผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงได้ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังพบปัญหาว่าการโค้ชยังมีอุปสรรคในเรื่องของสภาวะอารมณ์ ความเร่งรีบในการแก้ไขปัญหาของสมาชิกทีม หรือหากผู้ทำหน้าที่โค้ชมีบทบาทเป็นผู้นำทีมด้วยอาจเกิดความสับสนในบทบาท และต้องการผลลัพธ์มากกว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีทำให้เกิดความกดดัน และอาจได้ผลลัพธ์คือวิธีแก้ไขปัญหาแต่ไม่ได้แก้ไขตามสาเหตุที่แท้จริง หรือข้อสรุป

วิธีแก้ไขที่ได้ไม่มีการนำไปปฏิบัติในหน้างานจริง นอกจากนั้นในกระบวนการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาแบบ WIAL Action Learning ยังไม่ได้เน้นเรื่องการเสริมสร้างคุณสมบัติภายในที่โค้ชทีมจำเป็นต้องมี ซึ่งส่งผลกระทบกับระดับคุณภาพผลงานของทีมและสัมพันธภาพที่ดีทั้งระหว่างตัวโค้ชกับทีม และระหว่างสมาชิกทีมด้วยกันเอง

โมเดลการโค้ชทีม INNER GROWTH เป็นการผสมผสานกระบวนการโค้ชทีมแบบตะวันตก โดยนำหลักโมเดล GROW เข้ามาใช้ในการโค้ชทีมเพื่อแก้ปัญหาที่รากสาเหตุแบบ WIAL Action Learning ซึ่งตรงกับหลักพุทธธรรม อริยสัจ 4 ซึ่งให้ความสำคัญกับการรู้ว่าปัญหาหรือความทุกข์คืออะไร มีสาเหตุหรือสมุทัยมาจากอะไรที่ต้องแก้ไข ต้องการเป้าหมายผลลัพธ์หรือนิโรธอะไร และเมื่อต้องการให้ได้เป้าหมายผลลัพธ์ดับทุกข์ได้ ตามหลักพุทธธรรมคือสันติภาพภายใน หรือ ความสงบเย็น และสันติภาพภายนอกคือความสงบสุข ซึ่งจะดำเนินกระบวนการโค้ชทีมจนได้ผลลัพธ์ดังกล่าว จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวตนด้านในของโค้ช ซึ่งมีเรื่องของจิตวิทยาสติ เป็นแกนกลาง ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพจิตใจด้วยพรหมวิหาร 4 ที่เป็นหลักพุทธธรรมสำคัญของคนเป็นผู้นำ ที่ต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง เพื่อนำไปสู่การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เมื่อผู้ทำหน้าที่โค้ชทีมมีคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญเหล่านี้ จะนำไปสู่การดำเนินกระบวนการโค้ชให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีสติ อยู่กับปัจจุบัน ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงก่อนที่จะแลกเปลี่ยนพูดคุยในวิธีการแก้ไขปัญหา ท่ามกลางบรรยากาศรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน ร่วมกันสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหารูปแบบใหม่ เกิดสันติภาพทั้งภายในและภายนอก นำไปปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง งานได้ผล คนเป็นสุข องค์กรได้นวัตกรรม ถึงเวลาแล้วหรือยังที่องค์กร ทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญ ในการพัฒนาผู้นำหรือผู้ที่เป็นโค้ชโดยใส่องค์ประกอบของสภาวะภายในจิตใจ สร้างคุณค่าผ่านคุณธรรม อันเป็นหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งเป็นสัจธรรมไม่มีวันหมดอายุ ใช้ได้ทุกยุคสมัย นำมาพัฒนางานในปัจจุบันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

References

Buddhadasa Bhikkhu. (2011). *The Four Noble Truths for the Modern Age].* Bangkok: Tatha Publication.

Castillo, G. F. (2024). *How to Make an Internal Team Coach: An Integration of Team Coaching and Workplace Performance*. Retrieved October 24, 2025, from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11200866/

Chief Learning Officer. (2025). *Leadership Coaching: Developing Effective Executives*. Retrieved October 16, 2025, from https://www.chieflearningofficer.com/2006/06/29/leadership-coaching-developing-effective-executives/

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Edmondson, A. C. (2021). *Teaming to Innovate*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Gallup. (2024a). *Engagement Recedes for the First Time in Four Years*. State of the Global Workplace. Retrieved October 16, 2025, from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Gallup. (2024b). *State of the Global Workplace 2024: The Voice of the World's Employees*. Washington, DC: Gallup, Inc. Retrieved October 16, 2025, from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hawkins, P. (2011). *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. London: Kogan Page.

ICF Bangkok Charter Chapter. (2025). *Definition of Coaching According to the International Coaching Federation (ICF)*. Retrieved October 13, 2025, from https://www.icfbangkok.com/icf-definition-of-coaching

International Coaching Federation. (2025a). *Advancing Coaching Profession in Thailand*. Retrieved October 13, 2025, from https://www.icfbangkok.com/our

International Coaching Federation. (2025b). *What Is Coaching?* Retrieved October 13, 2025, from https://coachingfederation.org/get-coaching/coaching-for-me/what-is-coaching

Jaroensook, N., Chumkaew, S., & Suttapong, K. (2015). Coaching Strategy for Creating the Excellence Work Performance. *WMS Journal of Management*, 4(2), 60–66.

Kabatzinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York, NY: Delacorte.

Kim, Y. (2018). Team Coaching and Team Learning: A Systematic Literature Review. *Human Resource Development Review*, 17(3), 300–324.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (1996). *Thai Tripitakas*. Bangkok: MCU Press.

Marquardt, M. J., Banks, S., Cauwelier, P., & Ng, C. S. (2018). *Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams and Transforming Organizations*. (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.

Office of the Civil Service Commission. (2023). *Training Program on Coaching and Mentoring for Transformational Leadership and Role-Model Development*. Retrieved October 13, 2025, from https://www.ocsc.go.th/civil-servant-development/development-courses/skill-competency-development-course/coaching-mentoring/aboutus

Phra Brahmagunabhorn (P.A. Payutto). (2021). *Dictionary of Buddhist Terms (Online Version).* Retrieved October 14, 2025, from https://84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=161

Rahula, W. (2018). *What the Buddha Taught*. (R. Nawaporn, Trans.). Bangkok: Thammasapa Press.

Terlato, A. N. (2024). Management Models Vis-à-Vis the Challenge of a VUCA Environment and Wicked Problems. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 24(3), 72–81.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*. London: Nicholas Brealey.

Wongpiromsarn, Y. (2023). *Mindfulness Psychology [in Thai]. Department of Mental Health, Ministry of Public Health*. Retrieved October 25, 2025, from https://thaibpsc.satidee.com/wp-content/uploads/2023/03/บทความเรื่องจิตวิทยาสติ-เผยแพร่-8-มค-66.pdf