

Coaching พี่เลี้ยงเบอร์

1

เรื่อง : ดร. อัจฉรา อัจฉริยกุล

ที่ปรึกษาองค์กรชั้นนำ และโค้ชผู้บริหารที่ได้รับการรับรองจากสหพันธ์โค้ชนานาชาติ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอควาเนต อีทีเอช จำกัด

ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงมักมีโค้ชส่วนตัว การที่องค์กรต่างๆ ลงทุนทั้งเงินและเวลาเช่นนั้น เป็นเพียงแพชชั่น หรือสามารถนำไปสู่ผลกำไรจากที่ลงทุนไปได้จริง ๆ จากผลการศึกษาผู้บริหารกว่าแปดหมื่นคนจากทั่วโลกของ ดร.มาซาล โกลด์สมิท กูรูด้านภาวะผู้นำเบอร์หนึ่งของโลก พบว่า การส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ส่งผลให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น แต่กลับพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีการติดตามผลต่อเนื่องต่างหากที่นำไปสู่ประสิทธิผลที่สูงขึ้น ซึ่งการติดตามผลนั้น มาจากการสนับสนุนของคู่คิดที่รู้จักในนามว่า "โค้ชผู้บริหาร" ซึ่งโค้ชช่วยให้กระบวนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตามที่คุณบริหารตั้งใจไว้มันเกิดขึ้นได้และประสบผลสำเร็จ

ROI จากการมีโค้ช

วิลเลียม เจมส์ ปรมาจารย์คนแรกที่สอนหลักสูตรจิตวิทยาในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า 99% ของสิ่งที่เราคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกทุกวันนี้ เป็นไปโดยอัตโนมัติหรือจากอุปนิสัยความเคยชิน ดังนั้นการนำตนเองหลุดออกมาจากกรอบอัตโนมัติของเราจึงไม่ใช่เรื่องง่าย

การวิจัยต่างๆ ยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญมากด้านหนึ่งต่อผลงานขององค์กร (Organization Performance) สหพันธ์โค้ชนานาชาติ (ICF- International Coach Federation) ที่ก่อตั้งขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ในการยกระดับศาสตร์และศิลป์ของการโค้ช และรับรองคุณสมบัติของโค้ชในระดับสากล ได้เผยแพร่ผลการวิจัยชิ้นหนึ่งว่าการโค้ชที่ดี นำไปสู่การคืนทุนที่ลงไปถึงเจ็ดเท่า เมื่อองค์กรเป็นผู้ลงทุน และการคืนทุนจะเป็นสามเท่าสำหรับผู้ลงทุนจ้างโค้ชด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังได้พบว่า การโค้ชที่ดี

ทำให้ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 53% ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 53% ผลิตภาพของการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 53% สัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น 63% และแน่นอนนั้นเป็นผลมาจากกระบวนการโค้ชที่มีประสิทธิภาพด้วย

ผู้บริหารระดับสูงมักมีตำนานความสำเร็จ หรือสร้างผลงานที่ทำให้องค์กรก้าวไกลมาได้เช่นปัจจุบัน ความรู้และทักษะในเนื้องาน มักไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารแสวงหาจากโค้ชที่เราเรียกว่าโค้ชผู้บริหารหรือโค้ชภาวะผู้นำ (Executive Coach or Leadership Coach) แต่เป็นการสนับสนุนให้เริ่มหรือเลิกอุปนิสัย พฤติกรรมบางอย่างที่เคยเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการในอดีต แต่ไม่เหมาะสำหรับปัจจุบันอีกต่อไป การที่จะดูว่าองค์กรของท่านต้องการโค้ชผู้บริหารหรือไม่ สามารถพิจารณาจากการตั้งคำถามว่า กรณีดังต่อไปนี้ไม่ได้เป็นปัญหาใหญ่อะไร หรือใหญ่ขนาดที่ทำให้ท่านล้มตายเป็นกลางดึกและนอนไม่หลับหรือไม่

ความสำเร็จของการโค้ชผู้บริหาร มาจากตัวโค้ชหรือไม่

โค้ชที่เชี่ยวชาญในกระบวนการการโค้ชมีส่วนสร้างความสำเร็จในการพัฒนาโค้ชเองก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักเพื่อการโค้ชที่นำไปสู่ผลลัพธ์เช่นกัน สหพันธ์โค้ชนานาชาติ (ICF) ได้ระบุข้อกำหนดพื้นฐานของโค้ชที่สหพันธ์ฯ สามารถออกไปรับรองและยอมรับในระดับสากลไว้ ซึ่งขอเกริ่นคร่าว ๆ ดังนี้ (1) มีประสบการณ์ปฏิบัติการโค้ชจริงมาแล้ว อย่างน้อยหนึ่งร้อยชั่วโมง และเจ็ดสิบห้าชั่วโมงจากร้อย เป็นชั่วโมงที่ต้องได้รับค่าตอบแทนด้วย (2) ผ่านการอบรมด้านการโค้ชโดยเฉพาะมาแล้วอย่างน้อยหกสิบชั่วโมงจากสถาบันที่ ICF พิจารณาเองว่ามีการอบรมครอบคลุมสมรรถนะหลักพอเพียงหรือไม่ และ (3) ผ่านการทดสอบสมรรถนะหลักโดย ICF

สมรรถนะหลักดังกล่าวของโค้ช ที่กำหนดโดย ICF และจากสถาบันต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน และสรุปได้ ดังนี้

- สามารถระบุความหมายของการโค้ชได้ถูกต้อง และปฏิบัติตามหลักการและจริยธรรมของโค้ช ไม่เป็นฝ่ายบังคับหรือแนะนำให้ผู้รับการโค้ช ทำในสิ่งที่มาจากความคิดของโค้ชเอง
- สามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันในบทบาทหน้าที่และกระบวนการการโค้ช
- สามารถสร้างความไว้วางใจและมิตรสัมพันธ์ได้เพื่อการสื่อสารต่อกันอย่างตรงไปตรงมา
- สามารถมุ่งไปที่การพัฒนาของผู้รับการโค้ช ยึดหยุ่นพอที่จะปรับตามผู้รับการโค้ช ไม่ใช่มุ่งไปที่โค้ชเองว่าตนเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือไม่ หรือห่วงผลงานของโค้ชเอง
- สามารถเป็นผู้ฟังที่ใส่ใจ ฟังผู้รับการโค้ชทั้งสิ่งที่พูดออกมาและไม่ได้พูดออกมา และฟังเพื่อช่วยให้ผู้รับการโค้ชคิดชัดเจนและแตกฉานขึ้น ไม่ใช่ฟังบนเงื่อนไขของโค้ชเอง
- สามารถใช้คำถามที่เป็นประโยชน์ และเปิดกว้างต่อการเรียนรู้และพัฒนาของผู้รับการโค้ช



- สามารถเลือกใช้คำพูดและประโยค เรื่องเล่า ที่เป็นวิธีการการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของผู้รับการโค้ช
- สามารถช่วยผู้รับการโค้ช สำรวจแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และตระหนักถึงความแตกต่างและผลของการพูดและการปฏิบัติจริง
- สามารถช่วยผู้รับการโค้ชวางแผนการพัฒนาและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประโยชน์นอกเหนือจากเวลาที่ได้พบโค้ช
- สามารถช่วยผู้รับการโค้ช ตั้งเป้าหมายและแผนการโค้ชในการพัฒนาที่มีประสิทธิผล และตระหนักในสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างของผู้รับการโค้ช
- สามารถส่งเสริมให้ผู้รับการโค้ชรับผิดชอบในความคืบหน้าและการพัฒนาของตน และบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้

แนวทางการเลือกโค้ชคืออะไร

การลงทุนในการโค้ชผู้บริหารระดับสูงต่อคนโดยทั่วไปอยู่ที่ประมาณตั้งแต่หลักแสนถึงสี่ห้าล้านบาท ต่อคน ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและกระบวนการ จะเห็นว่าเป็นการลงทุนที่สูง และเพื่อความมั่นใจว่ากระบวนการมีประสิทธิภาพต่อองค์กรหรือหน่วยธุรกิจ ควรตอบคำถามเหล่านี้ก่อน

1. องค์กรส่วนใหญ่มีสมรรถนะผู้นำกำหนดไว้อยู่แล้ว (Leadership Competency) หากเราจะใช้สมรรถนะเหล่านั้นเป็นเป้าหมายในการโค้ช ลองคิดอีกทีว่าในสภาวะปัจจุบัน สมรรถนะเหล่านั้นส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์กรของเรา หรือของคู่แข่งของเรากันแน่ ความต้องการของธุรกิจของเราอยู่ตรงไหนในปัจจุบันและอนาคต เป้าหมายในการโค้ชควรพิจารณาปัจจัยเหล่านี้เข้ามา และประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารที่จะโค้ชว่ามีอะไรที่เป็นจุดแข็งที่สอดคล้องอยู่แล้ว และควรได้รับการดึงออกมาใช้ให้มากขึ้น และอะไรที่ขาดไปและสามารถพัฒนาขึ้นมาได้บ้าง ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดและการเติบโตด้วยนวัตกรรม หรือการขายและการตลาด หรือนั้นการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน หรือนั้นการเปลี่ยนแปลงตามกระแสแบบค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหารแต่ละท่านมีจุดอ่อน จุดแข็งต่างกัน บางท่านถนัดด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลง บางท่านถนัดในการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อให้การลงทุนในการจ้างโค้ชเห็นผลว่าเป็นการช่วยทั้งความสำเร็จของผู้บริหารและองค์กรโดยรวม จึงควรตอบคำถามนี้ก่อนว่าสมรรถนะและพฤติกรรมที่ต้องการคืออะไร

2. ทีมผู้บริหารระดับสูงของผู้ได้รับการโค้ชสนับสนุนหรือไม่ การไม่สนับสนุนมักมาจากการที่มองไม่เห็นกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ ROI ดังนั้นควรมีการทำแผนการ

โค้ชส่งให้กลุ่มผู้สนับสนุนได้เห็นว่าเกิดการคืนทุนได้อย่างไร

3. ใครจะมีส่วนร่วมและใครควรได้รับการโค้ช เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงเท่านั้น หรือใครก็ได้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

4. ควรใช้วิธีการโค้ชแบบใด ต้องการใช้เชิงจิตวิทยา หรือเชิงพฤติกรรม ในเชิงจิตวิทยาโค้ชเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนกระบวนการ และเน้นย้อนกลับไปในอดีตเพื่อหาคำตอบว่าทำไมจึงเกิดปัญหา แต่เชิงพฤติกรรมจะเห็นว่าผู้บริหารที่ได้รับการโค้ชหรือผู้รับการโค้ชเป็นศูนย์กลาง และไม่สนใจว่าอดีตเป็นอย่างไร และเชื่อว่าหากผู้รับการโค้ชต้องการเปลี่ยนแปลงแล้ว ความสำเร็จในการเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

5. กำหนดว่าจะประเมินผลสำเร็จอย่างไร ตัวอย่างเช่น ดร.มาเซล โกลด์สมิท ใช้แบบสำรวจทุก ๆ สามเดือน เพื่อประเมินความคืบหน้าของการพัฒนา โดยให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการพัฒนาเป็นผู้รวมกรอกแบบสำรวจ

6. กระบวนการยาวนานเท่าไร การโค้ชด้านพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผล มักใช้เวลาประมาณ 12 เดือน หากภายใน 12 เดือนยังไม่เห็นผล อาจต้องกลับมาดูว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นสูงไป หรือโค้ชไม่ได้ใช้กระบวนการที่เหมาะสม

การโค้ชผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน ยังช่วยให้เราเห็นแนวโน้ม (Trend) โดยรวมของผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กรได้ด้วย เช่น ส่วนใหญ่มีแนวโน้มพฤติกรรมหนักไปด้านใด รอบคอบ เห็นอกเห็นใจบุคลากร หรือ มุ่งเน้นผลลัพธ์ของเป้าหมายหลักและไม่ถนัดด้านการพัฒนาผู้สืบทอด และนั่นหมายถึงอิทธิพลที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ และในอนาคตจะนำข้อมูลนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรอย่างไร

ไม่มีการศึกษาใดที่ระบุว่า โค้ชภายนอก ดีกว่าโค้ชภายในองค์กร ดังนั้นโค้ชภายในองค์กรเอง หากได้รับการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวขึ้นมาโดยโค้ชที่เชี่ยวชาญในสมรรถนะนั้นและมีประสบการณ์ตรง ก็สามารถเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพได้ **M**