

‘โค้ช’ กลยุทธ์ สร้างกล้ามเนื้อให้องค์กร



ผลลัพธ์ที่ได้จากการโค้ช ไม่ได้เห็นผลเร็ววัน แต่ถือเป็นหนึ่งในแนวทางการสร้างประสิทธิผลให้องค์กร

> อัจฉรา จุ้ยเจริญ

จำเป็นต้องเข้าใจว่า การโค้ชคืออะไร และไม่ใช่อะไร การโค้ชไม่ใช่การสั่งหรือบังคับให้ทำ แต่เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ในการช่วยให้บุคคล เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา อย่างมีแรงบันดาลใจ โดยได้รับโอกาสในการนำศักยภาพในตนเองออกมาใช้สูงสุด การโค้ชเน้นการเปลี่ยนแปลงซึ่ง

การนำโค้ชมาใช้ในองค์กรแพร่หลายและเติบโตต่อเนื่อง ผลสำรวจของสหพันธ์โค้ชนานาชาติให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบปี 2557 กับ 2558 องค์กรจากหลากหลายประเทศที่ร่วมการสำรวจ มีการใช้โค้ชสูงขึ้น

โดยร้อยละ 84 ใช้วิธีพัฒนาทักษะการโค้ชให้ผู้จัดการในองค์กร (Manager as Coach) เพื่อให้สามารถโค้ชสมาชิกในทีมตนเอง ร้อยละ 65 ใช้การว่าจ้างโค้ชมืออาชีพจากภายนอกมาโค้ชผู้บริหาร (External Coach) และร้อยละ 57 ว่าจ้างหรือสร้างโค้ชสำหรับเฉพาะในองค์กรตนเองขึ้น (Internal Coach)

ดร.อัจฉรา จุ้ยเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอควอนาแอนด์อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารจัดการองค์กร กล่าวว่า เมื่อเร็วๆ นี้ ศูนย์วิจัย Organization Navigation Dynamics จึงเป็นส่วนระดับสากลของบริษัท ได้เผยแพร่ผลการศึกษาค้นคว้าของโค้ช จากการติดตามศึกษาผู้บริหาร 500 คนจาก 12 ประเทศ หรือคิดเป็นธุรกิจต่างอุตสาหกรรมกว่า 10 ประเภท

ทำการเปรียบเทียบผลงานของผู้บริหารกลุ่มนี้ ใน 3 ด้านสำคัญคือ

- 1. ประสิทธิภาพด้านพัฒนาตนเอง
- 2. ด้านพัฒนาลำดับขั้นภาพ ในทีม และ
- 3. ในภาพใหญ่คือด้าน

ประสิทธิผลขององค์กร โดยประเมินกันตามและหลังการโค้ช ด้วยเครื่องมือการโค้ชที่ครอบคลุมทุกด้าน ผลที่ออกมาผู้บริหาร



มีภาพเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในทุกด้าน (ดูตารางประกอบ)

สำหรับ Organization Navigation Dynamics เป็นองค์กรผู้เชี่ยวชาญด้านการโค้ชที่มีประสบการณ์กว่า 25 ปี มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มีผลงานการโค้ชที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบริษัทที่อยู่ในอันดับ Fortune 100

ดร.อัจฉราวิเคราะห์ถึงบทบาทของโค้ชในการสนับสนุนศักยภาพของผู้นำว่า เมื่อองค์กรนำโค้ชมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้บริหารใช้โค้ชในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ที่ได้จากการโค้ชไม่ได้เห็นผลเร็ววัน เหมือนกับการใช้ไม้กายสิทธิ์ แต่ถือเป็นหนึ่งในแนวทางการสร้างประสิทธิผลให้องค์กรระยะยาวที่คุ้มค่า ถ้าผู้นำเข้าใจกรอบแนวคิดของการโค้ช

“กระบวนการโค้ช ต้องมีจุดเริ่มต้นที่ชัดเจน หมายความว่า ผู้ได้รับการโค้ช

มีความสมดุล รวมถึงความคิด และความรู้สึก ไม่ใช่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงแบบชั่วคราวครึ่งชีวิตจาว”

เธอบอกว่า ปัญหาใหญ่ที่เคยพบคือผู้บริหารบางคนตัดสินใจเปลี่ยนโค้ชทันทีหลังพบกันครั้งแรก เพราะเข้าใจไม่ตรงกันถึงหลักการของโค้ช ที่ให้ทำหนักไม่กับการสั่งตามมากกว่าคอยแนะนำให้ทำคำตอบ

ดังนั้น ทางออกของมุมมองที่ไม่ลงล็อกก็คือ เวลาโค้ชจะตั้งคำถามอะไร ก็ควรจะบอกแต่ถ้าสับสนก่อนว่า ถามไปเพื่ออะไร คำถามนี้ไม่ใช่ไปสุ่มประโยชน์อะไร และระหว่างทางถ้าเกิดผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขบคิดไม่ตกจริงๆ โค้ชก็สามารถเข้ามาได้ ด้วยการนำเสนอเครื่องมือที่สร้างสรรค์ หรือเสนอทางเลือกในรูปแบบที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการต่อยอด

งานที่โค้ชต้องคอยให้การสนับสนุนมากกว่ายึดแม่แบบของโค้ช ที่ต้องตั้งคำถามไปเรื่อยๆ โค้ชต้องรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ในบทบาทใด เป็นโค้ชหรือรับไม่ป็นกึ่งที่ปรึกษา เป็นสิ่งที่โค้ชและผู้ได้รับการโค้ชต้องพูดคุยตกลงกันให้ชัดเจน”

เมื่อเริ่มต้นกันไปได้สวย ตลอดจนเส้นทางโค้ช ต้องติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และเห็นผลได้ชัดเจนมากกว่าผู้ใต้รับการโค้ชแล้ว แต่ไม่มีการติดตามผล

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยการใช้บริการโค้ช บางเรื่องทำได้ง่าย แต่หลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปลี่ยนอุปนิสัย และความเชื่อ เป็นเรื่องที่ใช้เวลานาน และต้องอาศัยความต่อเนื่อง

“ผู้รับการโค้ชบางคนอาจต้องการการสนับสนุนระหว่างทาง เพื่อให้อยู่ในโซนเรียนรู้ผู้กล้าลองผิดลองถูก (Learning Zone) เพราะถ้าเบนผลไปอยู่ในโซนพาทกสัว (Panic Zone) เขาก็จะเดินเข้าสู่โซนที่ตนสบายสุด ไม่อยากเปลี่ยน (Comfort Zone) การติดตามโดยผู้โค้ชที่เข้าใจเชิงช่างไม่ระหว่างการพัฒนา จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จ”

ปัจจุบันนี้โค้ชมีเครื่องมือในการขยายผลไม่ได้จำกัดตัวแบบ 1 ต่อ 1 หรือกลุ่มเป้าหมายได้เป้าหมายหนึ่งในองค์กรอีกต่อไป การออกแบบเครื่องมือการโค้ช ทำให้คนหมู่มากในองค์กรสามารถเข้าถึง นำไปใช้ได้ และพูดคุยภาษาเดียวกัน สามารถนำไปพัฒนาตัวเอง พัฒนากัน และพัฒนาพร้อมกันทั้งองค์กร เพื่อเป้าหมายความสำเร็จร่วม

“คนเดียวช่วยหลาย สมองคนเห็นตาย” แต่ถ้าหากกันแยกแยะ มีโค้ชร่วมถอดคอกันไป อย่างน้อยก็ก้าวอย่างหนึ่งไป อาจแค่ระยะทางได้มากกว่าที่คิด