

ประชาชาติธุรกิจ

ซีเอสอาร์ - เอชอาร์

หน้าแรก | หุ้น-การเงิน | เศรษฐกิจในประเทศ | เกาะกระแสโลก | นวัตกรรม | การตลาด | นวัตกรรม

NOW ▶ แกลลอรี่/วิดีโอ

มือขวาของ "มืออาชีพ" "โค้ชต่อไปจะกลายเป็นภ สากล"



Credit: ประชาชาติธุรกิจออนไลน์

ต้องยอมรับความจริงอย่างหนึ่งว่าปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ หันมาให้ความสำคัญกับเครื่องมือการโค้ช (Coaching Tools) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งโค้ชในปัจจุบันก็เริ่มมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ

เพราะมองเห็นว่าโค้ชเป็นอาชีพหนึ่งที่ทำรายได้ให้กับตัวเอง และองค์กรค่อนข้างมาก

แต่กระนั้น วิชาชีพโค้ชมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน บางส่วนสมัครเป็นสมาชิก และผ่านการรับรองจากสหพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation-ICF) ขณะที่อีกบางส่วนไม่สมัครเป็นสมาชิก

เพราะฉะนั้น เมื่อดูจากข้อมูลจากสหพันธ์โค้ชนานาชาติ เมื่อ 7 ปีที่ผ่านมา (2551) จะพบว่า สมาชิกของกลุ่มคนที่สนใจอยากเป็นโค้ชมีจำนวนเพียง 16,000 คนแต่ในปี 2558 กลับมีสมาชิกเพิ่มสูงขึ้นถึง 24,000 คน

โดยมีอีกจำนวน 47,500 คน ที่ยังไม่ลงทะเบียนเป็นสมาชิก

เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าตลอด 1 เดือนของทุกปี จึงมีผู้สนใจอยากเป็นโค้ชเฉลี่ย 400-500 คน/เดือน

ถามว่าทำไมตลาดโค้ชถึงเติบโตเช่นนี้ ?

"ดร.อัจฉรา จัยเจริญ" กรรมการผู้จัดการบริษัท แอคคอมแอนด์อิมเมจ อินเทอร์เน็ตซันแนล จำกัด หนึ่งในโค้ชผู้บริหารที่ได้รับการรับรองจากสหพันธ์โค้ชนานาชาติ (ICF) ในระดับ Professional Certified Coach-PCC

ทั้งยังเป็นตัวแทนของ **"ดร.มาแซล โกลด์สมิท"** นักคิดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำอันดับหนึ่ง และโค้ชผู้มีผลงานที่ได้รับการยกย่องจากสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงยังเป็นผู้เขียนหนังสือขายดีระดับโลกจึงมาอธิบายปรากฏการณ์เช่นนี้ให้ฟัง

"จริง ๆ แล้วเรื่องโค้ชเริ่มมีผู้คนสนใจเมื่อ 7 ปีที่แล้ว เพียงแต่ตอนนั้นเป็นไปในลักษณะของ Executive Coaching ที่โค้ชเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว เพราะอย่างที่ทราบเรื่องบางเรื่อง

ผู้บริหารไม่สามารถปรึกษาใครได้ เช่น เรื่องการวางแผนสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือการจะให้ใครสักคนไปดูแลธุรกิจสาขาในต่างประเทศ รวมถึงเรื่องการปรึกษาธุรกิจอะไรต่าง ๆ ที่เป็นชั้นความลับ"

"ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้จึงเลือกปรึกษาโค้ช เพราะโค้ชนอกจากจะฟังแล้วเก็บเป็นความลับ ยังช่วยแนะนำ ชี้แนะ ทั้งยังช่วยเป็นคู่คิดธุรกิจ จนกระทั่งอุปสรรค และปัญหาต่าง ๆ ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเมื่อก่อนดีจังก็เป็น Executive Coaching ในลักษณะของ one on one หรือการโค้ชแบบหนึ่งต่อหนึ่ง"

แต่ปัจจุบันการโค้ชพัฒนาไปในลักษณะของ 3 รูปแบบ ดังนี้

หนึ่ง โค้ชจากภายนอก (External Coach) คือใช้โค้ชที่เป็นมืออาชีพเข้ามาโค้ชผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะหนึ่งต่อหนึ่ง

สอง โค้ชภายในองค์กร (Internal Coach) อาจเป็นผู้ที่ได้รับการจ้างเข้ามาเพื่อทำหน้าที่โค้ชโดยเฉพาะ หรือริเริ่มโครงการโค้ชต่าง ๆ หรืออาจเป็นคนภายในที่ได้รับมอบหมายพิเศษ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทั้งด้านเวลา และงบประมาณ

ด้วยการจัดให้คนกลุ่มนี้รับการพัฒนาจากหลักสูตรการโค้ชที่ได้รับมาตรฐาน และการรับรองจากสถาบันที่กำหนดมาตรฐาน เช่น ICF หรือสถาบันอื่น ๆ เพื่อเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้

สาม สร้างให้ผู้บริหาร และผู้จัดการในองค์กรเป็นโค้ช (Manager as a Coach) ด้วยการอบรมให้ผู้บริหาร และผู้จัดการในทุกระดับมีทักษะการโค้ชที่ถูกต้อง เพื่อโค้ชบุคลากรในทีมของตน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เห็นประโยชน์ในการนำหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนการสอนเฉพาะเรื่องการโค้ชในองค์กรเข้ามาใช้ และอยากได้วิธีการโค้ชที่นำไปใช้ได้จริงในบริบทขององค์กร เพื่อไม่ให้เหมือนกับที่ผ่านมาคือเรียนแล้วเจียบหายไป

"ดร.อัจจรา" บอกว่า ถ้ามองสัดส่วนของตลาดโดยรวมในปัจจุบันปรากฏว่า ลักษณะการโค้ชแบบ Manager as a Coach มีการเลือกใช้มากที่สุด เช่นเดียวกับที่ดิฉันเองที่รับงานส่วนนี้ประมาณ 80-85% ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ICF ด้วยที่บอกว่า องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกก็ใช้ลักษณะการโค้ชแบบนี้ ประมาณ 70% รองลงมาคือ Internal Coach และ Executive Coaching ใช้น้อยที่สุด

"แต่ความน่าสนใจไม่ได้อยู่เพียงเท่านี้ เพราะจากข้อมูลที่ดิฉันเจอ หลายองค์กรกำลังกลุ่มใจกับ Gen Y มาก จริง ๆ พวกนี้มีทั้งข้อดี ข้อเสีย ดังนั้นถ้าเราจะปิดช่องว่างระหว่างวัย ผู้บริหารต้องมีเทคนิคการโค้ช เพราะเราไม่มีความเข้าใจในความแตกต่างของค่านิยม ดังนั้นวิธีการบริหาร หรือการจะโค้ชเขาให้ประสบความสำเร็จ เราจึงต้องรู้จักเขาก่อน และต้องดึงศักยภาพเขาออกมาพุดงาย ๆ เหมือนกับเราดึงคนเก่ง 2 คนมานั่งคุยกัน"

"ตรงนี้ไม่เหมือนคนรุ่นเก่าที่รอคำสั่งให้ทำนั่น ทำนี่ เพราะคำสั่งส่วนใหญ่ 80-90% มาจากหัวหน้า แต่ด้วยความที่พวกเขามีค่านิยมใหม่ ๆ จึงต้องใช้วิธีการศึกษาเข้าไปด้วย "ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนต่างชาติ หรือแม้แต่การหลัง"ไหลของพนักงานเอเชียที่จะเข้ามาทำงานกับเรา ดิฉันจึงมองว่ายิ่งองค์กรมีความหลากหลาย เราจึงต้องการโค้ช เพราะจะทำให้เราช่วยดึงศักยภาพเขาออกมา"

"เพราะเดี๋ยวนี้ต้องยอมรับว่าคนรุ่นใหม่เขาอาจมีข้อมูลดีกว่าเราเยอะ เราจะไปบอกให้เขาทำโน่น ทำนี่ เหมือนเมื่อก่อนไม่ได้แล้ว แต่จะต้องช่วยโค้ชเขาเพื่อดึงศักยภาพของตัวเองออกมาให้เต็มที่ เพราะเดี๋ยวนี้นับสิบหลายอย่างเริ่มเปลี่ยนแปลงไป"

ดังนั้นในฐานะโค้ช ถ้าจะสอนให้คนในองค์กรประสบความสำเร็จ "ดร.อัจจรา" บอกว่า จะต้องใช้ 3 ข.ข้าง (ในความหมายของเรา) คือ ใช้ได้เลย, ใช้ได้จริง และชอบ

"พุดงาย ๆ เราในฐานะโค้ช ก็ต้องไปหาข้อมูลเพื่อตอบสนอง 3 ข.ข้างนี้มาให้ จนไปเจอวิธีการของบริษัท แห่งหนึ่งของประเทศสวีตเซอร์แลนด์ ที่เขามีประสบการณ์กับบริษัท 100 ฟลอร์จูน มายาวนานกว่า 20 ปี เขาทำการศึกษา เก็บข้อมูลมากกว่า 10 ปี เพื่อจะบอกว่าถ้าใช้ 3 ข.ข้างนี้แล้วดีต่อองค์กรอย่างไร ปรากฏว่าองค์กร perform เกือบ 100% ในทุก ๆ ด้าน"

"เราก็เลยสนใจ ตอนหลังจึงไปซื้อเครื่องมือนี้มาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารบ้าง จึงพบว่าต่อให้โค้ชคนใดที่ยังไม่เป็นมืออาชีพ ถ้านำหลัก 3 ข.ข้าง ไปปรับใช้ จะทำให้ผู้บริหารคนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ เหมือนกัน ยิ่งเดี๋ยวนีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางด้านอารมณ์ (Emotional Culture) กำลังเป็นที่สนใจขององค์กรทางฝั่งตะวันตก"

"เหมือนอย่างบริษัทหนึ่งในต่างประเทศ พอเลิกงานเขาจะให้พนักงานกดแป้นเลยว่าวันนี้ทำงานเสร็จแล้ว อารมณ์คุณเป็นอย่างไร และเขาพบว่าคนที่อารมณ์ดี productivity จะสูงตามไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์

ก็ดี และเวลาเขาเจอปัญหา เขาไม่ท้อ สามารถแก้ไขอุปสรรคจนผ่านพ้นไปได้ เพราะฉะนั้นการจะดึงคนให้อยู่กับเรานาน ๆ จึงต้องทำให้เขาเกิดความรู้สึกรัก (love), ปิติยินดี (joy) และสนุกสนาน (fun)"

"ดร.อัจฉรา" บอกว่า เทคนิคของบริษัทฝรั่งสอดคล้องกับเทคนิคการโค้ช เพราะเกี่ยวข้องกับความคิด การวางแผน เนื่องจากทั้ง 3 อารมณ์จะช่วยให้เขารู้สึกดีในการทำ จนเกิดการคิดในการวางแผน กระทั่งรู้สึกดีที่จะทำหน้าที่ของตัวเองต่อไป

อันเป็นหลักสำคัญของการโค้ช

ที่ไม่ได้อยู่เฉพาะแค่วงการนี้เท่านั้น

เพราะอย่างที่"ดร.อัจฉรา"เชื่อว่า รูปแบบของการโค้ชทั้ง 3 ลักษณะจะยังคงอยู่แบบนี้ไปอีกประมาณ 3-4 ปี ทั้งยังเชื่อว่าภาษาโค้ชต่อไปจะเป็น Universal Language สำหรับใช้ขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ที่น่าสนใจจริง ๆ
