

# คุยกับมือโปรไทย



# Master Trainer

## สัมภาษณ์

## แห่งเอเชีย



“ 70-80% ที่ทำอยู่ทุกวันนี้คือโปรแกรม Think on your Feet จะเป็นทักษะในเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบ และก็คือสารไม่ว่าจะอยู่ในภาวะความกดดันใดๆ ปกติคนเราทุกคนสามารถสื่อสารได้อยู่แล้ว แต่เมื่ออยู่ภายใต้ภาวะความกดดันนั้นก็จะไม่รู้ว่าจะโต้ตอบอย่างไร”

• ดร.อรรดา ภู่อธิษฐาน



**ร.อรรดา ภู่อธิษฐาน** กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอคอมแพส อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ด้วยคิดริเริ่ม “Master Trainer” แห่งเอเชีย ในหลักสูตร “Think on Your Feet”

ที่ได้รับยอมรับจากนานาประเทศว่าเป็นหลักสูตรการคิดและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ ได้เปิดเมกกันหนังสือพิมพ์ “ฐานเศรษฐกิจ” เกี่ยวกับการก้าวเปลี่ยนตนเองขึ้นมาโดดเด่นในการเป็นทีปรีกษา ที่มีผลงานพัฒนาองค์กรบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มากมายในประเทศไทย

### ก้าวแรกก่อนรับงานอบรมเคยทำอะไรมาก่อน?

ก่อนหน้าที่จะมีบริษัทที่ปรึกษาเป็นของตัวเองนั้น เริ่มจากเป็นแอร์โฮสเตสมา 6 ปี แล้วที่งานด้านการเรียนมาทางด้านครูศาสตร์ ตั้งแต่ตอนนั้นก็เลยทำให้เริ่มชอบการสอน ชอบพัฒนาคน ชอบเห็นคนเติบโตในทางที่ดี และในขณะที่เป็นแอร์อยู่สายการบิน North West ก็เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ไม่ได้เป็นบุคลากรทางด้านบริการสามารถสมัครเข้าไปเป็นผู้ฝึกสอน หรือ trainer ได้ การเป็น trainer ของที่นี่มันไม่ได้เป็นการสอนที่ประเทศไทย ต้องไปทำการฝึกอบรมที่เมืองนอก เขาจะส่งไปเรียนเกี่ยวกับความเป็น trainer ที่มันต้องทำอย่างไร โดยเรียนจากผู้ให้คำปรึกษาเก่งๆที่เมืองนอก แล้วเวลาที่เขาให้เราสอนนั้น ก็ไปสอนที่ต่างประเทศกับคนต่างชาติ เช่นที่ ญี่ปุ่น อเมริกา และตั้งแต่ตอนนั้นทำให้เกิดความชอบการเป็น trainer มากยิ่งขึ้น

พอได้ know-how มาสักระยะหนึ่ง ก็ยังไม่ให้ทำการเปิดบริษัทในทันที เราได้รับการโปรโมทขึ้นเป็นระดับผู้จัดการ และดูแลกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนี้เฉพาะในประเทศไทย ต่อมาก็ได้รับการมอบหมายให้ดูแลใน ระดับ Asia Pacific ด้วย โดยได้ดูแลโปรแกรมด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากรหลายๆโปรแกรม เป็นโปรเจกต์เล็กเคอร์รี่ที่สอนด้วย และทำการคัดเลือก รวมถึงนำที่ปรึกษาจากต่างประเทศเข้ามาเป็นผู้สอนด้วย เพื่อที่จะช่วยบริษัทพัฒนาองค์กร โดยดูจากความต้องการและทิศทางของบริษัทด้วยของบริษัทเป็นหลัก

เมื่อพูดคุยกับที่ปรึกษาหลายรายๆ ก็เลยเกิดความคิดว่าประเทศไทยน่าจะมีการเรียนการสอนแบบนี้บ้าง เนื่องจากบริษัท North West เป็นบริษัท Multination มีพนักงานกว่า 50,000 คน ฉะนั้น เวลาซื้อหลักสูตรที่จะมาฝึกสอนพนักงานของตนเองนั้น ก็จะเลือกซื้อหลักสูตรที่มีราคาค่อนข้างแพงเป็นระดับหลักหลายล้าน แต่อย่างไรก็ตามบริษัทองค์กรที่มีขนาดเล็กอาจจะไม่มีโอกาส และงบประมาณมากแบบนั้น ก็เลยเริ่มคิดหาทางที่จะนำหลักสูตรดีๆ มาแบ่งปันให้คนไทยได้เรียนบ้าง อย่าง “Think on Your feet” ที่เป็นหนึ่งในหลักสูตรที่นำเสนอที่คนที่เรียนไปก็ประสบความสำเร็จ ในการเป็นนักสื่อสารที่ดี นี้ก็เลยเป็นหนึ่งในแรงบันดาลใจให้ออกมาเปิดบริษัทด้วยตัวเอง

### ในการเริ่มต้นบริษัทในช่วงแรกนั้นเป็นอย่างไร?

การเปิดบริษัททำให้อิสระอย่างหนึ่งที่ว่า เรายังอิสระให้

ในการเลือกตลาดและสินค้าด้วยตัวของเราเอง และสิ่งหนึ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นก็คือ ลูกค้าของเราชาวไทยทั้งหมดเลยในช่วงแรก จากภาคการพิมพ์ในคอนเทนต์เราเจอจากลูกค้ารายเล็กๆก่อน ผู้ที่มาติดต่อก็จะบริษัทใหญ่อย่าง Minor Group AIS Shin Corp. และบ้านปู เป็นต้น และนี่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เราโตเร็วมาก ในช่วงปีแรกถึงปีที่ 2 มีการเติบโตที่รวดเร็วถึง 50% และหลังจากนั้นก็ยังคงเติบโตขึ้นเรื่อยๆอยู่ที่ประมาณ 25% ในทุกปี โดยสินค้าและบริการของที่นี่เป็นเรื่องของการ training เป็นการพัฒนาคนและผู้บริหาร

ดังนั้น การเจอกันในคอนเทนต์เป็นเรื่องสำคัญ เรามักจะครั้งแรกทางลูกค้าก็จะคุยกับเราและถามเราว่า เรายังมีความคิดอย่างไรกับเป้าหมายของเขา เราจะทำอะไรเขาได้บ้าง เราต้องเริ่มจากตรงไหน อย่างไร อะไรที่เราทำไม่ได้ เราจะทำอย่างไรให้ เราจะเป็นเหมือน partner ให้กับลูกค้าได้ และในการพูดคุยเหล่านี้ ทำให้เราสามารถเข้าถึงกับ decision maker กับองค์กรใหญ่ๆ ทำให้สามารถเติบโตได้เร็ว กลุ่มลูกค้านี้ก็มีทั้งระดับ Global Company ในประเทศไทย ระดับ Multi National Company (MNC) จนถึงบริษัทแบบไทยๆ ซึ่งระดับ Global และ MNC นั้น มีสิ่งที่ระลึบทนในการทำ training ในขณะเดียวกันบริษัทไทยจะซื้อเรื่องใหม่มาในการตัดสินใจที่จะเข้ามาลงทุน บางทีอาจจะขอให้มีการลองสอนดูให้ก่อนที่จะตัดสินใจว่าเราถือได้ว่าเป็นการสร้าง relationship ไปในตัว

### การอบรมของแอคอมแพสแตกต่างจาก อื่นๆ อย่างไร?

ทุกวันนี้สินค้าและบริการแบบนี้ก็ยังมีเป็นจำนวนมากขององค์กร การลงทุนในการพัฒนาคนนั้น เราเองมองว่าน่าจะมีการลงทุนได้ดีกว่านี้ หรือแม้แต่ว่าที่บางบริษัทจะเลือกคนเข้าไปช่วยเขา ก็ทำให้เสียค่าใช้จ่ายที่ cost effective มากกว่านี้ เพราะบางทีการลงทุนในการพัฒนาคนนั้น ถ้าเราลงทุนได้ก็จะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่านี้ หรือแม้แต่ return on investment กลับมา ในส่วนของบริษัทที่เป็น SMEs ในคอนเทนต์นั้น การเน้นไปที่โครงสร้างพื้นฐานรวมถึงกระบวนการในการทำงานของ บริษัทให้แน่นก่อน รวมถึงการทำให้ให้บริษัทสามารถอยู่ได้ก่อน แต่พอธุรกิจของเขาเริ่มมีการขยายตัวและมีคนมากขึ้น มีการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น มีเรื่องที่จะต้องหาคนมาดูแลในองค์กรมากขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น หากบริษัทไม่ได้ทำต้ององค์กรไป ฉะนั้น เรื่องที่จะกลับมาที่การบริหารองค์กรของเขา ด้วยการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่เข้มข้นขึ้นก็ยิ่งจำเป็นมากตั้งแต่เรื่องของการให้บริการลูกค้า ทักษะในการบริการลูกค้าพนักงานจำเป็นจะต้องมีทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้น ดูแลคนที่มีความต้องการที่สูงขึ้น หลายๆสินค้าที่ขายไป อาจจะไม่ได้เป็นเพราะผู้บริหารไม่อยากจะเปลี่ยน บางทีอยากเปลี่ยนแต่เปลี่ยนไม่ได้ เพราะถ้าหาไม่เปลี่ยนทางก็จะไม่เปลี่ยน นี่คือเหตุผลว่าทำไมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรถึงสำคัญมาก เราอยากได้คนดีจริงๆ อยากได้การพัฒนาจากลูกน้อง แต่ถ้าคนที่มาเป็นผู้นำไม่กระตือรือร้น ยังไม่อยากจะพัฒนาคนก็แข่งไม่ทัน

นอกจากนี้การเงินเดือนของบริษัทเราที่จะให้พนักงานผู้ที่ไม่ได้ เราจะมีอะไรที่จะดึงดูดพนักงานไว้ให้อยู่กับเราคือการ training and development ก็เป็นอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรรู้สึกได้รับความสำคัญจากบริษัทและอยากอยู่ในองค์กรต่อไปในเอเชียเน้นธุรกิจในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรนั้นล้าหน้ากว่าประเทศอื่นๆไปมาก มีสินค้าที่หลายตัวที่ชาวต่างชาตินั้นทำการ research มา เขามีการสอนที่สหรัฐอเมริกาแล้วได้ผลนั้น สิงคโปร์จะไปที่อสังหาริมทรัพย์และเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ทั้งเอเชียหลายตัวมาก อย่าง Think on your Feet นั้นถือว่าโชคดีมากที่เราได้

มา เพราะไม่มีเวลานั้นเวลาที่เราระเบียบอะไร ก็ต้องเป็นคนที่ไปเข้ามาสอน ที่เป็นแบบนั้นก็เพราะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการ training and development มาเนิ่นนานแล้ว ที่ผ่านมามีความเชื่อในตัวเองว่าในบริษัทนั้นธุรกิจมีขึ้น คนไทยเราที่ขึ้น แต่สิ่งที่น่ากลัวเวลาเปิด AEC มากขึ้นคือ จะต้องคอยดูว่าคนที่เป็น trainer จากต่างชาติจะเข้ามามากแค่ไหนหรือไม่ กลุ่มคนไทยจะต้องไปกลุ่มกันพัฒนาตนเองให้เรามีความสามารถที่จะไปสอนในกลุ่มประเทศอาเซียนได้มากขึ้น ทำอย่างไรให้เราเป็นที่ยอมรับในสายตาของคนสิงคโปร์ ทำอย่างไรให้เราเป็นที่ยอมรับของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น การที่เราเคยไปสอนที่อินโดนีเซียนั้นก็ได้รับการยอมรับนั้นเพราะคอร์สที่สอนนั้นเป็นหลักธุรกิจ แต่สำหรับคอร์สที่คนไทยคิดค้นขึ้นมาเอง ก็คือมีการพัฒนาอยู่เรื่อยๆให้เป็นที่ยอมรับ

### โปรแกรมการพัฒนาองค์กรและบุคลากรใดที่ได้รับความนิยมเป็นพิเศษคืออะไร?

70-80% ที่ทำอยู่ทุกวันนี้คือโปรแกรม Think on your Feet จะเป็นทักษะในเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบ และที่สื่อสารไม่ว่าจะอยู่ในภาวะความกดดันใดๆ ปกติคนเราทุกคนสามารถสื่อสารได้อยู่แล้ว แต่เมื่ออยู่ภายใต้ภาวะความกดดันนั้นก็จะไม่รู้ว่าจะโต้ตอบอย่างไร หลักสูตรนี้จึงได้รับความนิยมในหมู่ผู้บริหาร ผู้บริหารชอบเพราะเขาไม่คอยมีเวลาเตรียมตัวในการที่จะออกไปพูด ต้องคิดค้น เวลาที่เขาถามก็ถึงขอบทันที เมื่อโดนถามในคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาจะรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร เรื่องนี้ที่สอนจำเป็นจะต้องมีทักษะและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ถูกสอน โปรแกรมนี้คือโปรแกรมที่ขายดีและเราเป็นผู้เดียวในประเทศไทยที่สอนโปรแกรมนี้ อีกโปรแกรมที่ถือว่าเป็นคอร์สหลักๆเลยก็คือ Leadership Coaching หลักสูตร Effective Coaching การสร้างวัฒนธรรม การ Coach องค์กร สร้างทักษะการ Coach การสอนงานให้ผู้บริหาร และ Leadership โปรแกรมที่ทำอย่างมา แต่สำหรับคอร์สของปีนี้ที่มาแรงคือ การทำกิจกรรม Team Alignment ซึ่งจำเป็นเวลาที่ทีมมีนักยุคใหม่เข้ามา และผู้บริหารที่เป็นผู้นำในทีมที่ต้องการให้คนในทีมเข้าอกเข้าใจกัน และทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสร้างสมรรถนะใหม่ๆในทีม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือว่าความต้องการของลูกจ้างในรูปแบบใหม่ให้ได้ เช่น การปรับพฤติกรรมในการทำงานให้คิดบวก หรือถ้าคิดอะไรใหม่ๆ ออกมา การกล้าที่จะเสี่ยง การอธิบายอย่างเดียวอาจจะไม่ได้ผลในเชิงขององค์กรที่ จึงจำเป็นต้องทำกิจกรรมเป็นทีมร่วมกัน

### คอร์สที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะข้ามวัฒนธรรมที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นไปอย่างไร?

นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งโปรแกรมที่ชื่อว่า Cross Culture คือ การบริหารคนต่างวัฒนธรรม และการดูแลคนต่างวัฒนธรรม ซึ่งเข้าใจว่าเป็นกระแสจากเรื่องประชามติเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC เพราะฉะนั้นองค์กรที่จะต้องดูแลลูกค้าต่างชาติ เขาเกิดปัญหาว่า พนักงานไม่เข้าใจว่าเราดูแลลูกค้าต่างชาติอย่างไร อาจจะส่งสัญญาณมีอะไรออกไปบางอย่างที่บ้านเราใช้ไม่ได้ แต่ต่างชาติเขาบอกว่าเขาเคย หรือว่ามีการใช้คำพูดต่างๆหรือทางต่างๆที่คนไทยทำ แต่อาจจะเกิดผลในทางกลับกันกับชาติต่างๆ เช่น ในการบริการนั้นคนไทยชอบยิ้มตลอด หากสมมติว่า วันหนึ่งพนักงานดูแลลูกค้าต่างชาติไม่ได้ ผู้จัดการเลยต้องเข้ามาดูแลแทน ผู้จัดการก็เดินยิ้มเข้ามาเพราะเราเป็นสยามเมืองยิ้ม แต่สำหรับคนต่างชาติไม่มีปัญหาเกิดขึ้น แต่คนที่ดูแลแทนเขาอาจจะมองว่าเป็นการเยาะเย้ยได้ นั่นก็เกิด Cross Culture ขึ้นมาแล้ว