

## เรื่องเล่าจากโค้ช ตอน ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการโค้ช (1)

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคนที่ดีที่สุดขณะนี้ คือการโค้ชแบบตัวต่อตัว ในปัจจุบันหลายๆองค์กรหันมาใช้การโค้ชเป็นแนวทางในการพัฒนาคนมากขึ้น แต่อย่างที่เราทุกคนก็รู้ว่าการโค้ชเป็นแนวทางการพัฒนาที่ค่อนข้างแพง แพงทั้งในเรื่องของค่าใช้จ่าย (ในกรณีการจ้างโค้ชจากภายนอก) และแพงทั้งในเรื่องของเวลา (ในกรณีการโค้ชแบบภายในที่หัวหน้าต้องโค้ชลูกน้องทีละคน)

เมื่อการโค้ชมีค่าใช้จ่ายที่แพง ดังนั้นหากองค์กรคิดที่จะพัฒนาพนักงานโดยการโค้ช สิ่งสำคัญคือการวางแผนการโค้ชให้มีประสิทธิผลสูงสุด ในฐานะโค้ชคนหนึ่งที่มีประสบการณ์การโค้ชมาหลายปี ผมพอมีแนวทางในการวางแผน 5 ข้อด้วยกัน

### 1. โค้ชคนที่ควรโค้ช

ถ้าพูดถึงคนที่สมควรได้รับการโค้ชแล้ว คนกลุ่มแรกที่องค์กรควรมองคือ คนที่มีศักยภาพในการพัฒนามากที่สุดหรือที่เราเรียกกันว่า Talent เพราะคนกลุ่มนี้จะสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่าคนกลุ่มอื่นๆ และการพัฒนาคนกลุ่มนี้ องค์กรยังมีแนวโน้มที่จะได้รับผลตอบแทนได้ง่ายและเร็วกว่า

แต่ในโลกของความเป็นจริง โดยส่วนมาก องค์กรชอบส่งคนที่มีปัญหาในการทำงานไปพัฒนามากกว่า ไม่ว่าจะปัญหาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ปัญหาเรื่องศักยภาพ หรือปัญหาเรื่องทัศนคติ ซึ่งอาจจะดีในกรณีโดยทั่วไป แต่ไม่ใช่สำหรับการพัฒนาโดยการโค้ช เพราะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง คือถ้าพัฒนาได้ องค์กรก็ถือว่าโชคดีไป แต่ถ้าไม่ได้และตามแนวโน้มที่ผมเห็นมาส่วนมากจะพัฒนาไม่ค่อยได้ องค์กรจะเสียเงินและเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้บางครั้งยังเป็นการไปสร้างทัศนคติในแง่ลบให้กับพวกเขาเพิ่มเข้าไปอีก

คุณรู้หรือไม่ว่า การพัฒนาโดยการโค้ชนั้น สามารถสร้างแรงกดดันค่อนข้างสูงให้กับคนที่ถูกโค้ช โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีปัญหาด้วยแล้ว ไม่ว่าจะเป็แรงกดดันจากความคาดหวังขององค์กร หัวหน้างาน คนรอบๆตัว หรือแม้แต่จะตัวของตัวเอง ซึ่งผลสุดท้ายอาจนำไปสู่การลาออกในที่สุด

## 2. โค้ชในสถานการณ์ที่ควรโค้ช

การพัฒนาโดยการโค้ชไม่ได้แปลว่า องค์กรจะสามารถโค้ชพนักงานได้ในทุกๆ เรื่องบางเรื่องก็ไม่สามารถพัฒนาโดยการโค้ชได้ ในขณะที่เรื่องบางเรื่องถ้าแนวทางโค้ชไปใช้ จะสามารถพัฒนาพนักงานไปได้เป็นอย่างดี ตอนนี้อย่างคนคงมีคำถามแล้วว่า “แล้วในสถานการณ์อะไรที่ควรและไม่ควรนำการโค้ชมาใช้”

ผมขอยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ควรพัฒนาโดยใช้การโค้ชก่อน ซึ่งประกอบไปด้วย

- การปรับเปลี่ยนคนกับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ – กล่าวคือการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งสำคัญ หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการทำงานที่สำคัญของคนภายในบริษัทที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิมอย่างมาก การโค้ชให้กับคนกลุ่มนี้จะช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวเข้ากับตำแหน่งใหม่ได้ง่ายขึ้น สร้างความมั่นใจให้กับคนใหม่ และยังเป็นกรให้ข้อมูลป้อนกลับและพัฒนาศักยภาพของเขากับตำแหน่งใหม่ด้วย
- การป้องกันการเดินผิดทาง – ในบางครั้งคนที่เป็ Talent ก็มีโอกาที่จะทำงานพลาดได้อย่างที่โบราณเขาว่าไว้ “สี่ตีนยังรู้พลาด นักปราชญ์ยังรู้พลั้ง” ซึ่งการโค้ชจะช่วยให้พวกเขาสามารถมองเห็นจุดที่มีโอกาสที่จะทำงานผิดพลาดได้ และแน่นอนว่าการรู้ก่อนล่วงหน้า จะช่วยให้เขาหาแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้เช่นกัน
- การแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงลงไป – การโค้ชลักษณะนี้เป็นการโค้ชที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง เช่นการโค้ช Talent ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงแต่ขาดทักษะบางอย่างหรือมีปัญหาในเรื่องของพฤติกรรมบางอย่าง การโค้ชจะช่วยให้เขาเข้าใจถึงปัญหามากขึ้น เห็นจุดที่เป็นปัญหาของตนเองและสามารถมุ่งเน้นในการพัฒนาจุดบอดนั้นๆ ได้ง่ายขึ้น สำหรับสถานการณ์ที่ไม่ควรพัฒนาโดยใช้การโค้ชนั้น ผมพอมีตัวอย่างให้เช่นกัน
- การโค้ชในเรื่องที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและศีลธรรมในการทำงาน ซึ่งการโค้ชในลักษณะนี้โดยส่วนมากจะเป็นการจับผิดพนักงานหรือเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกัน มากกว่าการโค้ชเพื่อการพัฒนา
- การโค้ชพนักงานที่เก่งเป็นช่วงๆ พูดย่างก็คือการโค้ชพนักงานที่มีผลการทำงานดีเป็นช่วงๆ (Seasoned Pro) เพราะการที่พนักงานสามารถทำงานได้ดีเป็นช่วงๆ นั้น หมายความว่าเขายังมีปัญหบางอย่างในหน้าที่หรือลักษณะงานที่ทำ จึงควรเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะเข้าไปดูแลและแก้ไขปัญหาตรงจุดนี้มากกว่า

- การโค้ชผู้ที่หัวหน้างานของเขาไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุน เพราะจะไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร
- การโค้ชที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการหาเหตุผลในการเอาพนักงานออก และ
- การโค้ชให้กับพนักงานมีปัญหาทางสุขภาพหรือปัญหาทางจิต ซึ่งควรจะได้รับการบำบัดจากหมอหรือผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา มากกว่าการส่งตัวมาให้พัฒนาด้วยการโค้ช

หมดเนื้อที่ในการเขียนพอดี ครั้งหน้าผมจะมาเขียนต่อในอีก 3 ปีข้างหน้าที่เกี่ยวข้องกับการโค้ชให้มีประสิทธิภาพ

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ออคิด สลิ่งชอท จำกัด

[apiwut@riverorchid.com](mailto:apiwut@riverorchid.com)

[www.orchidslingshot.com](http://www.orchidslingshot.com)