

“มือหนึ่ง”

การโค้ชในเมืองไทย

(Coaching in Thailand)

เปิดแนวคิดผู้บริหารหญิงที่ประสบความสำเร็จ ดร.อัจฉรา จัยเจริญ กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอคคอม แอนด์อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โค้ชหญิงแถวหน้าของไทยคนเดียวในขณะนี้ที่ได้รับเลือกจาก ดร. มาเชล โกลด์สมิท (นักพัฒนาภาวะผู้นำ และโค้ชของผู้บริหารอันดับหนึ่งของโลก) ให้เป็น 1 ใน 100 โค้ช และได้รับเกียรติเข้าร่วมโครงการประชุม (MG 100 - Marshall Goldsmith 100 Coaches) ที่ธนาคารโลก กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันในการพัฒนาสังคมต่อไป

ด้วยความ เป็น มืออาชีพ ที่มี ประสบการณ์จากเวทีระดับโลก นำมาสู่รางวัลยิ่งใหญ่ที่ได้รับอีกครั้งกับ Woman Leadership Award จากเวที Thailand's Woman Leader Award 2018 จัดโดย CMO Asia เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2561 รางวัลแห่งความภูมิใจนี้ นับว่าก้าวรันทันได้ถึงฝัไม่ลายมือที่ไม่ธรรมดาอย่างแน่นอน

จากที่นิตยสาร MBA ได้สัมภาษณ์ถึงแนวคิดการทำงานของผู้บริหารหญิง ซึ่งดำเนินธุรกิจด้าน Training, Coaching and Consulting ที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมากระทั่ง



เรื่อง : ชนิดา จามเหมือน
ภาพ : ชูติวุฒิ บางขาม



ในขณะที่คนทำงานได้รับอิสระมากขึ้น ผู้นำก็ต้องเก่งในการผูกใจคน (Engagement)



ก้าวขึ้นสู่ปีที่ 12 นี้คือ การมีคีย์ Success ของการเป็นผู้นำทางธุรกิจ ที่เป็นกุญแจสำคัญของการทำงานสู่ผู้นำในอุตสาหกรรม โดยมี 2 ข้อหลัก

ประการแรก คือ ต้องมี **Agility** ซึ่งหมายถึงความปราดเปรียว และคล่องแคล่ว ในการเปลี่ยนแปลง เพราะความล่าช้าจะทำให้เราหายไปจากธุรกิจได้ทันทีประการที่สอง คือ ความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ถึงแม้องค์กรส่วนใหญ่ ผู้นำตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง แต่นั่นไม่เพียงพอ ยังต้องสามารถนำให้คนและทีมงานในองค์กรพร้อมและเปลี่ยนแปลงไปด้วยกันได้ด้วย

ดร.อัจฉรา ยกตัวอย่างให้เห็นภาพว่า บริษัทที่อยู่รอดเพราะการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา มีให้เห็นในหลายอุตสาหกรรม ดังจะเห็นจากการขยายหรือปรับสินค้าและบริการให้ต่างไป (Diversify) เพื่อทดแทนสินค้าหลักที่ล้าสมัย จนกลายเป็นทางอยู่รอด และประการที่สำคัญ คือ ผู้นำต้องไม่ติด “กับดัก” ในความสำเร็จเก่าที่ไปต่อไม่ได้

ปัญหาที่องค์กรธุรกิจไทยยังเผชิญ คือ ถึงแม้จะเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา แต่ยังคงใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในโมเดลเดิมอยู่เป็นจำนวนมาก คือการพัฒนาผู้นำให้เป็นฮีโร่ ฉายเดี่ยว และควบคุมทุกอย่างในองค์กร

การนำรูปแบบนี้มาใช้ นั่นถือว่าไม่สอดคล้องกับยุคสมัยนี้อีกต่อไป เพราะสิ่งสำคัญในปัจจุบันคือ ผู้นำต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้ได้ การผลักดันให้

องค์กรเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว นั้นคุณสมบัติที่ผู้นำองค์กรต้องมีคือ

- **การเป็นคนหูตากว้าง และประเมินสถานการณ์เก่ง** มีความรอบรู้ในระดับ Global ต้องกล้าคิดใหญ่ กล้าเสี่ยง เรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้เร็ว (Fail Fast and Fail Smart) แต่ในขณะที่ยังคิดใหญ่ ต้องมีไฟที่จะเลือกทำอะไรที่มีคุณค่ากับลูกค้า และธุรกิจ

- **ต้องมีความสามารถในการร่วมมือกับคนทุกรูปแบบ** เพราะวันนี้เรื่องของเครือข่ายมีความสำคัญมาก ผู้นำยุคใหม่จึงต้องสามารถทำงานได้กับคนทุกรุ่น ทุกวัฒนธรรม เพื่อสร้างความร่วมมือให้ได้

- **มีส่วนร่วมและเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร** ต้องทำให้การสื่อสารเปิดกว้างระหว่างหน่วยงาน กำจัดการทำงานแบบไซโลออกไป ในยุคดิจิทัล ข้อมูลคือทรัพย์สินที่มีความสำคัญมาก จะต้องนำมาแบ่งปันกันได้ เพื่อการปรับทิศทางของธุรกิจให้ทันกาล

ดร. อัจฉรา เปรียบเทียบให้เห็นถึงการทำธุรกิจในอดีตและปัจจุบันว่า ต้องยอมรับว่า วันนี้ดิจิทัลได้เข้ามาทำลายกฎเกณฑ์ โครงสร้างบริษัทใหญ่ที่ได้เปรียบในอดีตเหล่านั้นไปแล้ว

ในวันนี้ เราไม่พูดถึงปลาเล็กและปลาใหญ่แล้ว แต่ปลาที่เรารู้จักปลาที่ซ้าได้ องค์กรเล็กก็อาจมีความได้เปรียบว่าปรับตัวได้เร็วกว่า องค์กรใหญ่ก็ต้อง Transform ได้ทันกาล ในด้านคู่แข่ง จะเห็นว่าคู่แข่งทางธุรกิจ ไม่จำกัดที่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรม



ดร.อัจฉรา อัจฉริย นรรมการผู้จัดการ บริษัท แอคคอม แอนติอิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

เดียวกันเท่านั้นแล้ว ตัวอย่างเช่น เว็บไซต์จองที่พัก Airbnb ไม่ได้ทำธุรกิจโรงแรมมาก่อน หรือ บริการแท็กซี่ผ่าน App ในมือคือ UBER ก็ไม่ได้มีรถเป็นของตนเอง

ความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง

แน่นอนว่า ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นนำมาสู่ความท้าทายที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ ดร. อัจฉรา กล่าวถึงความท้าทายนั้นมีสองด้านคือ “คน” และ “ธุรกิจ”

ด้าน “คน”

สำหรับเรื่องของ “คน” นั้น อันที่จริงเราก็มีความเปลี่ยนแปลงกันมาตั้งแต่อดีต หากจะเปรียบเทียบ ก็แบ่งได้เป็นสี่ยุคของการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากยุค Hunter ที่คนเราทำมาหากินด้วยการล่า ไม่ได้มีการวางแผนงานมากนัก ต่อมา มาสู่การลงหลักปักฐาน เป็น Farmer มีการวางแผน ทรัพยากรดินและน้ำ เริ่มทำงานเป็นกลุ่ม เมื่อเข้ายุคที่สาม คือยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม การทำงานเริ่มมีวิธีการที่ชัดเจน (Instruction) มีการใช้เครื่องจักร ลักษณะการทำงานเป็นการสั่งการจากหัวหน้าลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ (Top-down)

แต่ในยุคปัจจุบัน เราเรียกตนเองว่า Knowledge Worker การทำงานไม่ได้จำกัดแค่ใช้แรงงาน แต่ใช้ความรู้ความสามารถ ดังนั้นทรัพยากรที่สำคัญคือ Brain Power ศักยภาพที่มีอยู่ไม่จำกัดในตัวของคน รอการนำออกมาใช้ การทำงานแบบ Top-down จึงล้าสมัย เพราะการทำงานกับคนที่มีความสามารถ จะต้องมีความยืดหยุ่นและให้อิสระในการคิดมากขึ้น รูปแบบการทำงานเป็นแบบ Matrix คนหนึ่งต้องสามารถทำงานได้หลายอย่าง ประสานงานและร่วมมือกับหลายหน่วยงานได้คล่อง

ในขณะที่คนทำงานได้รับอิสระมากขึ้น ผู้นำก็ต้องเก่งในการผูกใจคน (Engagement) นำให้คนรักและผูกพันกับงาน มีความเป็นเจ้าของ รับผิดชอบงานของตนให้ออกมาดีที่สุดในใจ การที่คนในองค์กรเป็น Knowledge Worker แต่ถ้าผู้นำยังใช้วิธีการบริหารแบบ Top-down อยู่เสมอ จะเกิดผลเสียตามมา และการขาดภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จะก่อความเสียหายอย่างมากต่อองค์กร

แนวทางารรับมือเรื่องคน

● ผู้นำในทุกระดับต้องมีเครื่องมือในการบริหารคน และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อตอบโจทย์ดิจิทัลเทคโนโลยี ถึงแม้ผู้นำจะรู้ว่าต้องสร้าง Alignment ในการทำงาน สร้างทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้คนทำงานด้วยใจ แต่ส่วนใหญ่ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร และจะคุยอย่างไรกับทีมงาน

● การจะให้คนทำงานด้วยความรัก มี Engagement กับงาน โดยให้อิสระด้วยนั้น ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวินาทีที่การสื่อสารต้องรวดเร็ว ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีทักษะในการเรียบเรียง ความคิดให้เร็ว เป็นระบบ สื่อสารได้ชัดเจน ตอบคำถามและข้อโต้แย้งของบุคลากรได้



การโค้ชไม่ใช้การสั่งการหรือการสอนให้เดินตาม แต่เป็นการเริ่มจากการถามและฟังก่อน เพื่อดึงศักยภาพของคนออกมาให้ได้



สร้างสรรค์ ตรงใจ และจูงใจ เราเรียกว่าทักษะนี้ว่า Think on Your Feet®

● การสร้างวัฒนธรรมการโค้ช (Coaching Culture) ในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารโค้ชลูกน้องเป็นกิจวัตร ปรับวิธีการโค้ชได้เหมาะสม และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและพัฒนาลูกน้อง ทั้งนี้เพื่อการสร้างผู้นำในอนาคตด้วย เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน การโค้ชไม่ใช่การสั่งการหรือการสอนให้เดินตาม แต่เป็นการเริ่มจากการถามและฟังก่อน เพื่อดึงศักยภาพของคนออกมาให้ได้

ด้าน “ธุรกิจ”

ในด้าน “ธุรกิจ” และแนวคิดในการปรับเปลี่ยน ดร. อัจฉรา บอกว่า ที่ผ่านมาธุรกิจก็ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่แล้ว เราปรับตัวกันมาตลอด แต่การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อหลากหลายมิติ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับผลกระทบทางดิจิทัลเทคโนโลยี จะต้องไม่เพียงไฟท์ว่าจะนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ แต่ต้องคำนึงถึงการวางกลยุทธ์ในองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เรียกว่า Digital Strategy ดิจนเองได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และจากที่ได้รับความรู้จากการ

ประชุม MG 100 ได้แนวคิดว่าการวางกลยุทธ์ ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ใน 5 มิติ

● ลูกค้า จากอดีตที่มองลูกค้าเป็นแมส ทำการตลาดเข้าหาลูกค้า ปัจจุบันลูกค้ามีเครือข่ายของตนเอง เข้าถึงข้อมูลได้ว่าจะอะไรดีและไม่ดี การตั้งรับไม่พอต้องคิดเชิงรุก คือต้องใช้ประโยชน์จากเครือข่ายโซเชียลมีเดีย และไม่มุ่งแค่เพียงสร้าง Customer Loyalty แต่ทำอย่างไรเพื่อช่วยให้ลูกค้าสนับสนุนเราได้ด้วย เพราะเสียงของลูกค้าจะมีผลมาก

● คู่แข่ง จำเป็นต้องมองคู่แข่งให้กว้างขึ้น เพราะอาจมาจากธุรกิจอื่นที่คาดไม่ถึง และไม่มองคู่แข่งแบบ Zero-sum Game คือต้องมีแพ้ มีชนะ ให้มองว่าอาจมีโอกาสร่วมมือกับคู่แข่งได้ในบางสถานการณ์ เพราะปัจจุบันการทำสินค้าออกไปขายนั้นไม่เพียงพอ จะต้องมีการ Platform ของเราให้คนเข้ามาใช้ประโยชน์อีกด้วย

● ข้อมูล เป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่ามหาศาล ในองค์กรจึงต้องทำงานกันแบบเชื่อมโยง ไม่เก็บข้อมูลไว้ที่ใดที่หนึ่ง และในแง่ธุรกิจ เราต้องรู้ว่าข้อมูลสำคัญที่เราต้องติดตามเก็บคือข้อมูลในด้านใด



● **นวัตกรรม** ที่ผ่านมากการตัดสินใจ เรื่องนวัตกรรมจะเป็นเรื่องของคนที่ใหญ่ที่สุดในการองค์กร แต่หากใช้วิธีนั้น จะทำให้ล่าช้า จึงต้องให้คนที่อยู่หน้างานมีส่วนร่วมในการทดลอง ปัจจุบันดิจิทัลเทคโนโลยีทำให้สามารถทดลองได้ด้วยเม็ดเงินที่ต่ำ และหากการทดลองผิดพลาด ต้องยอมรับว่าไม่มีความสมบูรณ์ในครั้งแรก และควรแชร์ข้อมูลให้คนในองค์กรรับทราบ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ รวมทั้งใช้เป็นโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน

● **คุณค่าที่สร้างให้ลูกค้า** ให้ถามตนเองว่าลูกค้าของเราต้องการแก้ปัญหาอะไร แล้วเราจะสร้างผลิตภัณฑ์หรือ

บริการอะไรมาเพื่อแก้ปัญหานั้น สินค้าหรือบริการที่ไม่ได้ให้คุณค่ากับลูกค้าจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ และถึงแม้จะนำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ก็ต้องคำนึงว่าไม่ใช่เทคโนโลยีเป็นตัวนำ แต่ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นตัวนำ (Human Center) ต้องมีความเข้าใจอกเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ และความรู้สึกลูกค้า

Key สำคัญของความสำเ็จ

ดร.อัจฉรา กล่าวย้ำถึงเรื่องความสำเร็จว่า ต้องสร้างทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งตรงนี้มีความท้าทายที่สำคัญคือความผันผวนของข้อมูล ความไม่

แน่นอน จากความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะตอบโจทย์ในอนาคตได้หรือไม่ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การสร้างความพร้อมให้ผู้นำทุกระดับ ควรครอบคลุมทักษะทั้งสามด้านคือ

● **Create** – สามารถสร้างกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีต้องไม่บริหารองค์กรแบบ Auto Pilot ต้องไม่ติดกับความสำเร็จเดิม การเป็นผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจแบบ Conscious Choice ประเมินสถานการณ์เป็น มีระบบการวางแผนและตัดสินใจ

● **Lead** – มีทักษะในการนำทีม สื่อสารกับทีม ให้เกิดการมีส่วนร่วม หากสื่อสารไม่ดี การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า

● **Manage** – บริหารจัดการให้คนบรรลุเป้าหมายที่ตกลงกัน และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

การพูดคุยกับ ดร. อัจฉรา วันนี้ เราได้เรียนรู้แนวทางและเครื่องมือ (Tools) ต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำและในการบริหารแล้ว ในตอนท้าย ดร. อัจฉรา ยังได้ เปิดเผยถึงนิยามของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 3 แขนงคือ ในแกนของคน ผู้นำที่ดี ไม่จำเป็นต้องใช้การบังคับ แต่คนจะเดินตามผู้นำด้วยความเต็มใจ ในแกนของธุรกิจ ผู้นำที่ดี ไม่เพียงสร้างความสำเร็จในแค่ปัจจุบัน แต่สร้างคุณค่าให้องค์กรไปถึงในอนาคตด้วย และสุดท้ายคือ คุณธรรม เพราะผู้นำที่เก่งแต่ไม่มีคุณธรรม ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ไหน ก็จะทำให้สังคมวุ่นวาย ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ **M**