



การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชสามารถกระตุ้น ผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างไร

How Building a Coaching Culture Can Help Boost Your Company's Performance

ตอนที่ 1 การโค้ชคืออะไรและทำไมจึงมีความ สำคัญ

คุณแจ้สู่ความสำเร็จของธุรกิจคุณคืออะไร และในฐานะผู้อำนวยการของคณะกรรมการ คุณเองสามารถมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จ อะไรบ้าง การกำกับดูแลกิจการ ความรับผิดชอบทางกฎหมาย การสร้างกลยุทธ์ทางการเงิน และการดำเนินงานอาจเป็นเรื่องหลักที่กรรมการให้ความสำคัญ ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรเพราะประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญจริง

อย่างไรก็ตามมีหนึ่งในคุณแจ้สู่ความสำเร็จที่ไม่ได้กล่าวถึง ประเด็นคือเรากำลังบริหารบริษัทเหมือนเครื่องจักร มองแต่กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่

ต้องการ แต่ไม่ใช่เรื่องจริงทั้งหมด บัจจัยที่ขาดหายไปที่ทำให้บริษัทต่างจากเครื่องจักร คือ บุคลากร

ผู้นำของบริษัทส่วนใหญ่จ้างผมให้ช่วยแก้ปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญมากที่สุด ซึ่งไม่เกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์เศรษฐกิจหรือสถานการณ์ทางการเมืองใด ๆ เลย ปัญหาใหญ่ที่ทุกภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจกำลังเผชิญก็คือ เรื่องของคน หรือถ้าจะให้พูดอีกครั้งก็คือ คน คือคุณแจ้สู่ความสำเร็จในทุกธุรกิจและอุตสาหกรรม ไม่ใช่เรื่องของกลยุทธ์ ไม่ใช่การกำกับดูแลกิจการ และไม่ใช่เรื่องของเงิน เพราะบุคลากรคือฟันเฟืองขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ผลลัพธ์ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับคนของคุณเก่งแค่ไหน ถ้าอยากให้อุทิศประสพ

ความสำเร็จในอนาคต คุณต้องดึงคนเก่งมาช่วยงานและพัฒนาคนเหล่านี้ให้เต็มศักยภาพ คุณจำเป็นต้องให้พนักงานคงความสามารถระดับที่อป

สิ่งเหล่านี้มันวันยิ่งเพิ่มความสำคัญและยากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะว่าตลาดแรงงานของไทยหดตัวลง (1) และคนรุ่นใหม่ก็ต้องการเป็นนายตัวเองมากกว่าจะทำงานในอุตสาหกรรมแบบเดิม ๆ (2)

เมื่อปัญหาต่าง ๆ เกิดจากเรื่องคน การโค้ชก็กลายเป็นคำตอบใหม่ หากทำให้ถูกวิธีแล้ว การโค้ชสามารถช่วยให้อัปคนเก่ง ๆ มาอยู่กับองค์กรได้จริง หากมีการพัฒนาบุคลากรและให้เขาเหล่านั้นอยู่กับองค์กรได้ก็จะช่วยเพิ่มผลการดำเนิน

งานขององค์กรได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม เกิดข้อผิดพลาดในหลาย ๆ บริษัทตอนเริ่มนำการโค้ชมาใช้ และเมื่อบริษัทต้องการสร้างวัฒนธรรมการโค้ช

ในผู้อำนวยการกรรมการบริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่าตัวคุณเองจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้อย่างไร สำหรับการสร้างความน่าเชื่อถือด้านการจัดการ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารเช่นกันที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าการโค้ชจะได้รับการบูรณาการและประยุกต์ใช้ให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หากทำไม่ถูกต้องคุณอาจเสียทั้งบุคลากรและทรัพยากรที่มีค่าได้เลย

มีข้อผิดพลาดหลัก ๆ สามประการที่เกิดขึ้นกับหลายบริษัทเวลาสร้างวัฒนธรรมการโค้ช ความผิดพลาดเหล่านี้เกิดจาก

ข้อผิดพลาด # 1 เมื่อสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในบริษัทไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนว่าการโค้ชคืออะไร

ทุกวันนี้แทบทุกบริษัทต้องแ่อยากจะมีวัฒนธรรมการโค้ช เพราะมองเป็นเรื่องเท่ แต่ความเป็นจริงคืออะไร และอะไรคือการเริ่มต้นการโค้ช

การโค้ชยังคงเป็นความรับผิดชอบรูปแบบใหม่ ๆ จึงยังมีความสับสนไม่เข้าใจอยู่มากกว่าอะไรคือการโค้ช และอะไรไม่ใช่ โค้ชมีอาชีพและโค้ชสร้างความเป็นผู้นำมีมุมมองดังต่อไปนี้ (ตาราง 1, 2)

สหพันธ์การฝึกฝนนานาชาติ ซึ่งเป็นองค์กรการฝึกฝนในระดับโลกได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

“การโค้ช คือการเป็นคู่หูกับลูกค้ำช่วยให้เกิดการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดการสร้างสรรค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้นำไปสู่การพัฒนาบุคคลและความเป็นมืออาชีพอย่างเต็มศักยภาพ” (3)

ลองดูรายละเอียดให้ลึกจะพบว่าประโยคสั้น ๆ นี้มีความสำคัญ การโค้ชก็คือการเป็นพันธมิตร หุ่นส่วน คู่หูระหว่างลูกค้ำและโค้ช สิ่งนี้พอจะทำให้เข้าใจได้ว่าโค้ชและลูกค้ำหรือผู้ได้รับการฝึกสอนจะมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระดับเดียวกัน ถือเป็นเรื่องสำคัญ ตัวอย่างนี้ทำให้เข้าใจว่าโค้ชไม่ใช่ครูที่จะรู้ไปเสียทุกอย่างหรือมีคำตอบให้ทุกสิ่ง การฝึกฝนไม่ใช่การสอนหรือการให้คำแนะนำ

ลูกค้ำและโค้ชต้องผ่านกระบวนการที่จะทำให้เกิดการสร้างความคิดและการสร้างสรรค์ การบอกเล่าให้คนใดคนหนึ่งทำอะไร หรือสอนให้ทำอะไรไม่ได้ แต่จะกระตุ้นทำให้เกิดความคิดหรือการสร้างสรรค์ การโค้ชทำให้เกิดการพัฒนาความคิดและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (4) ดังนั้น ลูกค้ำจะต้องได้รับแรงบันดาลใจให้เต็มเต็มศักยภาพที่ตนมีทั้งตัวบุคคลและทางอาชีพ หรือทั้งสองอย่าง

เซอร์ จอห์น วิทเมอร์ (5) ให้นิยามที่อาจจะแตกต่างไปบ้างเล็กน้อยคือ

“การโค้ชคือการปลดล๊อคศักยภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อสร้างผลงานให้ไปถึงจุดสูงสุด ช่วยให้เราพวกเขาเรียนรู้มากกว่าที่จะไปสั่งสอน”

อีกครั้งที่เราเห็นว่าโค้ชไม่ใช่เรื่องของการสอนแต่เป็นการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ คือ

จอห์น วิทเมอร์มีความเห็นเรื่องศักยภาพแตกต่างกันไปจากนิยามแรก เขามองว่าคนศักยภาพมีอยู่แล้ว แต่แทนที่จะเข้าไปเติมเต็มศักยภาพ เขามองว่าการโค้ชเป็นเรื่องของการปลดล๊อคศักยภาพ

ยกตัวอย่างว่า หากคุณเป็นคนที่ยื่นชอบกีฬาอล์ฟและเล่นกอล์ฟ คุณอาจจะเคยตีช็อตเด็ดได้ คุณรู้ตั้งแต่แรกแล้วว่าวงสวิงนี้มันใช่ ตาจับจ้องไปที่ลูกกอล์ฟ หวดวงสวิงไปยังหน้า การเคลื่อนไหวมีพลังแต่นุ่มนวล คุณกำลังเล่นกอล์ฟอย่างไหลลื่น ดีดีทุกครั้ง เสียงที่ดังขึ้นในความคิดของคุณคือ “ใช่” และลูกบอลก็ลอยไปในทิศทางที่คุณต้องการ เป็นเรื่องมหัศจรรย์มาก

เห็นได้ว่าคุณสามารถตีกอล์ฟได้เพอร์เฟกต์หากคุณเล่นกอล์ฟ 18 หลุมเปอร์เซ็นต์ ช็อตสวยของคุณมีซักประมาณเท่าไร? แม้แต่นักกอล์ฟมืออาชีพก็ทำได้ไม่ถึงร้อยเปอร์เซ็นต์ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเพราะทั้งคุณและนักกอล์ฟมืออาชีพก็มีความสามารถที่ทำงานในห้ออกมาดี ถ้าคุณสามารถทำได้หนึ่งครั้ง คุณก็มีแนวโน้มที่จะทำได้ตลอดเวลาใช่หรือไม่

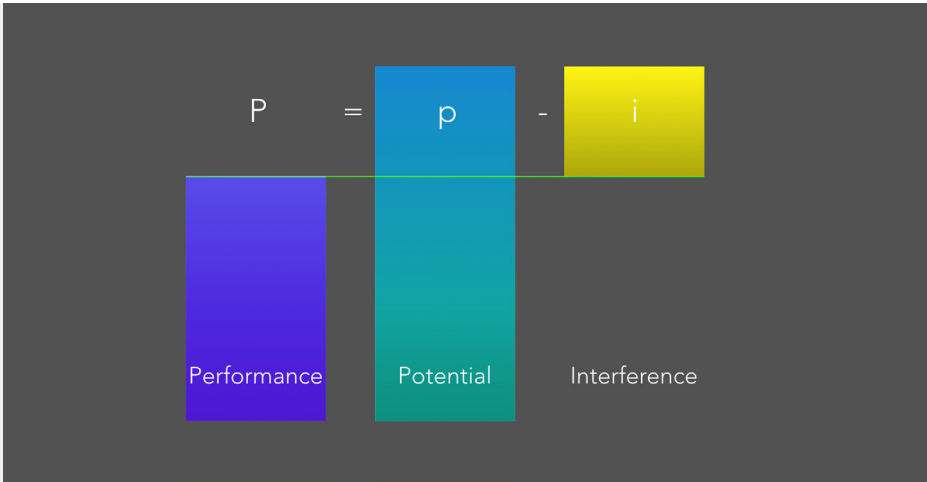
อย่างไรก็ตามอาจมีข้อจำกัดด้านร่างกายแต่อะไรที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้พลาดความสำเร็จ 100% คำตอบไม่ได้อยู่ที่ว่าคุณออกแรงเสมอไป แต่เกิดจากสมอของของคุณ

ริโมที กัลเวย์ (6) โค้ชเทนนิส คือคนแรกที่น่าเรื่องการฝึกสอนมาใส่สูตร $P = p - i$ ผลการดำเนินงาน (Performance) = ศักยภาพ (potential) — อุปสรรคที่มารบกวน (interference)

ลองมาดูกรณีนี้ไปพร้อม ๆ กันคุณมีแนวโน้มที่จะกอล์ฟหรือหวดเทนนิสได้อย่างเพอร์เฟกต์ อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตีได้อย่างเพอร์เฟกต์คือสิ่งที่มาก่อความขัดแย้ง อารมณ์ ฯลฯ ดังนั้น ผลการดำเนินงานที่แท้จริงอาจจะต่ำกว่าศักยภาพที่คุณมี (7)

การโค้ชตามความเห็นของวิทเมอร์ มุ่งเน้นเรื่องการลดการแทรกแซงเพื่อปลดล๊อคศักยภาพที่มีอยู่แล้วเพื่อที่คุณจะได้สร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นเทนนิส ตีกอล์ฟ หรือในบริบทการทำงานบริษัท

สิ่งที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการโค้ช	วัตถุประสงค์ของการโค้ช
<ul style="list-style-type: none"> การบอกกล่าวให้ทำ การสอน การกำกับดูแล การสอนให้แก้ปัญา การบ้ำบด 	<ul style="list-style-type: none"> รับฟัง อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ต่อยอดไปสู่การตั้งคำถามยาก ๆ ต่อยอดให้เกิดโอกาส มุ่งเน้นหาแนวทาง เปลี่ยนแปลงทางปัญญา



มีนักเทนนิสตัวท็อปกี่คนที่มีโค้ช? แน่نونทุกคนมี เพราะพวกเขาไม่เล่นเทนนิสไม่เก่งหรือ? คำตอบคือไม่ใช่ เขาเก่งกันอยู่แล้ว แต่เขามีความมุ่งมั่นที่จะไปให้สุด โค้ชมีหน้าที่ช่วยให้เข้าถึงศักยภาพที่ตัวเองมีมาใช้อย่างเต็มสูบ

ทำไมผู้บริหารบริษัทถึงไม่ได้มีโค้ชทุกคน เป็นเรื่องน่าคิดใช่หรือไม่

โดยสรุป ขั้นตอนสำคัญขั้นแรกคือการสร้างวัฒนธรรมการฝึกสอนในองค์กรของคุณ เพื่อให้คุณได้ผลลัพธ์ที่คุณปรารถนา และทำให้มั่นใจได้ว่าคุณมีค่าจำกัดความทั่วไปสำหรับการฝึกสอนตลอดทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เรื่องสำคัญว่าคุณจะเลือกค่านิยมแบบไหน แต่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกคนจะเข้าใจตรงกัน และพูดถึงเรื่องเดียวกันเมื่อใช้คำว่าโค้ช

ในครั้งหน้าเราจะมาให้รายละเอียดภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการโค้ชในบริบทของบริษัท และยังมีข้อผิดพลาดโดอีกบ้างที่มักเกิดขึ้นเวลาเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมการโค้ช

Part 1: What is coaching actually and why does it matter?

What's the key to success in your business? And what's your contribution as a director of the board to this success? Corporate governance, legal liabilities, finance, strategic formulation and execution may be on top of your agenda. No doubt, all these matter a lot.

However, one critical success factor is missing here. The list above looks as if we are operating a company like a machine: this is the input, this is the process, then this will be the output. But that's not reality. The critical factor which is missing, and which cannot be operated like a machine, is people.

Leaders in companies hire me to help them with their most pressing problems. These problems are usually not about strategy, the economy, or the political situation.

The biggest problems across all businesses and industries are problems that are related to people.

Let me re-phrase this: **People are the key to success in any business and in any industry.** Not strategy, not corporate governance, not finance drive results. People drive results.

The success of your organization depends largely on how good your people are. If you want to be successful in the future, you need to **attract the best talent** in the market, you need to **develop people** to utilize their full potential, and you need to make sure you **retain your top performers**.

This is becoming increasingly important and difficult because the Thai labor market is shrinking [1] and younger people prefer to be their own boss rather than working in traditional industries [2].

When it comes to people issues, coaching seems to be the new buzzword. When done right, coaching can indeed help you attract top talent, develop people, and retain them — and thus boost you organization's performance. However, many companies make critical mistakes when they start using coaching or when they want to build a **“coaching culture”**.

As a director of the board, you need to consider how you have to get involved in this process. With regard to **management accountability**, it is your responsibility, too, to ensure that coaching is integrated in a way that gets you the desired results. If not done right, you will be wasting valuable resources and potential.

There are three critical mistakes that many companies make when they start building a coaching culture, and you need to know how to avoid them. It all starts with this:

Big Mistake #1 when Building a Coaching Culture: Companies have no clear definition as to what a coaching actually is.

เกี่ยวกับผู้แต่ง

ดร.เกอรริต เพลเซอร์ คือ ที่ปรึกษาการสร้างความเป็นผู้นำและโค้ชผู้บริหารที่ช่วยผู้นำสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้คนทำงานได้อย่างโดดเด่นล้ำหน้า เพื่อให้ผลการทำธุรกิจดีขึ้นจากบุคลากร เกอรริตได้รับเกียรติบัตรรับรองการเป็นโค้ชผู้ฝึกฝนมืออาชีพ เป็นหนึ่งในโค้ชที่ได้รับการรับรองจาก ICF จบการศึกษาระดับมหาบัณฑิตด้านเคมีและสุขภาพบัณฑิตวิทยาศาสตร์ธรรมชาติจากมหาวิทยาลัยเทคนิคอาเคิน ประเทศเยอรมันนี ก่อนมารับหน้าที่เป็นโค้ชฝึกสอนเต็มเวลา ดร.เพลเซอร์ทำงานด้านอุตสาหกรรมเคมีทั้งในยุโรปและเอเชียสามารถติดต่อ ดร.เพลเซอร์ได้ทางอีเมล gerrit@vivocoaching.com

About the Author

Dr. Gerrit Pelzer is a Leadership Advisor & Executive Coach who helps leaders create an environment in which people excel—so that you get better business results through people. Gerrit holds Professional Certified Coach credentials and he was one of the first ICF-certified coaches in Thailand. He holds a Master's degree in chemistry and a doctoral degree in natural sciences from the Technical University Aachen in Germany. Before entering into full-time coaching, he worked in various senior positions in the chemical industry in Europe and in Asia. He can be reached at gerrit@vivocoaching.com

Every company today seems to have or at least wants to have a coaching culture. It's cool to have a coaching culture. But what is it really? **And what is coaching in the first place?**

Coaching is still a relatively young discipline, and there is a lot of confusion in the public as to what coaching is and what it is not. Here is how today's professional executive coaches and leadership coaches look at it (boxes 1 and 2):

The International Coach Federation (ICF), the largest coaching organization worldwide, defines:

"Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential." [3]

Let's have a closer look at this short but important sentence: we see first of all that coaching is a **partnership** between client and coach. This implies that coach and client (often also referred to as "coachee") meet **at eye level**, and that is crucial. The coach for instance is not a guru who knows everything or has all the answers. Coaching is not instructing or giving advice.

Client and coach undergo a process which is supposed to be **thought-provoking and creative**. Telling someone what to do or teaching them is not very thought-provoking or creative. Coaching triggers and improves thinking to facilitate positive change. [4] As a result, the client shall get **inspired** to maximize their **potential**, either personally, professionally, or both.

Here's another definition with a slightly different perspective by Sir John Whitmore [5]:

"Coaching is unlocking a person's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them."

What coaching is not	What coaching is
<ul style="list-style-type: none"> • telling • teaching • directing • consulting • fixing a problem • therapy 	<ul style="list-style-type: none"> • listening • facilitating learning • building on asking powerful questions • leveraging potential • solution-focused • changing the brain

Once more we see that coaching is not about teaching but instead helping others to **learn**. What's remarkable is that John Whitmore has a different view on potential. Apparently he sees potential as something that is already there. Instead of maximizing it (ICF) he says that coaching is about **unlocking potential**. Let's illustrate this:

Do you play golf? Then probably you have experienced the perfect shot: you swing backwards and you notice already that everything feels just right. With your eyes on the ball, you swing forward. Your movements are powerful but smooth; you're in the flow. You feel how you hit the sweet spot, you hear that perfect sound that makes you shout a silent 'YES!' — and the ball goes exactly where you want it to go. Ah, isn't that wonderful.

So you are capable of hitting this perfect shot. If you play 18 holes, what's your percentage of hitting this perfect shot? Even for top professionals it is not 100%. — But isn't that funny because you and the professionals actually have the ability do always get it right. If you can do it once, you have the **potential** for doing it all the time, right?

There may be some physical limitations, but what is getting into your way of achieving 100% perfection is usually not what is happening in your muscles, but instead what is happening in your brain.

Timothy Gallwey [6], a tennis coach, was the first to put this into a simple mathematical formula: $P = p - i$. Performance equals potential minus the interferences.

Let's illustrate this: you have the potential to hit the ball in golf or tennis perfectly. What's getting into the way of doing this all the time, besides your physical limitations, are the interferences (e. g. your thinking, your emotions etc.) As a consequence, your actual performance is lower than your potential. [7]

Coaching, according to Whitmore, aims at minimizing the interferences in order to unlock the potential that is already there, so that you can maximize your performance — be that in tennis, golf or in a corporate work context.

By the way, how many of the top tennis players or golf pros have a coach? Of course, all of them.

Do they need coaches because they are not good at playing tennis? Of course not. They are very good already, and they are ambitious to make it all the way to the top. Their coaches help them to utilize their full potential.

How come then that not all corporate executives have a coach? That's worth a thought or two, isn't it?

In conclusion: the first important step to building a coaching culture in your organization that gets you the results you desire is to ensure that you have a common definition for coaching across the whole organization. It does not matter so much which definition you choose, but it is absolutely vital that everybody is talking about the same thing when they use the term coaching.



Next time we will look at the practical aspects of how coaching can be done in a corporate context, and what the other mistakes are that companies make when they start building a coaching culture.

Footnotes

[1a] "The working age population [in Thailand] is expected to shrink by around 11% as a share of the total population between now and 2040 – from 49 million people to around 40.5 million people. [...] This decline in working age population is higher in Thailand than in all other developing East Asia and Pacific countries, including China." <http://www.worldbank.org/en/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-june-2016-aging-society-and-economy>

[1b] "But while the population will stay roughly the same, the labor force will start dropping significantly at some point. At present there are around 42 million Thais in the work force. That figure includes citizens from the ages of 15 to 60 and does not include migrant workers. In 2040 the Thai work force will shrink to 35-36 million people." <http://www.thebigchilli.com/feature-stories/thailands-uncertain-future-as-the-population-and-workforce-go-into-decline>

[2] 57% of Millennials and 67% of Generation Z would consider joining the gig economy, respectively have already done so, instead of full-time employment "The Deloitte Millennial Survey 2018" <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

[3] <https://coachfederation.org/about>

[4] "Quiet Leadership" by David Rock, Harper, 2006

[5] Sir John Whitmore, 1937-2017, is considered one of the father's of modern coaching. He authored the book "Coaching for Performance" (Nicholas Brealey Publishing, 4th edition, 2009, which introduced the world to the famous GROW Model (see also <https://www.linkedin.com/pulse/grow-coaching-model-work-dr-gerrit-pelzer/>)

[6] Timothy Gallwey wrote first "The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance" (Random House, 2008; first edition 1974) followed by "The Inner Game of Golf" and "The Inner Game of Work"

[7] An impressive example on how the interferences can limit even the performance of top professionals could be observed during the recent tennis US Open finals: Serena Williams, formerly ranking number one in the world, was warned for being coached during the match. She could have put this "interference" aside and have simply played her game. Instead, things got into her head. The situation escalated. She called the umpire a thief, and completely lost not only "it" but also the final. For details see e.g. BBC Sport "US Open 2018: Serena Williams fined over outbursts during final" <https://www.bbc.com/sport/tennis/45463752>

Dr. Gerrit Pelzer

*Managing Director & Executive
Coach Helping Leaders Create
Better Results through People*

