

การสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างไร

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

ตอนที่ 3 ทำไมความตั้งใจที่จะสร้างการโค้ชให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถล้มเหลวได้

บริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะก้าวพลาดเวลาเริ่มต้นการโค้ช นับเป็นบทเรียนราคาแพงที่ทำให้หยุดหิดได้ สำหรับตอนนี้ ผู้เขียนจะแนะนำให้ผู้อ่านได้เรียนรู้ถึงความผิดพลาดที่มักเกิดบ่อย ๆ เพื่อผู้อ่านจะได้หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านั้นและทำให้การโค้ชประสบความสำเร็จ

ในตอนที 1 “การโค้ชฝึกฝนคืออะไรและทำไมจึงมีความสำคัญ” อธิบายถึง “ข้อผิดพลาดแรก เวลาสร้างวัฒนธรรมการโค้ชฝึกฝนคือไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนของวัฒนธรรมการโค้ช” มาถึงตอนที่ 2 สู่ตรลัฉบับบยย่อสำหรับการโค้ช

ของโค้ชมือใหม่และสำหรับผู้จัดการที่ต้องการให้ทักษะการโค้ชในที่ทำงานคือ พูดให้น้อย ฟังให้มากและถามคำถามที่สร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันวันนี้เราจะมองมาลงลึกในรายละเอียดของข้อผิดพลาดที่เหลือีก 2 ข้อที่มักเกิดกับบริษัทเวลาเริ่มต้นการโค้ช

ความผิดพลาดข้อที่ 2 เวลาเริ่มต้นวัฒนธรรมการโค้ช: บริษัท ยังไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและประเมินความท้าทายการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชต่อไป

เราไม่ต้องการสร้างการโค้ชเพียงเพื่อต้องการให้มีการโค้ช เราไม่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชเพราะคนอื่นต้องการให้มี หรือต้องการให้มีการโค้ชเพราะเป็นแพชั่นองค์กร เราต้องการ

ปรับปรุงการทำธุรกิจ และการโค้ชควรจะต้งทำให้คุณประสบความสำเร็จอย่างที่มีม่งหวังไว้

เวลาพูดถึงความท้าทายทางธุรกิจผู้บริหารอาวุโสที่ผู้เขียนรู้จักต่างกังวลเรื่องการหาบุคลากรระดับที่อปมาทำงาน พัฒนาศักยภาพพนักงานและทำให้พนักงานกลุ่มนี้ยังคงอยู่กับองค์กร การโค้ชสามารถช่วยเรื่องเหล่านี้ได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม แต่ละบริษัทจะมีประเด็นที่ต้องคำนึงถึงวิธีการโค้ชที่แตกต่างกันไป

สมมติว่าบริษัทคุณตอนนี้ต้องการเน้นเรื่องหาบุคลากรขั้นหวักะทีมาร่วมทำงาน คุณทำการบ้านและรู้ว่า 75% ของบุคลากรในตลาดทั่วโลกจะเป็นเด็กกลุ่มมิลเลนเนียล คือเด็กที่เกิดในยุค 1986-1995 คุณยังพบข้อมูลด้วยว่า 79%

ในบรรดาบุคลากรกลุ่มนี้ต้องการให้นายเป็นผู้ฝึกโค้ช ดังนั้นสิ่งที่คุณต้องโฟกัสสำหรับวัฒนธรรมการโค้ชคือคุณต้องมั่นใจว่านายของกลุ่มพนักงานเจนเนเรชั่นมิลเลนเนียลในบริษัทคุณต้องพัฒนาทักษะการโค้ชและการให้คำแนะนำปรึกษาให้ดีเพื่อเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง ๆ กลุ่มนี้

สถานการณ์เหล่านี้อาจแตกต่างไปหากสิ่งที่ต้องการคือการพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทแบบเร่งด่วน ลองนึกดูว่ามีผู้นำที่ติมาร่วมงานแล้ว เขามีศักยภาพพอที่จะพัฒนาไปถึงจุดที่คุณต้องการให้เขาไปถึงในองค์กร แต่ผู้นำเหล่านี้ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ไปถึงจุดนั้น

ในกรณีอย่างนี้คุณอาจต้องให้โค้ชของผู้บริหารมาช่วยปลดล็อกศักยภาพที่มีอยู่ให้โดดเด่นเมื่อบุคลากรหลัก ๆ เหล่านี้สามารถเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของตัวเองได้แล้ว พวกเขาจะเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรเพราะผลการดำเนินงานของพนักงานโดยรวมและพนักงานอื่น ๆ ที่หัวหน้ากลุ่มนี้นำทีมอยู่ก็จะได้รับการพัฒนาศักยภาพเช่นกัน

ความผิดพลาดข้อที่3เวลาสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ บริษัทประเมินความยากของการโค้ชต่ำไป

หากองค์กรตัดสินใจแล้วว่าต้องการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชให้เกิดขึ้น การตัดสินใจนี้มักเกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเช่น การประชุมบอร์ด สรุปได้ว่าความคิดในใจเหล่านี้อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลที่ดี และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่จัดจ้านว่าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จอะไรจากการโค้ช

แต่กรรมการบอร์ดตอนมีมติเห็นลงนามและเดินหน้าเรื่องการโค้ชในที่การประชุมบอร์ดด้วยตนหรือไม่ คำตอบคือไม่ใช่แน่นอน กรรมการบอร์ดสั่งการให้คนอื่นทำซึ่งส่วนใหญ่คนที่รับผิดชอบเรื่องการโค้ชคือฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตอนนี้ก็มาถึงกระบวนการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ความเป็นจริง กระบวนการ “มอบหมายงาน” ในโลกธุรกิจอันแสนยุ่งเหยิงในปัจจุบันจะเป็นเช่นนี้ ยกตัวอย่างเช่น คุณสุนันท์

ผู้บริหารจากธนาคารชื่อดังได้พบกันคุณอริญญา ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของธนาคาร โดยบังเอิญที่บริเวณมุมพักดื่มกาแฟ “สวัสดิ์คุณอริญญา ดีใจที่ได้พบครับ พวกเราตัดสินใจกันแล้วว่าต้องการให้เกิดวัฒนธรรมการโค้ชในฐานะหัวหน้าฝ่ายบุคคลฉันคิดว่าคุณเป็นผู้เหมาะสมที่จะดูแลงานนี้”

คุณอริญญาที่มีความตั้งใจดีที่จะทำงานโค้ช แต่ไม่มีประสบการณ์ ที่แย่ไปกว่านั้นคือเธอไม่รู้เลยว่า “วัฒนธรรมการโค้ช” ที่คุณสุนันท์พูดถึงคืออะไร (อ่านได้จากข้อผิดพลาดข้อที่ 1) และเธอก็ไม่รู้ด้วยซ้ำว่า คุณสุนันท์หรือบอร์ดที่ต้องการให้การโค้ชประสบความสำเร็จเรื่องอะไร (อ่านข้อผิดพลาดข้อที่ 2)

ในที่สุดอริญญาทำในสิ่งที่คนส่วนใหญ่มักจะทำคือ เสรีหาข้อมูลจากกูเกิ้ล ทันใดนั้นก็ไหลตล่อมข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมผู้จัดการในฐานะโค้ชขึ้นมา เยี่ยมค่ะ ทหาวิธีการแก้ปัญหาได้อีกชั้น 2 เดือนถัดมา พนักงานตำแหน่งผู้จัดการของธนาคารก็เข้าร่วมการสัมมนาทุกสัปดาห์เพื่อฝึกฝนทักษะการโค้ช และทุกคนก็มีความสุข แม้ว่าต่อมาทุกคนจะได้เรียนรู้ว่าการนำทักษะการโค้ชมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เพราะว่าไม่มีการตามต่อหลังการเทรนนิ่งผู้จัดการส่วนใหญ่ก็ล้มเลิกไ้เดียวการโค้ชไม่ก็สัปดาห์หลังจากนั้น

หกเดือนต่อมา คุณสุนันท์ได้พบกับคุณอนุรักษเพื่อนมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันเป็นรองประธานบริษัทเคมีภัณฑ์ชื่อดังโดยบังเอิญ คุณอนุรักษถามว่า “คุณสุนันท์ ช่วยเล่าเรื่องการโค้ชให้ผมฟังหน่อย บริษัทผมอยากให้มีการโค้ชในองค์กรเหมือนกัน ตอนนี้การโค้ชที่บริษัทคุณเป็นอย่างไรบ้าง” สุนันท์ก็ตอบไปว่า “ลองทำแล้ว... แต่ไม่ได้ผล”

รูปภาพ 1
ความล้มเหลว
หลักที่เกิดขึ้นเมื่อนำเสนอ
การโค้ชในองค์กร

ลองคิดดูว่า เวลาคุณวางแผนสร้างวัฒนธรรมการโค้ชขององค์กร ก็หมายความว่า你还ไม่มีวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กร ดังนั้นหมายความว่าคุณต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของคุณ

ในการสัมมนาและการอบรมเชิงปฏิบัติการของผู้เขียน ผู้เขียนถามผู้เข้าร่วมอบรมเคยมีส่วนเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ ส่วนใหญ่เคย ผู้เขียนจึงถามต่อว่า หากให้คะแนนระดับความยากง่าย 1 ถึง 10 จะให้เท่าไร ซึ่งคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 8 ในขณะที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาบางคนบอกว่าให้คะแนนความยาก 11-12 ไปเลย

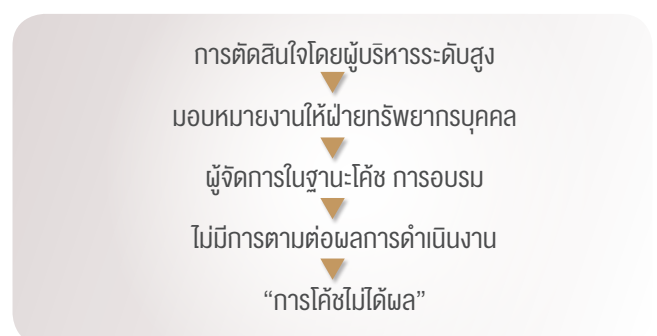
เวลาคุณจริงจังเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร อย่าประเมินว่ามันยากแค่ไหน มันมีเหตุผลว่าทำไมหนังสือเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการสัมมนาเหล่านี้ได้รับความนิยมมาก

ที่นี้คุณจะเข้าใจเรื่องนี้อย่างไรให้ถูกต้อง โดยการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรด้วยสองมือให้เป็นโครงการหลายร้อยล้านดอลลาร์

ข่าวดีคือบริษัทส่วนใหญ่จะเชี่ยวชาญเรื่องการจัดการโครงการ เวลาคนมองตามนี้ทุกอย่างก็จะง่ายขึ้น คุณอาจจะเริ่มจากถามตัวเองด้วยคำถามง่าย ๆ ว่าทำไม อะไร อย่างไร และใคร ยกตัวอย่างเช่นทำไมเราถึงต้องการสิ่งนี้ บางทีคุณอาจต้องการเพิ่มผลการดำเนินงานโดยการพัฒนาพนักงานให้มีส่วนร่วมในองค์กรด้วยการลดการลาออกของพนักงานโดยสมัครใจ

อะไรที่เราต้องการประสบผลสำเร็จ

เพิ่มคะแนนการมีส่วนร่วมอย่างน้อย 8 แต้ม การสำรวจในอีก 10 เดือนหลังเทรนทำให้ลด



การลาออกของพนักงานได้ 4% ในเวลา 2 ปีต่อมา

เราจะลงมือทำในรายละเอียดอย่างไร

ใครจะเป็นผู้รับการโค้ช และใครจะเป็นโค้ช ทำบ่อยแค่ไหน ใครจะคอยติดตามความก้าวหน้าใครจะเป็นผู้สรรหาโค้ชภายนอกองค์กร ผู้มีประสบการณ์และโปรไฟล์เหมาะสมมาโค้ช

ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องอะไร

ใครจะคอยประสานงานโครงการโค้ชในภาพรวม ใครจะเป็นผู้คัดเลือกโค้ชให้กับผู้บริหาร

บทสรุป

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยดึงดูดเด็กรุ่นใหม่ระดับมัธยมมาทำงานสามารถพัฒนาบุคลากรและทำให้คนเก่ง ๆ ยังอยู่กับองค์กร การโค้ชเป็นเครื่องมือขั้นเยี่ยมที่ช่วยส่งเสริมผลการทำงานแต่ละคนและการทำงานเป็นทีม และช่วยให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น หากคุณสามารถได้อย่างถูกต้อง

หากทำได้ถูกทาง

- คุณจำเป็นต้องมีคำจำกัดความที่ชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร คุณจำเป็นต้องมั่นใจว่าเวลาผู้คนพูดถึงการโค้ชในองค์กร สิ่งที่ถูกตีความหมายที่พูดเป็นเรื่องเดียวกัน
- คุณจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าคุณต้องการอะไรจากการโค้ช วัตถุประสงค์เหล่านี้จำเป็นต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายของบริษัท
- คุณจำเป็นต้องดำเนินการโค้ชอย่างจริงจังและจัดการการโค้ชเหมือนกับการจัดการโปรเจกต์หลายร้อยล้านบาท

Part 3: Why even with best intentions building a coaching culture can fail

Companies tend to make numerous mistakes when they start to use coaching. These mistakes can be costly and can lead to frustration. In this short series we explore the most common mistakes so that you

can avoid these mistakes successfully and make coaching work for you.

In part 1 we discussed “What is coaching actually and why does it matter?” [1], with a focus on “Big Mistake #1 when Building a Coaching Culture: having no clear definition what a coaching culture actually is.” This lead to “a short recipe for coaching” for beginner coaches and for managers who want to use coaching skills at work: tell less, listen more, and ask more questions in an atmosphere of trust. [2]

Today, we will look into two more major mistakes that companies make when they start to use coaching: having no clear objective and underestimating the difficulties when building a coaching culture.

Big Mistake #2 when Building a Coaching Culture: Companies have no clear objective as to what they want to achieve with coaching.

You do not want to start coaching just for the sake of coaching. You do not want to build a coaching culture because everybody else does it, or because it is the fashion of the week.

You want to improve business performance, and coaching is supposed to support you in achieving this.

When it comes to business challenges, **every senior executive I know is concerned about attracting the best talent in the market, developing people to utilize their full potential, and retaining top performers in their organization.** And indeed, coaching can help in all these areas. However, each company will have their individual focus area, and accordingly each company needs a different approach to coaching.

Imagine for instance your company currently needs to focus on attracting the best talent in the market. You have done your homework and you know that **by the year 2025 75% of the global workforce will be comprised of millennials.** [3] You have further found that **79% of millennials want their boss to serve as a coach or mentor.** [4] Then perhaps your focus for a coaching culture will be to ensure that current and future bosses of millennials in your company will develop their coaching and mentoring skills so that your company becomes a magnet for millennial talent.



The situation may be entirely different when your focus is on immediate improvement of your company's business performance. Imagine you have the right leaders on board already. They have the potential needed to get where you want to be with your organization, but your leaders are not fully utilizing their potential just yet.

In this case, you may want to engage an executive coach for key executives in your organization to unlock the potential that remains somewhat dormant. Once these key people increase their leadership effectiveness, there will be a ripple effect in the organization: not only the performance of these individuals will enhance, but also the performance of the teams they lead.

Big Mistake #3 when Building a Coaching Culture: Companies underestimate how difficult it really is.

If an organization decides to implement a coaching culture, this decision is usually taken at the highest level, e.g. in a board meeting. Let's assume the decision was made for very good reasons, and there is a clear objective as to what this organization wants to achieve with coaching.



Illustration 1:
Typical Failed Attempt
when Introducing
Coaching in a
Corporation



Do board members then implement actions defined in the board meeting themselves? Of course not; they delegate tasks to others, and when it comes to coaching, usually HR gets the job.

Now there is nothing wrong with a *proper* delegation process. But the real life "delegation" process in today's hectic business world often looks more like this: by chance Khun Sunan, a top-level executive for a major bank, meets Khun Arinya, the bank's HR Director in the coffee corner. *"Hello Khun Arinya, good to see you here. We have just decided that we want to implement a coaching culture in our bank. As the head of HR, I thought you should take care of this."*

Khun Arinya has best intentions but limited experience with coaching. Even worse, she does not know what Khun Sunan actually means when he says "coaching culture" (see big mistake #1), and she does not know what Khun Sunan or the board want to achieve specifically with coaching (see big mistake #2).

Consequently, she does what most of us would do: she asks Google for help. A number of "manager as coach" trainings pop up — brilliant, the solution seems near! Two months later 150 managers of the bank are participating in a weekend seminar learning coaching skills, and everyone is happy. Initially.

Later though, it turns out that applying coaching skills in daily life is not as easy as it seemed during the two day training. And since there was neither a follow-up nor any other support *after* the initial training, most managers give up on the idea of coaching after a few weeks.

Half a year down the road Khun Sunan meets his university friend Khun Anurak, a Vice President for a large chemical company. *"Hey Sunan,"* Anurak wants to know, *"you told me about your coaching culture last time. We are considering implementing coaching, too. How did that go for you?"* *"Ah,"* comes Sunan's sheepish response, *"we tried it — but it didn't work..."*

Think about this: when you plan to build a coaching culture, it implies that you do not have a coaching culture, yet. Consequently, it means *you will be changing your company's culture.*

In my seminars and workshops, I ask participants if they have ever been involved in a cultural change process in their organization. Most have. Then I ask: *"on a scale from 1-10, with 1 being the easiest, you could do it in your sleep and 10 being the hardest, it caused you sleepless nights, how hard was this cultural change for you?"* Consistently the average score is around 8, with some participants rating it 11 or 12...



When you are serious about building a coaching culture, do not underestimate how difficult this usually is. There is a reason why many books on leading cultural change have been written and why seminars on effective change management are so popular.

How do you get it right then? By handling building a coaching culture like a multi-million dollar project!

The good news is, most companies are very good at managing projects, so once people look at it this way, things become a lot easier. You can start by asking yourself very basic questions such as why, what, how, and who. For example:

Why do we really want this?

Maybe you want to increase performance by improving employee engagement and reducing voluntary employee turnover rate.

What specifically do we want to achieve? Increase the engagement score by at least 8 points (next survey in 10 months from now); reduce voluntary employee turnover by at least 4 percent points within the next two years.

How are we going to do it in detail?

Who will receive coaching and by who? How often? How will we monitor progress? How do we select external coaches (coaching credentials and experience, own leadership experience, ...)?

Who will be responsible for what?

Who coordinates the overall project? Who will select external coaches for the executives?

In conclusion

Building a Coaching culture can indeed help you to attract talent, develop people, and retain top performers. Coaching is an

excellent tool to boost individual and team performance, and thus help you get better business results — but only when you do it right.

To get it right

- You need to have a clear definition as to what a “coaching culture” actually is. You need to ensure that when people are talking about coaching in your organization, they are talking about exactly the same thing.
- You need to have a clear objective as to what you want to achieve with coaching. These objectives need to be aligned with your business strategy and your company’s goals.
- You need to take the implementation of coaching seriously and handle it like you would handle any multi-million dollar project.

Footnotes

- [1] Boardroom Vol. 63, Issue 02/2019, pages 30—34, online version: https://issuu.com/thaiiod8/docs/boardroom_vol.63_re-sized/30 (last accessed May 29, 2019)
- [2] Boardroom Vol. 63, Issue 03/2019, {please insert page numbers and link to online version once available}
- [3] “The Deloitte Millennial Survey” January 2014, Executive Summary, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dtl-2014-millennial-survey-report.pdf>, (last accessed May 28, 2019)
- [4] “What Millennials Want In The Workplace (And Why You Should Start Giving It To Them)” Rob Asghar, Forbes Jan 13, 2014, <https://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/01/13/what-millennials-want-in-the-workplace-and-why-you-should-start-giving-it-to-them/#281226c24c40> (last accessed May 28, 2019)

Dr. Gerrit Pelzer
Managing Director & Executive
Coach Helping Leaders Create
Better Results through People
www.vivocoaching.com

