



ACCOMM
LEARNING ECOSYSTEM ●●●● GROUP

การพัฒนาภาวะผู้นำให้คุ้มค่า

บทความโดย ดร. อัจฉรา จุ้ยเจริญ - ACCOMM GROUP

เขียนลงในคอลัมน์การบริหารคนบนความต่าง - โพลสตูเดย์ วันที่ 14 เม.ย. 2561

การโค้ชผู้บริหารในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นการช่วยให้ผู้ที่ความสำเร็จอยู่แล้ว มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในด้านอื่นๆ เน้นการใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ทีมและองค์กร มากกว่ามุ่งไปที่การซ่อมแซมจุดอ่อน หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการโค้ชผู้บริหาร คือการพัฒนาภาวะผู้นำ และเมื่อองค์กรได้ลงทุนแล้ว องค์กรย่อมคาดหวังผลลัพธ์ที่แตกต่าง อย่างไรก็ตามเส้นทางสู่ความสำเร็จก็มีอุปสรรคไม่น้อยเลย

อุปสรรคในการบริหารจัดการโปรแกรมการโค้ช

- การค้นหาโค้ชผู้บริหาร (Executive Coach) ที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการโค้ชหรือความคาดหวังขององค์กร ถึงแม้ในภาพใหญ่จะถือว่าเป็นการโค้ชภาวะผู้นำ แต่การโค้ชภาวะผู้นำก็ยังแบ่งออกได้อีกหลายด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาท และความเป็นผู้นำ ด้านชีวิตส่วนตัว การวางแผนชีวิต ด้านพฤติกรรม เป็นต้น
- ขาดแนวทางและมาตรฐานในการสร้างความต่อเนื่องและการประเมินผลระหว่างทาง
- เป้าหมายในการโค้ชมีความขัดแย้งกับเป้าหมายอื่นๆของผู้บริหาร ส่งผลต่อการจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการพัฒนา
- ผู้บริหารของผู้ได้รับการโค้ช ไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกระบวนการ
- หลังจากการโค้ชสิ้นสุดลง ขาดกระบวนการติดตามผล เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

www.aclc-asia.com

©Copyright - All rights reserved.

การพัฒนาภาวะผู้นำให้คุ้มค่า

แนวทางการบริหารจัดการโปรแกรมการโค้ช

ก่อนเริ่มกระบวนการโค้ช ก่อนเริ่มโปรแกรมการโค้ชผู้บริหาร และตัดสินใจว่าจะลงทุนในการโค้ชผู้ใดก่อนหรือหลัง องค์กรหรือผู้ที่บริหารโปรแกรมควรสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารของโค้ชให้มากที่สุด

ร่วมกันทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กรก่อน และจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้จะดีต่อการกำหนดเป้าหมายของการโค้ชด้วย เพราะเป้าหมายที่ดีในการโค้ชผู้บริหาร ควรจะสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร หรืออย่างน้อยเป้าหมายของหน่วยงาน จากนั้นก็จะเป็นการง่ายขึ้นในการสรรหาและเลือกโค้ช และวิธีการที่จะประเมิณผลที่เหมาะสม องค์กรไม่ควรมองโค้ชจากภายนอกเท่านั้น บางกรณีการใช้โค้ชจากภายในองค์กร อาจเกิดประสิทธิภาพมากกว่า

นอกจากเป้าหมายแล้ว การกำหนดแผนการพัฒนาและลงมือปฏิบัติ (Action Plan) ควรระบุลงในแผนการพัฒนาส่วนบุคคล ที่เราเรียกว่า IDP (Individual Development Plan) ซึ่งแผนเหล่านี้ควรเชื่อมโยงได้กับกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานของผู้บริหารที่ได้รับการโค้ช

ระหว่างการโค้ช การสร้างความต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากทักษะส่วนตัวของโค้ช ที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าที่ได้รับแล้ว เราสามารถใช้เครื่องมือการประเมินต่างๆ เพื่อให้เห็นความคืบหน้าและกระตุ้นแรงจูงใจ การประเมินผล ควรประเมินทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และ เชิงคุณภาพ (Qualitative) และควรมีทั้งแบบที่ผู้บริหารได้ประเมินตนเองและผู้อื่นประเมิน

การประเมินผล ควรประเมินให้ครบทุกระดับ เช่น ระดับแรก ปฏิริยาของโค้ชซึ่งในระหว่างการโค้ช และประสิทธิผลของโค้ช ระดับที่สอง โค้ชซึ่งได้เรียนรู้อะไรบ้าง ระดับที่สาม โค้ชซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมในด้านใดบ้าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และระดับที่สี่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลอย่างไรต่อธุรกิจ

หลังจากการโค้ช เราสามารถประเมินไปถึงระดับที่ห้า นั่นคือการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน ถือว่าเป็นการประเมินผลในระยะยาว เช่นผู้ได้รับการโค้ช และบุคลากรในทีมของเขาผูกพันกับองค์กรมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น หรือเติบโตในองค์กรไปยังตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น

เมื่อกล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดร. มาแชล โกลด์สมิท (Dr. Marshall Goldsmith) โค้ชผู้บริหารและภาวะผู้นำระดับโลกให้ความสำคัญกับการติดตามผลอย่างมาก หลังจากมีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบใดก็ตามเพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุน และช่วยให้พฤติกรรมผู้นำในองค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีอย่างยั่งยืน

ดร. โกลด์สมิทและทีม ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรยักษ์ใหญ่แปดองค์กร ห้าในแปดองค์กรเน้นไปที่กลุ่มผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีผู้เข้าร่วมการพัฒนาประมาณ 73 - 354 คน อีกสามองค์กรได้รวมผู้บริหารและผู้จัดการทั้งระดับกลางและระดับสูงในองค์กรเกือบทั้งหมด

การพัฒนาภาวะผู้นำให้คุ้มค่า

ประมาณ 1,528 ถึง 6,478 คน ในด้านความหลากหลายของเชื้อชาติ มีเพียงองค์กรเดียวที่เป็นผู้บริหารชาวอเมริกันทั้งหมด นอกนั้นเป็นองค์กรที่รวมผู้บริหารและผู้จัดการจากประเทศต่างๆ เข้ามาร่วมในการพัฒนาด้วย

แปดองค์กรยักษ์ที่เข้าร่วมการศึกษาครั้งนี้ มีรูปแบบการพัฒนาที่ถึงแม้จะแตกต่างกัน แต่มีการกระตุ้นการติดตามผลในระยะยาวที่เป็นระบบ เนื่องจากภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน องค์กรเหล่านี้จึงสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการพัฒนากุณคนได้ติดตามผลด้วยตนเองอีกด้วย มีการกระตุ้นให้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ประมาณ 3 ถึง 16 คน เพื่อขอคำแนะนำดีๆ และจากนั้นก็มีกลับไปติดตามความคืบหน้าด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกคนที่ปฏิบัติตามวิธีดังกล่าวนี้

ทีมศึกษาของ ดร. โกลด์สมิท ได้สำรวจความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา 11,480 คน ในช่วง 3 ถึง 12 เดือน

หลังจากการพัฒนา รวมแล้วกว่า 86,000 ผลที่ออกมาคือ ผู้ที่ติดตามผลกับเพื่อนร่วมงานดังกล่าวมาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการประเมินว่า การพัฒนาของพวกเขามีประสิทธิภาพ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ส่วนกลุ่มที่ไม่ติดตามผลดังกล่าวนี้ ได้รับการประเมินว่าติดลบ และไม่ค่อยมีประสิทธิภาพในการพัฒนา

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษานี้คือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ ไม่เพียง “Know How” แต่ต้อง “Show How” และไม่ใช้เป็นผู้นำที่ตัวคนเดียว แต่ควรเป็นทุกวัน และการติดตามผลเป็นกุญแจสำคัญไปสู่ความสำเร็จนั่นเอง

