

ขับเคลื่อน OKRs ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ดร.อำนาจ วัตตินตา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้



ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ Objective and Key Results หรือ OKRs มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรมีหลายประการ โดยหนึ่งในนั้นก็คือปัจจัยทางด้านบุคลากร ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ด้านก็คือ ด้านผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และด้านผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้นำองค์กร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ความสามารถของผู้บริหารที่จะช่วยให้การขับเคลื่อน OKRs ไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมกับการเป็นผู้นำในยุคใหม่ ซึ่งมีคุณลักษณะ 4 ประการคือ

1. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การดำเนินการ OKRs ในองค์กรมีลักษณะสำคัญคือต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และที่สำคัญไม่ควรนำผลของ OKRs ไปโยกกับระบบการประเมินผลงาน เพื่อให้คำตอบแทนเป็นรายบุคคลโดยตรง เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะกลัวว่าตนจะทำไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจในตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะหากไร้ซึ่งแรงบันดาลใจในตนเองแล้ว ผู้ตามก็จะไม่กล้าที่จะตั้งเป้าหมายอย่างท้าทาย เพราะมันมีความยากที่จะบรรลุ อีกทั้งยังมีความกลัวว่าเมื่อไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง จะได้รับผลตอบแทนน้อย และอาจมี

ความกลัวการล้มเหลว ขาดความเชื่อมั่น และศรัทธาในตนเอง ซึ่งจะทำให้ OKRs ขององค์กรไม่สามารถยกระดับความสำเร็จสูงสุดให้องค์กรได้เลย

การสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายในของบุคลากร เป็นกลวิธีในการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ในการร่วมขับเคลื่อน OKRs ในเชิงท้าทายในองค์กรมีหลากหลายวิธี เช่น โน้มน้าวให้เห็นคุณค่าของความสำเร็จที่ส่งผลต่อองค์กร และตนเองในระยะยาว กระตุ้นให้มีความตระหนักในการสร้างคุณค่าในตัวเอง ซึ่งผู้นำต้องมีทักษะในการพูดโน้มน้าว โดยเฉพาะการใช้การสื่อสารเชิงบวก มีความสามารถในการตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Question) และต้องเป็นตัวอย่างของความทุ่มเทเสียสละหรืออุทิศตนเป็นแบบอย่าง ในการผลักดันให้ OKRs มีการตั้งเป้าหมายอย่างท้าทาย และมีความมุ่งมั่น เพียรพยายามให้เกิดความสำเร็จในที่สุด

2. กระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation)

หลักสำคัญในการดำเนิน OKRs ในองค์กร เน้นการคิดแบบ Bottom up คือให้ออกาสพนักงานได้คิด OKRs ของทีมงาน และของตนเอง เพื่อสนับสนุน OKRs ของหน่วยงาน และองค์กร ซึ่งการตั้ง OKRs ต้องมีการตั้งในเชิงนวัตกรรม (Innovation) เพราะเหตุว่าเป้าหมายที่ตั้งนั้น มีความท้าทาย และเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ดังนั้นทักษะการคิดนอกกรอบ หรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมทั้งการคิดที่มีเหตุมีผล หรือคิดในเชิงตรรกะ (Logic) ในการสร้าง

กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นๆ ทั้งงานในหน่วยงานตน หน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

กลวิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดทักษะในการคิด มีหลักการง่ายๆ คือ การเปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสคิด และลงมือทำ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จล้มเหลวก็ตาม สิ่งที่สำคัญอย่าสร้างความกดดันหรือมีความคาดหวังที่สูงจนทำให้ผู้ปฏิบัติงารู้สึกไม่กล้าที่จะทำอะไรใหม่ๆ โดยเฉพาะการคิดนอกกรอบ การลองผิดลองถูกอย่างมีเหตุผล กล่าวคือการคิดค้นหาวิธีการในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้เป็นอย่างดีแล้ว เป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการสร้างให้เกิดปัญญา ซึ่งการเรียนรู้ก่อนลงมือทำ และการถอดบทเรียนเมื่อทำเสร็จแล้ว รวมถึงการเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Benchmarking) เป็นกลวิธีพื้นฐานที่ต้องปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะในการคิดอย่างเป็นอุปนิสัย ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดปัญญาในการพัฒนาความคิดเพื่อการขับเคลื่อน OKRs ให้กับบุคลากรในองค์กร ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการปลูกฝังความคิด (Mind set) ที่ว่า “กล้าล้มเหลว และจะไม่ล้มเลิก” เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ความสำเร็จทางปัญญาเกิดขึ้นได้จริง



3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

การขับเคลื่อนองค์กรด้วย OKRs จำเป็นต้องอาศัยทีมงานที่แข็งแกร่ง มีสร้างสัมพันธ์ภาพ และการประสานงานที่ดีต่อกัน แต่สิ่งที่องค์กรไม่ควรละเลย และมองข้ามคือความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) ซึ่งหมายถึงบุคลิกภาพทั้งด้านความคิด และการแสดงออก ความสนใจ และความถนัด ของแต่ละคนที่มีความ

แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาในเชิงความสัมพันธ์ ปัญหาในการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรืออื่นๆ ตามมา

แนวทางการละลายพฤติกรรม เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเป็นทางเลือกที่สำคัญ และจำเป็น โดยองค์กรอาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างทีมงาน (Team Building) หรือไม่เป็นทางการ เช่น การทำกิจกรรม CSR ร่วมกัน เช่น ไปเลี้ยงเด็กกำพร้า ผู้พิการ หรือบำเพ็ญประโยชน์อื่นๆ ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยช่วยเหลือกันในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เพื่อให้เขาได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในกรอบวิธีคิดที่นอกจากงานซึ่งมีหัวข้อที่ต้องใส่ใจหากัน ที่สำคัญผู้นำควรเรียนรู้บุคลิกภาพนิสัยใจคอ ความสนใจ และความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะเลือกมอบหมาย OKRs หรือจัดวางบุคลากรในทีมให้เหมาะสมในการขับเคลื่อน OKRs ให้บรรลุเป้าหมาย

4. การเป็นผู้อิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence)

การขับเคลื่อน OKRs ในองค์กรต้องอาศัยการมีอุดมการณ์ร่วมกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โดยมีการมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน แต่ต่างกันที่บทบาทหน้าที่ ที่แต่ละคนพึงกระทำ แต่การที่ผู้ตามจะมีอุดมการณ์ที่ดี มีความศรัทธา และมุ่งมั่นในการทำตามแนวทางของ OKRs ได้นั้นจำเป็นต้องมีต้นแบบที่ดี ซึ่งมีบารมี (Charisma) พอที่จะมีอิทธิพลทางความคิดให้แก่ผู้ตามในการฝ่าฟันอุปสรรค และการมุ่งมั่นอย่างไม่ย่อท้อในการทำให้ฝันขององค์กรเป็นจริงได้

การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมที่ดี วางตนให้เป็นที่เคารพนับถือ มีสัจจะวาจา และที่สำคัญต้องมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยสิ่งที่สัมผัสรับรู้ได้คือการที่ผู้ตามมีการกล่าวถึงผู้นำของเขาในด้านดี ในทางตรงกันข้ามหากผู้ตามมี

การซุบซิบนินทาผู้นำในด้านลบอยู่เป็นประจำ ก็จะสร้างภาพลักษณ์ที่เสียหายต่อการเป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิดได้ ดังนั้น การขับเคลื่อน OKRs ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวกให้แก่ตนเอง เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลทั้งความคิด และการกระทำให้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรด้วย OKRs ในที่สุด