

การขับเคลื่อน OKRs

อย่างต่อเนื่องด้วย CFR

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

คณาจารย์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

การขับเคลื่อนระบบ Objective and Key Results หรือ OKRs ให้เกิดผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยด้านพฤติกรรม ที่มาจากการแสดงออกของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน OKRs ซึ่ง John Doerr ผู้เขียนหนังสือ Measure What Matters ที่ถือว่าเป็นหนังสือเล่มสำคัญ ที่เล่าถึงประสบการณ์เกี่ยวกับ OKRs ในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ได้สรุปปัจจัยด้านพฤติกรรมที่สำคัญ ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า CFR มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Conversation: การสนทนาที่ดี

ในการดำเนิน OKRs จำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการมีส่วนร่วม และการสื่อสารในเชิงบวก หรือการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันในทีม ระหว่างทีม และทั้งองค์กร โดยส่วนสำคัญของการสื่อสารในการขับเคลื่อน OKRs คือ การสนทนา (Conversation) ซึ่งต้องให้ความสำคัญ ทั้งการฟัง และการพูด ที่มีความสมดุลกัน ทั้งนี้บทบาทของผู้พูด และผู้ฟังต้องมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ดังนี้

บทบาทของผู้ฟังในการสนทนา OKRs มักเป็นบทบาทของหัวหน้างานหรือผู้บริหารเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยจะมีการฟังข้อมูลความคืบหน้าของงานที่ปฏิบัติตาม OKRs ของลูกน้อง ซึ่งหัวหน้างานต้องพยายามที่จะรับทราบทั้งข้อมูล ข้อเท็จจริง และความรู้สึกในการทำงานของลูกน้องด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการตั้งเป้าหมายของ OKRs ที่ดีต้องเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีความยากมาก ดังนั้นอาจมีการเหน็ดเหนื่อยท้อแท้ของลูกน้องให้เห็น อีกทั้งอาจมีปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติตาม OKRs ซึ่งหัวหน้างานต้องสามารถทำความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ให้ได้ ส่วนบทบาทการฟังของลูกน้องผู้รับผิดชอบปฏิบัติตาม OKRs ก็คงมีน้อยกว่า เพราะจะเป็นผู้ให้ข้อมูล แต่อาจมีบ้าง เช่น การรับฟังคำแนะนำ หรือนโยบายเพิ่มเติมจากหัวหน้างาน ซึ่งต้องพยายามเก็บประเด็น และมีการสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้กระจ่างเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

การพูดในการขับเคลื่อน OKRs มักเป็นบทบาทของลูกน้องที่รับผิดชอบ OKRs ในการรายงานความคืบหน้า หรือผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงานตาม OKRs ซึ่งการพูดให้ข้อมูลที่ดีนั้นควรมีการสรุปใจความที่สำคัญใน 3 ส่วน เรียกย่อ ๆ ว่า 3 P คือ Past พูดถึงเป้าหมายหรือแผนงานที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นไตรมาสก่อนเริ่ม OKRs ว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการทบทวนความเข้าใจ ระหว่างตนเองกับหัวหน้าให้มีความเข้าใจตรงกัน ส่วน P ที่สอง Present

คือ ความคืบหน้าของงานเมื่อเทียบกับแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด รวมทั้งต้องแจ้งปัญหา และอุปสรรคที่เผชิญอยู่เพื่อให้หัวหน้าได้รับทราบสถานการณ์ความเป็นจริง และ P สุดท้าย Progress คือ พูดถึงแนวทางที่จะทำงานคืบหน้าในอนาคต รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่



Feedback: การสะท้อนผลงาน

การสะท้อนผลงานเป็นเครื่องมือที่ต้องนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนถึงสิ่งที่ได้ทำไป โดยการ Feedback ต้องตรงไปตรงมา และต้องเป็นในเชิงสร้างสรรค์ โดยการ Feedback ไม่ใช่แค่เพียงจากผู้บังคับบัญชาแต่รวมถึงการ Feedback จากรอบทิศ ซึ่งเรียกว่าแบบ 360 องศา โดยคุณสมบัติของผู้รับการสะท้อนผลงาน ควรเริ่มด้วยการเปิดใจ (Open mind) ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญต้องลดความถือตน (Ego) ให้น้อยลง เพราะการมีบุคลิกภาพที่ปิดกั้น ถือตนจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการรับฟังการ Feedback จากบุคคลอื่น ๆ แม้กระทั่งผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการขับเคลื่อนผลงาน OKRs ให้มีความยั่งยืนควรต้องมีการปรับทัศนคติและบุคลิกภาพของบุคลากรให้เป็นคนที่ไม่เข้าถึงง่าย พร้อมน้อมรับฟังบุคคลอื่น ถึงแม้เราจะไม่เห็นด้วย แต่ก็ต้องให้เกียรติเขา อีกทั้งต้องยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยจะไม่นำไปสู่ความแตกแยก

เทคนิคที่สำคัญสำหรับการสะท้อนผลงาน ควรยึดหลัก 3C ซึ่งเริ่มด้วย Concise คือ ต้องกระชับตรงประเด็น ตรงไปตรงมา ไม่เยิ่นเย้อ อ้อมไปอ้อมมา ควรพูดให้ชัดเจนเข้าประเด็นเลยว่า จะสะท้อนเรื่องอะไร เพื่อลดการตีความซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิด หรือคลาดเคลื่อนไม่ตรง สำหรับ C ที่สอง Concern คือการสร้างความตระหนักในสิ่งที่มีการสะท้อนผลงาน โดยต้องมีการอธิบายถึงข้อดี ข้อเสีย หรือผลกระทบที่ตามมาของสิ่งที่ผู้ปฏิบัติได้ทำลงไป สำหรับ C สุดท้ายที่ Construct คือการสร้างความถูกต้องเหมาะสมให้เกิดขึ้น ภายหลังได้สะท้อนข้อเท็จจริง สร้างความตระหนักแล้ว ก็ควรต้องมีการร่วมกันสร้างสรรค์แนวทางที่ดีในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ยกระดับสิ่งที่ได้ทำไปแล้วให้ดีขึ้น และที่สำคัญที่สุด ความสัมพันธ์ของผู้ที่สะท้อนผลงาน กับผู้รับการสะท้อนผลงาน ทั้งในแบบหัวหน้าลูกน้อง หรือเพื่อร่วมงานยังต้องดำรงอยู่อย่างแน่นแฟ้นต่อไป

Recognition: การชื่นชมยินดี

การชื่นชมยินดีในความทุ่มเท เพื่อขับเคลื่อน OKRs ของทีมงาน และมีการประกาศสู่สาธารณะสำหรับความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการเสริมแรงในเชิงบวก (Positive Re-enforcement) แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการชื่นชมนั้นควรมีตลอดเวลาของการทำ OKRs ไม่ใช่เฉพาะเมื่อทำ OKRs สำเร็จแล้ว ซึ่งการชื่นชมยินดี



ถือเป็นส่วนที่สำคัญของการเสริมแรงเชิงบวก จะมีหลักในการเสริมแรง คือ ต้องรวดเร็วทันที และมีขนาดที่เหมาะสม กล่าวคือ หากเห็นมีผู้ปฏิบัติมีการแสดงออกซึ่งความดีในการขับเคลื่อน OKRs ก็ให้แสดงการชื่นชมโดยเร็วที่สุดหรือในทันทีที่เห็น หรือทราบเหตุการณ์จะเป็นการดีที่สุด การรอให้เหตุการณ์ผ่านไป ยืงนานเท่าไรความรู้สึกที่ได้รับการเสริมแรงก็จะน้อยลงทุกที อีกทั้งการชื่นชมต้องมีขนาดการชื่นชมที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้ถูกชื่นชมได้ทำลงไป ในกรณีที่มีขนาดน้อยเกินไป เช่น มีการสร้างความสำเร็จให้ทำงานทะลุเป้า ลูกค้านี้มีค่าชมมายังบริษัท แต่ก็ได้รับการชมแบบเจิบ ๆ เป็นการส่วนตัวไม่กล่าวคำชมในที่ประชุม หรือติดบอร์ดประกาศเกียรติคุณ อันนี้ก็ถือว่ามันน้อยเกินไป แต่หากเพียงแค่ช่วยเหลือทำงานแทนเพื่อนแค่ครั้งเดียว แต่ก็ชื่นชมกันซะยกใหญ่ มันก็เกินไป ซึ่งอาจทำให้ผู้ทำความดีรู้สึกถึงความไม่จริงใจ หรือดูแล้วละอายใจในความเหมาะสมควรก็เป็นได้

การชื่นชมที่ดีนั้น ไม่จำเป็นต้องมาจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่ควรต้องมีการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน หรือการชื่นชมแบบข้ามสายงาน หรือข้ามหน่วยงานนั่นเอง การสร้างวัฒนธรรมการชื่นชม และให้กำลังใจกัน เป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เป็นบุคลิกภาพ และเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับการขับเคลื่อน OKRs เพราะเน้นที่หัวใจของคนทำงาน ไม่ได้เน้นที่ผลประโยชน์เป็นตัวตั้ง ซึ่งการใช้รางวัลที่เป็นผลประโยชน์นั้นขาดความยั่งยืน เพราะความสามารถในการจ่ายขององค์กรมีจำกัด อีกทั้งในทางจิตวิทยาแล้ว มนุษย์พอใจกับค่าตอบแทนที่ได้ เพียงระยะสั้น แต่จะพึงพอใจกับการมีคุณค่า การได้รับการยอมรับนับถือ และมีเกียรติในระยะเวลายาวนานกว่า