

กลยุทธ์ในการนำ การเปลี่ยนแปลง สู่องค์กร OKRs

ดร.อำนาจ วัตินดา

คิปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้



การนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่องค์กร OKRs: Objective and Key Results เป็นแนวทางที่เป็นปัจจัยสำคัญในขับเคลื่อนให้องค์กรเดิมตามแนวทางของ OKRs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำของผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด วิธีการ พร้อมทั้งมีการวางกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง ซึ่งศาสตร์ในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในโลกยุคปัจจุบันคงหนีไม่พ้น ศาสตร์ของ Dr. John P. Kotter ปรมาจารย์ด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ของท่านมีการดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้น โดยแบ่งระยะของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 สร้างบรรยากาศเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 สร้างผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง และระยะที่ 3 คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน ซึ่งรวมขั้นตอนย่อยในแต่ละระยะรวมกันได้ 8 ประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร OKRs โดยทั้ง 3 ระยะ และแต่ละขั้นตอนทั้ง 8 ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร OKRs มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 สร้างบรรยากาศเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างบรรยากาศเพื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มด้วย

1) การสร้างความสำนึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

คือ การสร้างความสำนึกเร่งด่วนในใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำ

OKRs มาใช้ในองค์กร ซึ่งมีทั้งฝ่ายผู้บริหาร และฝ่ายปฏิบัติ โดยปัจจัยสำคัญในการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนคงต้องเริ่มที่ผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะยอมรับว่าองค์กรจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเทคนิคสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารรู้สึกเร่งด่วนในการนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กร คือ การชี้ให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อองค์กรของเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไร แต่องค์กรคู่แข่งขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ยกกระดาน พัฒนาอย่างก้าวกระโดด สถานะขององค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต และ

2) การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง โดยการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพ และผู้มีภาวะผู้นำที่จะคอยชักนำ หรือชักชวนบุคคลากรอื่น ๆ ในองค์กรให้มีความสนใจ และตระหนักในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กร OKRs และเป็นกลุ่มที่จะต้องมีการเรียนรู้แนวคิดเรื่อง OKRs อย่างเข้มข้น พร้อมทั้งเป็นทีมหลักในการวางระบบ OKRs ในองค์กร และสุดท้ายในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเปลี่ยนแปลงคือ

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร OKRs เพื่อเป็นเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กร โดยไม่หลงทางหรือดำเนินผิดวิธี ซึ่งจะทำให้เสียเวลา และเสียโอกาสขององค์กรอย่างไม่ควรเสียไป

ระยะที่ 2 สร้างผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจาก

4) การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งภาคความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด ประโยชน์ และวิธีการของ OKRs รวมทั้งต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน OKRs ให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ และพร้อมที่จะร่วมมือในการขับเคลื่อน OKRs ไปด้วยกัน โดยการสื่อสารที่ดีควรเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เน้นการมีส่วนร่วม และฝึกปฏิบัติจริงมากกว่าการรับรู้ข้อมูลอย่างเดียว หลังจากนั้นต้องมี

5) การสนับสนุนส่งเสริมการขับเคลื่อน OKRs ตามกลยุทธ์ และแผนงานที่ดีพอจากฝ่ายบริหาร และทีมการเปลี่ยนแปลง ทั้งภาคความรู้ เทคนิค แนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน และสุดท้ายที่สำคัญมาก ไม่สามารถละเลยได้คือ

6) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่มีการขับเคลื่อน OKRs ผู้บริหารจะต้องมีคำพูดชื่นชมให้กำลังใจ และโน้มน้าวให้บุคลากรที่ร่วมทำ OKRs เห็นถึงคุณค่าของสิ่งที่ทำ รวมทั้งการดูแลจิตใจเมื่อผิดพลาดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อการร่วมเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย OKRs

ระยะที่ 3 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน

การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเพราะเป็นการสร้างให้การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร OKRs คงอยู่ต่อไปในระยะยาว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นในระยะสั้น และไม่ยาวนานก็กลับไปสู่ภาวะเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้สิ่งที่ลงทุนลงแรงไปสูญเปล่า ซึ่งในการ

ขับเคลื่อนองค์กรถือเป็นความสูญเสียอันยิ่งใหญ่เพราะหากเราถอยหลังหรือกลับไปก็เท่ากับแสดงว่าคู่แข่งของเรากำลังจะแซงหน้าเราไป การสร้างควมยั่งยืนในการสร้างองค์กร OKRs เริ่มต้นด้วย

7) การสร้างความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง คือ การมีนโยบายที่ต่อเนื่องในการสร้างองค์กร OKRs เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมั่นใจว่าการร่วมมือกับแนวทางนี้จะไม่สูญเปล่า ที่สำคัญต้องมีการจูงใจคนทำงานที่ทุ่มเทให้ความร่วมมือด้วยรางวัลอันเหมาะสม เพื่อที่จะพวกเขาเหล่านั้น จะได้เห็นถึงความคุ้มค่า และผลตอบแทนในความร่วมมือ ซึ่งจะเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น จริงจัง ในการร่วมสร้างองค์กร OKRs อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายในการสร้างควมยั่งยืนคือ

8) การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง โดยการปลูกฝังค่านิยมความเชื่อในการขับเคลื่อนองค์กร OKRs ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การทำงานเป็นทีม ความโปร่งใส การเสริมพลังการปฏิบัติ การติดตามงาน ความมุ่งมั่นพันธสัญญา การยกย่องชื่นชมกันและกัน โดยเริ่มที่ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และเน้นการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ทั้งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และการเลียนแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกันและกัน

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร OKRs ที่เต็มรูปแบบจำเป็นต้องมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีแผนงานที่ดี และมีการปฏิบัติตามแผนที่ยอดเยี่ยมถึงจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ซึ่งกรอบแนวคิดที่กล่าวมานี้ถือเป็นแนวทางตัวอย่างสำหรับองค์กรที่จะสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรของท่านให้เหมาะสมกับบริบทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

