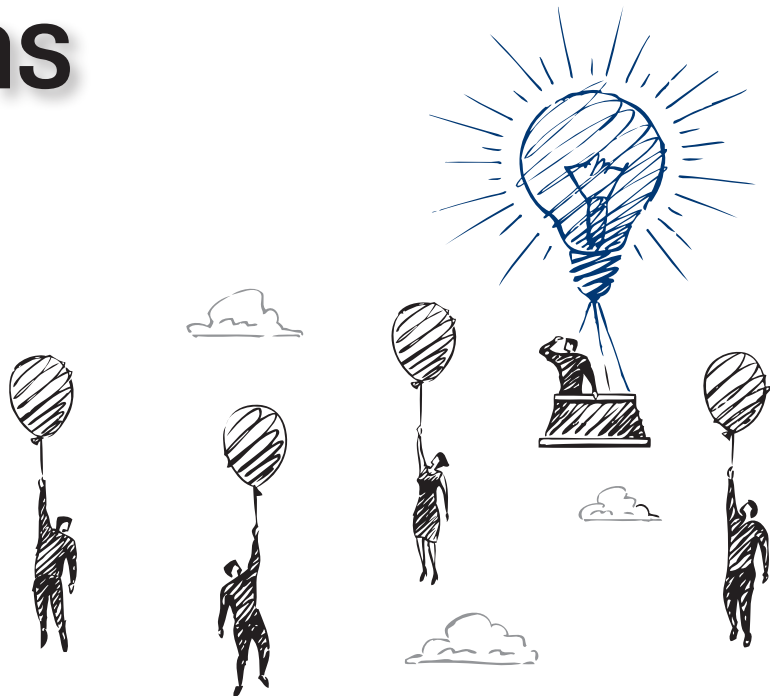


OKRs กับ การเปลี่ยนแปลง ขององค์กร

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

ศึบรึษาถึาถึการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้



ในช่วงแรกในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับโดย เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ซึ่งจะสามารถนำไปอธิบายการเปลี่ยนแปลง ในบริบทของ OKRs ได้ดังนี้

ระยะที่ 1 สร้างความจำเป็น (Unfreezing)

เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อม และสถานการณ์เดิม ที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้น เกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานขององค์กร ยิ่งถ้าเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ยิ่งเป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับ และเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในจังหวะเวลานั้น ถือเป็นโอกาสสำคัญในการที่จะนำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อแก้ปัญหา วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น หากมีการสื่อสารหรือให้ความรู้ว่ OKRs มีประโยชน์อย่างไร สามารถ

นำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างไรแล้วละก็ จะเกิดการยอมรับถึงความเป็นในการนำ OKRs มาใช้เป็น เพราะบุคลากรในองค์กรมีความต้องการหาทางออก ที่จะแก้ปัญหา หรือ วิกฤตการณ์ ซึ่งก็จะมองหาทางเลือกใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้เรื่องต่าง ๆ ได้คลี่คลายดีขึ้น

ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)

เป็นขั้นตอนของการนำ OKRs ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ โดยผู้บริหารต้องมีการเตรียมการอย่างเป็นระบบในการนำ OKRs มาใช้ โดยเริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง OKRs รวมทั้งมีการยกตัวอย่างความสำเร็จของการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรอื่น ๆ หรือมีการศึกษาดูงานองค์กรที่ใช้ OKRs จนประสบความสำเร็จ ยิ่งสร้างความเชื่อมั่นในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร หลังจากนั้นก็ต้องดำเนินการขับเคลื่อนการใช้ OKRs โดยควรมีการใช้แบบนำร่อง โดยเริ่มจากบางหน่วยงานที่มีความพร้อมก่อน แล้วค่อยขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ หรืออาจทำทั้งองค์กร แต่ควรเริ่มจากการกำหนด OKRs จำนวนน้อย ๆ ก่อน เช่น เริ่มด้วย Objective

เพียงข้อเดียวก่อน แต่สามารถถ่ายทอดไปยังทุก ๆ หน่วยงานได้ เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Reduction) เป็นต้น โดยหลังจากได้เริ่มใช้ OKRs ในการขับเคลื่อนแล้วต้องมีการทบทวนปรับปรุง การใช้ OKRs ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กร และลักษณะของบุคลากร เพื่อให้ OKRs ไม่เป็นส่วนเกินที่ทำให้คนในองค์กรรู้สึกเป็นภาระที่ต้องทำให้ต้องทำงานเพิ่มหรือทำงานหนักขึ้นโดยไม่จำเป็น

ระยะที่ 3 รักษาสภาพอย่างถาวร (Refreezing)

เมื่อมีการดำเนินการขับเคลื่อน OKRs ในระยะที่แล้ว จะต้องมีการปรับทัศนคติ ค่านิยมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำ OKRs อย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร แต่ที่สำคัญคือการทำให้ OKRs อยู่ในองค์กรในระยะยาว จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น ระหว่างทางจำเป็นเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นระยะ ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจ และบริหารจัดการ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้จบได้ โดยการต่อต้านการเปลี่ยนมีหลายรูปแบบ ได้แก่

1) เรื่องการเมือง และผลประโยชน์ส่วนตัว โดยคนเหล่านี้ อาจ รู้สึกว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้ตนสูญเสียอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น

2) ความเฉื่อยชาส่วนตัว ไม่อยากเปลี่ยนแปลงด้วยความเคยชินกับสถานภาพเดิม จึงวิตกว่าการเปลี่ยนแปลง จะกระทบต่อสิ่งที่เคยทำเป็นประจำ รวมทั้งความสะดวกสบายที่เคยได้รับ

3) ความเข้าใจผิด ได้แก่ ความไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งยังไม่ทราบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น

4) ขาดความไว้วางใจ โดยคนเหล่านั้นแม้จะเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่แสดงการต่อต้าน เพราะยังไม่ไว้วางใจ และสงสัยต่อเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การประเมินสถานการณ์ที่ต่างกันกล่าวคือกลุ่มเป้าหมายที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงยังไม่ถึงขั้นที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอาจอ่านสถานการณ์ผิดพลาดก็ได้

6) การขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร ขององค์การบางแห่งที่เน้นอนุรักษ์นิยม และความมั่นคง จะมีความรู้สึก ว่า คนภายนอกที่เข้ามาสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น เป็นการขึ้นที่ผิด และเป็นคนผิดปกติ

สรุปได้ว่าความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมความพร้อมทั้งในเชิงความรู้ความเข้าใจ ในเครื่องมือ OKRs และจังหวะเวลาที่จะนำมาใช้ และที่สำคัญคือการรับมือกับปัญหาความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การนำ OKRs มาใช้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

