

เรื่อง เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ชื่อองค์ความรู้ : การพัฒนาบุคคลภายในองค์กรด้วย Learning Agility

ก้าวแรกสู่การเป็นองค์กร Agile ด้วย Learning Agility



Learning Agility หมายถึง วิธีคิดและรวบรวมแนวทางการปฏิบัติภายใต้แนวทางของสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนที่ประสบพบเจอในสถานที่ทำงานได้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องใช้รูปแบบของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมถึงความกระตือรือร้นของพนักงานในการสร้างการเรียนรู้ และสามารถวิเคราะห์ปัญหาใหม่ๆ ได้ และสามารถใช้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อทำความเข้าใจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา อุปสรรคใหม่ โดยกระบวนการของ Learning Agility ได้แบ่งออกเป็น ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. Self – awareness การตระหนักรู้ในตนเอง คือ รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและหาโอกาสในการพัฒนาเสมอ

๒. Mental agility ความคล่องตัวด้านความคิด คือ ความสามารถในการเปิดรับ คิดสิ่งใหม่อย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา

๓. People agility ความคล่องตัวด้านปฏิสัมพันธ์กับคน คือ ความสามารถในการสื่อสาร ยอมรับ และปรับตัวในการทำงานกับคนที่แตกต่าง

๔. Change agility ความคล่องตัวด้านการเปลี่ยนแปลง คือ การชอบทดลอง สรรหา และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

๕. Result agility ความคล่องตัวด้านผลลัพธ์ คือ การส่งมอบผลลัพธ์แม้ในสถานการณ์ท้าทาย

โดยวิธีการในการพัฒนาองค์กรไปสู่ Learning Agility มีวิธีการ ดังนี้

๑. สื่อสารเป้าหมายภาพรวม คือ การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญ ความจำเป็น เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร Agile

๒. กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคคล คือ การใช้แบบประเมินหรือการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนา เปิดโอกาสสำหรับการผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้

๓. ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Agile เช่น การเรียนรู้ข้ามสายงาน (Crossed-functional Learning) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้คำปรึกษาระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Mentoring) เพื่อเปิดโอกาสให้เห็นกระบวนการทำงานจากแผนกอื่น ๆ ช่วยให้ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เห็นวิธีการ ความเป็นไปได้ และข้อจำกัดที่แตกต่าง เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการให้รางวัล (Reward and Recognition) สำหรับผลลัพธ์จากการเรียนรู้

๔. ใช้แนวคิด Learning Agility ในการสรรหาและคัดเลือก คือ การถามคำถามเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มี Learning Agility เช่น ถามถึงผลลัพธ์ในงาน ผลลัพธ์ในงานของคุณคืออะไร ใช้วิธีการและวางแผนระยะเวลาอย่างไร

แต่อย่างไรก็ตามการใช้แนวคิด Learning Agility มาปรับใช้ในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่จะมีส่งเสริมและผลักดันให้เกิด Learning Agility ก็คือบทบาทของผู้นำองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จจึงต้องมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนทีม Agile และองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยผู้นำแบบ Agile คือผู้ที่มีทักษะการทำงานที่สามารถเชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน สร้างความสมดุลให้กับคนในองค์กรและความต้องการของลูกค้าได้ และยกระดับประสิทธิภาพ การทำงานให้มากขึ้น โดยผู้นำแบบ Agile ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด โน้มน้าว กระตุ้น และ ปลุกกระตุ้นคนในทีมให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ไม่ใช่มุ่งทำเป้าหมายเฉพาะแผนกงานของตน ผ่านการเรียนรู้พัฒนาให้ดีขึ้นทุกวัน ผู้นำแบบ Agile เป็นเหมือนเข็มทิศในการเดินทางชี้แนะไปยังจุดหมายปลายทางให้ทุกคนในทีมสามารถเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่จะสนับสนุนพัฒนาและการทำงานแบบ Agile ดังนี้

๑. Agile Leadership เป็นหนึ่งในทักษะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำแบบ Agile ซึ่งต่างจากภาวะผู้นำทั่วไปอย่างมาก เพราะไม่ใช่การทำงานแบบควบคุมที่สั่งงานแบบลำดับขั้นจากบนลงล่าง แต่เป็นการให้อำนาจในการ รับผิดชอบงานเป็นของลูกน้องในทีม สร้างเวทีและบรรยากาศการทำงานที่ผลักดันให้ลูกน้องก้าวขึ้นมาทำในสิ่งที่ อยากทำโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า พูดคุยอย่างเป็นกันเอง โปร่งใส และจงใจให้คนทำงานร่วมกันได้เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน ความใส่ใจในตัวคนในทีมถือเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า ผลลัพธ์ เพราะผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน กระตุ้นให้ทุกคนในทีมสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ช่วยให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะที่รู้สึกดีกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วย นี่คือ บทบาทของผู้นำที่จะบริหารงานแบบ Agile

๒. Learning Agility คือ ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว กล้ายอมรับว่าตัวเองไม่รู้ ทั้งความคิดว่าตัวเองเก่ง และเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ที่เคยทำสำเร็จมาก่อน ผู้นำเช่นนี้เป็นเหมือนน้ำที่ไม่เคยเต็มแก้ว สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาแม้ในสถานการณ์ที่แปลกใหม่ คาดเดายาก และไม่คุ้นเคย สามารถ รับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ นอกจากนี้ ยังสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนาทักษะด้วยตัวเอง สนับสนุนคนในทีมมีโอกาสเก็บเกี่ยวประสบการณ์ หรือบทเรียนที่แปลกใหม่ พร้อมทั้งให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) กับทุกคนในทีมได้อย่างตรงไปตรงมาและ สม่าเสมอ

๓. Critical Thinking ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ตรรกะ เหตุผลมาประเมินปัญหารวมทั้งตีความข้อมูลต่างๆ รอบด้านที่ได้รับบอกมาเพื่อตัดสินใจและประเมินสิ่งที่เป็นประเด็นในขณะนั้นอย่าง แม่นยำ และทันท่วงที เพราะการคิดที่ถูกจุดนำมาสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้น ทักษะ Critical Thinking จำเป็น อย่างมากในยุคที่เทคโนโลยี และการสื่อสารเข้าถึงได้ง่าย กระแสข้อมูลข่าวสารไหลเข้ามาให้เราทุกวัน เพื่อให้ทันคนอื่น รับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะนี้ให้มิดชิดตัวไว้

๔. Solution-focused Coaching เป็นการมุ่งเน้นไปที่วิธีการแก้ปัญหากลายเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำองค์กรแบบ Agile ต้องฝึกฝน เป็นการโค้ชเพื่อกระตุ้นความเข้าใจความเป็นจริงของสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งวิธีคิดที่มีต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของทีม สนับสนุนให้คนในทีมคิดสร้างสรรค์ทางเลือกและบริหารจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วยตนเอง โดยคอยถามคนในทีมว่าแต่ละคนจะทำอะไรให้มากขึ้นได้บ้าง เมื่อไหร่ที่คนในทีมสามารถระบุปัญหาได้แล้ว ก็จะค้นพบวิธีการแก้ปัญหาจากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น กล่าวคือ เป็นการโค้ชด้วยการกระตุ้นให้คนในทีมรู้จักทำความเข้าใจปัจจุบัน เพื่อแสวงหาทางออกสำหรับอนาคต แก้ปัญหาจากสถานการณ์นั้นๆ จากการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มการตัดสินใจของคนในทีมให้มากขึ้น ในที่สุดจะเกิดวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผู้นำที่มีทักษะการโค้ชเช่นนี้จะช่วยพัฒนาองค์กร ทีม และตัวผู้นำองค์กรเองให้เชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำมากขึ้น

๕. Digital and Technical Literacy ในยุคดิจิทัลแบบนี้ แม้ว่าการทำงานแบบ Agile จะไม่ได้จำกัดแค่บริษัทในวงการซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก็ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วตามต้องการ ผู้นำในองค์กรแบบ Agile ที่มีศักยภาพ ต้องเข้าใจเครื่องมือใหม่ๆ ใช้งานเทคโนโลยีเป็นรู้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน มองเห็นเทรนด์ และโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนจนสามารถตีความได้ว่าจะใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับองค์กรเราอย่างไรบ้าง และส่งผลต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างรอบด้าน ทันทต่อเหตุการณ์ และมีประสิทธิภาพ

ซึ่งพฤติกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้เกิด Learning Agility ในองค์กร ประกอบด้วย ๔ พฤติกรรม ดังนี้

๑. Innovative: ปลูกฝังความริเริ่มและสร้างสรรค์

การมีความคิดริเริ่มนั้นรวมถึงการรู้จักตั้งคำถามด้วย ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าตั้งคำถามไปเรื่อยโดยไม่เกิดกระบวนการคิด แต่หมายถึงการตั้งคำถามที่ถูกต้องและเป็นคำถามที่สามารถนำไปต่อยอด สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ เช่น การตั้งสมมุติฐานโดยมี goal หรือเป้าหมายที่ชัดเจน และทำให้เกิดขึ้นจริงได้ด้วยวิธีที่คุณออกแบบและเป็นเทคนิคของคุณเอง อย่าลืมนะว่า Innovating requires New Experience ความคิดริเริ่มนั้นอาศัยประสบการณ์ซึ่งอาจจะมาจากมุมมองใหม่ๆหรือแหล่งการเรียนรู้ที่กว้างขวางได้เช่นกัน

๒. Performing: สาธิตให้ดู แสดงให้เห็น

หากกำลังประสบปัญหา ภาวะวิกฤติ ตกอยู่ในสถานะที่ไม่คุ้นเคย หรือปัญหาใหม่ที่ไม่เคยเจอมาก่อน คนส่วนใหญ่ก็มักจะเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต และใช้วิธีเดิมๆ แก้ปัญหา แต่นั่นไม่ใช่วิธีการที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้น เพราะ Learning Agility คือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้เป็น ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์จากในอดีต แต่คือการที่คุณรับมือกับความไม่แน่นอนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอย่างทันท่วงที ปรับตัวให้ไว ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยการช่างสังเกต และ Active Listening Skills ด้วยเช่นกัน

๓. Reflecting: รู้จักทบทวนตัวเอง ตกผลึกทางความคิด

การมีประสบการณ์ใหม่ๆก็ไม่ได้การันตีว่าคุณจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอไปสำหรับ Learning-agile people คือ การให้ความสำคัญกับ Feedback และตื่นตัวตลอดเวลาในกระบวนการเรียนรู้ ที่สำคัญคือรู้จักตัวเอง รู้จุดอ่อนจุด แข็งของตัวเอง ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้เข้าใจคนอื่นมากขึ้นเช่นกัน และยังส่งผลดีต่อความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้นอีกด้วย จากการศึกษาวิจัยจาก Green Peak Partners บอกว่าคนที่มี Self-awareness สูงก็จะยิ่งเพิ่ม โอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น นั่นเพราะพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่กลัวต่ออุปสรรคที่กำลังจะมาถึง

๔. Risking: ไม่กลัวความเสี่ยง พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

กล้าออกมาจาก Comfort Zone และนำตัวเองออกไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอโดยมีความเชื่อว่ายิ่งเสี่ยงยิ่งได้เรียนรู้ก็ยิ่งได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ยิ่งเติบโตและพัฒนาจนเก่งขึ้น ไม่ได้หมายความว่าต้องอยู่กับความเสี่ยงหรือลองทุกอย่างทุกอย่างโดยปราศจากการวางแผน แต่หมายถึงความสามารถในการหาโอกาสให้เจอในวิกฤติความสำเร็จไม่ใช่คำตอบสุดท้าย เช่นเดียวกันความล้มเหลวก็เป็นแค่ความเป็นไปได้เท่านั้น

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเป็น Agile นั้น บุคลากรภายในองค์กรควรได้รับการส่งเสริมและปลูกฝังในเรื่องพฤติกรรม Being Agile เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน และพร้อมที่จะเป็นแรงผลักดันและเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร Agile ไปพร้อมๆ กัน โดยการมี Learning Agility ของแต่ละบุคลากรนั้นสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมเหล่านี้

๑. มีการตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น บุคลากรที่การตระหนักรู้ในตัวเองได้นั้นจะสามารถรับรู้ได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองและพร้อมที่จะแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

๒. พร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มี Learning Agile สามารถดำเนินการเชิงรุกและยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งยังรับรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

๓. มีความพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้นำในองค์กร

๔. ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่สำคัญของ Learning Agility คือ การพยายามพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะจากลูกค้า/ผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเป็นบุคลิกที่สำคัญ ของ Learning Agility

๕. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหนึ่งของการทำงานให้สำเร็จซึ่งทีมงาน ที่มี Learning Agility จะยอมรับความแตกต่างทางความคิดและความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถกระตุ้นทีมให้สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ออกมาได้

๖. พร้อมที่จะริเริ่มโครงการใหม่ๆ เนื่องจากความต้องการที่จำเป็นประสบความสำเร็จ บุคลากรที่มี Learning Agile จึงพร้อมที่จะริเริ่มโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองไปก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

๗. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Agent) Change Agent เป็นผู้สนับสนุนทั้งความรู้ทางเทคนิค และเป็นแรงสนับสนุนทางสังคมให้แก่คนในองค์กร รวมทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Learning Agile ยังสามารถวัดผลได้ในระดับพฤติกรรม ๔ ระดับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับพฤติกรรม	ตัวอย่างพฤติกรรม	วิธีการประเมิน
พฤติกรรมระดับบุคคล	การแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมผู้อื่น การให้โอกาสทีม การติดต่อประสานงาน การรับความท้าทายและสนับสนุนผู้อื่น	- การประเมิน ๓๖๐ องศา - การให้รางวัลและชื่นชมในลักษณะทีม
พฤติกรรมระดับทีม	ความเคารพ ความเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ ความผูกพัน การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ความรักและผลกตัญนใจในงาน ความยืดหยุ่น ความโปร่งใส ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม	-การวัดอารมณ์ความสุขในแต่ละวันของทีม - แบบสำรวจสุขภาพทีมงาน - แบบสังเกตการกระทำ

<p>ความผูกพันระหว่างทีม</p>	<p>การมีส่วนร่วมกับลูกค้า การมีปฏิสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม การมีมาตรฐาน ความซับซ้อน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การประสานกับทีมงานภายนอก การใช้ประโยชน์ร่วมกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แบบสำรวจผลการตอบรับ ความพึงพอใจของลูกค้า ๓๖๐ องศา - แบบสำรวจผลตอบรับการใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่าง ๓๖๐ องศา
<p>ผลลัพธ์ระดับองค์กร</p>	<p>การเติบโต การมีนวัตกรรม การสร้างผลกำไร การรักษานักงาน ความโดดเด่นในผลงาน การลดต้นทุน รางวัลดีเด่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินหลังการปฏิบัติงาน - ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ประสิทธิภาพมากขึ้น