

การคิดเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และกระบวนการบ่มเพาะเชิงสมรรถนะ Strategic Thinking : Concept and Process of Performance Incubation

ภณสร ปู้ดน้อย,
กิตยรัตน์ จันทร์หอม และโชติ บดีรัฐ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Phonthasorn Pudnoi,
Kitiyarat chunhom and Chot Bodeerat
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-Mail : paninwong2524@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการบ่มเพาะเชิงสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์พบว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมของการคิดที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดแนวทางที่ได้เปรียบ แม้การคิดเป็นกระบวนการภายในซึ่งเราสังเกตไม่ได้ แต่การคิดเชิงกลยุทธ์ก็เป็นสิ่งที่สามารถบ่มเพาะและฝึกฝนได้ เพื่อให้บุคลากรซึ่งรับผิดชอบในการคิดเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์ องค์การสามารถบ่มเพาะหรือพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ได้หลายแนวทาง ตั้งแต่การสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับบริบท การฝึกวางแผนปฏิบัติการ การออกแบบงานให้เผชิญกับความท้าทาย และฝึกวางตำแหน่งองค์การ ข้อสังเกตของการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ของบุคลากร และการส่งเสริมให้กิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการออกแบบโครงสร้างและบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เอื้อต่อการผลิตความคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถพัฒนาได้ภายใต้เงื่อนไขที่เน้นการควบคุมและใช้ระเบียบเป็นศูนย์กลาง

คำสำคัญ : การคิดเชิงกลยุทธ์; แนวคิดและกระบวนการ; การบ่มเพาะเชิงสมรรถนะ

Abstracts

This article aims to study the concept. It was found that strategic thinking is a thinking activity that requires creativity and experience to create an advantageous approach. Even thinking is an internal process that we cannot observe. But strategic thinking is something that can be cultivated and cultivated. In order for the personnel responsible for strategic thinking to have the characteristics of a strategic thinker, an organization can cultivate or develop strategic thinking in a number of ways. from creating an understanding of the context action planning training Designing tasks to meet challenges and practicing organizational positioning An

* วันที่รับบทความ: 6 มิถุนายน 2565; วันที่แก้ไขบทความ 2 กรกฎาคม 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 5 กรกฎาคม 2565

Received: June 6, 2022; Revised: July 2, 2022; Accepted: July 5, 2022

important observation of the development of strategic thinking is Designing activities to enhance personnel experience and promoting the activities to be continually including designing the structure and atmosphere of the organization to facilitate learning conducive to creative production Because strategic thinking cannot be developed under a control and orderly-centered organization.

Keywords : Strategic Thinking; Concept and Process; Performance Incubation

บทนำ

การแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ นำไปสู่แรงกดดันทั้งในด้านข้อจำกัดของทรัพยากรและการปรับตัวให้องค์กรอยู่รอด ส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับโจทย์ที่ท้าทายเพิ่มขึ้นว่า องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้อย่างไร องค์กรจำนวนมากตอบสนองสถานการณ์ที่ซับซ้อนโดยการประยุกต์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิบูล ทัศปะปาล และธนวัฒน์ ทัศปะปาล, 2559 : 32) การนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการมีความมุ่งหวังว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยลดข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรในการเติบโตด้วยการสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร แต่การประยุกต์การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีความสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลเพื่อเป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบเป็นเบื้องต้น

ประสบการณ์ขององค์กรจำนวนมากได้สะท้อนว่าการพัฒนากลยุทธ์ผ่านเครื่องมือทางการจัดการไม่สามารถเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทั้งที่เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านั้นได้พยายามสร้างให้เห็นถึงความสมเหตุสมผล ความเข้ากันได้ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรน่าจะได้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านี้ แต่บ่อยครั้งก็เกิดข้อขัดแย้งกันที่ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือการจัดการเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ปลายทางที่คาดหวัง เนื่องจากกลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการที่อาศัยเพียงความสมเหตุสมผล แต่หมายรวมถึงศิลปะของการตีความสถานการณ์และความเข้าใจบริบทของการแข่งขันอย่างเป็นองค์รวม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560 : 21)

ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำและบุคลากรขององค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในระยะยาว อย่างไรก็ตามแม้การคิดเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่วงการวิชาการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง แต่การศึกษาเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบกลับอยู่ในวงจำกัด ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร และการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบการศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์ และ

กระบวนการบ่มเพาะสมรรถนะนักคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนส่งเสริมให้ผู้สนใจและนักวิชาการจะสามารถพัฒนาได้อย่างมีทิศทางยิ่งขึ้น

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินการและการเจริญเติบโตของธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กรและสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจากสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงมากมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบให้ดำรงอยู่ต่อไป อีกทั้งผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะนำพาองค์กรของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (สุพานี สฤณภูวนิช, 2553 : 43) ผู้บริหารระดับสูงองค์กรซึ่งรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร มีโจทย์ในการบริหารที่สำคัญคือ การแสวงหาแนวทางหรือวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งและอยู่รอดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ แต่ความจริงที่ทุกองค์กรประสบคือ ความไม่สมบูรณ์พร้อมของทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร ส่งผลให้กลยุทธ์ได้รับความนิยมนอกจากองค์กรต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้เนื่องจากกลยุทธ์ เป็นการบริหารองค์การที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบขององค์การ (Competitive Advantage) หรือสามารถให้ประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้โอกาสข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมองค์การตลอดจนการคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในขององค์การ เป็นสิ่งแสดงถึงเป้าหมายองค์การในระยะยาว (Long-Term Planning) ที่กล่าวว่าองค์การจะดำเนินการไปยังทิศทางใด ด้วยวิธีการอย่างไร นอกจากนั้นกลยุทธ์ยังเป็นบรรทัดฐานให้การตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมภายในองค์การทุกระดับขึ้นเป็นไปอย่างมีเอกภาพ (สืบวงศ์ กาหวงศ์, 2554 : 98)

แม้การวัดประสิทธิผลของกลยุทธ์จะมีมิติที่ซับซ้อน แต่องค์การโดยทั่วไปก็มีเป้าหมายสำคัญในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อย่างน้อย 3 ประการ (Wheelen and Hunger, 2004 : 67) ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัด (Goals Attainment) หากโจทย์ใหญ่ของการบริหารคือการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินกิจกรรมภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดหรือจุดอ่อนของตน ในขณะที่ปัจจัยแวดล้อมบางประการก็ยังเป็นอุปสรรค การบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการปกติจึงเป็นภารกิจที่ยาก กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจะต้องช่วยให้องค์กรสามารถลดข้อจำกัดของความขาดแคลนและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม สามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานด้วยทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างได้เปรียบ

2. เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) เนื่องจากเงื่อนไขความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมแปรเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี วิธีการดำเนินธุรกิจแบบเดิมซึ่งเคยสร้างความได้เปรียบ อาจไม่สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เหมือน

ก่อน กลยุทธ์ที่ดีจะต้องส่งเสริมให้องค์กรได้มีโอกาสทบทวนแนวทางการดำเนินการเดิม เรียนรู้บริบทที่เป็นเงื่อนไขใหม่ของการแข่งขัน และแสวงหาตำแหน่งใหม่เพื่อความอยู่รอด กลยุทธ์ที่ดีจึงเป็นเรื่องของการเอื้อให้องค์กรและบุคลากรเรียนรู้ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสะท้อนจากความสามารถในการนำจุดเด่นขององค์กรได้แสวงหาตำแหน่งที่สร้างความได้เปรียบในบริบทของการแข่งขัน กลยุทธ์ที่อย่างยั่งยืนจะต้องพัฒนาขึ้นจากจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของตน เพราะความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้องค์กร ในขณะที่โอกาสเป็นตำแหน่งที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรที่สามารถนำเสนอคุณค่าที่โดดเด่นในตำแหน่งที่ได้เปรียบจะสามารถสร้างหลักประกันของการอยู่รอดและมีโอกาสเติบโต

ผู้เขียนเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จึงกระบวนการที่องค์กรต้องแสวงหาวิธีการ กระบวนการ ที่แตกต่างกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การบรรลุเป้าหมายนั้นองค์กรต้องมีการความคิดในลักษณะอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย คือ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงอนาคต และความคิดเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเรื่องของการบรรลุผลในอนาคตผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องสามารถมองเห็นหรือพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคตได้อย่างแจ่มชัด ตลอดจนการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตก็ย่อมต้องการความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้แนวทางมีลักษณะของความแปลกใหม่ที่สามารถสร้างความได้เปรียบ อย่างไรก็ตามองค์กรจำนวนมากที่ประยุกต์การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ มักนิยมผลิตความคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยความคิดเชิงวิเคราะห์เพียงแนวทางเดียว เข้าใจและเชื่อว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนซึ่งสามารถกำหนดผ่านเครื่องมือทางการจัดการเป็นหลัก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจึงไม่เพียงพอต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพราะการกำหนดกลยุทธ์ต้องการทัศนภาพ และการตีความใหม่ ผ่านการคิดหลากหลายลักษณะมาประกอบกันในการตอบคำถามที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเรียกความคิดในลักษณะนี้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

แนวคิดการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) แม้เป็นกิจกรรมที่สามารถจำแนกเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างกันได้ แต่ในทางปฏิบัติ การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องประกอบกันเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่โดดเด่น กล่าวได้ว่าความแตกต่างเป็นก็เหมือนคนละด้านของเหรียญเดียวกันปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่ประสบคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ถูกทำให้มีสภาพคล้ายกับการบริหารแผนงานโครงการแบบดั้งเดิม ซึ่งทำให้ปลดทอนพลังของการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการสร้างความได้เปรียบ ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่องค์กรจำนวนมากมีเฉพาะแผนกลยุทธ์ แต่ขาดความเป็นกลยุทธ์ในตัวเอง

การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับวิธีการคิดที่มีลักษณะเฉพาะและชัดเจน เป็นกระบวนการสังเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากสัญชาตญาณ (Intuition) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผลลัพธ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นองค์รวมของทั้งองค์การ ความคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นความรู้และความสามารถเฉพาะตัว ในการสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงาน ความคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เป็นพิมพ์เขียวขององค์การ (Hamel and Prahalad, 2005 : 148-161) หากพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ดีต้องก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ในมิตินี้การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถฝึกฝนได้ โดยการคิดเชิงกลยุทธ์ยังประกอบด้วยความคิดในหลายทักษะ ตั้งแต่การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงตัวเลข การคิดเชิงสะท้อน การคิดเชิงทำนาย การคิดเชิงจินตนาการ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงความรู้สึก การคิดเชิงจริยธรรม การคิดเชิงปฏิบัติ การคิดเชิงการเมือง การนำไปใช้ก็แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนของการคิด (Wootton and Horne, 2001 : 32)

แม้ในอีกมุมหนึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์จะเรียนรู้ได้ยากเพราะเป็นความคิดที่ต้องอาศัยประสบการณ์และการทดลอง จนสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางอย่างแยบยล ซึ่งยากต่อการเลียนแบบ นอกจากนั้น การคิดเชิงกลยุทธ์ยังเป็นความคิดและการกระทำภายใต้ชุดของฐานคติที่แน่นอนและมีทางเลือกที่เป็นไปได้ ในการปฏิบัติ สามารถนำไปสู่สิ่งใหม่ที่มีความเหมาะสมมากขึ้น (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2559 : 37) แสดงให้เห็นว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นสิ่งที่เลื่อนลอยและปฏิบัติไม่ได้ ตรงกันข้ามการคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องตั้งอยู่บนฐานคติประมวลมาอย่างรอบคอบ เป็นฐานคติที่อธิบายบริบทในระบบนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีการคิดเชิงกลยุทธ์ยังหมายรวมถึง กิจกรรมทางการจัดการที่มีเอกลักษณ์ (Distinctive) มีเป้าหมายแนวทางแห่งความสำเร็จที่เป็นเลิศ ความคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมจะสามารถปฏิวัติกฎแห่งการแข่งขัน ตลอดจนความสามารถนำองค์กรไปสู่อนาคตที่แตกต่างกับปัจจุบัน การคิดเชิงกลยุทธ์นี้แม้จะมีลักษณะของการสังสมประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล แต่ในอีกด้านหนึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาและสังเคราะห์ หาลักษณะร่วมของการคิดเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดที่สะท้อนว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเพื่อการมองภาพในเชิงบูรณาการนั้น ซึ่งองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่ระบุได้ชัดขึ้น ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ (Liedtka, 1998 : 120-129) ดังนี้

1. ทศนภาพเชิงระบบ (Systems Perspective) เป็นวิธีการพิจารณาสถานการณ์อย่างเป็นองค์รวม ทศนภาพเชิงระบบช่วยให้เกิดความเข้าใจและตีความสภาพขององค์การได้อย่างถูกต้อง ทศนภาพเชิงระบบจะมองปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์อย่างหนึ่งว่า เป็นผลจากอีกเหตุการณ์หนึ่ง การศึกษาสาเหตุของปรากฏการณ์ย่อย ๆ ของสภาพแวดล้อมและเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้ากันด้วยความเป็นสมเหตุและผล ส่งผลให้การวางตำแหน่งหรือการกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดความได้เปรียบ อาจเรียกคตินี้ว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 วินัยที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้แบบอื่น ๆ ในการทำงาน ปัญหาพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรปัจจุบันคือ การมองปัญหาเป็นจุดแบบแยกส่วนทั้งที่ปัญหาหนึ่ง ๆ เป็นเพียงปรากฏการณ์ของระบบ ทำให้องค์กรจะประสบกับการแก้ไขปัญหามีจุดสิ้นสุด เพราะแก้เรื่องหนึ่ง

ปัญหายังไม่ยุติ หากไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาก็ยิ่งไปพร้อมกัน ตรงกันข้ามความเข้าใจเชิงระบบจะช่วยเพิ่มโอกาสให้การแก้ปัญหาเพียงเรื่องเดียวสามารถลดโอกาสการเกิดปัญหาอื่น ๆ เพิ่ม นอกจากนั้นการใช้ทัศนภาพเชิงระบบยังช่วยให้บุคคลระบุบทบาทของตนในฐานะส่วนหนึ่งของระบบ นำไปสู่ระบบพฤติกรรมระบบการตัดสินใจให้เกิดความสอดคล้องทั้งในแนวราบ (ระหว่างแผนก) และแนวตั้ง (ระดับบริษัท ธุรกิจองค์กร ปฏิบัติ)

2. จุดมุ่งเน้น (Intent-Focused) หมายถึง การคิดที่ตั้งมั่นกับเจตจำนงบางประการไม่ปรับเปลี่ยนหรือกระจายความสนใจไปยังจุดอื่น เนื่องจากความได้เปรียบนั้นมาจากการวางตำแหน่งที่เหมาะสมตามความเชี่ยวชาญขององค์กร การเน้นใช้ความใคร่ครวญ ตั้งสมมติฐานและทดสอบความคิดเฉพาะเรื่องนั้นซ้ำ ๆ ย่อมก่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้มองเห็นโอกาส และพบการทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เพิ่มขึ้น นำไปสู่การลอกเลียนจากองค์กรอื่นได้ยากนั้นเท่ากับการสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบอย่างยั่งยืน องค์กรจำนวนมากอาจเห็นโอกาสในอุตสาหกรรม แต่โอกาสเหล่านั้นก็เป็นเพียงภาพลวงตาซึ่งจูงใจให้องค์กรเข้าไปลงทุนเพิ่ม องค์กรและบุคคลที่ขาดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์จะตัดสินใจลงทุนโดยไม่ได้พิจารณาถึงฐานความชำนาญที่สร้างความได้เปรียบเดิม ส่งผลให้หลายองค์กรต่างประสบกับการเติบโตที่ลดลงหรือความผิดพลาดเมื่อการคิดขาดจุดมุ่งเน้น นอกจากนั้น การที่มีจุดมุ่งเน้นจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพลัง มีความจดจ่อต่อการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายอีกทางหนึ่ง

3. การแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาด (Intelligent Opportunism) เป็นลักษณะของความคิดที่มองหาตำแหน่งหรือช่องว่างในอุตสาหกรรมซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันหรือเติบโตได้มากขึ้นจากการวางตำแหน่งที่ได้เปรียบ ความซับซ้อนของการคิดเชิงกลยุทธ์ส่วนนี้ต้องการความคิด การตีความสถานการณ์ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผนวกกับประสบการณ์ของนักคิดมากกว่าการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม องค์กรหรือบุคคลสามารถเพิ่มความสามารถในแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาดได้แม้มีประสบการณ์หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์น้อย จากการเรียนรู้จากประสบการณ์และแสวงหาความคิดเชิงสร้างสรรค์จากบุคคลอื่น การพูดคุยและการแลกเปลี่ยนกับผู้ที่มีประสบการณ์สูงในเรื่องนั้น จะเป็นทั้งการเพิ่มโอกาสที่จะพบทางเลือกกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด และเป็นการฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกัน

3. การคิดเป็นปัจจุบัน (Thinking in Time) การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับช่วงเวลาของเหตุการณ์ แม้กลยุทธ์เป็นแผนการในอนาคตแต่การคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนักคิดจะต้องเรียนรู้เหตุการณ์ใน 3 ช่วงเวลา คือ เรียนรู้อดีต เข้าใจปัจจุบันและมองเห็นอนาคต เนื่องจากอนาคตยังมาไม่ถึง องค์กรจึงไม่สามารถเข้าใจอนาคตได้อย่างแม่นยำ ในขณะที่การเรียนรู้อดีตจะสามารถช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจรูปแบบเชิงสาเหตุและผลของเหตุการณ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการสังเคราะห์กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบบนฐานของทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในประเด็นนี้กลยุทธ์ไม่ได้ถูกขับเคลื่อนโดยอนาคตแต่ถูกขับเคลื่อนโดยช่องว่างระหว่างความจริงปัจจุบันและความมุ่งหมายในอนาคตที่มีอดีตเป็นฐานความรู้

5. การขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน (Hypothesis-Driven) เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็ว และองค์กรมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอการตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมทำให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นและดำเนินการในอนาคต ความแม่นยำของการทำนายอนาคตจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่แม่นยำ เนื่องจากประสิทธิผลของกลยุทธ์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวทางที่กำหนดเพียงลำพัง แต่ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในอนาคตว่าจะเป็นเช่นไร การคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องคิดบนฐานของสมมติฐานของสถานการณ์บางอย่างที่นักคิดจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากอดีตและปัจจุบัน การตั้งสมมติฐานนำไปสู่การสร้างเงื่อนไขให้สามารถทดสอบความคิดเชิงกลยุทธ์ได้ว่าจะมีประสิทธิผลมากเพียงใดก่อนใช้ปฏิบัติจริง

ผู้เขียนเห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์โดยรวมจึงหมายถึง ความคิด การกระทำและทักษะที่เป็นผลผลิตจากประสบการณ์ความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นจากการสังสมหรือการฝึกฝน ความคิดเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่การเสนอความเข้าใจที่แจ่มชัด อันสามารถนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ อย่างไรก็ตาม แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันว่าความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือการสังสมประสบการณ์หรือการฝึกในภายหลัง แต่ดูเหมือนสิ่งที่คล้อยกันคือ ประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดเชิงกลยุทธ์ และส่วนใหญ่ก็เห็นว่าการขาดซึ่งการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ (Learning to Think Strategically) ส่งผลให้การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยาก องค์กรที่สามารถพัฒนาให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ตามองค์ประกอบข้างต้นย่อมเป็นการสร้างความได้เปรียบใหม่ให้แก่องค์กร ผ่านการคิดแบบทัศนภาพเชิงระบบการคิดที่มีจุดมุ่งเน้นการแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาดการคิดเป็นปัจจุบัน และการคิดขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน

คุณลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์

ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะใหม่ซึ่งสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน เพิ่มความสำคัญจนกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการปรับตัวให้ สามารถแข่งขันหรืออยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบเสมอ อย่างไรก็ตาม การบ่มเพาะการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจคุณลักษณะพื้นฐานของนักคิดเชิงกลยุทธ์เป็นเบื้องต้น เพราะนักคิดย่อมต้องมีบุคลิกซึ่งชอบที่จะคิดและเรียนรู้ที่จะคิด คุณลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้ที่จะพัฒนาหรือบ่มเพาะความคิดเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นบุคคลซึ่งมีการคิด 5 ประการ คือ การมองเชิงระบบ การมีจุดมุ่งเน้นของสนใจ การมุ่งเน้นแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาด การมีทักษะความความคิดที่เป็นปัจจุบัน และมีความคิดที่ขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน การคิดเชิงกลยุทธ์จึงจะได้รับการพัฒนาจนสามารถซึมซับอยู่ในองค์การจะกลายเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยต้องมีคุณลักษณะเด่นอยู่ 6 ประการ (Amitabh and Sahay, 2008 : 78) คือ

1. การเป็นผู้นำที่ดี (Good Leader) การเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าทิศทางขององค์กรควรมุ่งไปทางใด เป็นผู้สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของกลยุทธ์มีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและกระบวนการทำงานไปสู่รูปแบบใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีแรงขับภายในสูงต่อการบรรลุความสำเร็จ

2. ความสามารถมองภาพในอนาคตในระยะยาว (Visualizes Long Term Future Scenarios) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อตำแหน่งและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในภาวะที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคคลที่มีลักษณะของการมองอนาคตย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อม และในการสร้างความสามารถหลักที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้ก่อนองค์กรอื่น ๆ

3. สามารถกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป (Form Board Strategy and Allows Specifics to Emerge with Time) เนื่องจากกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและทิศทางขององค์กรภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่ การเปลี่ยนในเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทำให้กลยุทธ์เดิมมีประสิทธิภาพลดลง นักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดีจึงต้องมีคุณลักษณะที่ยืดหยุ่นและยอมรับกับการปรับตัวสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

4. สามารถมองหาสิ่งบ่งบอกรอบตัวเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่ควรจะเป็น (Look for Environmental Cue to Develop "What Ought To Be ") เป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งให้ความสนใจในการพิจารณาโอกาสและตีความสภาพแวดล้อมมาประกอบการคิดและตัดสินใจ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง

5. สามารถใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ (Identifies Patterns Based on Intuitive Thinking) แม้มีนักวิชาการจำนวนมากได้เสนอกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน (Step-by-Step) ตลอดจนมีเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น SWOT Model Five Forces Model Gap Analysis BCG Portfolio แต่เนื่องจากกลยุทธ์เป็นการมองภาพรวมมากกว่าแยกส่วนเป็นการสังเคราะห์ (Synthesis) มากกว่าการวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนจึงไม่สามารถเป็นหลักประกันต่อองค์กรว่าจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่สร้างความได้เปรียบ ในทางตรงกันข้าม ความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำลายกฎแห่งการแข่งขันเดิมและสร้างกฎแห่งความสำเร็จใหม่ได้มากกว่า กลับมีลักษณะของการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสัญชาตญาณ (Intuition) ซึ่งมาจากประสบการณ์ที่ตกผลึกสูง

6. สามารถสร้างกฎแห่งการแข่งขันใหม่ (Re-Whites Rules of Competition) การคิดเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดทิศทางและตำแหน่งขององค์กรในสภาพแวดล้อมในลักษณะของการตั้งรับ แต่การคิดเชิงกลยุทธ์ยังสามารถช่วยให้องค์กรกำหนดเงื่อนไขของการแข่งขันในสภาพแวดล้อมได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้น นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงมีคุณลักษณะของผู้ที่คิดในเชิงรุกในการจัดการหรือทำลายกำแพงแห่งเงื่อนไข

ตลอดจนสามารถสร้างความได้เปรียบใหม่ในการแข่งขัน และวิธีการที่มีประสิทธิผลอย่างมากก็คือความคิดที่สามารถเปลี่ยนกฎที่องค์กรเสียเปรียบหรือได้เปรียบน้อยมาเป็นตำแหน่งที่องค์กรได้เปรียบมากเพิ่มขึ้น

ผู้เขียนเห็นว่ากลยุทธ์ต้องการพื้นฐานของนักคิดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบ่มเพาะที่ประสบความสำเร็จ กระบวนการคิดและกระบวนการเรียนรู้ที่จะคิดเป็นความสนใจภายในซึ่งจะสามารถควบคุมและพัฒนาได้ดีจากการควบคุมภายในตน คุณลักษณะของนักคิดที่มีวินัยควบคุมตนเองสูงและมีธรรมชาติของการคิดบนฐานของการแสวงหาจุดเน้น ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น

กระบวนการบ่มเพาะเชิงสมรรถนะในการคิดเชิงกลยุทธ์

แม้จะไม่มีตัวแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ใดที่สามารถที่จะตอบสนองการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ทุกสถานการณ์แต่การศึกษาและพัฒนาการคิดกลยุทธ์ยังคงเป็นโจทย์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สำหรับการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับฐานคติสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นฐานการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ ว่าประกอบด้วยหลักการ 3 ข้อ ดังนี้ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการมองเชิงระบบเพื่อให้เข้าใจกฎแห่งเกมของการแข่งขัน 2) การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการประสบการณ์ การรับรู้ ทางเลือก ผลลัพธ์และแรงกดดัน 3) การคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ลองผิดลองถูก ทำซ้ำและทำอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเห็นว่าการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมของการบ่มเพาะผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล การศึกษาเกี่ยวกับการบ่มเพาะสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์สะท้อนว่าสมรรถนะนี้สามารถบ่มเพาะขึ้นจาก 4 แนวทาง (Goldman, 2007 : 75-81) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาความเข้าใจ ความชำนาญในการคิดเชิงกลยุทธ์มาจากผลรวมของประสบการณ์ที่มีความหลากหลาย ซึ่งเกิดจากความสนใจอยากรู้ของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ที่ได้จะค่อย ๆ ตกผลึกเป็นผลรวมของประสบการณ์ อันเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หากพิจารณาจะพบว่าวิธีการหรือแหล่งความรู้ที่ก่อให้เกิดความคิดเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรวิชาชีพช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อบรรทัดฐานของการดำเนินกิจกรรมปัญหาและโอกาสอันเป็นพื้นฐานของการคิดในลักษณะต่าง ๆ การสังเกตบทบาทของผู้นำ วิธีการแก้ไขปัญหา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้งวิธีคิดของผู้นำในสถานการณ์วิกฤติจะสร้างการเรียนรู้ถึงประสบการณ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ แม้แต่การเรียนรู้แนวทางการดำรงชีวิตซึ่งบุคคลต่าง ๆ ได้มีโอกาสสัมผัสมาตลอดช่วงชีวิตเป็นประสบการณ์ซึ่งบุคคลสามารถซึมซาบได้เป็นอย่างดี ประสบการณ์และวิธีการ จะทำให้บุคคลเข้าใจความกดดันของสถานการณ์ วิธีการแก้ปัญหาและความรู้สึกต่อผลของการคิดนั้น โดยเฉพาะในช่วงชีวิตของการต่อสู้หรือการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์จะคงทนและสร้างความตระหนักโดยรวมถึงการใช้เวลาอยู่เพียงลำพังยังเป็นแหล่งของการเรียนรู้การคิดเชิงกลยุทธ์ได้เป็นเพราะเป็นช่วงเวลาแห่งการสังเคราะห์และทบทวนความรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ มาสรุปเป็นประสบการณ์ความรู้จากบริบทที่ตนได้สร้างความหมายนั้นขึ้นมาเอง การปรับเปลี่ยนมุมมองต่อปัญหาตามแหล่งความรู้ต่างช่วยสร้างทัศนภาพ

(Perspectives) ใหม่ต่อการกำหนดทิศทางและวิธีการแก้ไขปัญหา การฝึกฝนเข้าไปซ้ำมาจะช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ได้

2. การฝึกปฏิบัติการวางแผนอย่างมีเหตุผล ความชำนาญในการคิดเชิงกลยุทธ์มาจากคำถามที่ว่าเรากำลังจะไปยังจุดใด เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร และเราดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ป็นหลักสำคัญของการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการนี้ การตอบคำถามเหล่านี้แต่ละข้อย่อมต้องการแหล่งข้อมูลที่หลากหลายในแง่หนึ่งเป็นข้อมูลข้อเท็จจริง ในอีกแง่หนึ่งเป็นความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การตอบคำถามว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรหรือทิศทางใดที่องค์กรมุ่งสู่ ย่อมเป็นผลจากการประมวลข้อเท็จจริง และการเข้าถึงการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องตลอดจนการตีความคุณค่าของกลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กรว่ารับรู้ รู้สึก หรือให้คุณค่าต่อเป้าหมายในลักษณะใด ไม่ว่าจะเป็นความเห็นของลูกค้า มุมมองของชุมชนประสบการณ์ขององค์กรในอดีต ข้อมูลจากการติดตามควบคุมการดำเนินงานที่ผ่านมา เงื่อนไขของเวลาที่องค์กรเผชิญอยู่ ในแง่ของการตอบคำถามว่าองค์กรต้องทำอะไรเพื่อให้ไปถึงยังจุดนั้น เกี่ยวข้องกับประเด็นที่สามารถรวบรวมได้จากการสนทนากันในที่การทำงาน การเรียนรู้จากความสำเร็จในอดีตของตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การประเมินทางเลือกในเชิงตรรกะเพื่อทราบถึงสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต จากความรู้และทักษะของนักคิดในเชิงระบบ ตลอดจนการวิพากษ์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ และการตอบคำถามว่าเราจะดำเนินการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอาจได้ข้อมูลเป็นฐานคิดจากความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจทั่วไป โดยรวมแนวทางนี้เป็นการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาตอบคำถามในเชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ เป็นกระบวนการที่ทำซ้ำไปซ้ำมา

3. การบรรลุผลแห่งลำดับขั้นของความท้าทาย ความชำนาญในการคิดเชิงกลยุทธ์มาจากการเผชิญกับความท้าทายที่เริ่มจากง่ายไปสู่เรื่องที่ยากขึ้นการเผชิญสถานการณ์ที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ จะช่วยพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ได้ การพัฒนาความคิดอาจเริ่มจากการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษามุมมองกับประสบการณ์ของตน จะสร้างความเข้าใจต่อปัญหาเบื้องต้นและช่วงที่บุคคลได้ทบทวนและปรับมุมมองต่อปัญหาจากประสบการณ์ของตนเมื่อให้คำปรึกษา ความท้าทายต่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์จะเพิ่มขึ้นเมื่อเผชิญปัญหาที่มีขอบเขตกว้างขึ้น หากต้องรับผิดชอบจัดทำแผนงานหลักขององค์กร ซึ่งทำให้บุคคลต้องพัฒนามุมมองต่อปัญหาจากแหล่งที่มากขึ้น เช่น จากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินความต้องการของชุมชนและลูกค้าจากการสังเกต ฯลฯ ความท้าทายที่เพิ่มขึ้นกับประเด็นที่ยากกว่าการจัดทำแผนหลัก คือการรับมือกับการต่อต้านของบุคลากร เช่น นโยบายการเปลี่ยนค่าจ้างค่าตอบแทน หากตัดสินใจพลาดนอกจากประสิทธิผลของงานจะลดลงแล้วความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะลดลงด้วย นักคิดจะได้ฝึกทักษะในการมองภาพอนาคตองค์กรให้แจ่มชัดเพื่อตัดการตัดสินใจอย่างถูกต้องขึ้นนี้นักคิดจะได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับแรงกดดันของการตัดสินใจเพราะนั่นหมายถึงอนาคตขององค์กรในขณะที่มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการตัดสินใจกำหนดอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร ความเห็นของบุคคลภายนอก ฯลฯ

4. การฝึกทักษะการวางตำแหน่งองค์การ การกำหนดตำแหน่งหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และถูกเวลาจะกลายเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้ตัวแบบกลยุทธ์สำเร็จรูปไม่เพียงพอต่อการวางตำแหน่งขององค์การให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากความถูกต้องของตำแหน่งยังเกี่ยวข้องกับเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อสภาพขององค์การเป็นเรื่องของทัศนภาพและการรับรู้การตีความหมาย การฝึกการวางตำแหน่งขององค์การ ในแนวทางนี้ควรมีการพัฒนาทักษะการคิดพื้นฐาน 4 ประการ (Saito, 2005 : 52) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติจริงและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ

4.1) ทักษะการตั้งกรอบเป้าหมาย หลักการแก้ไขปัญหาคือการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จโดยทั่วไป ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องระบุให้ได้ชัดเสียก่อนว่าปัญหาหรือความต้องการที่เผชิญคืออะไร มีขอบเขตกระหนาบกว้างขวางเพียงใดและขอบข่ายของการแก้ไขของเราจะครอบคลุมประเด็นใดบ้าง นั่นก็คือเราต้องมีกรอบ (Frame) ที่ถูกต้องในการพิจารณาปัญหาเสียก่อนที่จะเริ่มลงมือแก้ไขปัญหานั้นเราอาจแก้ไขปัญหาก็ไม่ถูกต้อง ทักษะการตั้งกรอบเป้าหมาย (Framing Skill) จึงเป็นทักษะพื้นฐานประการแรกของการคิดเชิงกลยุทธ์โดยทักษะการตั้งกรอบเป้าหมาย หมายถึง ทักษะในการกำหนดประเด็นและขอบเขตของการพิจารณาได้อย่างตรงจุด โดยวิธีการกำหนดกรอบเริ่มจากการคิดว่าจะใช้กรอบหรือมิติใดในการมองปัญหา จากนั้นก็กำหนดขอบเขตของการพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องพิจารณาทั้งกรอบ แต่อาจเลือกเพียงมิติที่เป็นขอบข่ายซึ่งอาจกระทบกับองค์การจากนั้นเมื่อได้ขอบเขตของกรอบการพิจารณาแล้วจึงกำหนดระดับของความละเอียดของการพิจารณาว่าจะทำในระดับใดและการพิจารณาเงื่อนไขของกรอบนั้น โดยรวมทักษะการกำหนดกรอบเกี่ยวข้องกับทักษะของการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการเปิดกรอบมุมมองที่เราได้เปรียบ การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหาและจัดภาพลวงตานำไปสู่การเปิดเพื่อสถานการณ์จริงและหามุมที่เราได้เปรียบ อาจใช้เครื่องมือหรือกรอบในทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามการประยุกต์เครื่องมือสำเร็จรูปที่เสนอขึ้นก็เป็นเพียงเพื่อช่วยให้การการตั้งกรอบเป้าหมายง่ายขึ้น แต่ก็ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะทำให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ในทุกสถานการณ์

4.2) ทักษะการสร้างแนวคิด แนวคิดในที่นี้หมายถึงคุณค่าหลักซึ่งกลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญเนื่องจากหากองค์กรอยู่รอดด้วยการตอบรับจากกลุ่มเป้าหมาย นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องเข้าใจถึงสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญแล้วหยิบสิ่งนั้นมาหาวิธีการนำเสนอ คุณค่าจึงเป็นสิ่งที่กำกับทิศทางของการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการมีทั้งคุณค่าจากการใช้งาน (Function Value) และคุณค่าทางอารมณ์ (Emotional Value) เมื่อเข้าใจลูกค้าว่าต้องการคุณค่าใดแล้วเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องระบุความคิดรวบยอด (Concept) ที่จะเสนอคุณค่าอะไร ซึ่งนั่นก็คือทิศทางของการดำเนินงานขององค์การ และเพื่อให้การดำเนินงานเกิดความได้เปรียบองค์การยังต้องวิเคราะห์เพื่อแสวงหาจุดเด่นของบริการที่ได้นำเสนอต่อลูกค้าที่มีลักษณะแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สามารถเสนอคุณค่าทั้งการใช้งานหรือทางอารมณ์ให้เป็นรูปธรรม

4.3) ทักษะการคิดอย่างมีตรรกะ จะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการทำให้แนวคิดรวบยอดบรรลุเป้าหมายภายใต้วิธีการเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถพยากรณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ได้ ด้วยทักษะที่ช่วยให้มองปรากฏการณ์ได้อย่างเป็นระบบ ฉายภาพได้ว่าด้วยเหตุการณ์แบบนี้ กระบวนการแบบนี้ เงื่อนไขแบบนี้ จึงได้ผลอย่างนั้น ตลอดจนการช่วยให้ค้นหาสาเหตุของปัญหาและทางแก้ที่สอดคล้องกัน เป็นการตอบคำถามว่าทำไมเมื่อแนวคิดเป็นอย่างนี้วิธีการแก้ปัญหาจึงเป็นอย่างนั้น ทักษะการคิดอย่างมีตรรกะจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการอนุมานและเข้าใจความเป็นเหตุเป็นผลของประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมของการทำงานอย่างทะลุปรุโปร่ง ตลอดจนสามารถออกแบบกลวิธีบรรลุอย่างสร้างสรรค์ เช่นการทำความเข้าใจโครงสร้างอุตสาหกรรม การแสดงถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นตัวแบบแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น กลไกของปัญหา การพยากรณ์ถึงผลลัพธ์ของมาตรการที่เสนอ ฯลฯ ในการฝึกทักษะการคิดอย่างมีตรรกะอาจประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการจัดการ เช่น แผนภาพการค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา การระบุรูปแบบของเหตุการณ์ในอดีต

4.4) ทักษะการวางตำแหน่ง เป็นทักษะการกำหนดการสถานการณ์ เวลาและตำแหน่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบ เป็นสถานการณ์ที่องค์กรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยแต่ให้ผลสำเร็จจากการวางตำแหน่งจึงมีความสำคัญอย่างมากเพราะการวางตำแหน่งหมายถึงกลยุทธ์ขององค์กร ที่เลือกกว่าจะใช้จุดแข็งและโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในเรื่องใด นักคิดที่มีทักษะด้านนี้สูงจะสามารถเสนอจุดเน้นที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบสร้างความแตกต่างในผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน หลักสำคัญของความคิดนี้ คือความสามารถในการวิเคราะห์และความเข้าใจในการเชื่อมโยงคุณค่าและโอกาส ด้วยการหาพื้นที่เฉพาะที่ทำให้องค์กรออกแรงน้อยแต่ได้ผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ สูงเราอาจจะเรียกทักษะการวางตำแหน่งนี้ว่าการกำหนดจุดคานงัด

สรุป

กระบวนการบ่มเพาะเชิงสมรรถนะในการคิดเชิงกลยุทธ์ยังคงมีรูปแบบที่อาจแตกต่างกันไปได้อีกหลายลักษณะเนื่องจากประสบการณ์และรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่เงื่อนไขสำคัญในการบ่มเพาะความคิดเชิงกลยุทธ์ก็คือ การคิดและลงมือทำอย่างต่อเนื่อง ซ้ำไปซ้ำมา เพราะผลลัพธ์การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการออกแบบให้ผ่านประสบการณ์ซึ่งเป็นผลมาจากการคิด นอกจากนั้นการบ่มเพาะความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก็ไม่ควรเน้นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานก็สมควรได้รับการเพาะ เนื่องจากองค์กรย่อมได้ประโยชน์จากทัศนภาพของความคิดที่หลากหลายมากกว่าจะคาดหวังจากผู้บริหารเป็นหลัก โดยเฉพาะในสถานที่องค์กรทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นในอนาคตผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะเลื่อนขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ดังนั้นการเตรียมฝึกผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้องค์กรได้มีหลักประกันต่อการได้มาซึ่งผู้บริหารที่คิดเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้การบ่มเพาะการคิดเชิงกลยุทธ์ ยังเกี่ยวข้องกับ

คุณลักษณะของนักคิดกล่าวคือ ผู้ที่เป็นนักคิดจะต้องมีลักษณะที่เป็นผู้มีระบบระเบียบในการทำงาน มีวินัย สมดุล แต่มุ่งเน้นเป้าหมายให้ความสำคัญกับสิ่งรอบตัว ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ และให้ความใส่ใจในรายละเอียด เพราะการบ่มเพาะกิจกรรมภายในตัวบุคคลที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและมีวินัย เพื่อเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบ ทำเรื่องที่ซับซ้อนให้กระจ่างก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดตำแหน่งที่สร้างความได้เปรียบ นักคิดจึงต้องต่อสู้กับตนเองเพื่อไม่ให้ยอมแพ้กับความซับซ้อนของความคิดและเปิดใจเรียนรู้จากประสบการณ์อยู่ตลอดแม้สิ่งนั้นจะทำให้นักคิดต้องเปื้อนหนาย การออกแบบให้ทำงานเป็นทีมจึงเป็นอีกหนทางที่สามารถส่งเสริมทักษะกลยุทธ์ การบ่มเพาะความคิดเชิงกลยุทธ์จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ต้องการแบบระบบราชการ ซึ่งเน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ อนุญาตให้ลองถูกแต่ไม่อนุญาตให้ลองผิด ความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่จึงถูกมองเป็นความเสี่ยง การบ่มเพาะความคิดเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแบบราชการจึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก โดยรวมการบ่มเพาะสมรรถนะหรือทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยแนวทางที่กล่าวมาสะท้อนว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นทักษะที่สามารถบ่มเพาะหรือฝึกฝนได้ ผ่านการออกแบบกิจกรรมการบ่มเพาะที่ประณีตอยู่บนหลักการพื้นฐาน 4 ข้อ คือ 1) การออกแบบให้บุคคลได้รับประสบการณ์และแรงกดดันจากสถานการณ์จริง 2) การออกแบบให้บุคคลมีโอกาสเผชิญโจทย์ที่ท้าทายและกระทบต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 3) การพัฒนาทักษะการวางตำแหน่งองค์กร และ 4) การพัฒนานักคิดให้เป็นผู้มีวินัยในการเรียนรู้และคิดอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- พิบูล ทิปะपाल และธนวัฒน์ ทิปะपाल. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ท็อป.
- สืบวงศ์ กาพวงค์. (2554). *ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพานี สฤณวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Amitabh, M. & Sahay, A. (2008, May). *Strategic thinking: Is leadership the missing link*. Presented at the 11th. Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- Goldman, Ellen F. (2007). *Strategic Thinking at Top*. MIT Sloan Management Review, 48 (4), 75-81.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2005). *Strategy Intent*. Harvard Business Review, 83 (7), 148-161.
- Liedtka, Jeanne M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught?. Long Range Planning, 31 (1), 120-129.
- Saito, Y. (2005). *คิดอย่างมีกลยุทธ์ (Senryaku Power Professional)*. แปลโดย ประวัติ เพียรเจริญ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Wootton, S. and Horne, T. (2001). *Strategic Thinking: a Step-by-Step Approach to Strategy*. London : Kogan Page.