

# การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์: ทิศทางการพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21

## Strategic Intuition: The Development of Leader in the 21<sup>st</sup> Century

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ จาตุรนต์ ชุติธรพงษ์  
Somnuk Aujirapongpan, Jaturon Jutidharabongse

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์  
Walailak Management School, Walailak University  
E-mail: asomnuk@wu.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition) สำหรับผู้นำองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการแสวงเครื่องมือทางการบริหารและแนวคิดที่แตกต่างมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้ผู้คนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ก่อให้เกิดเป็นสภาวะโลกที่ไร้พรมแดน ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ของผู้นำสามารถดำเนินการได้ผ่าน 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต 2) การสร้างภาวะแห่งจิตที่มีสมาธิ 3) การบูรณาการความสำเร็จในอดีตด้วยจิตที่เป็นสมาธิสู่การปฏิบัติ และ 4) การลงมือปฏิบัติด้วยจิตที่มุ่งมั่น ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อีกทั้งส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางของการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรต้องการ

คำสำคัญ: การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ

### Abstract

This article aims to present the Strategic Intuition concept for 21<sup>st</sup> century leaders who want to explore the different management tools and concepts that drive organizational change. As a consequence of technological advances, people have access to knowledge. Have unlimited time and place. Developing the strategic insights of the leaders can be accomplished through four main steps: 1) Studying success patterns based on what has happened in the past; 2) Creating a mental state of concentration; 3) Integrating past success with a mental focus into practice; and 4) This will benefit the organization's direction of operations to create a sustainable competitive advantage. It also results in the achievement of objectives in line with the strategic insights that organizational leaders need.

Keywords: Strategic Intuition, Leadership

Paper type: Academic

### 1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สังคมโลกมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน (Borderless World) (Schmidt & Cohen, 2014) ซึ่งเป็นโลกของสังคมที่อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายถึงบริบทการแพร่กระจายสิ่งต่างๆ ไปทั่วโลกอย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดการล้นไหลของข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก

รวดเร็ว ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสามารถรู้เท่าทันสารสนเทศโดยไม่มีข้อจำกัดทั้งทางด้านเวลาและสถานที่ ส่งผลให้เกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับบุคคลขึ้นไปถึงระดับองค์กร (Hamel, 1996) ดังนั้น ในสภาวะการแข่งขันที่ทุกองค์กรมีความเท่าเทียมกันในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ นั้น จึงส่งผลไม่เกิดความแตกต่างหรือความได้เปรียบทางการ



แข่งขัน (Competitive Advantage) ในแสวงหาความรู้ (Knowledge) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ให้บังเกิด การ แต่กลับอยู่ที่วิธีการคิดที่แตกต่างของคนในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนซึ่งเป็นผู้นำองค์กรว่าจะมีกลยุทธ์และยุทธวิธีในการนำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา เป็นที่น่าสนใจว่าการศึกษารื่องของกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ (Meers & Robertson, 2007) ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรในบริบทของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่มีความผันผวนในปัจจุบัน (Grant, 2003) บทความชิ้นนี้เป็นบทความวิชาการ (Conceptual Paper) ที่ผู้เขียนได้ศึกษาจากงานเขียน หนังสือ บทความ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) ผสมกับแนวคิดของผู้เขียนเอง (Author's Conceptualizes) บูรณาการเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่าการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition) เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้นำองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านวิกฤติการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว อันจะก่อประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อีกทั้งส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางของการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจอุตสาหกรรมในอดีตถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; Schmidt & Cohen, 2014; Hebron & Stack, 2017) มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและการค้า ด้านโลกาภิวัตน์และเครือข่าย ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ด้านความเป็นเมือง ด้านอายุและสุขภาพ และด้านการอยู่กับตนเอง (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์, 2559; ธัญวิทย์ ศรีจันทร์และคณะ, 2559; Canton, 2006) ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี (Technologicalization) ผู้คนจะใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาความรู้และการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน

2. ด้านเศรษฐกิจและการค้า (Commercialization & Economy) ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้มีการคิดพัฒนานวัตกรรมขึ้นใช้งานในการดำเนินชีวิตประจำวัน ชีวิตการทำงานและการดำเนินธุรกรรมทางการเงินอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce)

3. ด้านโลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจซึ่งอยู่ในสภาพไร้พรมแดน มีการสื่อสารสร้างเครือข่ายในวงกว้างผ่านเครือข่ายสังคม

ออนไลน์ (Social Networks)

4. ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environmentalization and Energy) ซึ่งเป็นผลจากศตวรรษที่ผ่านมา โลกได้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่นำเอาทรัพยากรมาใช้โดยไม่คำนึงถึงการสูญเสียสภาพความสมดุลของสภาพแวดล้อม

5. ด้านความเป็นเมือง (Urbanization) จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ ในยุคของความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการลดช่องว่างของสังคมชนบท การซื้อขายสินค้า ธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยีเกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง

6. ด้านอายุและสุขภาพ (Ageing & Health) คนจะอายุยืนขึ้นเนื่องจากความก้าวหน้าในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ การรักษาพยาบาลและเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง มีพัฒนาอย่างไม่รู้สิ้นสุด ประกอบกับคนเข้าถึงองค์ความรู้ความรู้อื่นๆที่สื่อสารกัน ทำให้นักดูแลสุขภาพและป้องกันรักษาโรคเฉพาะทางได้อย่างแม่นยำตรงส่งผลให้คนอายุยืนมากขึ้น

7. ด้านการอยู่กับตัวเอง (Individualization) เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและความเป็นโลกาภิวัตน์ การสนทนาระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่รู้จักกันจะใช้ช่องทางสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่าการมาพบหน้ากัน ส่งผลให้การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันน้อยลง

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดนั้น เป็นเหตุให้เกิดการแพร่กระจายของข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้และสารสนเทศต่างๆ ได้อย่างเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน ผู้ใช้งานสามารถส่งผ่านและเข้าถึงสารสนเทศที่ตนเองสนใจได้อย่างสะดวก ก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ช่องว่างของความได้เปรียบเสียเปรียบทางการแข่งขันที่มุ่งเน้นพัฒนาองค์การบนพื้นฐานแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) มีระยะห่างน้อยลง นั้นหมายความว่า ทุกองค์กรจะมีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในธุรกิจหรือในอุตสาหกรรมที่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่แปลกใหม่ แตกต่าง ลอกเลียนแบบได้ยาก สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จและจากผลงานการเขียนของผู้ในศาสตร์ด้านกลยุทธ์ในระดับโลกหลายท่าน พบว่า หนึ่งในคำตอบที่สามารถตอบโจทย์ของความสำเร็จให้กับองค์กรในการที่จะสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจได้คือ การที่ผู้นำองค์กรมีทักษะของการใช้ “ปัญญาญาณ” หรือ “การหยั่งรู้” ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ขั้นสูงที่มีมาตั้งแต่สมัย 400 ปี ก่อนคริสต์ศักราช ดังปรากฏในคัมภีร์ภควัทคีตาของศาสนาฮินดูในประเทศอินเดียซึ่ง



รา (Robert McNamara) อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี (Carnegie Foundation) ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ วิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางทหาร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร (ปรกรณ์ ปรียากร, 2544)

ทั้งนี้ สำหรับความหมายของกลยุทธ์นั้นได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารกลยุทธ์องค์การหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	ความหมาย
Thompson at al. (2007)	แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์การในการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง
Hitt at al. (2007), Rothaermel (2013)	ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกันโดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
Henderson (1989)	การค้นหาลู่ทางที่ตรงและรอบคอบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ
Porter (1996)	เป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ
Mintzberg (1994)	แผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคต โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา มีการกำหนดความสำคัญของสถานการณ์แข่งขันขององค์การกับคู่แข่งโดยมุ่งเป้าหมายคือการเอาชนะ รวมถึงจะต้องมีแนวทางดำเนินงานที่คนในองค์การยึดถือร่วมกัน
Coulter (2008)	การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในขององค์การและความสามารถหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา เป็นที่น่าสนใจว่าการศึกษารื่องของกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานในระยะยาว (Meers & Robertson, 2007; Miller & Cardinal 1994; Venkatraman & Ramanujam 1986) ซึ่งจริงๆ แล้วถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากในบริบทของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีความผันผวนในปัจจุบัน (Grant, 2003) นักวิชาการบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจะต้องใช้แผนงานที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ (Hamel, 1996) รวมทั้งกระบวนการขององค์การที่เป็นเชิงรุกต่อเนื่องและหลากหลาย (Brown & Eisenhardt, 1997) นอกจากนี้ยังมีการถกเถียงกันอยู่ว่ากลยุทธ์เกิดขึ้นในองค์การแม้ว่าจะมีการวางแผนในเรื่องความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการปรับเปลี่ยนและการดำเนินการของแต่ละบุคคลแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างไรที่จะต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองความคิดที่เกี่ยวกับเรื่องความรู้ลึก สัจชาติญาณ การหยั่งรู้ของคนใน

องค์การซึ่งจะช่วยอธิบายถึงการเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นของการศึกษาด้านกลยุทธ์ไปสู่ด้านอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Mintzberg, 1994)

**2. แนวคิดด้านการหยั่งรู้ (Concept of Intuition)**

การหยั่งรู้หรือปัญญาญาณ (Intuition) เป็นเรื่องของจิตใจ เป็นความสามารถในการรู้ได้โดยไม่ต้องอาศัยการอนุมานหรือการคิดโดยเหตุผล Intuition มาจากคำกริยาภาษาละตินว่า Intueri ซึ่งแปลว่า "พิจารณา" หรือมาจากคำอังกฤษสมัยกลางว่า Intuit ซึ่งแปลว่า "พิจารณา สังเกตอย่างพิถีพิถะระห์" การหยั่งรู้เป็นเรื่องของความเข้าใจแบบชั่วแวบเกี่ยวกับความรู้ เป็นกระบวนการรับรู้ที่ผู้รู้จะไม่สามารถเข้าถึงได้ว่าทำไมจึงเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้อย่างไรซึ่งไม่เหมือนกับความคิดโดยเหตุผล ดังนั้น การหยั่งรู้จึงเป็นเสมือนสิ่งที่เราสามารถรู้ได้ด้วยตัวเองโดยที่ไม่ต้องต้องมีใครสอน เป็นสัญชาติญาณหรือสามัญสำนึกที่มีอยู่ในตัวคน Jung (1971) ได้กล่าวว่ามีมนุษย์เรามีวิธีการรับรู้สิ่ง



ภายนอก 2 แบบ คือ 1) การใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าตามปกติ (Sensing) และแบบที่ 2) คือการหยั่งรู้ (Intuition) ซึ่งเกิดกับเฉพาะบางคนที่สามารถรู้ได้ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรบางอย่างเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ถึงแม้ว่าคนๆ นั้นจะไม่ได้รับ

ข้อมูลทางประสาทสัมผัสตามปกติได้ครบถ้วนก็ตามคล้ายกับว่าคนผู้นั้นเป็นผู้ที่มีลางสังหรณ์ ทั้งนี้ หากมองผ่านมุมมองทางวิทยาศาสตร์จะพบว่าการหยั่งรู้เป็นรูปแบบที่เกิดจากการนำเอาประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่พบเจอ

ในปัจจุบัน คนที่ใช้การหยั่งรู้บ่อยๆ จนเกิดความชำนาญมักจะเป็นผู้ที่พยายามมองหารูปแบบ (Patterns) เดิมๆ ที่ซ่อนอยู่ในประสบการณ์ใหม่ เพื่อจะได้สามารถหยิบเอาบทเรียนที่เคยรับมาจากประสบการณ์ในอดีตมาใช้จัดการกับประสบการณ์ใหม่ที่มีรูปแบบบางอย่างที่คล้ายกับเรื่องเดิมโดยที่ไม่จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของประสบการณ์ใหม่ให้ครบถ้วนเสียก่อน อาทิเช่น เขียนหมากรุกซึ่งสามารถตัดสินใจได้เร็วกว่าคอมพิวเตอร์ว่าจะต้องเดินหมากตัวต่อไปอย่างไรโดยไม่ต้องเสียเวลาในการคิดมากนัก โดยอาศัยการจดจำรูปแบบของหมากรุกในกระดานจำนวนมากไว้ในสมอง ซึ่งเมื่อไรก็ตามที่เขียนหมากรุกเห็นรูปแบบเหล่านั้นอีกก็จะสามารถรู้ได้ทันทีว่าควรจะเดินหมากต่อไปอย่างไรโดยไม่ต้องเสียเวลาในการคิด ซึ่งในทางทฤษฎีแล้วเป็นสิ่งที่น่าเหลือเชื่อมากที่จะสามารถหาคำตอบได้ก่อนคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เร็วกว่าสมอง ทั้งนี้ คำจำกัดความของการหยั่งรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้อย่างหลากหลายเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 2

การศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์สมองนั้น Duggan (2013) ได้จำแนกประเภทของการหยั่งรู้ไว้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสามัญ (Ordinary) ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) และระดับกลยุทธ์ (Strategy) สำหรับการหยั่งรู้ระดับสามัญนั้นเป็นเพียงความรู้สึกหรือสัญชาตญาณในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เข้ามากระทบ ส่วนการหยั่งรู้ระดับเชี่ยวชาญนั้นเป็นเรื่องของการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันทีทันใดโดยอาศัยข้อมูลจากองค์ความรู้และประสบการณ์เดิมมาใช้ในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับที่นักเทนนิสมืออาชีพสามารถรับรู้ได้ว่าลูกเทนนิสที่ตีโต้ตอบมาจากคู่แข่งด้วยความโค้ง แรงและเร็ว นั้นตนเองจะต้องวิ่งไปยืนอยู่ ณ ตำแหน่งไหนของสนามพร้อมทั้งเปิดหน้าไม้เพื่อตั้งรับและตีโต้กลับด้วยความแรงเท่าใด ทิศทางไหนจึงจะสามารถที่จะรับลูกเทนนิสและเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นฝ่ายรุกคู่ต่อสู้ได้ สำหรับระดับสุดท้ายนั้นคือการหยั่งรู้ระดับกลยุทธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับความรู้สึกหรือสัญชาตญาณที่คลุมเครือเหมือนการหยั่งรู้ระดับสามัญ แต่เป็นเรื่องของความคิดที่มีความชัดเจน เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ไม่รวดเร็วเหมือนกับการหยั่งรู้ในระดับเชี่ยวชาญ เป็นเรื่องของความคิดที่ปึงแวงผ่านเข้ามาในสมอง อาจจะเกิดขึ้นในช่วงขณะเวลาที่เรากำลังนอนคิดวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ค้างคาอยู่ในใจตั้งแต่เมื่อ 1 เดือนที่ผ่านมาก็เป็นได้ การหยั่งรู้ระดับกลยุทธ์เป็นความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เราคุ้นชินเหมือนกับการแข่งขันเทนนิสในสนามแข่งขัน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ใหม่ และจะเกิดขึ้นเมื่อเราอยู่ในสภาวะที่ต้องการมันมากที่สุด

### 3. การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategy Intuition)

หากจะกล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่อยากจะเป็นบุคคลสำคัญ เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมนั้นก็ถือได้ว่าเป็นเรื่องปกติของคนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่จะเป็นคนสำคัญในระดับโลกที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้กับคนทั้งโลกได้รับรู้และใช้ประโยชน์ แต่ในความเป็นจริงนั้น มีน้อยคนนักที่สามารถบรรลุความต้องการดังกล่าวและเป็นผู้เขียนประวัติศาสตร์ให้กับโลกนี้ได้ หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า คนส่วนใหญ่ในสังคมมีมุมมองที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับวิธีการในการนำตัวเองก้าวไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว โดยเฉพาะในสังคมสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า ข้อค้นพบหรือรูปแบบความสำเร็จหลายสิ่งๆ ที่ผู้รู้หลายท่านได้ออกมาบอกกล่าวหรือเผยแพร่ให้คนในสังคมได้รับรู้ นั้นเมื่อบุคคลอื่นที่สนใจได้นำข้อค้นพบดังกล่าวไปปรับใช้ในบริบทของตนแล้วกลับพบว่าไม่สามารถเกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ จึงส่งผลให้คนบางคนกลับกล่าวโทษตัวเองว่าตนเองไม่เก่งพอจึงไม่สามารถที่จะดำเนินการได้สำเร็จเช่นเดียวกับผู้รู้ท่านนั้นๆ ได้ แต่ไม่เคยมีใครตั้งข้อสังเกตเลยว่าบางครั้งผู้รู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายนั้นก็อาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเองเช่นกัน เช่น นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกโดยส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสัญชาตญาณในการตัดสินใจที่เฉียบคมและแม่นยำตรง ส่งผลให้สามารถมองเห็นวิกฤตและโอกาสได้ก่อนคนธรรมดาทั่วไป แต่เมื่อนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวได้นำความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาถ่ายทอด เขียนเป็นองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่เกี่ยวกับเทคนิควิธีการแห่งความสำเร็จนั้น กลับพบว่าองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมา มักจะเป็นเรื่องราวของการวางแผนทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยหลักเกณฑ์และทฤษฎีมากมาย แต่กลับไม่มีการอธิบายถึงขั้นตอนในการใช้สัญชาตญาณการตัดสินใจ ถ่ายทอดออกมาเป็นข้อความเชิงบรรยายอย่างละเอียดอยู่เลย จะเห็นได้ว่าหนังสือที่เกี่ยวกับธุรกิจโดยทั่วไปจะเต็มไปด้วยหลักทฤษฎีและการอ้างอิงมากมาย ยิ่งหนังสือเล่มใดมีทฤษฎีและตรรกะที่ซับซ้อนลุ่มลึกเพียงใดก็ยิ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้คนทั่วไปที่ได้อ่านมากยิ่งขึ้นเช่นกัน William Duggan ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนธุรกิจโคลัมเบีย (Columbia Business School) ได้เขียนหนังสือเรื่อง Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement (การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์: จุดเริ่มต้นของความคิดสร้างสรรค์ในการนำไปสู่ความสำเร็จของมนุษย์) เพื่อพยายามถ่ายทอดมุมมองใหม่ๆ ในการค้นหาถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้คนที่ประสบความสำเร็จในแทบทุกวงการของโลก โดย Duggan (2013) ได้พยายามอธิบายถึงสิ่งที่คนส่วนใหญ่เรียกว่า “ปัญญาญาณหรือการหยั่งรู้” ให้ออกมาเป็นวิธีการที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด เพื่อให้คนที่สนใจสามารถนำเทคนิควิธีการพัฒนาทักษะด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2 ความหมายของการหยั่งรู้

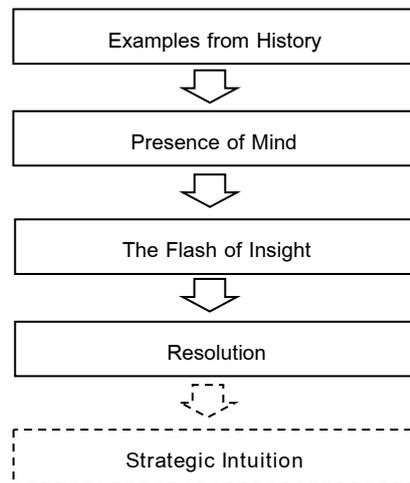
นักวิชาการ	ความหมาย
Dane & Pratt (2007)	ความมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่ใช้สติในการพินิจแต่อาศัยความคิดที่เชื่อมโยงกัน
Miller & Ireland (2005)	ความรู้สึกหรือลางสังหรณ์ที่เกิดจากการนำประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตจากสถานการณ์ที่มีความจำเพาะเจาะจงและความคุ้นชินมาใช้ในการตัดสินใจอย่างอัตโนมัติ
Khatri and Ng (2000)	จิตใต้สำนึกที่ซับซ้อนและรวดเร็วซึ่งไม่ได้เกิดจากอารมณ์ความรู้สึก แต่เป็นกระบวนการทางจิตขึ้นอยู่กับ "กึ๋น" ของคนผู้นั้น ในทางตรงกันข้ามกับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและเป็นระบบซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจหรือการตัดสินใจที่ใช้งานง่ายซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ
ประพนธ์ ผาสุขยัต (2549)	สิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวเรา เป็นปัญญาที่เกิดขึ้นจากการเห็นด้วยตนเอง เป็นความสามารถในการมองเห็น เป็นช่องทางของวิสัยทัศน์ เป็นความชัดที่เกิดจากตัวเรา

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสำเร็จของบุคคลสำคัญระดับโลกในยุคปัจจุบันนั้น พบว่า มีหลายท่านที่ได้นำเอากลยุทธ์ด้านการหยั่งรู้มาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นบิลเกตส์ (Bill Gates) เจ้าพ่อแห่งวงการคอมพิวเตอร์ระดับโลก ซึ่งจริงๆ แล้วบิลเกตส์เป็นผู้ที่ไม่ได้มีความฉลาดหรือมีทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์สูงล้ำกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันมากมายนัก แต่สิ่งที่ทำให้บิลเกตส์มีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในยุคเดียวกัน คือ การค้นพบความสำคัญของชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งการให้คอมพิวเตอร์ทำงาน (Software) ในยุคที่คนในวงการคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่ตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ซึ่งในตอนเริ่มต้นนั้นจะเห็นได้ว่าบิลเกตส์ก็เป็นเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่เนื่องจากการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในธุรกิจประเภทนี้ บิลเกตส์จึงได้กลับมาทบทวนกลยุทธ์และพิจารณาถึงอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ในมุมมองที่ต่างออกไป จนกระทั่งได้ค้นพบว่าชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งการให้คอมพิวเตอร์ทำงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคอมพิวเตอร์ไม่น้อยกว่าตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งในขณะนั้นพบว่าแทบจะไม่คู่แข่งทางธุรกิจในด้านนี้เลยก็ว่าได้

หากจะมองย้อนกลับไปสู่สมัยการสู้รบในอดีตคงจะไม่มีใครที่ไม่รู้จักจักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ในการรบอย่างนโปเลียน (Napoleon) ซึ่งจริงๆ แล้วนโปเลียนเองนั้นไม่ได้เป็นผู้ที่มีความฉลาดเหนือกว่านักการทหารคนอื่น ๆ ในสมัยเดียวกันมากนักเช่นกัน แต่สิ่งที่ทำให้นโปเลียนสามารถได้รับชัยชนะในแทบทุกสมรภูมิการสู้รบก็คือ การมองหา "จุดได้เปรียบ" จากสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสู้รบในปี 1783 ที่เมืองตุลอง (Toulon) นั้น นายพลฝรั่งเศสคนเก่าได้ใช้วิธีการรบแบบตรงไปตรงมา ส่งผลให้ต้องพ่ายแพ้และถูกปลดออกจากการบัญชาการรบ จากเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ฝรั่งเศสต้องมีนายพลคนใหม่เข้ามารับตำแหน่งแทน ซึ่งนายพลผู้นั้นก็ได้ทดลองใช้แผนการรบที่นโปเลียนนำเสนอ โดยการนำกลยุทธ์ซึ่งอเมริกาเคยใช้ได้ผลในสงครามประกาศเอกราชมาใช้ นั่นคือการยิงปืนใหญ่เพื่อตัดทัพบกและทัพเรืออังกฤษออกจากกันจนในที่สุด

ฝรั่งเศสก็สามารถขับไล่กองทัพอังกฤษออกไปได้ จากเหตุการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่านโปเลียนไม่ได้มีแผนการรบที่สำเร็จรูปอยู่ในใจ แต่กลับใช้วิธีการสำรวจภูมิประเทศและการจัดกำลังของฝ่ายตรงข้ามเพื่อมองหาจุดได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จากผลงานทางการทหารที่เหนือธรรมดาของนโปเลียนนั้น ส่งผลให้เขากลายเป็นบันไดในการไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งจักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ของฝรั่งเศสได้ในท้ายที่สุด

จากความสำเร็จของผู้ยิ่งใหญ่ต่างๆ ของโลก Duggan (2013) จึงได้นำเสนอวิธีการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดทักษะในการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ที่มา: Duggan (2013)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้ที่สนใจพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์นั้นสามารถฝึกฝนตนเองได้จาก 4 ขั้นตอนหลัก คือ

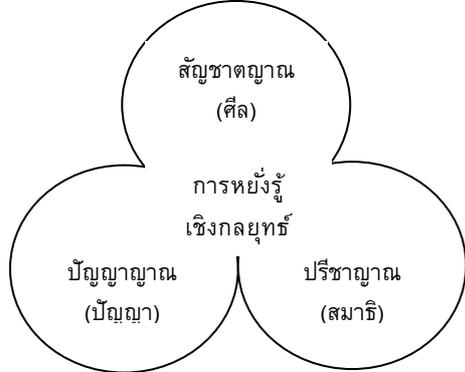
1. การศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต (Examples from History) เป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มต้นที่จะฝึกฝนและพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากในการพัฒนาทักษะด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยประสบการณ์และมุมมองความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงในอดีต อาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับเราโดยตรงหรือเป็นเหตุการณ์ความสำเร็จของคนอื่นก็ได้เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการต่อยอดความคิดในขั้นถัดไป

2. การสร้างภาวะทางจิตที่นิ่งสงบ (Presence of Mind) อย่างมีสมาธิ เป็นขั้นตอนลำดับถัดมาในการที่จะปลดปล่อยตัวเองออกจากความคิดเดิมที่ถูกครอบงำหรือที่อยู่ในกรอบความคิดเดิม โดยการมุ่งสร้างภาวะทางจิตที่มีสมาธิ ไร้ซึ่งความคิดที่ยึดติดกับสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เดิม เป็นความกระฉ่างชัดในความคิดที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. การสะท้อนความคิดจากภายในจิตใจของตนเอง (The Flash of Insight) โดยการบูรณาการความสำเร็จในอดีต (Recombine) ด้วยจิตที่เป็นสมาธิสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุภาวะหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition)

4. การลงมือปฏิบัติด้วยจิตใจมุ่งมั่น (Resolution) ใช่แค่เพียงการรับรู้ว่าจะจะต้องทำอะไรแต่เราต้องมีความพร้อมที่จะลงมือความคิดที่เกิดขึ้นด้วยจิตอันเป็นสมาธิจะเป็นแรงผลักดันในการก้าวไปข้างหน้าในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ที่เราเป็นผู้กำหนดให้เกิดขึ้นจริง

หากพิจารณาถึงศาสตร์ด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ในมุมมองตะวันออกนั้น ผู้เขียนพบว่าสอดคล้องกับหลักปฏิบัติที่สำคัญทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า “ไตรสิกขา” ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งจะเห็นได้ว่าศีลเป็นเรื่องการปฏิบัติผ่านกายหยาบเปรียบได้กับระดับ “สัตตชาตญาณ” ของมนุษย์ในดำรงอยู่ของชีวิตมนุษย์ ถัดมาคือสมาธิ นั่นคือความมีจิตใจจดจ่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในภาวะขณะจิตเพื่อเป็นเส้นทางในการวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหา เปรียบได้ตั้ง “ปริชาญาณ” ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา สำหรับระดับสุดท้ายคือ ปัญญา คือความรู้แจ้ง เป็นสิ่งที่ก้าวผ่านความรู้สึกและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวคน แต่เป็นเรื่องของ “ปัญญาญาณ” ที่เกิดขึ้นจากการที่จิตใจว่างปราศจากการปรุงแต่งอย่างมีสติรู้ ตั้งภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ในมุมมองทางพระพุทธศาสนา

ที่มา: ผู้วิจัย

ผู้วิจัย พบว่า ความแตกต่างของความล้มเหลวของคนส่วนใหญ่ก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องทำ (What to do) ไว้ล่วงหน้า โดยคิดว่าการพลิกแพลงยุทธวิธี (How to do) จะสามารถช่วยให้บรรลุความสำเร็จได้ โดยจากตัวอย่างของบิลเกตส์ และโนเบิลเนียนข้างต้นได้ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่ของการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ “คิดเอาเองว่าใช่” มาเป็น “สิ่งที่สภาพความเป็นจริงได้สะท้อนออกมาว่าใช่” อย่างไรก็ตามผู้ที่ประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ยังมีเวลาที่หลงตัวเองและลืมนสูตรความสำเร็จเดิมที่เคยใช้อย่างได้ผล เช่น โนเบิลเนียนที่ถนัดในการค้นหาจุดได้เปรียบจากภูมิประเทศและการจัดวางกำลังของศัตรูแต่ก็ยังประมาทศัตรูและยกทัพล่วงหน้าเข้าไปในดินแดนรัสเซียอันเหน็บหนาวจนในที่สุดก็พบกับความพ่ายแพ้อย่างยับเยิน ดังนั้น สิ่งที่ยากที่สุดของการเข้าสู่ภาวะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบสภาพจิตของตนเองว่ากลมกลืนกับความเป็นจริงหรือไม่ ไม่ใช่เป็นการคิดเองว่าใช่ เพราะทั้งความจริงที่รับเข้ามาและสิ่งที่คิดเพิ่มเติมเอาเองนั้นล้วนผสมกลมกลืนกันอย่างยากที่จะแยก หรือแม้แต่กระบวนการสังเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ก็ต้องใช้จิตในการเชื่อมต่อความจริงที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ดังนั้น กระบวนการในการขัดเกลาจิตให้สามารถเปิดรับความจริงที่แตกต่าง เพื่อหลุดพ้นจากความคิดและตัวตนที่ครอบงำอยู่ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวจึงเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนอย่างลุ่มลึกเพื่อบรรลุความสำเร็จในการสร้างการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition)

2. บทสรุป

ในสถานการณ์ของการดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ยุคโลกไร้พรมแดนที่คู่แข่งขันสามารถเข้าถึงความรู้ได้จากทั่วทุกมุมโลกในเวลาเดียวกันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น จึงจำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้เท่าทัน ทั้งนี้ จากสภาวะดังกล่าวส่งผลให้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างกำลังใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ อีกทั้งจำเป็นต้องมีผู้นำที่จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการนำเอาความรู้สึกในตัวตน ที่เกิดจากการสังสมของประสบการณ์ในสภาวะแห่งจิตที่เป็นอิสระที่เรียกว่าการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต 2) สร้างภาวะจิตที่มีสมาธิ 3) เชื่อมต่อความคิดในอดีตและปัจจุบัน และ 4) ลงมือปฏิบัติด้วยจิตใจที่มั่นคง มาใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางของการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ตามที่ผู้นำองค์กรต้องการ

### 3. ข้อเสนอแนะ

การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับจิตเบื้องลึก ความรู้สึก สัมผัสรับรู้ของมนุษย์ซึ่งสามารถฝึกฝนหรือพัฒนาขึ้นมาได้ ดังนั้น ผู้นำที่ต้องการพัฒนาความสามารถดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหมั่นฝึกฝน ลงมือปฏิบัติผ่านกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน จนเกิดญาณในระดับที่สามารถรับรู้หรือหยั่งรู้ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วในทางพระพุทธศาสนาได้มีการค้นพบเรื่องราวดังกล่าวมาแล้วกว่า 2,000 ปี แต่อาจจะยังขาดซึ่งการถ่ายทอดเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับหลักการทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องนี้จะต้องมุ่งศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะเชิงประจักษ์ที่ปรากฏผ่านหลักฐานทางพระพุทธศาสนาเพื่อนำมาขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงได้ง่ายและใช้ประโยชน์ได้จริง

### 4. ข้อจำกัดของงานวิจัย

ปัจจุบันผู้วิจัยพบว่างานเขียนที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ด้านนี้มีน้อยมาก เข้าใจว่าอาจเนื่องมาจากเป็นเรื่องที่จับต้องได้ยาก การวัดความสำเร็จในการพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซับซ้อน ผู้นำที่มีทักษะและประสบความสำเร็จในการนำศาสตร์ด้านนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจก็มีน้อยราย การเข้าถึงข้อมูลจึงต้องอาศัยความพยายามและองค์ประกอบเกื้อหนุนในหลายส่วน ข้อจำกัดข้างต้นจึงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับนักวิจัยที่สนใจจะสร้างผลงานที่มีคุณค่า เพื่อจะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้

### 5. เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลกปี 2020: โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต. วารสารวิทยาการจัดการ. 3(1), 1-26.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมิเดีย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 : ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรกรณ์ ปรียากร. (2544). การวางแผนกลยุทธ์-แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ธัญวิทย์ ศรีจันทร์, สิริฉันทน์ สกิริกุล เตชะพาหพงษ์ และ ปทีป เมธาคุณวุฒิ. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 29(2), 1-17.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2549). Intuition ปัญญาญาณ. (พิมพ์ครั้งที่6). กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- สุดใจ วันนอุดมเตชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous

Change: Linking Complexity Theory and Time-based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. Administrative Science Quarterly, 42(1), 1-34.

- Canton, J. (2006). **The Extreme Future: The top trends that will reshape the world in the next 20 years.** New York: Penguin group.
- Coughlin, D. (2005). Corporate Catalysts: How To Make Your Company More Successful, Whatever Your Title, Income, or Authority. New York: Book-Mark Press.
- Coulter, M. (2008). Strategic Management in Action. (4<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education.
- Dane, E., Pratt, M.G., (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision-making. **Academy of Management Review** 32, 33-54.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Globalisation and Societal Culture: Redefining Schooling and School Leadership in the Twenty-first Century. **A Journal of Comparative and International Education.** 30(3), 303-312.
- Duggan, W. (2013). Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement. (2<sup>nd</sup> ed). New York: Columbia Business School.
- Freedman, L. (2013). Strategy: A History. New York: Oxford University.
- Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal,** 24(6), 491-517.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. **Harvard Business Review,** 74(4), 69-82.
- Hebron, L. & J. F. S. Jr. (2017). Globalization: Debunking the Myths. London: Rowman & Littlefield.
- Henderson, B.D. (1989). The origin of strategy. **Harvard Business Review,** Nov-Dec: 139-143.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases.** Ohio: Thomson South-Western.
- Jung, C. G., (1971). **Psychological Types.** New Jersey: Princeton University Press.
- Khatri, N., Ng, H.A., (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision-making. **Human Relations,** 53(1), 57-86.



- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. (5<sup>th</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krames, J. A. (2005). *Jack Welch and The 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Meers, K.A. & Robertson, C. (2007). Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States. *The Business Review Cambridge*, 7(1), 302-307.
- Miller, C.C. & Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Miller, C.C., & Ireland, R.D., (2005). Intuition in Strategic Decision-making, Friend or Foe in the Fast-Paced 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Perreault, G., & Zellner, L. (2012). *Social Justice, Competition and Quality: 21st Century Leadership Challenges*. United States of America: The National Council of Professors of Educational Administration.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Schmidt, E. & J. Cohen (2014). *The New Digital Age: Transforming Nation, Businesses, and Our Lives*. New York: Vintage Book.
- Thompson, A. A., Jr., Strickland III, A.J., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. (15<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Williams, K., & Kinicki, A. (2012). *Management: A Practical Introduction*. (6<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.