



การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking)

“กระบวนการคิดภายใต้บริบทต่าง ๆ ของงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย”

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันจากโลกภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม บีบบังคับให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นด้วยการผสมผสานการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) เข้าไป ขณะที่ในระดับปัจเจกบุคคล การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) จะช่วยให้บุคลากรมีบทบาท มีส่วนร่วม และมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) มีความสำคัญมากกว่าและแตกต่างจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ในหลาย ๆ ด้าน ด้วยเพราะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) คือ การมองและทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กร เป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้น โดยใช้การวิเคราะห์ผลของการคาดคะเนโอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Challenges) ที่อาจเกิดขึ้นนั้นเพื่อขับเคลื่อนและนำองค์กร

ผู้นำหรือนักยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกการคิดเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปกับการอภิปรายเชิงกลยุทธ์ และการลงมือปฏิบัติเพื่อช่วยให้ทีมเห็นและเข้าใจภาพรวมขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน แม้ว่าสมาชิกในทีมจะมีการทำงานแบบประจำวัน (day to day work) หรือมีหน้าที่ (function) ของการทำงานนั้นแตกต่างกันก็ตาม

ความหมาย

Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI, APCSS) สหรัฐอเมริกา ให้ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ว่าเป็นชุดความคิด (Mindset) ที่มีจุดหมายปลายทางสุดท้ายที่ชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นในแง่ของวิธีการและเป้าหมายระหว่างทางเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางนั้น ยอมรับการคิดเชิงระบบ ให้ความสำคัญกับภาพใหญ่โดยผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์

ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลจากหลายแหล่ง ศศย.๓ สรุปได้ว่า การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยและตัวแปรที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในระยะยาวของหน่วยงานและบุคคล ด้วยการใช้การวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสเพื่อหาแนวทางป้องกันและสร้างประโยชน์ที่จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และแนวคิดใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูง

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีจึงควรประกอบขึ้นจากการวิจัย การคิดวิเคราะห์ นวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การเป็นผู้นำ และความเด็ดขาด เพื่อให้แนวทางที่ได้เป็นตัวเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลและความน่าเชื่อถือในการนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนและองค์ประกอบของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking)

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ตอนนี้อยู่ที่ไหน (where we are now) 2) เราต้องการอยู่ที่ไหน (where we want to be) และ 3) เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร (how we will get there) กับอีก 6 องค์ประกอบทั่วไป คือ (1) เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ (tools for analysis) (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic purpose) (3) ค่านิยม (values) (4) วิสัยทัศน์ (vision) (5) เป้าหมายหลัก (key goals) และ (6) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

3 ขั้นตอนหลัก

- 1) ตอนนี้อยู่ที่ไหน (where we are now)
- 2) เราต้องการอยู่ที่ไหน (where we want to be)
- 3) เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร (how we will get there)



6 องค์ประกอบทั่วไป

- 1) เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ (tools for analysis)
- 2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic purpose)
- 3) ค่านิยม (values)
- 4) วิสัยทัศน์ (vision)
- 5) เป้าหมายหลัก (key goals)
- 6) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning)

ขั้นที่ 1 ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน (where we are now) มียังประกอบ คือ

(1) เครื่องมือสำหรับกรณีวิเคราะห์ (tools for analysis) เครื่องมือที่นำมาใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์นี้มีหลากหลายขึ้นอยู่กับความถนัดของผู้วิเคราะห์และความเหมาะสมกับบริบทของเรื่องที่จะวิเคราะห์ แต่ที่นิยมที่สุด คือ การวิเคราะห์ด้วย SWOT/SWOC Analysis เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายสำหรับทีมทั้งในการเริ่มต้นวิเคราะห์เรื่องใหม่ๆและมีประโยชน์หากเป็นการวิเคราะห์ต่อยอดประเมินผลเรื่องที่เราเริ่มดำเนินการมาแล้วเพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นจุดแข็ง (S=Strengths) จุดอ่อน (W=Weaknesses) โอกาส (O=Opportunities) อุปสรรค (T=Threats) ตลอดจนสิ่งที่ท้าทาย (C=Challenges) ที่อาจจะเกิดขึ้นและกระทบกับเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ

ขั้นที่ 2 เราต้องการอยู่ที่ไหน (where we want to be) มียังประกอบ คือ

(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic purpose) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็น "หัวใจของพิมพ์เขียวสำหรับอนาคต" (heart of blueprints for the future) เพราะเป็นการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของประเด็นนั้น ๆ อีกทั้งหากสามารถอธิบายให้ทุกคนในทีมหรือในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์นี้เป็นภาพเดียวกันได้ ไม่ว่าจะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำวันละกี่ร้อยครั้ง หรือองค์กรจะมีความซับซ้อนเพียงใด งานก็จะสำเร็จไปได้ ในมุมกลับกัน หากขาดความชัดเจนและความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน การคิดและตัดสินใจก็จะถูกจัดลำดับความสำคัญจากความรู้สึกส่วนบุคคลหรือเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์เป็นครั้ง ๆ ไป



(3) ค่านิยม (values) Peter Drucker กล่าวไว้ว่า “Culture eats strategy for breakfast.” ดังนั้น หากวางยุทธศาสตร์ไม่ดี ก็จะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ไม่ได้เช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการวางยุทธศาสตร์ที่ดี ก็คือ ความชัดเจนของค่านิยม (values) ที่จะช่วยสนับสนุนให้วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้นจนกระทั่งสามารถวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนได้

(4) วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่ช่วยระบุทิศทาง ด้วยการตอบคำถามว่า “ถ้าเราบรรลุวัตถุประสงค์ของเราด้วยความเป็นเลิศแล้ว ความสำเร็จนั้นจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร” วิสัยทัศน์จะเป็นองค์ประกอบที่สร้างให้เห็นภาพอนาคตของทีมหรือองค์กร ซึ่งภาพอนาคตนี้จะช่วยให้เห็นว่าทีมกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ซึ่งแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำลาย และมีความหมาย จะทำให้สามารถกำหนดกรอบงานที่ต้องทำและช่วยให้สมาชิกในทีมก้าวไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นที่ 3 เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร (how we will get there) มียังประกอบ คือ

(5) เป้าหมายหลัก (key goals) องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) คือ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่จะทำให้ทีมก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายหลัก (key goals) จะมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงแผนงานที่กำลังดำเนินอยู่ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป้าหมายเหล่านี้ จะช่วยกำหนดทิศทางการคิดวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับแผนงาน และสามารถปฏิบัติได้

(6) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning) ยุทธศาสตร์ที่ยืดเยื้อเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันความสำเร็จได้ แต่การนำยุทธศาสตร์ที่ยืดเยื้อไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นรับประกันความสำเร็จได้ บ่อยครั้งที่กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนนั้นล้มเหลว เนื่องจากผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญในการระบุว่า “ใครจะทำอะไรและเมื่อไหร่” องค์ประกอบด้าน “การวางแผนปฏิบัติการ” (action planning) จึงช่วยอธิบายวิธีการทำงานและการขับเคลื่อนเป้าหมายไปข้างหน้า ซึ่งการวางแผนปฏิบัติการจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่ามากขึ้น เมื่อมีการอธิบาย/แถลงเป้าหมายและการอธิบายตัวเอง/สิ่งบ่งบอกความสำเร็จที่ครอบคลุมทั้งแผนงาน

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็น 3 ขั้นตอน 6 องค์ประกอบในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำพึงมีเพราะความเข้าใจองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้ผู้บริหารหรือผู้นำคนนั้นสามารถอธิบายประเด็นที่สำคัญและบริหารจัดการทีมอย่างเป็นกระบวนการ บนพื้นฐานของความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร เป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้นได้

ในฉบับต่อไปจะเป็นการยกตัวอย่างกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ที่ ศศย.สพท.ได้จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายและสร้างความเข้าใจให้ผู้อ่าน โปรดติดตาม.....

References
 Alexander L. Vuving. (2022), Strategic Thinking in Complex Security Environments. DKI APCSS. Hawaii. USA.
 The Office of Human Resource Services' strategic commitment. Strategic Thinking. the University of Florida.
<https://leadership.hr.ufl.edu>