



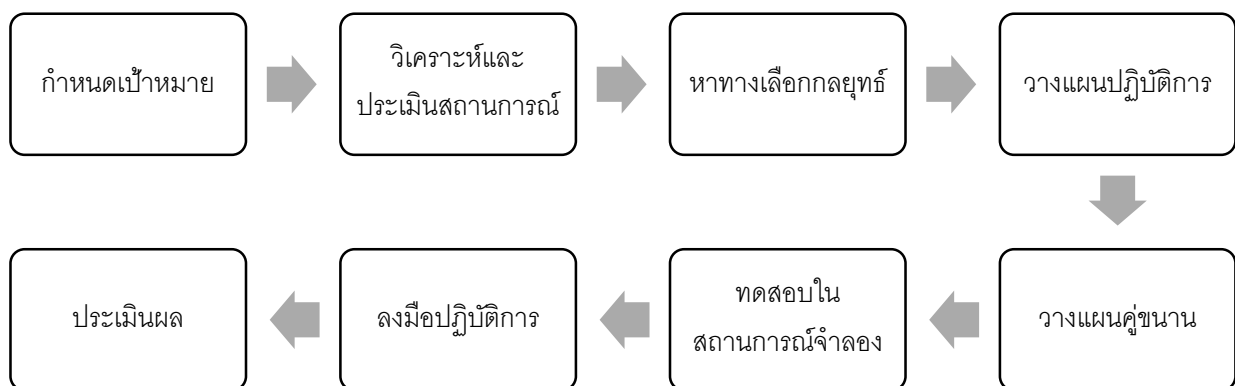
ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก ว่า *stratēgia* หมายถึง ศิลปะในการวางแผน และนำการรบเพื่อเอาชนะศัตรู ซึ่ง คำทั้งสองคำนี้ ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพูดถึงแผนการรบ ในการทำสงคราม จะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” ในขณะที่เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ จึงมักปรับมาใช้คำว่า “แผนกลยุทธ์” กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่าง เช่น ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน การมีกลยุทธ์จะช่วยในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และช่วยไม่ให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง หรือในการนำชีวิตสู่ความสำเร็จ การมีกลยุทธ์จะช่วยในการหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อไปถึงเป้าหมาย เช่น กลยุทธ์การอ่านหนังสือได้เร็วและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การบริหารเวลา เป็นต้น

○ การคิดเชิงกลยุทธ์ ○

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ลำดับขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์



การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดย **การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์** ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกำลังความสามารถของตนเอง (การรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเอง) การประเมินสิ่งแวดล้อม (การรู้จักคู่ต่อสู้ (ถ้ามี) คือการรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่ต่อสู้ การรู้โอกาสและอุปสรรค) การคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น (การรู้ความไม่แน่นอนของอนาคต) จากนั้นจึง **หาทางเลือกกลยุทธ์** ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ แล้วแปลงเป็น **แผนปฏิบัติการ** เพื่อแสดงรายละเอียดของวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะเป้าหมาย รวมทั้ง **วางแผนคู่ขนาน** ซึ่งเป็นการหามาตรการต่าง ๆ ให้เป็นทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น การมีแผนหลักเป็นแผน A แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะใช้แผน B หรือแผน C เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทุกแผนจะอยู่ภายใต้เป้าหมายที่ได้วางไว้

การทดสอบในสถานการณ์จำลอง เป็นการทดสอบแผนการดำเนินงานในสนามทดลอง โดยการจำลองเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ และดูความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจ ไม่ตื่นตระหนกกับเหตุบังเอิญต่าง ๆ เพราะได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว เมื่อผ่านขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ **การลงมือปฏิบัติการ** ถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะจะต้องดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า แต่เป็นการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่ได้เผชิญ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ขั้นตอนสุดท้ายคือ **การประเมินผล** เป็นการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หรือเข้าใกล้เป้าหมายเพียงใด เป็นการตรวจสอบผลสำเร็จ หรือผลล้มเหลว (ถ้ามี) ที่เกิดขึ้น หากพบว่าล้มเหลวเกิดขึ้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ต่อไป ...

ลักษณะของความคิดเชิงกลยุทธ์

๑. มีลักษณะเป็นกระบวนการ

ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการความคิดหรือเรียกว่าเป็น **"ชุดความคิด"** คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานะการปัจจุบันจนถึงเป้าหมายหรือสถานะการที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

๒. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นข้อ

ได้เปรียบเพื่อนำสู่ความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความล้มเหลว รวมถึงการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไม่ถึงเป้าหมาย

๓. มีการคาดการณ์ถึงอนาคต

การคาดการณ์อนาคต จะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งเป็นมูลเหตุของการสูญเสียต่าง ๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น

๔. มีทางเลือกและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ

เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาด อาจทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง ประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้งานจริง โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

๕. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน

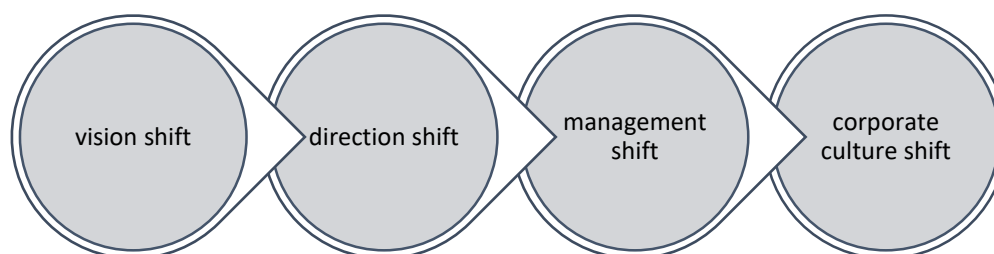
เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจจะมีการกำหนดเป้าหมายย่อย ๆ หลาย ๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมายใหญ่จึงบรรลุ การคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็ก ๆ อาจเป็นการวางแผนในความคิด ส่วนเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิถีทางหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แผนกลยุทธ์มีกำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยเขียนออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

๖. มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

ในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ ดังนั้น แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์จะต้องสามารถยืดหยุ่น พลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ และวิเคราะห์ได้ว่า สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเส้นทางไปสู่เป้าหมายได้ อย่างไรบ้าง มีการคิดหาทางเลือกอื่น ๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือหลบหลีกให้ทัน เมื่อมีภัยคุกคามเกิดขึ้นมากะทันหัน

คุณลักษณะสำคัญ ๕ ประการ ที่เพิ่มศักยภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์

๑. การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) การเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ในการทำงานหรือในเชิงธุรกิจย่อมเกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งที่เปลี่ยนเพื่อแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หากแต่ส่วนใหญ่มิใช่การเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ แต่ในเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) มิใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเฉพาะวิธีการ เช่น การเปลี่ยนเทคนิคการตลาด แต่จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการตลาดของทั้งบริษัท เป็นต้น ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์นี้ จะต้องเรียนรู้ถึงการปรับตั้งแต่ วิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง การจัดการ สู่การทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร



๒. การมีวิสัยทัศน์ คงแทบจะไม่มีท่านใดในยุคปัจจุบัน ไม่เคยได้ยิน คำว่า "วิสัยทัศน์ (Vision)" เนื่องจากทุกองค์กรการ วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพฝัน เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด การสร้างความคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) ให้ได้ดีนั้น คือต้องสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตท่ามกลางปัจจัยหลักสองด้าน มองทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม/อุปสรรค (Treat) มองทั้งจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

๓. การสร้างแผนทางเลือก (Scenario Planning) ภายใต้ภาวะความผันผวนของสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การบริหารแผนงานต่างๆ จึงต้องเน้นการมองไปข้างหน้าและเข้าใจถึงความเป็นไปได้ของอนาคต (Forward Thinking or Future-oriented) ซึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ในการสร้างแผนทางเลือกต่างๆ สำหรับอนาคต (Scenario Planning) จึงเป็นรูปแบบแนวคิดเชิงกลยุทธ์อีกแบบหนึ่งที่หลายๆ องค์กรชั้นนำได้หยิบเครื่องมือนี้มาใช้ประยุกต์ต่อการสร้างแผนเพื่อตอบสนองกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง

๔. ทฤษฎีเกม (Game Theory) ของ จอห์น เอฟ. แนช (John F. Nash) ซึ่งเป็นผลงานที่ได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัลโนเบล สาขาเศรษฐศาสตร์ในปี ๑๙๙๔ และทฤษฎีดังกล่าวก็เป็นรากฐานของเศรษฐศาสตร์แผนใหม่ เนื่องจาก "สถานการณ์" ที่ไม่เคยหยุดนิ่ง การใช้เกม เป็นการจำลองสถานการณ์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การเข้าใจกลยุทธ์ของคู่แข่ง หรือใช้เพื่อการเจรจาต่อรอง ความสำเร็จในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับทางเลือกของบุคคลอื่น โดยแต่ละฝ่ายต่างก็พยายามเลือกทางเลือกที่ได้รับผลตอบแทนให้ได้มากที่สุด

๕. การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้น จะต้องเกิดขึ้นจากความแตกต่างเหนือกว่าองค์การอื่น รวมถึงต้องมีความเชื่อว่าทางออกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ นั้น ไม่ได้มีวิธีเดียว หากแต่เราจะทำอย่างไรจึงจะคิดในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมและทำในสิ่งที่ไม่ซ้ำซากเคยชินได้ต่างหาก การเป็นคนสร้างสรรค์ ต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ โดยต้องเริ่มต้นจากการคิดบวก (Positive Thinking) ก่อน พลังของความคิดแง่บวก มีผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาคนหนึ่งกล่าวว่าคนที่คิดหาวิธีที่ชาญฉลาดขึ้นมาได้อย่างไม่หยุด ไม่ใช่เพราะเขามีความคิดสร้างสรรค์ในตัวมากกว่า แต่เป็นเพราะเขามีความมั่นใจในตัวเองมากกว่าต่างหาก ทั้งนี้ คนทั่วไปมักจะไม่ค่อยกล้าคิดสร้างสรรค์ เพราะเกรงว่าความคิดแปลกใหม่ของตนนั้นจะได้รับการปฏิเสธ หัวเราะเยาะ หรือล้อเลียน สังคมมักจะจำกัดให้คนเดินอยู่เพียงระดับกลางๆ (More of the same) ไม่กล้าทำอะไรที่โดดเด่น ไม่กล้าคิดแตกต่างจากผู้อื่น