



IOL1202 การสร้างนวัตกรรมสำหรับผู้นำองค์กร

หน่วยที่ 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ ดร.ปัญญาดา จันทกิจ

วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

growth tactic
education help people
strategy
management
innovation solution
education product

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการประกอบธุรกิจ จากลักษณะที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการเอง ไปสู่ รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ภายใต้การบริหารโดย ผู้จัดการมืออาชีพ (Professional Manager) ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ก็มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและผลผลิตขององค์กร

ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมไปถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง และสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้





กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
มี 3 ประการ ดังนี้

กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

1

การกำหนดทิศทางขององค์กร
(Setting a Direction)

เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปร่างอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2

การออกแบบองค์กร
(Designing the Organization)

เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3

การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร
(Instilling a Culture)

มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศ และคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรม และแนวทางการปฏิบัติ โดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน สรุปได้เป็นองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้



องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity)

การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับ และการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุป ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

คิดเชิงระบบ (Systems thinking)

มีการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องและความมีอิสระต่อกัน
2. การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ
3. การยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ แต่ระดับนั้นก็มีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ บางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้
4. จัดการที่มีอายุงานมากจะมีโอกาสพัฒนาทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี ยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน
5. นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านจิตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate strategy)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย เป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future)

ต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า "การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นเรื่องความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว"

ดังนั้น ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับในอนาคต

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)

เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการแลกเปลี่ยนทั้งระบบ ลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างอนาคตใหม่ (Re-inventing the Future)

แฮมเมล (Hamel) ได้กล่าวไว้ว่า "กลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถทำลายสถานการณ์ หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์"

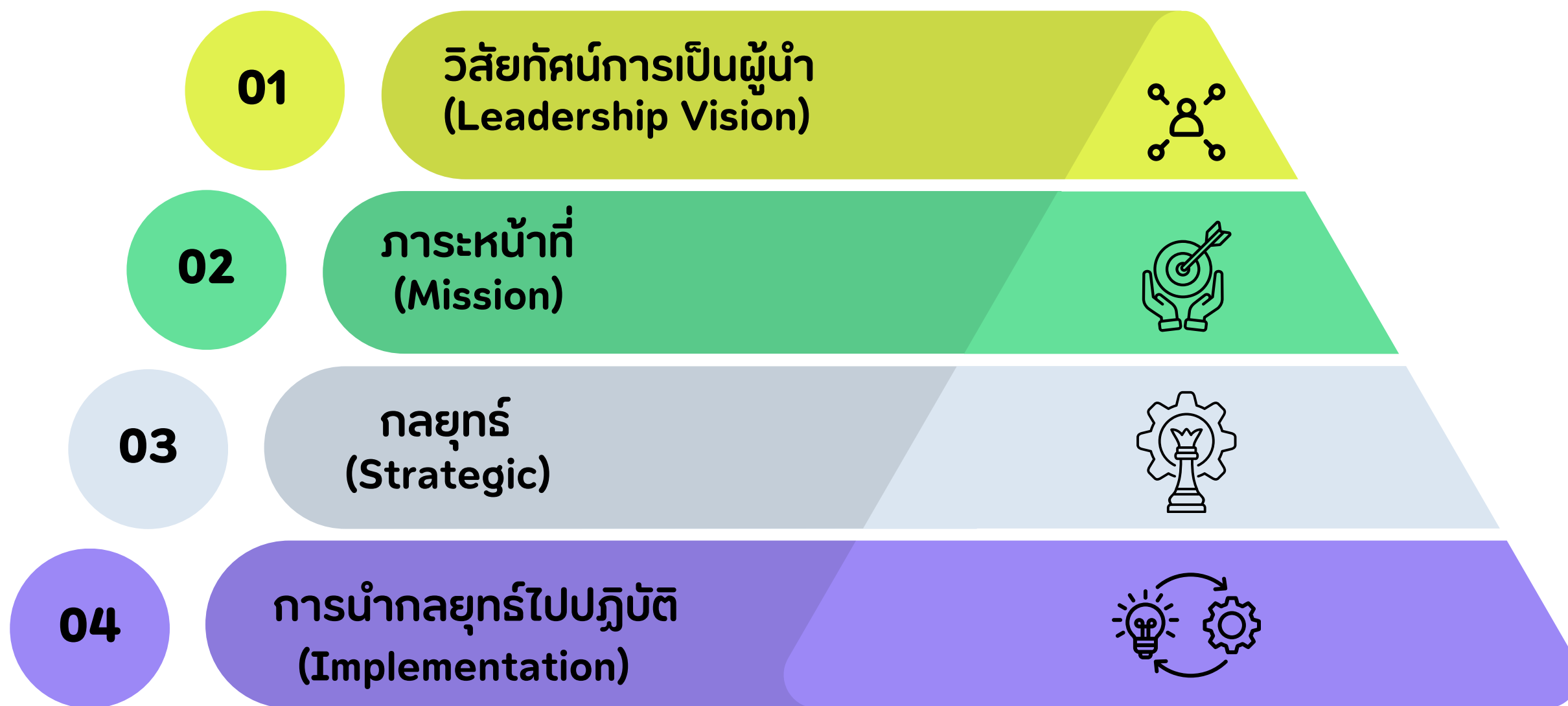
หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creation a Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กร ที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต ยังไม่ได้กำหนดวิธีเอาไว้ เป็นความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแบบเจาะจง แสดงตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ควรมีพื้นฐาน และแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ





1. วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำ (Leadership Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นเหมือนความใฝ่ฝันถึงอนาคตที่ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อต่อได้ ทั้งยังสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง และยังเป็นสิ่งที่นำเสนออนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโครงการที่จะต้องได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการบริหาร สร้างความทะเยอทะยานในระดับสูง และการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย



2. ภาระหน้าที่ (Mission)

ในขณะที่วิสัยทัศน์ เป็นการวางแผนสำหรับอนาคตภาระหน้าที่จะเป็นสิ่งที่องค์กรใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดงออกมา กล่าวได้ว่า**ภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ วัตถุประสงค์หลัก และค่านิยมหลัก**

- **วัตถุประสงค์หลัก** จะเป็นตัวผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
- **ค่านิยมหลัก** เป็นตัวนำไปยังเป้าหมายปลายทางภาระหน้าที่ จึงเป็นตัวยึดเหนี่ยวองค์กรไว้ ในขณะเวลาที่เปลี่ยนไป ภาระหน้าที่ยังเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ และการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร



3.กลยุทธ์ (Strategic)

แม้ภาระหน้าที่ที่แข็งแกร่ง และการชี้นำด้วยวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความเข้มแข็ง และพลังอำนาจให้กับองค์กร สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ยังต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งเหล่านี้คือบทบาทของกลยุทธ์และเน้นการสร้างกลยุทธ์ เป็นเรื่องยากการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำองค์กร จึงต้องมีความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่า และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ต้องมีความเป็นกระบวนการ และต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์เลือกใช้นั้น มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง



4.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPLEMENTATION)

คือการผสมผสานกับองค์ความรู้ในเรื่องของ สิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ภาระหน้าที่ และความสามารถหลักขององค์กร เมื่อสิ่งเหล่านี้ถูกรวมเข้าไว้ด้วยกันแล้วองค์กรมีโอกาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้นำต้องควบคุมจนมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะมีการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

สรุป

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจในระดับสูง มีความคิดเชิงระบบ มีประสบการณ์ จินตนาการ แก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างชาญฉลาด วิเคราะห์สภาพการณ์ในอนาคตได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการนำเข้าปัจจัยในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์การ สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของผู้ตาม และสามารถมองแนวโน้มในอนาคตและความเปลี่ยนแปลงได้



