



Learn Master Strategy with

Strategic@Work

โดย คุณรัฐ ดำรงค์ศรี

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศูนย์พัฒนาบุคลากรทางธุรกิจ จำกัด

หากเราย้อนเวลาไปในเรื่องการทำธุรกิจเมื่อ 10-20 ปีก่อน แล้วเราไปถามบรรดาเจ้าของกิจการ ว่าเค้าอยากได้ลูกจ้าง หรือพนักงานแบบไหน? สิ่งแรกๆ ที่เราจะได้ยินก็คือ “คนที่ขยัน ทุ่มเทให้บริษัท และซื่อตรง ไม่คดโกงบริษัท” นั่นไง ที่นี่กลับมาสู่ปัจจุบัน เน้นนอนว่าองค์กรทุกองค์กร ก็ยังอยากได้คนที่ทำงานหนัก ตั้งใจทำงาน และซื่อสัตย์อยู่ แต่คำตอบเหล่านี้เรากลับได้ยินเป็นเรื่องรองๆ ไปแล้วจากบรรดาเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง หากแต่คุณลักษณะเด่นที่สุดของคนทำงานที่ทุกๆ องค์กรยุคใหม่ ที่เค้าอยากได้มากที่สุดคือ “คนทำงานที่เป็นนักกลยุทธ์” นั่นเอง

“ผมอยากได้คนทำงานที่เป็น Strategist ไม่ใช่แค่ Worker คุณเข้าใจผมไหม” “ขยันให้ตาย แต่ทำอะไรผิดที่ผิดทาง ก็ไม่ไหวนะในยุคนี” คำพูดนี้ผมได้ยินจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรชั้นนำแห่งหนึ่ง ซึ่งฟังแล้วน่าสนใจทีเดียว เพราะฟังจากทัศนคติของผู้บริหารท่านนี้แล้ว เค้าคงไม่โปรโมทคนที่มีเฉพาะความขยันเท่านั้น แต่คนที่ได้รับการยกระดับสู่การเป็นผู้บริหารที่สูงขึ้นนั้น คงต้องเป็นคนที่ต้องรู้จักคิด และวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการอะไร เพื่อสนองตอบต่อนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ เป็นสำคัญ ฟังอย่างนี้แล้ว คำถามก็คือว่า แล้วอย่างไร ถึงนับจะเป็นว่าคนทำงานแบบนักกลยุทธ์ ? อย่างไรถึงจะเรียกว่า “นักกลยุทธ์” เข้ามาสู่การทำงาน นั้นผมขอแสดงความคิดเห็นแจ่มแจ้งเป็นประเด็นหลักๆ 3-4 เรื่องสำคัญดังนี้ครับ

อันดับแรก คนผู้นั้น คงต้องมีวิถีคิด เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ก่อนเลยครับ สำคัญมากๆ หากไม่คิดเชิงกลยุทธ์แล้ว ก็ไม่รู้ว่าทำงานเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร ว่ากันแบบย่อๆ ผู้ที่คิดเชิงกลยุทธ์ ควรจะรู้ว่าอะไรสำคัญ กว่าอะไร รู้จักทำอะไร ในสิ่งที่เราเรียกว่าเป็น Strategic Factors หรือสิ่งที่จะชี้เป็นชี้ตาย ว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จและล้มเหลวอยู่ตรงไหน ก่อนจะทำเรื่องอื่นๆ พร้อมทั้งคิดในวิธีการทำงานที่จะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ซึ่งนั่นต้องฟังความคิดเชิงสร้างสรรค์ Creative Thinking ระดับหนึ่งทีเดียว เพื่อเปิดตัวเองสู่การทำงานที่นับได้ว่ายังไม่มีใครในองค์กรทำมาก่อน และมากไปกว่านั้นก็คือการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) ที่นักกลยุทธ์ต้องมองและคิดจากมุมสูง มองรอบด้าน ในทุกเรื่อง ไม่มองและคิดเฉพาะในสิ่งที่เป็งานของตนเองเท่านั้น

ประเด็นที่สอง นักกลยุทธ์ ต้องรู้จักการกำหนดเป้าหมาย และแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ครับ ซึ่งการทำงานในแบบ “แล้วแต่ตามคำสั่งเจ้านาย” “แบบไร้ทิศ ไร้ทาง” นั้นคงไม่ได้ หากแต่การทำงานเชิงกลยุทธ์



Learn Master Strategy with

ต้องทำแบบมีแผนงาน แบบมีทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน กำหนดแผนจากเป้าหมายที่วางไว้ รู้ว่าต้องใช้กลยุทธ์ใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ประเด็นที่สาม ต้องมีการตัดสินใจแบบนักกลยุทธ์ ที่ตัดสินใจภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ (Strategic Analysis) มองเห็นทั้งที่เป็นด้านลบ และด้านบวก จุดอ่อน และจุดแข็ง รู้จักประเมินผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น จากทางเลือกที่จะตัดสินใจต่างๆ เพราะทุกๆ การตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ประเด็นสุดท้ายครับ ผู้ที่ทำงานเชิงกลยุทธ์ ควรจะมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในตัวครับ ซึ่งเราดูตัวอย่างได้จากผู้นำขององค์กรต่างๆ ยิ่งอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ก็ต้องทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และสำคัญอย่างยิ่งที่เราต้อง นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่งานและองค์กร ที่เราเรียกว่าเป็น Change Agent ครับ

รายละเอียดของการทำงานเชิงกลยุทธ์คงมีมากกว่านี้ แต่เขาเป็นว่าถ้าเรายึดในหลักการดังนี้แล้ว ผมเชื่อ อย่างสนิทใจว่าการทำงานของเราต้องเป็นที่เข้าตาของผู้บริหารแน่นอนครับ แล้วในที่ทำงานก็คงจะเต็มไปด้วย นักกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่ Worker แล้วละครับ
