

บทบาทของการจัดการความรู้กับการพัฒนาการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์

The Role of Knowledge Management in Developing Strategic Intuition

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์¹

จตุรนต์ ชูติธรรพงษ์²

Somnuk Aujirapongpan

Jaturon Jutidharabongse

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำหรับการนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition) สำหรับผู้นำองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการแสวงเครื่องมือทางด้านการบริหาร และแนวคิดที่แตกต่างมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้ผู้คนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ก่อให้เกิดเป็นสภาวะโลกที่ไร้พรมแดน ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ของผู้นำผ่านแนวคิดด้านการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้โดยอาศัยกระบวนการขับเคลื่อนผ่านมุมมองความสามารถของตัวบุคคลด้านความรู้ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability) และการเรียนรู้ (Learning Capability) เพื่อต่อยอดไปสู่กระบวนการตั้งต้นของขั้นตอนการพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต 2) การสร้างภาวะจิตที่มีสมาธิ 3) การเชื่อมต่อความคิดในอดีตและปัจจุบัน และ 4) การลงมือปฏิบัติด้วยจิตใจที่มั่นคง

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, กลยุทธ์, การหยั่งรู้, การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์

¹ รองศาสตราจารย์ ดร. สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

² เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Abstract

This article aims to present the Strategic Intuition concept for 21st century leaders, who seek different management tools and concepts to drive organizational success. Due to the advancement of technology, people have access to knowledge and have unlimited time and place. This results in a boundless world. The development of strategic intuition of leaders through knowledge management concepts can be achieved through a process driven through knowledge-based perspectives, which have two key components : Expertise Capability and Learning Capability to advance into the process of developing strategic intuition. Improving the strategic intuition of the leaders can be achieved by four main steps: 1) Study the success pattern of what has happened in the past. 2) Create a mental focus. 3) Connect past and present ideas. 4) Practice with a stable mind.

Keywords : Knowledge Management, Strategy, Intuition, Strategic Intuition

บทนำ

ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) เป็นยุคที่เศรษฐกิจต้องอาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร และการที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันเชิงขนาด (Scale-Based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) โดยต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2556) ดังนั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และถือเป็นอำนาจ (Knowledge is Power) ในการทำให้การดำเนินงานต่างๆ ประสบความสำเร็จ กิจกรรม

ต่างๆ จึงต้องมีการใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง อาจจะเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นเองโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือ ความรู้ที่นำมาจากภายนอก รวมทั้งต้องมีการใช้ความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคน และความรู้ชัดแจ้ง ให้มีลักษณะของการบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน ต่อหน่วยงาน หรือองค์กรนั้นๆ (Petrash, 2001) แต่ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ สังคมโลกมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน (Borderless World) (Schmidt & Cohen, 2014) ซึ่งเป็นโลกของสังคมที่อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายถึงบริบทการแพร่กระจายสิ่งต่างๆ ไปทั่วโลกอย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดการล้นไหลของ ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและสามารถรู้เท่าทันสารสนเทศโดยไม่มีข้อจำกัดทั้งทางด้านเวลาและสถานที่ ส่งผลให้เกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับบุคคลขึ้นไปถึงระดับองค์การ (Hamel, 1996) ดังนั้น ในสภาพการณ์แข่งขันที่ทุกองค์การมีความเท่าเทียมกันในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ นั้น จึงส่งผลไม่เกิดความแตกต่างหรือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในการแสวงหาความรู้ (Knowledge) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์การ แต่กลับอยู่ที่วิธีการคิด ที่แตกต่างของคนในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนซึ่งเป็นผู้นำองค์การว่าจะมีกลยุทธ์และ ยุทธวิธีในการนำองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา เป็นที่น่ายินดีว่าการศึกษาเรื่องของกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุ ผลการดำเนินงานในระยะยาวเป็นสำคัญ (Meers & Robertson, 2007) ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ไม่ ตอบโจทย์ความต้องการขององค์การในบริบทของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ มีความผันผวนในปัจจุบัน (Grant, 2003)

บทความชิ้นนี้ผู้เขียนจึงมีความมุ่งหมายที่จะนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่เราเรียกว่า การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition) ซึ่งเป็นการต่อยอดแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้นำองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวผ่านวิกฤตการณ์แข่งขันทางธุรกิจ ที่รุนแรงและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและ รวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจอุตสาหกรรมในอดีตถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2557; Schmidt & Cohen, 2014; Hebron & Stack, 2017) มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและการค้า ด้านโลกาภิวัตน์ และเครือข่าย ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ด้านความเป็นเมือง ด้านอายุและสุขภาพ และด้านการอยู่กับตนเอง (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2557; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2559; Canton, 2006) ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี (Technologicalization) ผู้คนจะใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานเป็นสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาความรู้ และการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน

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

3. ด้านโลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจซึ่งอยู่ในสภาพไร้พรมแดน มีการสื่อสารสร้างเครือข่ายในวงกว้างผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networks)

4. ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environmentalization and Energy) ซึ่งเป็นผลจากศตวรรษที่ผ่านมา โลกได้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่นำเอาทรัพยากรมาใช้โดยไม่คำนึงถึงการสูญเสียสภาพความสมดุลของสภาพแวดล้อม

5. ด้านความเป็นเมือง (Urbanization) จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ ในยุคของความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการลดช่องว่างของสังคมชนบท การซื้อขายสินค้า ธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยีเกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง

6. ด้านอายุและสุขภาพ (Ageing & Health) คนจะอายุยืนขึ้นเนื่องจากความก้าวหน้าในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางยา การรักษาพยาบาลและเทคโนโลยีทางการแพทย์

เฉพาะทางมีพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับคนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ ทำให้คนดูแลสุขภาพและป้องกันรักษาโรคเฉพาะทางได้อย่างแม่นยำตรงส่งผลให้คนอายุยืนมากขึ้น

7. ด้านการอยู่กับตัวเอง (Individualization) เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและความเป็นโลกาภิวัตน์ การสนทนาระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่รู้จักกัน จะใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่าการมาพบหน้ากัน ส่งผลให้เรามีปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้าลดน้อยลง

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดนั้น เป็นเหตุให้เกิดการแพร่กระจายของข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้และสารสนเทศต่างๆ ได้อย่างเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน ผู้ใช้งานสามารถส่งผ่านและเข้าถึงสารสนเทศที่ตนเองสนใจได้อย่างสะดวก ก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ช่องว่างของความได้เปรียบเสียเปรียบทางการแข่งขันที่มุ่งเน้นพัฒนาองค์การบนพื้นฐานแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) มีระยะทางน้อยลง นั้นหมายความว่าทุกองค์กรจะมีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในธุรกิจหรือในอุตสาหกรรมที่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านกลยุทธ์การบริหารองค์การที่แปลกใหม่ แตกต่าง ลอกเลียนแบบได้ยาก สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึกจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จและจากผลงานการเขียนของผู้รู้ในศาสตร์ด้านกลยุทธ์ในระดับโลกหลายท่าน พบว่าหนึ่งคำตอบที่สามารถตอบโจทย์ของความสำเร็จให้กับองค์กรในการที่จะสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจได้คือ การที่ผู้นำองค์กรมีทักษะของการใช้ “ปัญญาญาณ” หรือ “การหยั่งรู้” ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ขั้นสูงที่เกิดจากการต่อยอดแนวคิดพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ในตัวคนโดยมีมาตั้งแต่ 400 ปี ก่อนคริสต์ศักราช ดังปรากฏในคัมภีร์ภควัทคีตาของศาสนาฮินดูในประเทศอินเดียซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหของกลยุทธ์ในการรบทางทหาร (Duggan, 2013)

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าศาสตร์ดังกล่าวจะมีมานานนับเป็นเวลากว่าหลายร้อยปีแล้ว แต่ก็ยังเป็นที่น่าสนใจว่ารูปแบบหรือขั้นตอนการก่อเกิดและการพัฒนาทักษะดังกล่าวมีกระบวนการ

ในการดำเนินการอย่างไร และมีความเชื่อมโยงกับตัวบุคคลในแง่มนต์ใดบ้าง ก็ยังไม่มีผู้รู้ท่านใดที่ได้ให้แนวทางอย่างกระจ่างแจ้งในประเด็นดังกล่าว ในส่วนของผู้เขียนเองในเบื้องต้นมีเพียงความเชื่อถึงพลังความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนว่าน่าจะเป็นหนึ่งในคำตอบของปริศนาดังกล่าวข้างต้น จึงได้เรียบเรียงแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องเอาไว้เป็น 2 แนวคิดหลักคือ แนวคิดด้านการจัดการความรู้ และแนวคิดด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งได้บูรณาการแนวคิดดังกล่าวเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาความสามารถของผู้นำองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรของตนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในศตวรรษที่ 21 ความรู้กลายเป็นปัจจัยหรือเครื่องมือหรืออาวุธสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง ในยุคปฏิรูปการเกษตรพบว่า ที่ดินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดขององค์กร ขณะที่ยุคปฏิรูปอุตสาหกรรมเงินทุน อุปกรณ์ และแรงงาน กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญแทนที่ดิน จนกระทั่งในศตวรรษที่ 21 นี้พบว่า ความสำคัญของปัจจัยการผลิตได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นเรื่องของความรู้ (Chang & Lee, 2007) ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันสังคมได้เข้าสู่ยุคของการใช้ความรู้ในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น มีการหาข้อมูล ความรู้เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่แทบทุกขั้นตอนส่งผลให้การพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ทำให้ยุคปัจจุบันเรียกว่า ยุคของทุนทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยเหตุนี้การพัฒนาในเรื่องของการจัดการความรู้จึงมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน (Liao, 2003)

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวว่า ก่อนที่จะมีการพัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้นั้น ถือได้ว่าความรู้ส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่เน้นความรู้เป็นเหตุเป็นผล มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขา และเน้นความรู้ที่ลุ่มลึก รวมถึงมีความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) และได้แสดงแนวคิดของการแบ่งยุค

ของการจัดการความรู้ ออกเป็น 3 ยุค โดยยึดการเกิดตัวแบบปฏิสัมพันธ์ของความรู้ (SECI Model) ที่พัฒนาขึ้นโดย Nonaka & Takeuchi (2000) สามารถสรุปได้ ดังนี้

ยุคที่ 1 : ยุค Pre-SECI ในยุคนี้การจัดการความรู้ จะเน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information Management) โดยมุ่งเน้นที่การศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประมวลข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจ

ยุคที่ 2 : ยุค SECI เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาและพัฒนาความรู้ โดยจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความรู้แฝงในตัวคน (Tacit Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การศึกษาการจัดการความรู้ในยุคนี้จะมุ่งเน้น การค้นหาปัจจัยที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้เปลี่ยนความรู้แฝงในตัวคน มาเป็นความรู้ ชัดแจ้ง และวนกลับเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งเป็นยุคที่เชื่อมโยง การจัดการความรู้เข้ากับการพัฒนาประสิทธิภาพในองค์กร (Choo, 2000)

ยุคที่ 3 : ยุค Post-SECI เป็นยุคที่ความรู้ไม่แบ่งขั้วว่า เป็นความรู้แฝงในตัวคน หรือความรู้ชัดแจ้ง แต่จะเน้นในเชิงการบูรณาการความรู้ และการศึกษาถึงบทบาทของการจัดการ ความรู้และปัจจัยที่จะส่งผลและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร โดยเน้นค้นหา แนวทาง รูปแบบของการจัดการความรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้ และความคิดใหม่ (Chang & Lee, 2007; Liao, 2008)

จากแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) เกี่ยวกับการแบ่งยุคของการศึกษาในเรื่องของการจัดการความรู้ สะท้อนให้เห็นว่า การศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะมุ่งเน้น ไปในประเด็นของการดึงเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาพัฒนาต่อยอดและนำมาใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติม ถึงปัจจัยสนับสนุนที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้สามารถยกระดับไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ ด้านการที่ยั่งยืนได้ โดยต้องอาศัยการขับเคลื่อนผ่านมุมมองการจัดการความรู้ตามมุมมอง ด้านความรู้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability) เป็นการให้ความสำคัญที่ความรู้ แฝงในตัวคน (Tacit Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยได้ผลดี ซึ่งเกิดจากการมีความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ การฝึกฝน และความร่วมมือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ถือได้ว่า

เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความโดดเด่นเชิงความรู้ในด้านต่างๆ (Knowledge Champions) และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร และจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายโอนความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Transfer) (Jones et al., 2003)

2. การเรียนรู้ (Learning Capability) ความสามารถในการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ โดยการเรียนรู้จากบทเรียน (Lessons Learned) ถือเป็นการได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติอาจจะมีหลายชนิดและหลายระดับ โดยบทเรียนทำให้ได้เรียนรู้ว่าจะมีลักษณะเป็นการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Benchmarking) เป็นสิ่งที่ใช้ได้ดีมากในเรื่องของการจัดการ ความรู้ (Alavi & Leidner, 2001)

ถึงแม้ว่า มุมมองความสามารถทางด้านความรู้ ซึ่งประกอบด้วยความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้จะเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานในการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดทักษะด้านการยังรู้เชิงกลยุทธ์ แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถละเลยหรือมองข้ามได้คือ การพัฒนาความรู้ผ่านกระบวนการหมุนเกลียวและยกระดับความรู้ทั้งจากความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกของบุคคลในองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมโยงการจัดการ ความรู้เข้ากับการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการควบคู่กัน

แนวคิดเกี่ยวกับการยังรู้เชิงกลยุทธ์

1. แนวคิดด้านกลยุทธ์ (Concept of Strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นเรื่องของแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะ คู่แข่งขันหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์ มีความหมายเดียวกันกับคำว่า ยุทธศาสตร์ ใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งใช้ในยุคแรกเกี่ยวกับการทหารและการสงคราม อันหมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการรบเพื่อเอาชนะศัตรู โดยมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก

ว่า Strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549; Freedman, 2013) ในทางประวัติศาสตร์แนวคิดเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ถือกันว่า ตำราพิชัยสงครามของซุนวู นักยุทธศาสตร์ชาวจีนเมื่อประมาณ 2,400 ปีมาแล้ว มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด โดยฉบับภาษาอังกฤษชื่อว่า The Art of War สำหรับการบริหารทั่วไปและการบริหารธุรกิจ ความสนใจในการใช้กลยุทธ์เพื่อวางแผนธุรกิจเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 เมื่อมูลนิธิฟอร์ดภายใต้การนำของโรเบิร์ต แมคนามารา (Robert McNamara) อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี (Carnegie Foundation) ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ วิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางทหาร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร

สำหรับความหมายของกลยุทธ์นั้นได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารกลยุทธ์องค์การหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	ความหมาย
Coulter (2008)	การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม
Henderson (1989)	การค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ
Hitt at al. (2007)	ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกันโดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์

ตารางที่ 1 ความหมายของกลยุทธ์ (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Mintzberg (1994)	แผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา มีการกำหนดความสำคัญของสถานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งโดยมุ่งเป้าหมาย คือ การเอาชนะ รวมถึงจะต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน
Porter (1996)	เป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ
Rothaermel (2013)	ความสามารถหลักและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
Thompson at al. (2007)	แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา เป็นที่หน้าสนใจว่าการศึกษาเรื่องของกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานในระยะยาว (Meers & Robertson, 2007; Miller & Cardinal 1994; Venkatraman & Ramanujam 1986) ซึ่งจริงๆ แล้วถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากในบริบทของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีความผันผวนในปัจจุบัน (Grant, 2003) นักวิชาการบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจะต้องใช้แผนงานที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ (Hamel, 1996) รวมทั้งกระบวนการ

ขององค์การที่เป็นเชิงรุกต่อเนื่องและหลากหลาย (Brown & Eisenhardt, 1997) นอกจากนี้ยังมีการถกเถียงกันอยู่ว่ากลยุทธ์เกิดขึ้นในองค์การแม้ว่าจะมีการวางแผนในเรื่องความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการปรับเปลี่ยนและการดำเนินการของแต่ละบุคคลแล้วยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองความคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความรู้สึก สัญชาตญาณ การหยั่งรู้ของคนในองค์การซึ่งจะช่วยอธิบายถึงการเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นของการศึกษาด้านกลยุทธ์ไปสู่ด้านอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Mintzberg, 1994)

2. แนวคิดการหยั่งรู้ (Concept of Intuition)

การหยั่งรู้หรือปัญญาญาณ (Intuition) เป็นเรื่องของจิตใจ เป็นความสามารถในการรู้ได้โดยไม่ต้องอาศัยการอนุมานหรือการคิดโดยเหตุผล Intuition มาจากคำกริยาภาษาละตินว่า Intueri ซึ่งแปลว่า “พิจารณา” หรือมาจากคำอังกฤษสมัยกลางว่า Intuit ซึ่งแปลว่า “พิจารณา สังเกตอย่างพินิจพิเคราะห์” การหยั่งรู้เป็นเรื่องของความเข้าใจแบบชั่วแวบเกี่ยวกับความรู้ เป็นกระบวนการรับรู้ที่ผู้รู้จะไม่สามารถเข้าถึงได้ว่าทำไมจึงเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้อย่างไรซึ่งไม่เหมือนกับความคิดโดยเหตุผล (Wikipedia, 2017) ดังนั้น การหยั่งรู้จึงเป็นเสมือนสิ่งที่เราสามารถรู้ได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องมีใครสอน เป็นสัญชาตญาณหรือสามัญสำนึกที่มีอยู่ในตัวคน Jung (1971) ได้กล่าวว่ามนุษย์เรามีวิธีการรับรู้สิ่งภายนอก 2 แบบ คือ 1) การใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าตามปกติ (Sensing) และแบบที่ 2) คือ การหยั่งรู้ (Intuition) ซึ่งเกิดกับเฉพาะบางคนที่สามารถรู้ได้ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรบางอย่างเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ถึงแม้ว่าคนๆ นั้นจะไม่ได้รับข้อมูลทางประสาทสัมผัสตามปกติได้ครบถ้วนก็ตาม คล้ายกับว่าคนผู้นั้นเป็นผู้ที่มีลางสังหรณ์ ทั้งนี้ หากมองผ่านมุมมองทางวิทยาศาสตร์จะพบว่าการหยั่งรู้เป็นรูปแบบที่เกิดจากการนำเอาประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่พบเจอในปัจจุบัน คนที่ใช้การหยั่งรู้บ่อยๆ จนเกิดความชำนาญมักจะเป็นผู้ที่พยายามมองหารูปแบบ (Patterns) เดิมๆ ที่ซ่อนอยู่ในประสบการณ์ใหม่เพื่อจะได้สามารถหยิบเอาบทเรียนที่เคยรับมาจากการประสบการณ์ในอดีตมาใช้ในการจัดการกับประสบการณ์ใหม่ที่มีรูปแบบบางอย่างที่คล้ายกับเรื่องเดิมโดยที่ไม่จำเป็นต้องรอรับข้อมูลต่างๆ ของประสบการณ์ใหม่ให้ครบถ้วนเสียก่อน อาทิเช่น เขียนหมากรุกซึ่งสามารถตัดสินใจได้เร็วกว่าคอมพิวเตอร์ว่าจะต้องเดินหมากตัวต่อไปอย่างไรโดยไม่ต้องเสียเวลา

ในการคิดมากนัก โดยอาศัยการจดจำรูปแบบของหมากในกระดานจำนวนมากไว้ในสมอง ซึ่งเมื่อไรก็ตามการที่เขียนหมากรุกเห็นรูปแบบเหล่านั้นอีกก็จะสามารถรู้ได้ทันทีว่าควรจะเดินหมากต่อไปอย่างไรโดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการคิด ซึ่งในทางทฤษฎีแล้วเป็นสิ่งที่น่าเหลือเชื่อมากที่จะสามารถหาคำตอบได้ก่อนคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เร็วกว่าสมอง

สำหรับคำจำกัดความของการหยั่งรู้นี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้อย่างหลากหลายเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความหมายของการหยั่งรู้

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

การศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์สมอนั้น Duggan (2013) ได้จำแนกประเภทของการหยั่งรู้ไว้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสามัญ (Ordinary) ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) และระดับกลยุทธ์ (Strategic) สำหรับการหยั่งรู้ระดับสามัญนั้นเป็นเพียงความรู้สึกหรือสัญชาตญาณในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เข้ามากระทบ ในส่วนของการหยั่งรู้ระดับเชี่ยวชาญนั้นเป็นเรื่องของการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันที่ทันใดโดยอาศัยข้อมูลจากองค์ความรู้และประสบการณ์เดิมมาใช้ในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับที่นักเทนนิสมืออาชีพสามารถรับรู้ได้ว่าลูกเทนนิสที่ตีโต้ตอบมาจากคู่แข่งด้วยความโค้ง แรงและเร็ว นั้น ตนเองจะต้องวิ่งไปยืนอยู่ ณ ตำแหน่งไหนของสนามพร้อมทั้งเปิดหน้าไม้เพื่อตั้งรับและตีโต้กลับด้วยความแรงเท่าไร ทิศทางไหนจึงจะสามารถที่จะรับลูกเทนนิสและเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นฝ่ายรุกคู่ต่อสู้ได้ ระดับสุดท้าย คือ การหยั่งรู้ระดับกลยุทธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับความรู้สึกหรือสัญชาตญาณที่คลุมเครือเหมือนการหยั่งรู้ระดับสามัญ แต่เป็นเรื่องของความคิดที่มีความชัดเจน เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ไม่รวดเร็วเหมือนกับการหยั่งรู้ในระดับเชี่ยวชาญ เป็นเรื่องของความคิดที่ปึงแวนผ่านเข้ามาในสมอง อาจจะเป็นช่วงขณะเวลาที่เรากำลังนอนคิดวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ค้างคาอยู่ในใจตั้งแต่เมื่อ 1 เดือนที่ผ่านมา เป็นความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เราคุ้นชินเหมือนกับการแข่งขันเทนนิสในสนามแข่งขัน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ใหม่และจะเกิดขึ้นเมื่อเราอยู่ในสภาวะที่ต้องการมันมากที่สุด

3. การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition)

หากจะกล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่อยากจะเป็นบุคคลสำคัญ เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมนั้นก็ถือได้ว่าเป็นเรื่องปกติของคนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่จะเป็นคนสำคัญในระดับโลกที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้กับคนทั้งโลกได้รับรู้และใช้ประโยชน์ แต่ในความเป็นจริงนั้นมีน้อยคนนักที่สามารถบรรลุความต้องการดังกล่าว และเป็นผู้เขียนประวัติศาสตร์ให้กับโลกนี้ได้ หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า คนส่วนใหญ่ในสังคมมีมุมมองที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับวิธีการในการนำตัวเองก้าวไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว โดยเฉพาะในสังคมสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า ข้อค้นพบหรือรูปแบบความสำเร็จหลายสิ่งที่ยู่อหลายท่านได้ออกมาบอกกล่าวหรือเผยแพร่ให้คนในสังคมได้รับรู้ นั้น เมื่อบุคคลอื่นที่สนใจได้นำข้อค้นพบดังกล่าวไปปรับใช้ในบริบทของตนแล้ว กลับพบว่า ไม่สามารถเกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ จึงส่งผลให้คนบางคนกลับกล่าวโทษ

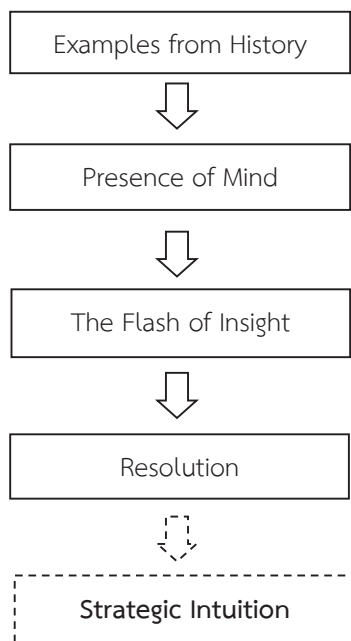
ตัวเองว่าตนคงไม่เก่งพอจึงไม่สามารถที่จะดำเนินการได้สำเร็จเช่นเดียวผู้รู้ท่านนั้นๆ ได้แต่ไม่เคยมีใครตั้งข้อสังเกตเลยว่า บางครั้งผู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายนั้นก็อาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเองเช่นกัน เช่น นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกโดยส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสัญชาตญาณในการตัดสินใจที่เฉียบคมและแม่นยำ ส่งผลให้สามารถมองเห็นวิกฤตและโอกาสได้ก่อนคนธรรมดาทั่วไป แต่เมื่อนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวได้นำความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาถ่ายทอด เขียนเป็นองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการแห่งความสำเร็จนั้น กลับพบว่า องค์ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมามักจะเป็นเรื่องราวของการวางแผนทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยหลักเกณฑ์และทฤษฎีมากมาย แต่กลับไม่มีการอธิบายถึงขั้นตอนในการใช้สัญชาตญาณการตัดสินใจถ่ายทอดออกมาเป็นข้อความเชิงบรรยายอย่างละเอียดอยู่เลย จะเห็นได้ว่า หนังสือที่เกี่ยวกับธุรกิจโดยทั่วไปจะเต็มไปด้วยหลักทฤษฎีและการอ้างอิงมากมาย 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

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสำเร็จของบุคคลสำคัญระดับโลกในยุคปัจจุบันนั้นพบว่า มีหลายท่านที่ได้นำเอากลยุทธ์ด้านการหยั่งรู้มาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบิลเกตส์ (Bill Gates) เจ้าพ่อแห่งวงการคอมพิวเตอร์ระดับโลก ซึ่งจริงๆ แล้วบิลเกตส์เป็นผู้ที่ไม่ได้มีความฉลาดหรือมีทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์สูงไปกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันมากมายนัก แต่สิ่งที่ทำให้บิลเกตส์มีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในยุคเดียวกัน คือ การค้นพบความสำคัญของชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งการให้คอมพิวเตอร์

ทำงาน (Software) ในยุคที่คนในวงการคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่ตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ซึ่งในตอนเริ่มต้นนั้นจะเห็นได้ว่า บิลเกตส์ก็เป็นเช่นเดียวกับคนอื่นๆ ที่ให้ความสำคัญกับตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่เนื่องจากการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในธุรกิจประเภทนี้ บิลเกตส์จึงได้กลับมาทบทวนกลยุทธ์และพิจารณาถึงอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ในมุมมองที่ต่างออกไป จนกระทั่งได้ค้นพบว่าชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งการให้คอมพิวเตอร์ทำงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคอมพิวเตอร์ไม่น้อยกว่าตัวอุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งในขณะนั้น พบว่าแทบจะไม่คู่แข่งทางธุรกิจในด้านนี้เลย

หากจะมองย้อนกลับไปสู่สมัยการสู้รบในอดีตคงจะไม่มีใครที่ไม่รู้จักจักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ในการรบอย่างนโปเลียน (Napoleon) ซึ่งจริงๆ แล้วนโปเลียนเองนั้นไม่ได้เป็นผู้ที่มีความฉลาดเหนือกว่านักการทหารคนอื่นๆ ในสมัยเดียวกันมากนักเช่นกัน แต่สิ่งที่ทำให้นโปเลียนสามารถได้รับชัยชนะในแทบทุกสมรภูมิการสู้รบ ก็คือ การมองหา “จุดได้เปรียบ” จากสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสู้รบในปี 1783 ที่เมืองตุลอง (Toulon) นั้น นายพลฝรั่งเศสคนเก่าได้ใช้วิธีการแบบตรงไปตรงมา ส่งผลให้ต้องพ่ายแพ้และถูกปลดออกจากการบัญชาการรบ จากเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ฝรั่งเศสต้องมีนายพลคนใหม่เข้ามารับตำแหน่งแทน ซึ่งนายพลผู้นั้นก็ได้ทดลองใช้แผนการรบที่นโปเลียนนำเสนอ โดยการนำกลยุทธ์ซึ่งอเมริกาเคยใช้ได้ผลในสงครามประกาศเอกราชมาใช้ นั่นคือ การยิงปืนใหญ่เพื่อตัดทัพบกและทัพเรืออังกฤษออกจากกันจนในที่สุดฝรั่งเศสก็สามารถขับไล่กองทัพอังกฤษออกไปได้ จากเหตุการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่านโปเลียนไม่ได้มีแผนการรบที่สำเร็จรูปอยู่ในใจ แต่กลับใช้วิธีการสำรวจภูมิประเทศและการจัดกำลังของฝ่ายตรงข้ามเพื่อมองหาจุดได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จากผลงานทางการทหารที่เหนือธรรมดาของนโปเลียนนั้น ส่งผลให้เขากลายเป็นบันไดในการไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งจักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ของฝรั่งเศสได้ในท้ายที่สุด

จากความสำเร็จของผู้ยิ่งใหญ่ต่างๆ ของโลก Duggan (2013) จึงได้นำเสนอวิธีการในการพัฒนาดตนเองเพื่อให้เกิดทักษะในการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์

ที่มา : Duggan, 2013

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่สนใจพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์นั้น สามารถฝึกฝนตนเองได้จาก 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต (Examples from History) เป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มต้นที่จะฝึกฝนและพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากในการพัฒนาทักษะด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยประสบการณ์และมุมมองความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงในอดีต อาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับเราโดยตรงหรือเป็นเหตุการณ์ความสำเร็จของคนอื่นก็ได้เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการต่อยอดความคิดในขั้นถัดไป

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

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

4. การลงมือปฏิบัติด้วยจิตใญ่มั่น (Resolution) ใช้แค่เพียงการรับรู้ที่เราจะต้องทำอะไรแต่เราต้องมีความพร้อมที่ลงมือ ความคิดที่เกิดขึ้นด้วยจิตอันเป็นสมาธิจะเป็นแรงผลักดันในการก้าวไปข้างหน้าในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ที่เราเป็นผู้กำหนดให้เกิดขึ้นจริง

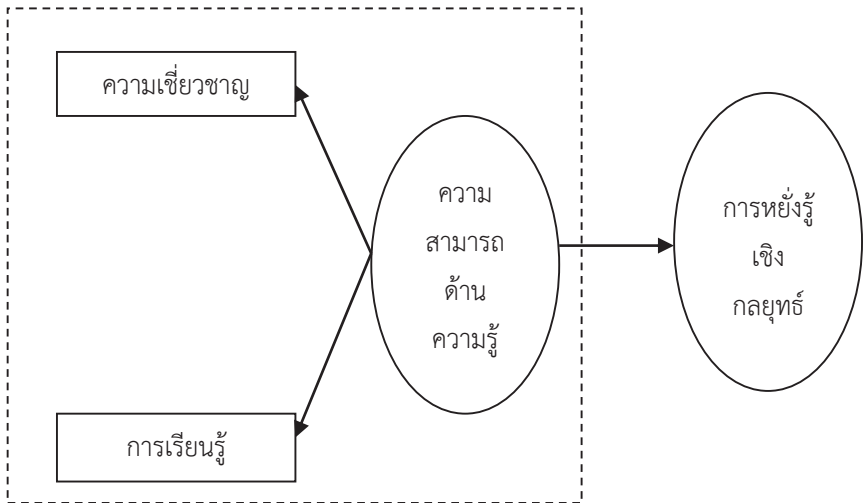
ผู้วิจัย พบว่า ความแตกต่างของความล้มเหลวของคนส่วนใหญ่ ก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องทำ (What to do) ไว้ล่วงหน้า โดยคิดว่าการพลิกแพลงยุทธวิธี (How to do) จะสามารถช่วยให้บรรลุความสำเร็จได้ โดยจากตัวอย่างของบิลเกตส์ และโนเปลี่ยนข้างตัน ได้ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่ของการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ “คิดเอาเองว่าใช่” มาเป็น “สิ่งที่สภาพความเป็นจริงได้สะท้อนออกมาว่าใช่” อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่อีกยังมีเวลาที่หลงตัวเองและล้มสูตรความสำเร็จที่เคยใช้อย่างได้ผล เช่น โนเปลี่ยนที่ถนัดในการค้นหาจุดได้เปรียบจากภูมิประเทศและการจัดวางกำลังของศัตรู แต่ก็ยังประมาทศัตรูและยกทัพล่วงลึกเข้าไปในดินแดนรัสเซียอันเหน็บหนาวจนในที่สุดก็พบกับความพ่ายแพ้อย่างยับเยิน ดังนั้น สิ่งที่ยากที่สุดของการเข้าสู่สภาวะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบสภาพจิตของตนเองว่ากลมกลืนกับความเป็นจริงหรือไม่ ไม่ใช่เป็นการคิดเองว่าใช่ เพราะทั้งความจริงที่รับเข้ามาและสิ่งที่คิดเพิ่มเติมเออนั้นล้วนผสมกลมกลืนกันอย่างยากที่จะแยก หรือแม้แต่กระบวนการสังเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ก็ต้องใช้จิตในการเชื่อมต่อความจริงที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ดังนั้น กระบวนการในการขัดเกลาจิตให้สามารถเปิดรับความจริงที่แตกต่าง เพื่อหลุดพ้นจากความคิดและตัวตนที่ครอบงำอยู่ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวจึงเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนอย่างลุ่มลึกเพื่อบรรลุความสำเร็จในการสร้างการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intuition)

ทั้งนี้ หากจะสรุปให้เห็นเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้นผ่านมุมมองของประเทศฝั่งตะวันออกนั้น พบว่า กระบวนการพัฒนาทักษะด้านการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับหลักปฏิบัติที่สำคัญทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า “ไตรสิกขา” ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งจะเห็นได้ว่าศีลเป็นเรื่องการปฏิบัติผ่านกายเปรียบได้กับระดับ “สัญญาญาณ” ของมนุษย์ในดำรงอยู่ของชีวิตมนุษย์ ถัดมาคือสมาธิ นั่นคือความมีจิตใจจดจ่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในภาวะขณะจิตเพื่อเป็นเส้นทางในการวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหา เปรียบได้ดัง “ปริชาญาณ” ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา สำหรับระดับสุดท้าย คือ ปัญญา คือ ความรู้แจ้ง เป็นสิ่งที่ก้าวข้ามในเรื่องของความรู้สึกและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวคน แต่เป็นเรื่องของ “ปัญญาญาณ” ที่เกิดขึ้นจากการที่จิตใจว่างปราศจากการปรุงแต่งอย่างมีสติรู้

การจัดการความรู้กับการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการความรู้ในส่วนของจุดเริ่มต้นในการก่อเกิดการพัฒนาทักษะด้านการหยั่งรู้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลมาใช้เป็นฐานตั้งต้นในการพัฒนา ซึ่งในการให้ความหมายของความรู้ในมิติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นจะเป็นเรื่องที่เป็ผลที่ได้จากภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่มีอยู่ในตัวคนทั้งสิ้น ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความรู้และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี คือ ความรู้รอบตัว และความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความรู้และประสบการณ์เป็นพลวัตเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) รูปแบบต่างๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าการที่จะยกระดับการจัดการความรู้ไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ด้านการหยั่งรู้ โดยต้องอาศัยกระบวนการขับเคลื่อนผ่านมุมมองการจัดการความรู้ตามมุมมองความสามารถของตัวบุคคลด้านความรู้ 2 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability) และการเรียนรู้ (Learning Capability) เพื่อต่อยอดไปสู่กระบวนการตั้งต้นของขั้นตอนการพัฒนา

ทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตเป็นจุดตั้งต้นในการพัฒนาทักษะดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการความรู้กับการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์
ที่มา : ผู้วิจัย

บทสรุป

ในสถานการณ์ของการดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ยุคโลกไร้พรมแดนที่คู่แข่งสามารถเข้าถึงความรู้ได้จากทั่วทุกมุมโลกในเวลาเดียวกันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้เท่าทัน ทั้งนี้จากสภาวะดังกล่าวส่งผลให้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ อีกทั้งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการนำเอาความรู้สักในตัวตน ที่เกิดจากการสั่งสมของประสบการณ์ในสภาวะแห่งจิตที่เป็นอิสระที่เรียกว่า การหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ โดยต้องอาศัยกระบวนการขับเคลื่อนผ่านแนวคิด

การจัดการความรู้ในมุมมองความสามารถของตัวบุคคลด้านความรู้ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability) และการเรียนรู้ (Learning Capability) เพื่อต่อยอดไปสู่กระบวนการตั้งต้นของขั้นตอนการพัฒนาทักษะการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การศึกษารูปแบบความสำเร็จจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอดีต 2) การสร้างภาวะจิตที่มีสมาธิ 3) การเชื่อมต่อความคิดในอดีตและปัจจุบัน และ 4) การลงมือปฏิบัติด้วยจิตใจที่มั่นคงมาใช้ในการกำหนดทิศทางการทำงานของการองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางของการหยั่งรู้เชิงกลยุทธ์ตามที่ผู้นำองค์กรต้องการ

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลกปี 2020 : โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 3(1), 1 – 26.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2549). Intuition ปัญญาญาณ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ไยไหม.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 : ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (2556). การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 53(1), 1 - 30.
- สุดใจ วันอุดมเดชชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1), 107 - 136.

- 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 : Pengiun group.
- Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation : An Empirical Study in Taiwan. **The Business Review, Cambridge**, 7(1), 295-301.
- 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** (4th 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** (2nd 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.

- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy : Concepts and Cases**. Ohio : Thomson South-Western.
- Jone, N. B., Herschel, R. T. & Moesel, D. D. (2003). Using Knowledge Champions to Facilitate Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management** 7(1), 49 - 63.
- 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, 57 - 86.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). **The Leadership Challenge : How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations** (5th 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.
- Liao, S. H. (2003). Knowledge Management Technologies and Applications-Literature Review from 1995 - 2002. **Expert Systems with Applications**, 25, 155 - 164.
- Liao, S. H. (2008). Relationships between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organizational Innovation. **Technovation**, 28, 183 - 195.
- 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., & Reland, R. D., (2005). Intuition in Strategic Decision-making, Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century. **Academy of Management Executive**, 19, 19 - 30.
- Mintzberg, H. (1989). **Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations**. New York : Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York : Free Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2000). **Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation**. Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. London : The MIT 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.
- Petrash, G. (2001). **Strategy : Compelling Word, Complex Concept**. Knowledge Management : Classic and Contemporary Works. London : the MIT Press.
- Porter, M. E. (1996). **What is Strategy?**. Harvard Business Review. November – December.
- Rothaermel, F. T. (2013) **Strategic Management : Concepts and Cases**. New York : McGraw-Hill.
- Schmidt, E. & Cohen J. (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** (15th 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.

Wikipedia. (2017). **Intuition**. Retrieved from : <https://en.wikipedia.org/wiki/Intuition>. [2017, March 7]

Williams, K., & Kinicki, A. (2012). **Management : A Practical Introduction** (6th ed.). New York : McGraw-Hill.