

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 Strategic Leadership in the 21st Century

วรวรรษ เทียมสุวรรณ* วัชรพล วิบูลยสาริน ศีโรจน์ ผลพันธิน และเหม ทองชัย
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Worawat Tiamsuwan* Watcharapol Wiboolyasarin Sirote Pholpuntin and Hem Thongchai
Graduate School, Suan Dusit University

Received: March 28, 2019

Revised: June 24, 2019

Accepted: June 28, 2019

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการนำตนเอง หมายถึง การมีองค์ความรู้ในโลกาภิวัตน์ ความคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ ภาวะบนทัศนที่เป็นโลกาภิวัตน์ การพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยตามสถานการณ์ การเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการนำทีม หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การสอนงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของทีมด้านเทคโนโลยีและด้านต่าง ๆ และการส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านการนำองค์กร หมายถึง การกำหนดใช้และทบทวนวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมให้เหมาะสม การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม การเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง การควบคุมงานด้วยระบบสมดุล การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาผลงานของทีมด้านเทคโนโลยี และการส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ศตวรรษที่ 21

Abstract

Strategic leadership is a type of the modern leadership which is in accordance with the global change in the 21st century. There are 3 components of the strategic leadership. They are 1) Personal Leading Component which is consisted of having global knowledge, competencies, skills of 21st century and positive thinking & attitude, developing new technology, being a good model of moral and ethical conduct 2) Team Leading Component

which is comprised of reinforcing motivation and inspiration, practicing team and conflict management, promoting creative communication, providing course training, promoting modern technology and practicing moral and ethical conduct and 3) Organizational Leading Component which has setting, implementing and revising vision, modifying appropriate and integrated strategies, setting shared values and cultures, leading change management, developing balanced controls, providing course training, promoting modern technology and moral and ethical conduct.

Keywords: Strategic Leadership, Components of Strategic Leadership, The 21st Century

บทนำ

“ผู้นำ” เป็นบุคคลสำคัญในองค์กรมีบทบาทที่ต้องดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะที่อยู่รอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันกันอย่างสูงจากปัญหาและสภาพของวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อม ผู้นำนอกจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเท่านั้นแต่ต้องมีวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้นำเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2555) ให้ทัศนะว่าการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ (2552) ประมาจารย์ด้านภาวะผู้นำอันดับหนึ่งของโลกให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า คือ ความกล้าเสี่ยงมองเห็นทุกโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นเป็นวิกฤติ สร้างแรงบันดาลใจสร้างจินตนาการ ปลุกความกล้า มุ่งสู่ความสำเร็จ รู้จักใช้หัวใจประสานงานกับคนรอบข้าง และให้ข้อคิดที่ว่า “ภาวะผู้นำไม่สามารถสร้าง และพัฒนาขึ้นในช่วงเวลา แต่สามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต”

ความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นจึงต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ฮอร์ดเดอร์ (Horder, 2010) กล่าวว่า ความท้าทายที่นักธุรกิจกำลังเผชิญในปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงที่เร่งขึ้น (Accelerating Change) ความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น (Increasing Complexity) และการแข่งขันที่ทวีคูณมากขึ้น (Multiplying Competition) อีแวนวิช เจ เอ็ม โคโนปาสกี อาร์ และแมททีสัน เอ็ม ที (Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T., 2008) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความรอบรู้หลักการบริหารจัดการที่ดี รู้หลักการจัดการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร ในขณะเดียวกันต้องรักษากำลังคนและบรรยากาศของการทำงานให้ดี หมายความว่าความสำเร็จของ การบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กร

เช่นเดียวกันภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพียง และมีประสิทธิภาพ ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานในองค์กรแบบเดิมไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยผู้บริหาร มีอาชีพ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999) ที่กล่าวถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

1. เน้นกระบวนการ และผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมั่นปราศจากความหึงหยา
3. ศึกษาค้นคว้า และยกระดับความรู้
4. แบ่งปัน และเพิ่มเติมความคิดสร้างสรรค์
5. เชื่อมความสัมพันธ์อันดี
6. แสดงออกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน
7. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
8. ยอมรับความแตกต่าง และความหลากหลาย
9. ยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
10. ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ยอดเยี่ยม
11. มองบุคลากรขององค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า
12. ทำหน้าที่ตามกระแสของโลกาภิวัตน์
13. ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ที่มา: Ireland and Hitt (1999)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเอง และองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก (Global Competitiveness)

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ความสามารถของผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาวให้กับองค์กร แนวทางการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันนั้นมีผลต่อวิสัยทัศน์ และทิศทาง การเติบโต และความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และเพื่อให้การบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้บริหารต้องมีทักษะ และเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงาน ผู้นำ

ไม่เพียงแต่มีความสามารถในการทำนายทิศทางภายหน้าแต่ต้องสามารถจัดการระบบงานภายในของตนเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ฮวย (Huey, 1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่หลายด้านที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยองค์กรให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ และสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร และคอนติโน (Contino, 2004) กล่าวเน้นถึงการใช้แรงจูงใจ และเทคนิคในการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้งานประสบความสำเร็จรวมถึงการใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลากหลายโดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way-Communication)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถที่ผู้นำต้องใช้ในการนำตนเอง และบุคลากรในองค์กรให้ทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เบตตี (Betty, 2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร และสภาพภายนอกได้ชัดเจนขึ้น การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์กร หมายความว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรม และมาเรีย (Maria, 2011) กล่าวเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กรไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และความสับสนในการทำงานทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจในระหว่างการทำงาน และบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถ้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2557) ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าผู้บริหารในยุคปัจจุบันโดยเฉพาะในสถานศึกษาต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยเริ่มจากคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มียุทธศาสตร์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันเพราะสามารถช่วยผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร และสภาพภายนอกได้ชัดเจน สร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

การจัดการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักจัดการเชิงกลยุทธ์กล่าวถึงขั้นตอน และองค์ประกอบที่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรนำมาปฏิบัติในองค์กรของตนเอง เช่น นาฮวานดี และเมเลคซาเด (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) กล่าวถึง การจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างเหมาะสม สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ดำเนิน

งานตามแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เน้นการนำ balanced Scorecard หรือ Bench Marking มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คาแพลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2005) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เป็นที่รวมกันของ 3 องค์ประกอบ คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ และก่อนที่ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องเพิ่มองค์ประกอบย่อยในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) โดยผู้บริหารต้องเปรียบเทียบปัจจัยสภาพแวดล้อมกับคู่แข่งรายอื่น ๆ และกำหนดโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรรวมถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่แสดงให้เห็นถึงการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างแรงจูงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำในลักษณะนี้เป็นที่ต้องการอย่างมากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความซับซ้อน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในด้านการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เน้นการสร้างความรู้ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์และนักวิชาการ กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. เซงเก (Senge, 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดวิสัยทัศน์ที่จะทำให้คนก้าวไปสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปสู่จุดหมายในอนาคต 2) มีความมุ่งมั่นที่ดี คือนอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วต้องมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือปฏิบัติให้บรรลุสู่ความสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

2. ดุบริน (Dubrin, 1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การคิดในระดับสูง (High-Level Cognitive) เช่น การคิดรวบยอด และการคิดแบบมีกลยุทธ์ 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยข้อมูลที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

3. ไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ซื้อ และ

ชุมชนเพื่อร่วมกันคิดว่าวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ใดที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) ทุกองค์กรต้องมีต้นทุนมนุษย์ ความฉลาด การเงิน และสังคมที่ก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร เมื่อความสามารถหลักเหล่านี้เป็นสิ่งมีค่ายากต่อการเลียนแบบ หาได้ยากก็จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแข่งขัน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไปความสามารถหลักต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นภาระหน้าที่หลักของผู้นำคือ ตัดสินว่าความสามารถหลักใดที่จำเป็นและสำคัญต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย และควรพัฒนารักษาไว้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรักษา และส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ และส่งเสริมบุคลากรทั่วไปด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ และทักษะ 4) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) 5) การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความสามัคคี 6) การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการบริหารงานอย่างยุติธรรม

4. ฮิตต์ เอ็ม เอ, ฮานเนส เค ที และเซอร์ปา รอยย์ (Hitt M. A., Haynes K. T. and Serpa Roy, 1998) และไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999 อ้างถึงใน Hitt M. A., Haynes K. T. and Serpa Roy, 2010: 439) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ 1) พัฒนา และสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) ปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้เหมาะสม และโดดเด่น 3) เน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) ลงทุนกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย 5) ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย และใช้ต้นทุนต่ำ 6) สร้าง และรักษาวัฒนธรรมองค์กร 7) พัฒนา และใช้การควบคุมเชิงสมดุล 8) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

5. นาฮาวานดิ และเมเลคซาเด (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) กล่าวถึง การจัดการกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างเหมาะสม สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เน้นการนำ Balanced Scorecard หรือ Bench Marking มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. กรรณิกา เรตมอนต์ (2559) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) ด้านทักษะการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี การนำเสนอ 2) ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และการมีจินตนาการ 3) ด้านทักษะวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ทักษะความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง

7. กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2557) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดเชิงปฏิวัติ 2) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ 3) การคาดคะเน และการกำหนดอนาคต 4) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย และ 2. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

8. กิระพงศ์ ผาภูมิ (2560) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ 1) ด้านการนำตัวเอง ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ความรู้แบบโลกาภิวัตน์คิดเชิงบวก และทัศนคติแบบทำได้ และกระบวนการที่ตนที่เป็นโลกาภิวัตน์ 2) ด้านการนำทีม มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างขวัญกำลังใจ และการจูงใจ การบริหารทีม และความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงานของทีม และ 3) ด้านการนำองค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ร่วม การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมร่วม และการนำการเปลี่ยนแปลง

9. กัญท์กัญฐ์ สุวรรณรัชภูมิ (2556) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

10. ดารุวรรณ ถวิลการ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) ทักษะเชิงมนทัศน์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักกลยุทธ์ และนักวิชาการข้างต้นถูกสังเคราะห์เป็นข้อมูล 3 ด้าน คือ 1) ด้านการนำตนเอง หมายถึงการมีองค์ความรู้ในโลกาภิวัตน์ ความคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ กระบวนการที่ตนที่เป็นโลกาภิวัตน์ การพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์ การเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการนำทีม หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การสอนงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลงานของทีม พัฒนาการทีมงานด้านเทคโนโลยี และด้านต่าง ๆ ส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านการนำองค์กร หมายถึง กำหนด ใช้ และทบทวนวิสัยทัศน์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมให้เหมาะสม กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ควบคุมงานด้วยระบบสมดุล พัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ และส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรมองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านสรุปเป็นข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปรองค้ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

1. การมีองค์ความรู้ในโลกาภิวัดน์	1. การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ	1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วม
2. ความคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้	2. การบริหารทีมและความขัดแย้ง	2. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม
3. กระบวนทัศน์ที่เป็นโลกาภิวัดน์	3. การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. การพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์	4. การสอนงาน ฝึกรอบม เพื่อพัฒนาผลงานของทีม	4. การมีความสามารถหลักที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้โดดเด่น
5. การเป็นตัวอย่งที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม	5. การพัฒนาทีมงานด้านเทคโนโลยีและด้านต่าง ๆ	5. การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์ในปัจจุบัน
	6. ส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม	6. การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและลงทุนต่ำ
		7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
		8. การพัฒนาและใช้ระบบควบคุมความสมดุล
		9. การส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม

บทวิเคราะห์ วิจารณ์ และข้อเสนอแนะ

องค้ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการนำตัวเอง ด้านการนำทีม และด้านการนำองค์กร มีประเด็นที่สำคัญ คือ

1. ด้านการนำตัวเอง ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต้องเรียนรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักศิลปะการเป็นผู้นำ รู้หลักการบริหารงาน และบริหารคนสมัยใหม่ องค้ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ด้านการนำตัวเองที่สำคัญ คือ การมี องค์ความรู้และกระบวนทัศน์เชิงโลกาภิวัดน์ หมายถึงการมีแนวคิด และกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ผลงาน เปิดกว้างทางความคิดและค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างความซื่อสัตย์ให้กับพนักงาน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสามารถที่จะย้ายหรือเดินทางไปต่างประเทศได้บ่อย และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีกรอบความคิดที่เข้มแข็ง และมีความสามารถที่จะสร้างยุทธศาสตร์ในการคิดเพื่อจัดการ และรับมือกับความเสี่ยงตลอดจนความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในโลกแห่งโลกาภิวัดน์

2. ด้านการนำทีม ทีมงานเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยสร้างพลังร่วมเพื่อให้เกิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย การเสริมสร้างและผลักดันให้บุคลากรภายในองค์กรรู้จักวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และค้นหาเทคนิคเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงทีมงานให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค้ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ด้านการนำทีมที่สำคัญ คือ การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ และการพัฒนาทีมงานด้านเทคโนโลยี ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ต่อทีมงานเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร ดังนั้นจึงควรมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทีมงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของทีมงานให้อยู่ในระดับสูงตาม

ความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ฟลิปโป (Flippo, 1967) กล่าวว่า การให้ความสำคัญแก่ขวัญ และกำลังใจในการทำงานเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องาน นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะ และสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ และการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ผู้นำต้องกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง และการทำงานแบบบูรณาการที่ทีมงาน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้น (เทียมจิต คงอรุณ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2561) และการพัฒนาทีมงานด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเช่นเดียวกัน คมกริช นันทะโรจพงศ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2560) กล่าวว่า เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง คือ ทีมงานซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มโดยการสร้างและพัฒนาทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในการวินิจฉัยปัญหา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา ตลอดจนประเมินผล และติดตามผล จนพัฒนาไปเป็นทีมจัดการความรู้ ก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยมีเทคโนโลยี และการสื่อสารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมาสนับสนุนทีมในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

3. ด้านการนำองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานคือ ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ร่วม การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำ และสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ และจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ ส่วนกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการเดินทางสู่เป้าหมาย ที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก สิ่งสำคัญที่สุดของการทำกลยุทธ์ คือการสร้างการรับรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร เปรียบเหมือนการพายเรือเมื่อทุกคนเข้าใจทิศทางที่จะไป (เป้าหมาย) เหตุผลที่ไป (ทำไม) วิธีการ และจังหวะที่จะพาย (วิธีการ) แล้วทำร่วมกัน เข้าใจตรงกัน กลยุทธ์ที่วางไว้จะเดินทางสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ ความก้าวหน้าและพัฒนาการเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยภายในระบบสังคมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต หลายหน่วยงานได้ปรับโครงสร้างขององค์กรจากโครงสร้างแบบลำดับขั้นเข้าสู่โครงสร้าง ระบบเครือข่ายพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้การตัดสินใจและการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนต่อไป ASoftBiz (2014) กล่าวว่า ผู้นำควรเตรียมองค์กรเพื่อก้าวสู่ยุคสารสนเทศอย่างมั่นคง ดังนี้ 1) ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น 2) พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกำลังเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อหาแนวโน้มความต้องการ จัดทำแผน และแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กร 3) เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร และงบประมาณ เพื่อรองรับต่อการนำเทคโนโลยี

มาใช้ และที่สำคัญการส่งเสริมด้านคุณธรรม และจริยธรรมภายในองค์กร ศิลปพร ศรีจันเพชร (2014) กล่าวว่า การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมภายในองค์กรทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมแต่ละองค์กรและรูปแบบ การบริหารงาน เช่น 1) การจัดทำจรรยาบรรณขององค์กร และสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบถึงจรรยาบรรณ ขององค์กร เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการประพฤติตนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการหรือ บทลงโทษต่อบุคคลที่มีความประพฤติที่ขัดต่อจรรยาบรรณ 2) ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการมี คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) การจัดให้มีการฝึกอบรม เกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรมในองค์กร

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ที่สังเคราะห์ได้จากบทความวิชาการนี้มีผลที่ นำเชื่อถือ และสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรทุกระดับได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากได้สังเคราะห์จากบทความ และงานวิจัยทั้งใน และต่างประเทศ ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแนวคิดระดับขั้นรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำ (A Hierarchy Model for Leadership Development) ของ Jenilee Deal (2019) ที่กล่าวว่า ขั้นตอน การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการนำตนเอง ขั้นการนำทีม ขั้นการนำทีมขนาดใหญ่ และ ขั้นการนำองค์กร อย่างไรก็ตามผลที่ได้อาจยังไม่ครอบคลุมมากนักเพราะได้สังเคราะห์จากบทความวิชาการ และงานวิจัยเพียง 10 ชิ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงควรนำเอาผลที่ได้ไปทดลองใช้กับองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือขนาดกลาง และติดตามประเมินผลว่าองค์ประกอบที่ได้นั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมมากน้อย เพียงใด อีกประการหนึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มีหลากหลาย และจำนวนมากในปัจจุบัน ทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาหรือต่อยอดจากบทความนี้ สามารถนำผลการสังเคราะห์จาก บทความนี้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 อื่น ๆ ได้ เพื่อให้การเขียน บทความวิชาการหรืองานวิจัยมีความสมบูรณ์ มากขึ้น

บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถพิเศษในการวางแผนกลยุทธ์ และแนวทางอย่างชัดเจนมีจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อนด้วย การบริหารองค์กร และบุคลากร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการคิดวางแผนอย่างมีระบบ มีคุณลักษณะที่ โดดเด่น คือ มีความนิ่ง สุขุม รอบคอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดไตร่ตรอง เชื่อมโยงเหตุการณ์ในอดีต กับปัจจุบัน เพื่อนำไปคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรใน ศตวรรษที่ 21 ที่ผู้นำต้องนำมาใช้เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทักษะภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถช่วยให้ผู้นำได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กร ต่าง ๆ ได้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันนี้มาจากความสามารถของผู้นำในฐานะหัวหน้าขององค์กร และ ความช่วยเหลือจากบุคลากรในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่จะช่วยกันปรับปรุง และพัฒนาองค์กรไปสู่ ความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก

นักกลยุทธ์ และนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 ไว้หลายรูปแบบเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ด้านการนำตนเอง หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความคิดและทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและ จริยธรรม 2) ด้านการนำทีม หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักใช้การเสริมแรงและให้แรงบันดาลใจ เช่น ให้รางวัล ให้ กำลังใจแก่พนักงาน ช่วยขจัดปัญหา และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนการสื่อสาร เชิงสร้างสรรค์ให้โอกาสพนักงานทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้าน เทคโนโลยี และด้านต่าง ๆ และส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรม และจริยธรรม และ 3) ด้านการนำองค์กร หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักกำหนดใช้ และทบทวนวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กำหนดและปฏิบัติตามค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ควบคุมการทำงานด้วยความถูกต้องและยุติธรรม พัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ และส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรม และจริยธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามมหาสารคามวิทยาลัย.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเชีย, 4** (1): 201-211.
- กัณฑ์กมลฐ สุวรรณรัชภูมิ. (2556). ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่. **วารสารบริหารการศึกษา มศว., 10** (18): 1-12.
- กัระพงษ์ ภาภูมิ. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11** (1): 19-28.
- คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการบริหาร, 12** (2): 23-34.
- ดาธุวรรณ ถวิลการ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11** (1): 56-66.
- เทียมจิต คงอรุณ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2561). การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในเขตอำเภอท่าเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1. **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 14** (2): 122-124.

- แม็กซ์เวลล์, จอห์น ซี. (2552). **ความสำเร็จ สร้างได้ทุกวัน**. แปลและเรียบเรียงโดย อธิธิพน เรืองศรี. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- ศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2014). คุณธรรม จริยธรรม: กลไกการเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 34 (131): 1-4.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2555). **ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดเชิงทฤษฎี**. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาภาวะผู้นำ. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.
- อรรณญา โคะเสนติโน และเทียน เสร้ามัญ. (2560). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา: โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่**. [Online]. Available: www.Journal.nu.ac.th [2562, มิถุนายน 4].
- ASoftBiz. (2014). **เทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์กร แนวโน้ม การนำมาใช้ การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง**. [Online]. Available: www.softbizplus.com/it/1320-it-for-organization [2019, มิถุนายน 5].
- Betty Smith Williams. (2005, October). A Lesson in Strategic Leadership for Service. **Nurse Leader**, 3 (5): 25-27.
- Contino, Diana S. (2004, June 1). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. **Critical Care Nurse**, 24 (3): 52-64.
- Deal Jenilee. (2019). **A Hierarchy Model for Leadership Development**. [Online]. Available: <https://medium.com/.../a-hierarchy-model-for-leadership-development-cee911071e4a> [2019, June 12].
- Dubrin, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. Boston: Houghton.
- Flippo, E. B. (1967). **Principle of personnel administration**. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. and Serpa Roy. (2010). Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons (2010) 53**: 437-444.
- Horder, A. (2010). **Change, Complexity, Competition**. [Online]. Available: <https://andrewhorder.com/change-complexity-competition> [2019, March20].
- Huey, J. (1994, February). The New Post-Heroic Leadership. **Fortune**, 21 (1): 42-50.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 19 (4): 63-77.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). **Organizational behavior and management (8th ed.)**. Boston: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005, October). The Office of Strategy Management. **Harvard Business Review**, 83 (10).

Maria, R. Shirey. (2011). **Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change**. [Online]. Available: https://www.Nursingcenter.com/journalarticle?Article_ID=1102317&Journal_ID=54024&Issue_ID=1102316 [2019, March 21].

Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. **Journal of Management Studies**, 30 (3): 405-425.

Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York, NY: Doubleday.

คณะผู้เขียน

นายวรวรรช เทียมสุวรรณ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
e-mail: Worawat2505@outlook.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชรพล วิบูลยศรีน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เหม ทองชัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ
เลขที่ 145/9 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300