ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี
(Case Study) เรื่อง

Strategic Thinking

แนวคิดและการประยุกต์ใช้

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data
เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) “Strategic Thinking: แนวคิดและการประยุกต์ใช้”
พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ จำนวน ๔๐๐ เล่ม ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๒๕๖๖ จำนวน ๖๘ หน้า

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. การพิมพ์ พ.ศ.๒๕๓๗
© สิทธิ์ภาษาไทยเป็นของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ผู้อำนวยการ	:	พลตรี ทักษิณ	สิริสิงห
รองผู้อำนวยการ	:	พันเอก บัณฑูร	บำเรอราช
	:	นาวาอากาศเอก ไชยา	ออกแดง
หัวหน้าโครงการ	:	นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์	เพชรวิเศษ
รองหัวหน้าโครงการ	:	พันเอกหญิง มัทนิน	เจริญชาศรี
ผู้เขียน	:	นาวาตรีหญิง จิตราภรณ์	จิตรธร
คณะวิจัย	:	เรืออากาศโทหญิง ภิรัญชญา	อุไรรัตน์
		นางสาว ปาณิสรา	เทียนอ่อน
		นางสาว ปุณณภา	โชติชินเชาว์
		นางสาว สิรภัทร	เทียมพัฒน์
พิสูจน์อักษร	:	พันเอกหญิง วาทินี	ติงสมบัติยุทธ์
		นาวาโทหญิง ฉัตรฐิรัตน์	พัชรกิจจา
		นายจิรายุ	กลัดบุบผา
		นางสาวพิมพ์อชิตา	อัครเมธายุทธ
		นางสาวภัทรภร	วรังอาจ
		นางสาวศศิพร	จันทร์มีชัย

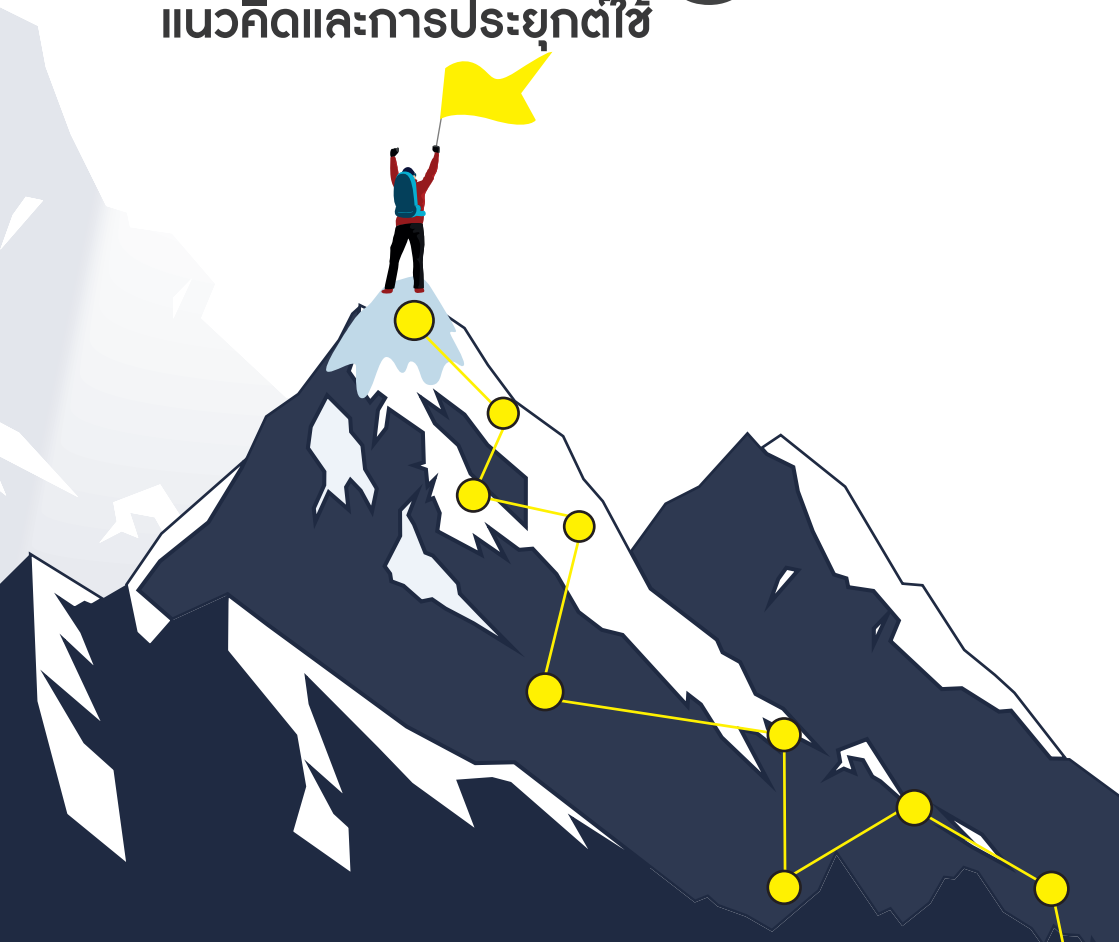
จัดพิมพ์โดย

กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๖๒ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
โทร ๐๒ ๒๗๕ ๕๗๑๕ เว็บไซต์ www.sscthailand.org

เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี
(Case Study) เรื่อง

Strategic Thinking

แนวคิดและการประยุกต์ใช้



“You cannot teach a man anything,
you can only help him to find it within himself.”

(อย่าคิดว่าจะสามารถสอนใครได้
ทำได้เพียงช่วยให้เขาค้นพบศักยภาพภายในตัวเขาเอง)

Galileo

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		**3**
ส่วนที่ 1	**บทนำ**	**7**
	ความเป็นมาและความสำคัญ	7
	ความหมาย แนวคิด Strategic Thinking	9
	หลักการและกระบวนการ Strategic Thinking	12
	กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 1	12
	กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 2	14
	กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 3	18
ส่วนที่ 2	**กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์**	**23**
	กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ : กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 4	23
	ส่วนที่ 1: การกำหนดสถานการณ์	24
	ส่วนที่ 2: กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์	25
	ส่วนที่ 3 การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication)	31
ส่วนที่ 3	**การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)**	**39**
	การประยุกต์ใช้ในงานด้านความมั่นคง	40
	กรณีศึกษาที่ 1	40
	กรณีศึกษาที่ 2	48
ส่วนที่ 4	**บทสรุปและข้อเสนอแนะ**	**63**
	บทสรุป	63
	ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม		**65**

คำนำ

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) เป็นคำที่หลายๆคนอาจคิดว่าต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้นจึงจะคิดเชิงยุทธศาสตร์ได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว “การคิดเชิงยุทธศาสตร์” เป็นทักษะหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันที่ต้องแข่งขัน ทั้งในเรื่องการเรียน การทำงาน หรือแม้แต่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ผู้ที่มีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงมักจะประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าเพราะเมื่อมีเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จย่อมพยายามหาทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด ผ่านการประเมินขีดความสามารถของตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อมรอบตัวรวมทั้งคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วจึงกำหนดเป็นทางเลือกที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จเพราะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ จะสามารถค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมายในสถานการณ์นั้นๆ

ในมิติความมั่นคงก็เช่นเดียวกัน การที่กองทัพจะตกลงใจหรือปฏิบัติภารกิจใด ๆ ก็ควรผ่านกระบวนการที่มีหลักการรองรับและสอดรับกับเสถียรภาพหรือขีดความสามารถของหน่วย อีกทั้งมีทางเลือกปฏิบัติได้มากกว่า 1 วิธี เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุด ให้ผลสัมฤทธิ์ด้านความมั่นคงสูงสุด แต่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ก็เป็นหลักการที่ทุกองค์กรพึงประสงค์ การเรียนรู้จากวิธีการและผลสำเร็จจากภาคธุรกิจจึงเป็นแนวทางที่เราควรนำมาศึกษาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของกองทัพและหน่วยงานในภาคความมั่นคงมากที่สุด

เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เรื่อง “Strategic Thinking: แนวคิดและการประยุกต์ใช้” ฉบับนี้ จึงถูกจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและรวบรวมแนวคิด หลักการ และกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ของสำนักความรู้และองค์กรภาคธุรกิจต่าง ๆ มาประยุกต์เป็นกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดรับการปฏิบัติงานของกองทัพและหน่วยงานในภาคความมั่นคง

ประกอบกับเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับผู้ที่สนใจ และเป็นเอกสารประกอบการเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

จากความสำคัญของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวมา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในฐานะหน่วยงานด้านความมั่นคง และเป็นคลังสมองด้านยุทธศาสตร์ของกองทัพ จึงได้จัดทำเอกสารเฉพาะกรณี (Case Study) เรื่อง "Strategic Thinking: แนวคิดและการประยุกต์ใช้" เพื่อเผยแพร่แนวคิดและหลักการของกระบวนการ Strategic Thinking ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กรทุกองค์กรในการดำเนินงานและการสร้างทางเลือกในการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ส่วนที่ 1

บทนำ

ส่วนที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) เป็นกระบวนการหาทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรหรือบุคคลท่ามกลางสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่อาจมีทั้งอุปสรรค (Threat) และโอกาส (Opportunity) อีกทั้งจากการเปลี่ยนแปลงไปที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงทำให้ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ การเข้าใจจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของหน่วยงานหรือภารกิจของตน ก็มีความจำเป็นไม่น้อยไปกว่ากัน ดังนั้น ทักษะและกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) จึงเป็นเครื่องมือสำหรับนักยุทธศาสตร์และนักบริหารในการใช้หาแนวทางที่ดีที่สุดเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลซึ่งมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยและตัวแปรที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในระยะยาวของหน่วยงานและบุคคล ด้วยการวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสเพื่อหาแนวทางป้องกันและสร้างประโยชน์ที่จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และแนวคิดใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูง

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีจึงควรประกอบขึ้นจากการวิจัย การคิดวิเคราะห์ นวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสารและการเป็นผู้นำ และความเด็ดขาด เพื่อให้แนวทางที่ได้เป็นตัวเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลและความน่าเชื่อถือในการนำไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันจากโลกภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม บีบบังคับให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น ด้วยการผสมผสานการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) เข้าไป ขณะที่ในระดับปัจเจกบุคคล การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) จะช่วยให้บุคลากรมีบทบาท มีส่วนร่วม และมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น

ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ที่ดีจึงควรมาจากการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มาจากการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ การปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจที่มีความชัดเจนมีมาตรฐาน การสร้างฉันทามติเมื่อมีเหตุจำเป็น และการสื่อสารกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) มีความสำคัญมากกว่าและแตกต่างจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในหลาย ๆ ด้าน ด้วยเพราะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) คือ การมองและทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กร เป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมายนั่น โดยใช้การวิเคราะห์ผลของการคาดคะเนโอกาส (Opportunities) และความท้าทาย (Challenges) ที่อาจเกิดขึ้นนั้นเพื่อขับเคลื่อนและนำองค์กร

ผู้นำหรือนักยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกการคิดเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบควบคู่ไปกับการอภิปรายเชิงกลยุทธ์ และการลงมือปฏิบัติเพื่อช่วยให้ทีมเห็นและเข้าใจภาพรวมขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน แม้ว่าสมาชิกในทีมจะมีการทำงานแบบประจำวัน (Day to Day Work) หรือมีหน้าที่ (Function) ของการทำงานนั้นแตกต่างกันก็ตาม

ความหมาย แนวคิด Strategic Thinking

STRATEGIC

คำว่า “**ยุทธศาสตร์**” และ “**กลยุทธ์**” เป็น 2 คำที่มาจากคำว่า “**strategy**” ในภาษาอังกฤษ มีความหมายเหมือนแต่จะถูกนำมาใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่เดิมคำว่า “ยุทธศาสตร์” ถูกนำมาใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ว่า “strat**ē**gia” หมายถึง การบัญชาการกองทัพด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู ต่อมามีการนำการวางแผนยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ ซึ่งเรามักจะนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์ มากกว่า

การใช้คำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยจึงอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกันว่า “**กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน**” คือ ถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบ เราจะใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์ ขณะที่ในทางธุรกิจ จะนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์

ดังนั้น ยุทธศาสตร์ จึงหมายถึง วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งขันหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

STRATEGIC THINKING

ภณธศร ปุ๊ดหน่อย, กิติยรัตน์ จันทร์หอม และโชติ บดีรัฐ (2565) ความคิด การกระทำและทักษะที่เป็นผลผลิตจากประสบการณ์ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นจากการสั่งสมหรือการฝึกฝน ความคิดเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่การเสนอความเข้าใจที่แจ่มชัด อันสามารถนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ อย่างไร

ก็ตาม แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันว่าความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือการสั่งสมประสบการณ์หรือการฝึกในภายหลัง แต่ดูเหมือนสิ่งที่คล้องกันคือ ประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดเชิงกลยุทธ์ และส่วนใหญ่ก็เห็นว่าการขาดซึ่งการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ (Learning to Think Strategically) ส่งผลให้การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยาก องค์กรที่สามารถพัฒนาให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ตามองค์ประกอบข้างต้นย่อมเป็นการสร้างความได้เปรียบใหม่ให้แก่องค์กร ผ่านการคิดแบบทัศนะภาพเชิงระบบการคิดที่มีจุดมุ่งเน้นการแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาดการคิดเป็นปัจจุบัน และการคิดขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2559 : 37) การคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นความคิดและการกระทำภายใต้ชุดของฐานคติที่แน่นอนและมีทางเลือกที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ สามารถนำไปสู่สิ่งที่ใหม่ที่มีความเหมาะสมมากขึ้น ต้องอาศัยประสบการณ์และการตกผลึก จนสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางอย่างแยบยล ซึ่งยากต่อการเลียนแบบ ไม่ได้เป็นสิ่งที่เลื่อนลอยและปฏิบัติไม่ได้ ตรงกันข้ามการคิดเชิงยุทธจะต้องตั้งอยู่บนฐานคติประมวลมาอย่างรอบคอบ เป็นฐานคติที่อธิบายบริบทในระบบนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

Hamel and Prahalad (2005: 148-161) การคิดเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับวิธีการคิดที่มีลักษณะ เฉพาะและชัดเจน เป็นกระบวนการสังเคราะห์และใช้ประโยชน์จากสัญชาตญาณ (Intuition) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผลลัพธ์ของการคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงมีลักษณะเป็นองค์รวมของทั้งองค์การ มีลักษณะเป็นความรู้และความสามารถเฉพาะตัวในการสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในพิมพ์เขียวขององค์การ

Wootton and Horne (2001: 32) ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ในมิตินี้การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถฝึกฝนได้ โดยการคิดเชิงยุทธศาสตร์ยังประกอบด้วยการคิดในหลายทักษะ

ตั้งแต่การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงตัวเลข การคิดเชิงสะท้อน การคิดเชิงทำนาย การคิดเชิงจินตนาการ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงความรู้สึก การคิดเชิงจริยธรรม การคิดเชิงปฏิบัติการคิดเชิงการเมือง การนำไปใช้ก็แตกต่างไปตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนของการคิด

Alexander L. Vuving (2566) การคิดในภาวะวิกฤติและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Critical Thinking & Strategic Thinking) เป็นแนวคิดที่อาศัยความรู้ทั้งหมดเกี่ยวกับอดีต เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจทั้งหมดของตัวเองซึ่งจะกลายเป็นเรื่องของอนาคต โดยหลักคิดที่สำคัญในการก้าวสู่อนาคตต้องอาศัยจินตนาการ และบทเรียนจากในอดีต ทั้งนี้สิ่งที่ต้องพึงระวัง คือ (1) การเปรียบเทียบ (2) การตีกรอบ และ (3) การตั้งสมมติฐาน สิ่งเหล่านี้จะจำกัดความคิดของตัวเอง ในขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อความคิดเช่นกัน โดยการเปรียบเทียบจะเป็นแกนหลักของการรับรู้ ซึ่งเป็นกลไกของความคิดและภาพที่เราคิดหรือมองมาจะถูกตีกรอบเสมอ แม้เป็นภาพขนาดใหญ่

Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI APCSS, USA) ให้ความหมาย ของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ว่าเป็นชุดความคิด (Mindset) ที่มีจุดหมายปลายทางสุดท้ายที่ชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นในแง่ของวิธีการและเป้าหมายระหว่างทางเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางนั้น ยอมรับการคิดเชิงระบบ ให้ความสำคัญกับภาพใหญ่โดยผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์

จากคำจำกัดความของนักวิชาการเกี่ยวกับการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Critical Thinking & Strategic Thinking) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขอสรุปว่า **Strategic thinking คือ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่สำคัญในระยะยาว โดยมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยและตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในระยะยาวของหน่วยงานหรือกลุ่มคน ด้วยการวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา (Threats) และโอกาส**

(Opportunities) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่ยาวนาน และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรือกลุ่มคน

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีจึงควรประกอบขึ้นจากการวิจัย การคิดวิเคราะห์ นวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การเป็นผู้นำ และความเด็ดขาด เพื่อให้แนวทางที่ได้เป็นตัวเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลและความน่าเชื่อถือในการนำไปปฏิบัติ

หลักการและกระบวนการ Strategic Thinking

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

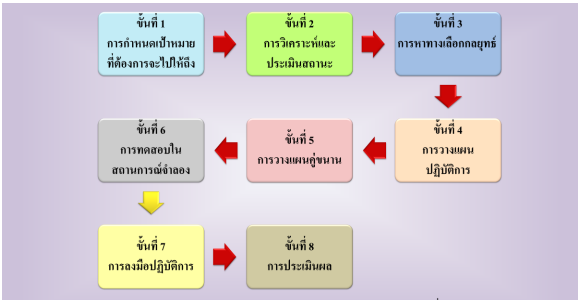
กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีการอธิบายและแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติออกมาในหลายแบบ แต่ในภาพรวมแล้วอยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน ซึ่งศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ขอยกตัวอย่างมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 1

การคิดเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการคิด เกิดขึ้นเมื่อมี **เป้าหมาย** บางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น ได้รับสิ่งที่ต้องการ ชนะการแข่งขัน ทำให้ปัญหาหมดไป เป็นต้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดย**การวิเคราะห์และประเมินสถานะ** ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกำลังความสามารถของตนเอง (การรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง) การประเมินสิ่งแวดล้อม (การรู้จักคู่ต่อสู้ คือ การรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของคู่ต่อสู้ การรู้โอกาสและอุปสรรค) การคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น (การรู้ความไม่แน่นอนของอนาคต) จากนั้นจึง **หาทางเลือกกลยุทธ์** ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ แล้วเริ่ม **การวางแผนปฏิบัติการ**

เป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย เป็นการปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะเป้าหมาย และใช้ **การวางแผนคู่ขนาน** คือการหามาตรการต่าง ๆ ให้เป็นทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น การมีแผนหลักเป็นแผน A แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะใช้แผน B หรือแผน C เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทุกแผนจะอยู่ภายใต้เป้าหมายที่ได้วางไว้ **การทดสอบในสถานการณ์จำลอง** เป็นการทดสอบแผนการดำเนินงานในสนามทดลอง โดยการจำลองเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ และดูความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าช่วยให้ทีมงานมีความมั่นคง ไม่ตื่นตระหนกกับเหตุบังเอิญต่าง ๆ เพราะได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว เมื่อผ่านขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ **การลงมือปฏิบัติการ** ถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะจะต้องดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า แต่เป็นการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่ได้เผชิญ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ขั้นตอนสุดท้ายคือ **การประเมินผล** เป็นการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หรือเข้าใกล้เป้าหมายเพียงใด เป็นการตรวจสอบผลสำเร็จหรือผลล้มเหลว (ถ้ามี) ที่เกิดขึ้น หากพบว่ามีผลล้มเหลวเกิดขึ้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ต่อไป กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในแบบที่ 1 มีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังรูปที่ 1

รูปที่ 1 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 1



กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์แบบที่ 1

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 2

The University of Florida. จัดแบ่งขั้นตอนและองค์ประกอบของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) ไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน (Where we are now) 2) เราต้องการอยู่ที่ไหน (Where we want to be) และ 3) เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร (How we will get there) กับอีก 6 องค์ประกอบทั่วไป คือ (1) เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ (Tools for analysis) (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic purpose) (3) ค่านิยม (Values) (4) วิสัยทัศน์ (Vision) (5) เป้าหมายหลัก(Key goals) และ (6) การวางแผนปฏิบัติการ (Action planning) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจสถานะของตนเอง (Where we are now)

เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ (Tools for analysis) หรือสำรวจสถานะความพร้อม และขีดความสามารถของตนเอง/ องค์กรมีหลากหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความถนัดของผู้วิเคราะห์และความเหมาะสมกับบริบทของสิ่งที่จะวิเคราะห์ แต่ที่นิยมที่สุด คือ การวิเคราะห์ด้วย SWOT/SWOC Analysis เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายทั้งในการเริ่มต้นวิเคราะห์เรื่องใหม่ๆ และมีประโยชน์หากเป็นการวิเคราะห์ต่อยอด/ ประเมินผลเรื่องที่เริ่มดำเนินการมาแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาจุดแข็ง (S=Strengths) จุดอ่อน (W=Weaknesses) โอกาส (O=Opportunities) และภัยคุกคาม (T=Threats) ตลอดจนสิ่งท้าทาย(C=Challenges) ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับเป้าหมายในอนาคตของตนเองหรือองค์กร

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง (Where we want to be)

จากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งจะทำให้เห็นขีดความสามารถและศักยภาพในปัจจุบันของตนเอง/องค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเป็นหรือไปให้ถึง โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณา 3 ส่วนด้วยกัน คือ

ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic purpose)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็น “หัวใจของพิมพ์เขียวสำหรับอนาคต” (Heart of blueprints for the future) เพราะเป็นการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของวัตถุประสงค์นั้น ๆ หากสามารถอธิบายให้ทุกคนในทีมหรือในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์นี้เป็นภาพเดียวกันได้ ไม่ว่าจะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำวันละกี่ร้อยครั้ง หรือองค์กรจะมีความซับซ้อนเพียงใด งานก็จะสำเร็จไปได้

ในมุมกลับกัน หากขาดความชัดเจนและความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน การคิดและตัดสินใจก็จะถูกจัดลำดับความสำคัญจากความรู้สึก ความเข้าใจส่วนตัว หรือเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์เป็นครั้ง ๆ ไป ซึ่งอาจก่อผลเสียต่อการพัฒนาและการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายหลักที่แท้จริง

ส่วนที่ 2 ค่านิยมขององค์กร (Values)

Peter Drucker[1] กล่าวไว้ว่า “Culture eats strategy forbreakfast.” แปลตามตัว คือ วัฒนธรรม กินกลยุทธ์ เป็นอาหารเช้า” ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรรม มีความสำคัญกว่ายุทธศาสตร์

วัฒนธรรมในองค์กรเปรียบเสมือนบุคลิกภาพ นิสัยของคนแต่ละคน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรก็เปรียบเสมือนการเปลี่ยนนิสัยของบุคลากรทุกๆ คน หมายถึง หากมีการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ดีแล้ว บุคลากรทุกคนก็ต้องมีนิสัยที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายด้วยกลยุทธ์นั้น ในอดีตเราอาจเห็นหลายๆ องค์กรเน้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ในปัจจุบันจะเห็นว่ามีการเพิ่มเติมนวัตกรรม (Innovation) เข้าไปด้วย เพราะองค์กรจะอยู่รอดได้ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

---

[1] Culture eats Strategy for breakfast. https://www.thansettakij.com/columnist/252595

ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่ไม่ดี ก็จะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ไม่ได้เช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการวางยุทธศาสตร์ที่ดีก็คือ ความชัดเจนของค่านิยม (values) ที่จะช่วยสนับสนุนให้วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้นจนกระทั่งสามารถวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนได้

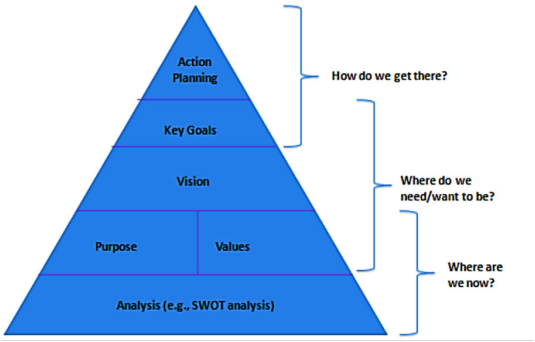
ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่ช่วยระบุทิศทาง ด้วยการตอบคำถามว่า “ถ้าเราบรรลุวัตถุประสงค์ของเราด้วยความเป็นเลิศแล้ว ความสำเร็จนั้นจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร” วิสัยทัศน์จะเป็นองคุประกอบที่สร้างให้เห็นภาพอนาคตของทีมหรือองค์กร ซึ่งภาพอนาคตนี้จะช่วยให้เห็นว่าทีมกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ซึ่งแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ท้าทาย และมีความหมาย จะทำให้สามารถกำหนดกรอบงานที่ต้องทำและช่วยให้สมาชิกในทีมก้าวไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นที่ 3 เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร (How we will get there) มีองค์ประกอบ คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายหลัก (key goals)

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) คือ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่จะทำให้ทีมก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายหลัก (key goals) จะมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงแผนงานที่กำลังดำเนินอยู่ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์



ขั้นตอนและองค์ประกอบของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking)
ที่มา: https://leadership.hr.ufl.edu , University of Florida

เนื่องจากเป้าหมายเหล่านี้จะช่วยกำหนดทิศทางการคิดวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับแผนงาน และสามารถปฏิบัติได้

ส่วนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action planning)

ยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันความสำเร็จได้ แต่การนำยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นรับประกันความสำเร็จได้ บ่อยครั้งที่กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนนั้นล้มเหลว เนื่องจากผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญในการระบุว่า “ใครจะทำอะไร และเมื่อไหร่” องค์ประกอบด้าน “การวางแผนปฏิบัติการ” (Action planning) จึงช่วยอธิบายวิธีการทำงานและการขับเคลื่อนเป้าหมายไปข้างหน้า ซึ่งการวางแผนปฏิบัติการจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่ามากขึ้น เมื่อมีการอธิบาย/แถลงเป้าหมาย และการอธิบายตัวบ่งชี้/สิ่งบ่งบอกความสำเร็จที่ครอบคลุมทั้งแผนงาน

ที่กล่าวมาเป็น 3 ขั้นตอน 6 องค์ประกอบในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำพึงมี เพราะความเข้าใจองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้ผู้บริหารหรือผู้นำคนนั้นสามารถอธิบายประเด็นที่สำคัญและบริหารจัดการทีมอย่างเป็นกระบวนการ บนพื้นฐานของความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร เป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมายนั่นได้ กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในแบบที่ 2 มีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังรูปที่ 2

รูปที่ 2 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 2

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 3

การศึกษาและสังเคราะห์หาลักษณะร่วมของการคิดเชิงยุทธศาสตร์จากแนวคิดที่สะท้อนว่า การคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการมองภาพแบบองค์รวม (**Liedtka, 1998 : 120-129**) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทัศนภาพเชิงระบบ (Systems Perspective) เป็นวิธีเป็นวิธีการพิจารณาสถานการณ์อย่างเป็นองค์รวม ทัศนภาพเชิงระบบช่วยให้เกิดความเข้าใจและตีความสภาพขององค์การได้อย่างถูกต้อง อาจเรียกคิดแบบนี้ว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

2. จุดมุ่งเน้น (Intent-Focused) การคิดที่ตั้งมั่นกับเจตจำนงบางประการไม่ปรับเปลี่ยนหรือกระจายความสนใจไปยังจุดอื่น การตั้งสมมติฐานและทดสอบความคิดเฉพาะเรื่องนั้นซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ มองเห็นโอกาส และพบทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3. การแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาด (Intelligent Opportunism) เป็นลักษณะของความคิดที่มองหาตำแหน่งหรือโอกาสซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันหรือเติบโตได้มากขึ้นจากการอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ ความซับซ้อนของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ส่วนนี้ต้องการความคิด การตีความสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของนักคิดมากกว่าการวิเคราะห์

4. การคิดเป็นปัจจุบัน (Thinking in Time) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล นักคิดจะต้องเรียนรู้เหตุการณ์ใน 3 ช่วงเวลา คือ เรียนรู้อดีต เข้าใจปัจจุบัน และมองเห็นอนาคต โดยให้องค์กรเรียนรู้อดีตกระทั่งเกิดความเข้าใจเชิงเหตุและผลและเป็นฐานความรู้ที่สามารนำมาเชื่อมโยงกับทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันสร้างโอกาสและขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้

5. การขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน (Hypothesis-Driven) เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วและองค์กรมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ การตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมทำให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นและ

ดำเนินการในอนาคต ความแม่นยำของการทำนายอนาคตจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่แม่นยำ การคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องคิดบนฐานของสมมติฐานของสถานการณ์บางอย่างที่นักคิดจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากอดีตและปัจจุบัน การตั้งสมมติฐานนำไปสู่การสร้างเงื่อนไขให้สามารถทดสอบทางเลือกได้ว่าจะมีประสิทธิผลมากเพียงใดก่อนใช้ปฏิบัติจริง

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในแบบที่ 3 มีองค์ประกอบและขั้นตอนดังรูปที่ 3

รูปที่ 3 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 3

จากบทที่ 1 ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความหมาย และบริบทแวดล้อมของกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) รวมถึงการรวบรวมหลักการและกระบวนการคิดของสถาบันด้านวิชาการในต่างประเทศมาเป็นตัวแบบ ซึ่งตัวแบบทั้ง 3 มีกรอบการคิดในเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมือนกัน คือ การประเมินสถานการณ์ การตั้งเป้าหมาย และการหาวิธีการไปสู่ความสำเร็จ โดยศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์กระบวนการให้เหมาะสมกับงานด้านความมั่นคงแบบบูรณาการที่ปัจจุบันกองทัพไม่สามารถดำเนินการหรือขับเคลื่อนองคาพยพในงานความมั่นคงได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อีกทั้ง

ยังต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จึงได้นำการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) มาใช้เพื่อให้การส่งข้อมูลและข่าวสารมีประสิทธิภาพ ตัวแบบของกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในแบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ มีรายละเอียดและตัวอย่างประกอบในบทต่อไป .....

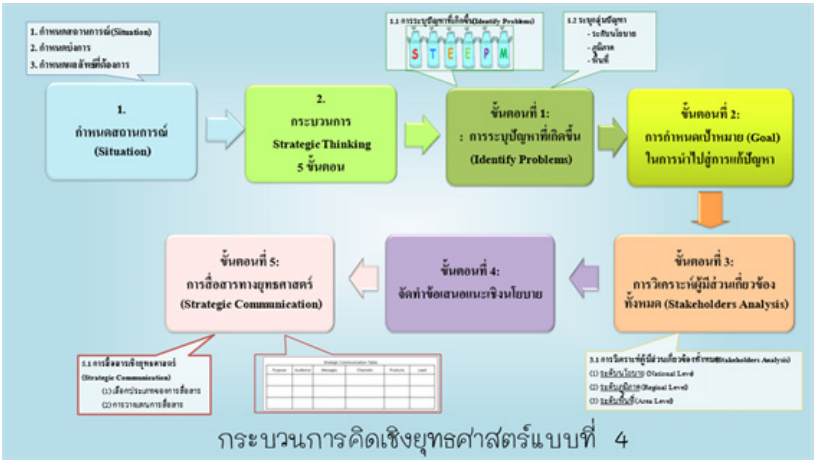
ส่วนที่ 2

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์_ : กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 4

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ นำองค์ความรู้ในเรื่องการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ในแบบที่ 1-3 และการแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับนักวิชาการด้านความมั่นคงจากสถาบัน Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (APCSS) ของสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้กับงานด้านความมั่นคงในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือที่เรียกว่า ยุคของ “VUCA World” ซึ่งในบางสถานการณ์อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและความมั่นคงของประเทศ การคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรในการทำเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ ในส่วนที่ 2 นี้ จึงเป็นกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 4 ที่แบ่งกระบวนการคิดออกเป็น 2 ส่วน ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 4

ส่วนที่ 1 การกำหนดสถานการณ์ (Situation)

การกำหนดสถานการณ์เกิดจากการรวบรวมข้อมูลของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น ข้อมูลประชากร แผนที่พื้นที่ แผนที่ภูมิประเทศ (Topographic map) แผนที่อุทกศาสตร์ (Hydrological map) แผนที่ลมฟ้าอากาศ (Weather map) แผนที่เฉพาะเรื่อง (Thematic map) สถิติย้อนหลัง และโครงสร้างพื้นฐานของพื้นที่ เป็นต้น มากำหนดเป็นบ่งการให้ใช้กระบวนการ Strategic Thinking ในการกำหนดแผนงานการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การมีกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์อย่างมีระบบ มีการบูรณาการความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ตัวอย่างการกำหนดโจทย์

จากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคปอดอักเสบจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Corona Virus Disease Starting in 2019: Covid-19) ที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ประเทศจีน ดังที่ปรากฏข้อเท็จจริงตามสื่อนานาประเทศในขณะนี้เชื้อไวรัสดังกล่าว ทำให้เกิดผู้ป่วยที่แพร่เชื้อได้มากเป็นพิเศษ (Super-Spreader) โดยพบผู้ป่วยในอีกหลายเมืองของประเทศจีน รวมถึงในต่างประเทศ เช่น ไทย ญี่ปุ่น สหรัฐฯ และเกาหลีใต้เป็นต้น โดยผู้ป่วยที่พบในต่างประเทศมีทั้งกรณีที่มีความเชื่อมโยงและไม่มีความเชื่อมโยงกับเมืองอู่ฮั่น

สถานการณ์ผู้ป่วยติดเชื้อฯ (ข้อมูลวันที่ 5 ก.พ.63) พบผู้ป่วยติดเชื้อทั่วโลกรวม 24,476 ราย เสียชีวิต 392 ราย รักษาหาย 903 ราย โดยอันดับที่ 1 ประเทศจีน พบผู้ติดเชื้อ 24,314 ราย เสียชีวิต 492 ราย รักษาหาย 891 ราย อันดับที่ 2 ประเทศ ญี่ปุ่น พบผู้ติดเชื้อ 33 ราย อันดับที่ 3 ประเทศไทย พบผู้ติดเชื้อ 25 ราย รักษาหาย 8 ราย

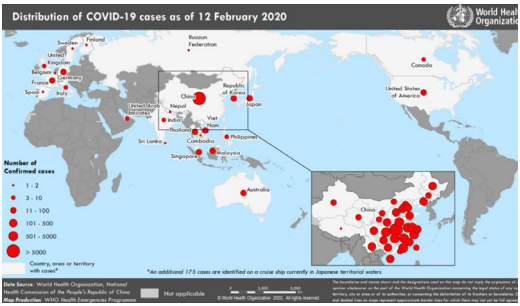


Table 2. Countries, territories or areas with reported confirmed COVID-19 cases and deaths. Data as of 12 February 2020

WHO Region	Country/Territory/Area	Confirmed cases (new)	Total cases with travel history to China (new)	Total cases with possible or confirmed transmission outside of China (new)	Total cases with site of transmission under investigation (new)	Total deaths (new)
Western Pacific Region	China*	45,171 (2022)				1113 (97)
	Singapore	47 (2)	22 (0)	25 (2)	0 (0)	0 (0)
	Japan	28 (2)	24 (2)	4 (0)	0 (0)	0 (0)
	Republic of Korea	28 (0)	13 (0)	12** (0)	3 (0)	0 (0)
	Malaysia	18 (0)	15 (0)	3** (0)	0 (0)	0 (0)
	Australia	15 (0)	15 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Viet Nam	15 (0)	8 (0)	7 (0)	0 (0)	0 (0)
	Philippines	3 (0)	2 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (0)
	Cambodia	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Thailand	33 (0)	23 (0)	6** (0)	4 (0)	0 (0)
South-East Asia Region	India	3 (0)	3 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Nepal	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Sri Lanka	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Region of the Americas	United States of America	13 (0)	11 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)
	Canada	7 (0)	6 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)
European Region	Germany	16 (2)	2 (0)	14 (2)	0 (0)	0 (0)
	France	11 (0)	5 (0)	6 (0)	0 (0)	0 (0)
	The United Kingdom	8 (0)	1 (0)	7** (0)	0 (0)	0 (0)
	Italy	3 (0)	3 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Russian Federation	2 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Spain	2 (0)	0 (0)	2** (0)	0 (0)	0 (0)
	Belgium	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Finland	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	Sweden	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Eastern Mediterranean Region	United Arab Emirates	8 (0)	6 (0)	1 (0)	1 (0)	0 (0)

Scenario

การแพร่ระบาดของโรคปอดอักเสบจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Novel Coronavirus 2019 Pneumonia) ในประเทศไทยมีขีดความสามารถในการรับมือเป็นอันดับที่ ๖ ของโลก โดยมีศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินฯ ที่ทันสมัย พร้อมบุคลากรทางการแพทย์ที่เชี่ยวชาญ แต่มีขีดจำกัดในเรื่องอุปกรณ์และยา ซึ่งในประเทศไทยได้มีการสื่อสารทาง Social Media ที่รวดเร็วและครอบคลุม โดยประเทศไทยมีความสามารถในการควบคุมและจำกัดการแพร่กระจายของเชื้อโรคได้แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว และกัมพูชา มีความอ่อนแอทางด้านสาธารณสุข ซึ่งทั้ง ๒ ประเทศเป็นฐานของการลงทุนของชาวจีน และจากนโยบายของประเทศเหล่านั้นไม่มีการควบคุมโรค จึงอาจก่อให้เกิดการแพร่กระจายของโรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลจากการแพร่กระจายโรคใน ๒ ประเทศ ทำให้คนอพยพเข้ามายังประเทศไทยมากขึ้น

จากสถานการณ์ดังกล่าว หากท่านเป็นที่ปรึกษาให้กับรัฐบาลและต้องจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่รัฐบาล จะมีการดำเนินการพิจารณาโดยใช้กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

ส่วนที่ 2 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify to Problems)

ในขั้นตอนแรกนี้ จะเป็นการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงในทุกแง่มุม ทุกมิติที่มีความสัมพันธ์กับพื้นที่ ซึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ จะใช้ SWOT ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและ

ภายนอกเพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดด้อย (Weaknesses โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะนำไปสู่การประเมินสถานการณ์ต่อไป

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน จะเป็นการพิจารณาร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดด้อย (Weaknesses) ของพื้นที่หรือหน่วยงาน

ขณะที่การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกพื้นที่หรือหน่วยงาน จะมาจากการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงและผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในพลังอำนาจของประเทศทั้ง 6 มิติหลัก คือ มิติสังคม (Social) มิติเทคโนโลยี (Technology) มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) มิติการเมือง (Political) และมิติการทหาร (Military) มาพิจารณาร่วมกัน เรียกเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกนี้ว่า **STEEP-M Model** ซึ่งจะช่วยเติมเต็มให้เห็นว่าสถานการณ์จากโจทย์นั้น จะก่อให้เกิดเหตุการณ์หรือมีแนวโน้มไปในทิศทางใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างทางเลือกของหนทางปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

<u>สุดท้าย</u> คือ การนำสภาวะแวดล้อมที่ได้ทั้งหมดมาระบุปัญหา โดยให้แบ่งกลุ่มปัญหาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปัญหาระดับนโยบาย กลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค และกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่ โดยมีตัวอย่าง เช่น

(1) <u>กลุ่มปัญหาระดับนโยบาย</u> (National level)

- การร้องขอเข้ามารับการรักษาในประเทศไทยของประเทศเพื่อนบ้าน นำไปสู่การลดระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในอนาคต
- การบริหารจัดการด้านสาธารณสุขของประเทศเพื่อนบ้าน โดยขีดความสามารถด้านสาธารณสุขของลาวอยู่อันดับที่ 73 และกัมพูชาอยู่ที่ 89 ของโลก

(2) <u>กลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค</u> (Regional level)

- ผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะ

นำไปสู่การกระทบต่อตัวเลขเศรษฐกิจของอาเซียนไปด้วย

- การลักลอบเข้าเมืองที่ไม่ผ่านการคัดกรอง อาจเป็นสาเหตุการแพร่เชื้อไวรัสฯ
- การรับรู้ข้อมูลที่ผิดอันนำ ไปสู่การกระทบกระทั่งกันทางความคิด ปัญหาการแบ่งแยกเชื้อชาติ

(3) <u>กลุ่มปัญหาระดับพื้นที่</u> (Area level)

- การอพยพเข้ามายังประเทศไทยของประชาชนประเทศเพื่อนบ้าน ผ่านพรมแดนทางธรรมชาติจุดผ่านแดนชั่วคราว/ ผ่อนปรน ที่นอกเหนือจากสนามบิน ซึ่งอาจจะไม่สามารถคัดกรองผู้ติดเชื้อได้
- ผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านในระดับพื้นที่
- การลักลอบเข้าเมืองที่ไม่ผ่านการคัดกรอง อาจเป็นสาเหตุการแพร่เชื้อไวรัสฯ
- การรับรู้ข้อมูลที่ผิดอันนำ ไปสู่การกระทบกระทั่งกันทางความคิด ปัญหาการแบ่งแยกเชื้อชาติ

<u>ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในการนำไปสู่การแก้ปัญหา</u>

ตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา เช่น

เป้าหมาย (Goal) ในการแก้ปัญหา: ประชาชนไทยปลอดภัยจากโรคปอดอักเสบจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (Covid-19) โดยไม่สูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และรักษาไว้ซึ่งความเป็นแกนกลางของ ASEAN

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis)

จากการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify to Problems) ในขั้นตอนที่ 1 สามารถนำมาวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด โดยแบ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกลุ่มปัญหาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับนโยบาย (National level)

(2) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค (Reginal level)

(3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่ (Area level)

ตัวอย่าง

จากปัญหาแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 และการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify to Problems) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ สามารถนำมาวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis) โดยแบ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกลุ่มปัญหาได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับนโนบาย ได้แก่

1.1 United Nations (UN)

1.2 รัฐบาลของทั้ง 3 ประเทศ คือ ไทย ลาว และกัมพูชา

1.3 กระทรวงสาธารณสุข

1.4 กระทรวงแรงงาน

1.5 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

1.6 กระทรวงอุตสาหกรรม

1.7 กระทรวงการคลัง (กรมศุลกากร)

1.8 กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)

1.9 สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

1.10 กรมควบคุมโรค (สำนักระบาดวิทยา)

1.11 องค์การเภสัชกรรม

2. หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค ได้แก่

2.1 หอการค้า

2.2 สภาอุตสาหกรรม

2.3 ตำรวจ (ตม.)

2.4 แรงงานจังหวัด

2.5 พาณิชย์จังหวัด

2.6 คณะกรรมาธิการเขตแดนร่วมไทย-กัมพูชา (JBC) คณะกรรมการชายแดนทั่วไปไทย-กัมพูชา (GBC) และคณะกรรมการชายแดนส่วนภูมิภาค ไทย-กัมพูชา (RBC)

2.7 กรมศุลกากร

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่ ได้แก่

3.1 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)

3.2 พาณิชย์จังหวัด

3.3 ตำรวจ

3.4 สาธารณสุขจังหวัด

3.5 แรงงานจังหวัด

3.6 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

3.7 NGO ชายแดน เช่น สมาคมลุ่มแม่น้ำโขง 7 จังหวัด

3.8 ประชาชนและภาคประชาสังคม

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแนวทางในการแก้ปัญหา (Define situation to achieve goal)

ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดหรือจัดทำแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา (Ways) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ (Ends) ที่พึงประสงค์ ตลอดจนกำหนดเครื่องมือ (Means) ที่ใช้ในการแก้ปัญหา รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและห้วง

เวลาดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะของสถานการณ์ (Situation) และฉากทัศน์ (Scenario) ดังกล่าว สามารถจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานระดับกองทัพและรัฐบาลได้ดังนี้

4.1 ข้อเสนอแนะต่อกองทัพ

ควรนำกรณีความสำเร็จในการจัดการโรคระบาดจากนานาประเทศมาประกอบการพิจารณาในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดในประเทศ รวมถึงใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสนับสนุนการสร้างบทบาทของอาเซียน ในการสร้างความร่วมมือด้านการรับมือเหตุฉุกเฉินด้านสาธารณสุข

4.2 ข้อเสนอแนะต่อรัฐบาล

ควรสนับสนุนการสร้างขีดความสามารถในการรับมือกับโรคระบาดของประเทศ และระหว่างประเทศ ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องในการสร้าง Health Supply Chain กองทัพช่วยทรัพยากรสนับสนุนแพลตฟอร์มศูนย์การแพทย์ทหารอาเซียน (ASEAN Center of Military Medicine: ACMM)

ขั้นตอนที่ 5: การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายในการสื่อสาร ผู้รับสาร กรอบสาระสำคัญ และเนื้อหาในการสื่อสาร ตลอดจนกำหนดวิธีการในการสื่อสารและเครื่องมือที่จะใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนและสื่อมวลชนได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

ข้อมูลที่ได้ สามารถนำเสนอในลักษณะของตาราง ดังตัวอย่างในตารางที่ 1

Strategic Communication Table

Purpose	Audience	Messages	Channels	Products	Lead

ตารางที่ 1 แสดง Strategic Communication Table

สำหรับในขั้นตอนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) มีรายละเอียดที่ต้องทำความเข้าใจ ดังนี้

ส่วนที่ 3 การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication)

ความหมายของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: SC) คือ “ความพยายามขององค์กรหรือหน่วยงานที่มุ่งทำความเข้าใจ และปฏิบัติต่อเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างเสริม รักษาสภาวการณ์ หรือเงื่อนไขที่สนับสนุน และความก้าวหน้าของผลประโยชน์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของรัฐบาล โดยอาศัยการใช้โครงการ แผน หัวข้อ ข้อความ และผลผลิตที่ประสานสอดคล้องกับการปฏิบัติของเครื่องมือทั้งหมดของพลังอำนาจแห่งชาติ” ซึ่ง SC เปรียบเสมือนตัวแบบทางความคิดที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยอาศัยการสื่อสารและการปฏิบัติการข่าวสาร (IO) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดแนวคิดทางยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กรจากระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กระทั่งบรรลุเป็นผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญ ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

หลักการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

หลักการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการนำการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

(1) การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven) เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องแสดงเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ และแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจ และตอบสนองวัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์

(2) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) สามารถสร้างขึ้นได้จากการรับรู้ถึงความจริง ความถูกต้อง โดยการประสานสอดคล้องกันระหว่างคำพูด ท่าที และการปฏิบัติ หากสิ่งที่ต้องการสื่อออกไปนั้นเป็นความจริงก็จะส่งผลให้เป็นยุทธศาสตร์การสื่อสารที่ดีที่สุดในการสร้างความน่าเชื่อถือ

(3) ความเข้าใจ (Understanding) ส่งผลไปยังวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการสร้างความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้าม ต่อกระบวนการคิด คำพูด พฤติกรรม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

(4) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue) การใช้สื่อหรือวิธีการในการนำข่าวสารชนิดใดชนิดหนึ่ง จากบุคคลหรือสถานที่หนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่ง เพื่อส่งข่าวสาร ความคิด หรือความรู้สึกเพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจ ซึ่งการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องเกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อออกไปด้วย

(5) ความแพร่หลาย (Pervasiveness) ได้แก่ คำพูด ท่าที การปฏิบัติต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้นำหรือผู้บัญชาการจนถึงผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสุดท้าย ไม่ว่าจะสื่อสารไปโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม การสื่อสารทั้งหมดจะส่งผลกระทบทางยุทธศาสตร์โดยมิอาจหลีกเลี่ยงได้

(6) ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort) ทั้งการมีเอกภาพในการสื่อสารและในสายการบังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

(7) การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base) เป็นการติดตามผลลัพธ์สุดท้ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งหัวข้อ กระบวนการ เป้าหมายในการปฏิบัติการ โดยต้องอาศัยการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนด้วย

(8) การตอบสนองที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ (Responsiveness) ด้วยข้อความที่ถูกต้องกับเป้าหมาย สถานที่ จังหวะเวลาที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเป็นวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

(9) ความต่อเนื่อง (Continuity) การบรรลุความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(10) ความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในระยะยาว

<u>กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์</u>

กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับสุดท้าย ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ (Strategy) ยุทธการ (Operation) และยุทธวิธี (Tactical) มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน

(1) การกำหนดความชัดเจนในเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่ควรแสดงเจตนารมณ์ นโยบาย ทิศทางต่อการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ SC จะทำให้เกิดความชัดเจนในการพิจารณาสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย ขีดความสามารถของ SC เพื่อสร้างผลกระทบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

(3) การสำรวจสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้งที่จะต้องอาศัยศาสตร์การข่าว การรวบรวม วิเคราะห์ผลกระทบในสถานการณ์เฉพาะทุกมิติ ทั้งการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม ข่าวสาร โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) การกำหนดและทำความเข้าใจต่อเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณากลุ่มเป้าหมายทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้ามได้

(5) การวางรูปแบบ เป็นการวางแผนกำหนดประเด็นหลักสำหรับเสนอปัญหาต่าง ๆ ประกอบด้วย การพัฒนา หัวข้อ (Theme) เป็นเสมือนแนวทางในการดำเนินงาน สิ่งที่จะสื่อ (Message) ซึ่งรวมถึงเนื้อหา ข้อความ ท่าที การปฏิบัติที่จะใช้ในการส่งไปถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตีความและมีความเชื่อตามประเด็นที่ฝ่ายเราต้องการสื่อออกไป กิจกรรม (Activity) เป็นเสมือนวิธีการ เครื่องมือ หรือเทคนิค โดยกำหนดโครงการ กิจกรรม เพื่อใช้เป็นช่องทางที่จะกำหนดเครื่องมือ (Mean) นำสิ่งที่จะสื่อไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

(6) การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แต่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ในห้วงเวลานั้น ๆ

(7) การประเมินผล โดยติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะดำเนินงานและหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

การวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ควรเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

(1) การสังเกตและทำความเข้าใจ (Observe and Understand) ที่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเข้าใจต่อพฤติกรรมที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลง รวมถึงการคำนึงถึงผลกระทบจากการสื่อสาร

(2) การวางแผน (Planning) ที่ต้องคำนึงการเข้าถึงของกลุ่มผู้ฟัง ความต้องการในการเปลี่ยนพฤติกรรม ข้อความในการสื่อสารที่เหมาะสม ช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการวัดและประเมินผลจากการสื่อสาร

(3) การประสาน (Synchronize the plan) การมุ่งให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกประเทศ

(4) การดำเนินการ (Executing the plan) การเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ โดยข้อความที่เหมาะสม ปรับให้เข้ากับความต้องการของสื่อต่าง ๆ ผ่านช่องทางการเข้าถึงประชาชนที่หลากหลาย

(5) การประเมินและวิเคราะห์ (Assess and Analyses) ควรมีการวางแผนการประเมิน งบประมาณ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนผลกระทบ ซึ่งควรวิเคราะห์ก่อนและหลังเหตุการณ์หรือบทเรียนที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้สำหรับการวางแผนในอนาคตต่อไป ดังภาพการวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 3

การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

ส่วนที่ 3
การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

"มิติความมั่นคง" เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะและซับซ้อนจากการมีตัวแสดง (actors) ที่หลากหลายและสัมพันธ์กันในทิศทางต่าง ๆ อีกทั้งมักจะเกี่ยวโยงกับอิทธิพลจากมหาอำนาจในห้วงเวลานั้น ๆ ด้วยจึงทำให้ในบริบทของความมั่นคง "การคิดเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Thinking) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผสมผสานระหว่างความเป็นศาสตร์และความเป็นศิลป์ในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ฝ่ายเราและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ความเป็นศาสตร์ของ "การคิดเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Thinking) ในมิติความมั่นคง ยังคงเป็นชุดความคิด (mindset) ที่มีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นในแง่ของวิธีการ และเป้าหมายระยะกลาง มองการณ์ไกล ให้ความสำคัญกับภาพใหญ่ ยอมรับการคิดเชิงระบบ ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงกับมิติอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ขณะที่ในด้านความเป็นศิลป์ของมิติความมั่นคง "การคิดเชิงยุทธศาสตร์"ยังคงต้องใช้ความเข้าใจทางจิตวิทยาและการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นมิติที่มีความอ่อนไหวต่อความสงบเรียบร้อยภายในประเทศและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

จากการจัดหลักสูตร Senior Security Studies Program (SSSP) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กับ The Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI APCSS) มลรัฐฮาวาย สหรัฐอเมริกา ในการเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่งส่วนหนึ่งของหลักสูตรฯ กำหนดให้มีการบรรยาย เรื่อง "กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)" และฝึกการแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่จากโจทย์ที่จะได้รับจากหลักสูตรฯ เพื่อหาวิธีการหรือ

ทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขที่ได้รับ และนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลลัพธ์ที่จะเป็นแนวในการปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับการตีโจทย์ของแต่ละกลุ่มว่าจะจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร ในเอกสารฉบับนี้ จึงขอยกตัวอย่างของการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Thinking) ในงานด้านความมั่นคงตามขั้นตอนของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ มาประกอบเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจขั้นตอนได้ง่ายมากขึ้น 2 กรณีศึกษา ดังนี้

การประยุกต์ใช้ในงานด้านความมั่นคง

กรณีศึกษาที่ 1:

<u>สถานการณ์</u> (Situation)

ภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็นพื้นที่ทางยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์การลงทุนของไทยเพื่อต่อยอดการเจริญเติบโตของประเทศที่มีศักยภาพ เนื่องจาก (1) ไทยเป็นศูนย์กลางตลาดขนาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อสูงจากอาเซียน จีน และอินเดีย (2) เศรษฐกิจมหภาคของไทยมีเสถียรภาพและมีความเจริญเติบโตสูงในภูมิภาค (3) พื้นที่ภาคตะวันออกสามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางการผลิตและการส่งออก (4) พื้นที่ภาคตะวันออกของไทยมีจุดเด่นทั้งด้านการเกษตรกรรมสมัยใหม่ อุตสาหกรรม ไปจนถึงปิโตรเคมีขั้นสูง และ (5) มีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการลงทุน

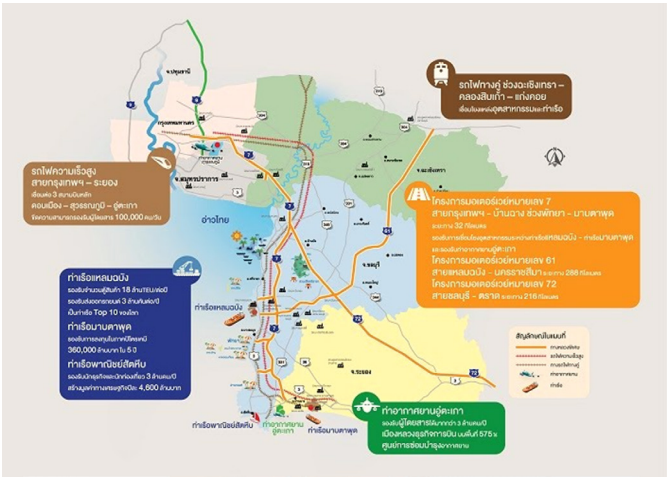
รัฐบาลจึงจัดตั้งพื้นที่ภาคตะวันออกของไทยเป็น “ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Thailand’s Eastern Economic Corridor: EEC)” ที่จะนำจุดแข็งของพื้นฐานมาสร้างอนาคตที่แข็งแกร่งด้วยการเป็นจุดศูนย์กลางในระดับโลกทั้งด้านการลงทุนและสถานที่ท่องเที่ยว เป็นฐานอุตสาหกรรมด้านพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย โรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ 5 โรง, กลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มปิโตรเคมี 3 แห่ง, โรงผลิตไฟฟ้า 20 โรง, นิคมอุตสาหกรรม 29 แห่งเชื่อมโยงด้วยโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งที่เพียบพร้อม ระยะทาง 200 กม. จากกรุงเทพฯ เชื่อมผ่านเส้นทางสายหลัก, ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง, สนามบินอู่ตะเภา และท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด

โดยมีเป้าหมาย คือ การพัฒนาให้เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษที่ดีที่สุดและทันสมัยที่สุดในภูมิภาคอาเซียน (EEC to be the Best and Most Modern SEZ in ASEAN)

จึงอาจกล่าวได้ว่า EEC คือ จุด S-Curve ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้ไปต่อโดยมีประวัติศาสตร์จากการพัฒนาพื้นที่แหลมฉบังในสมัยรัฐบาลพลเอกเปรมติณสูลานนท์ ซึ่งเป็นช่วง “โชติช่วงชัชวาล” ของประเทศไทย หลังจากนั้น การพัฒนาของประเทศไทยก็ไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่โดดเด่น โครงการ EEC จึงถือเป็นความสำคัญของประเทศ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การปรับเข้าสู่ New Technology Innovation ของประเทศไทย และการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ระบบโลจิสติกส์ การสื่อสาร พลังงาน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากการประมาณการสถานการณ์ของสถานีควบคุมสภาวะอากาศโลกสอดคล้องกับกรมอุตุนิยมวิทยาของประเทศไทย รายงานว่า พื้นที่ EEC ภาคตะวันออกในโซนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี (ตามแผนที่ประกอบ) มีความเสี่ยงสูงยิ่งที่กำลังจะได้รับผลกระทบจากพายุระดับ Supernova ซึ่งส่งผลให้เกิดน้ำท่วมในระดับรุนแรงตามมา ที่เกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศของภูมิภาคที่รุนแรงที่สุดในรอบ 100 ปี มีขีดความสามารถที่จะทำลายระบบโครงสร้างพื้นฐานและโครงการ EEC ในโซนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ของประเทศไทยได้



บ่งการ: ท่านเป็นฝ่ายเสนาธิการของกองกำลังเฉพาะกิจฉุกเฉิน (Emergency Task Forces) ของนายกรัฐมนตรีที่จะต้องทำการวางแผนแก้ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยใช้กระบวนการ Strategic Thinking ในการวางแผนงาน ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ คือ ทุกกลุ่มบรรยายสรุปแผนเผชิญเหตุในการแก้ปัญหาดังกล่าว ต่อนายกรัฐมนตรี

จากโจทย์ข้างต้น นักคิดสามารถนำข้อมูลมาเข้ากระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ได้ดังนี้

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

ขั้นตอนที่ 1: การระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify to Problems)

วิเคราะห์ปัญหา : จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ อาจทำให้มีเหตุการณ์สำคัญ (Key Events) ที่จะติดตามมา ดังนี้ (1) ระบบสาธารณูปโภค เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบคมนาคม (ทั้งทางบกและทางน้ำ) ระบบสื่อสาร (2). ภัยพิบัติจากลม เช่น เกิดความเสียหายจากอาคารบ้านเรือน สิ่งปลูกสร้าง (3) ภัยพิบัติจากนี้ เช่น น้ำท่วม (4) Sudden Case การรั่วไหลของสารเคมี มี 2 มิติ ก๊าซที่เป็นสารพิษ การรั่วไหลของน้ำมันทางทะเล (มีผลกระทบต่อประชาชนและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม) (5) ปัญหาด้านการสื่อสาร และ (6) มีการตั้งศูนย์อพยพชั่วคราวหลังจากเกิดภัยพิบัติ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ด้วย STEEP-M ทำให้สามารถคาดการณ์ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ว่าอาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

(1) มิติสังคม (Social): สังคมรับผลกระทบในระยะต้น กลาง ยาว

(2) มิติเทคโนโลยี (Technology): เกิดการใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการ EEC Operate

(3) มิติเศรษฐกิจ (Economic): ระบบเศรษฐกิจในพื้นที่มีการหยุดชะงัก เกิดฐานการผลิต เนื่องจากการคมนาคมถูกตัดขาด รวมทั้งการท่องเที่ยวในพื้นที่

(4) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment): แหล่งอาหารทะเลไม่เพียงพอ

(5) มิติการเมือง (Political): การเมืองภายใน เกิดการ Discredit ในการบริหารจัดการการเมืองภานนอก เกิดการ Discredit ความเชื่อมั่นลดลง

(6) มิติการทหาร (Military): ทหารต้องเข้ามาช่วยเหลือสาธารณชนเป็นอันดับแรก ถึงแม้ว่าครอบครัวของทหารจะได้รับผลกระทบก็ตาม

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในการนำไปสู่การแก้ปัญหา

เป้าหมาย (Goal) ในการแก้ปัญหา คือ การสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน และประชาคมโลกในพื้นที่ EEC ในการจัดการสาธารณภัย (2P2R Prevention/Preparedness /Response/Recovery) ต่อระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญยิ่ง (Critical infrastructure) และชีวิตทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่ และฐานอุตสาหกรรมด้านพลังงาน และโครงสร้างพื้นฐานของ EEC เช่น โรงกลั่นน้ำมัน กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มปิโตรเคมี โรงผลิตไฟฟ้า เป็นต้น สามารถดำเนินการต่อไปได้ อันเนื่องมาจากภัยพิบัติในระดับพายุ Category 3 ขึ้นไป (อาทิ พายุไต้ฝุ่น Category 5 ซึ่งเป็นพายุระดับ Supernova คือ Category 5 hurricane ระดับความเร็วลมไม่น้อยกว่า 156 ไมล์ต่อชั่วโมง) รวมทั้ง การสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและประชาชน ในพื้นที่ EEC ที่ได้รับผลกระทบ

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis)

จากการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify Problems) ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis) โดยแบ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกลุ่มปัญหาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับนโยบาย (National Leve) ประกอบด้วย ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินแห่งชาติ / ศูนย์จิตอาสา

(2) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค (Reginal Level) ประกอบด้วย ศรชล. /กอ.รมน./การประปา ส่วนภูมิภาค(บริษัท อีส วอเตอร์) /การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค/การไฟฟ้าฝ่ายผลิต/กระทรวงคมนาคม–รถไฟความเร็วสูง(CP) /กรมทางหลวง/การรถไฟแห่งประเทศไทย/นิคมอุตสาหกรรม/การท่าเรือแห่งประเทศไทย/ กสทช./ บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ(NT)

(3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่ (Area Level) ประกอบด้วย องค์กรปกครองท้องถิ่น/ ปอเต็กตึ้ง/ บริษัทเอกชนในพื้นที่/อาสาสมัครป้องกันภัยพลเรือนในพื้นที่(อปพร.)/ ผู้ประกอบการต่างชาติ

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ (Recommendations)

(1) Area Specific Plan for Coping with High Level Disaster แผนเฉพาะระดับพื้นที่ใน EEC เฉพาะด้านการจัดการภัยพิบัติเพื่อนำไปสู่ความเชื่อมั่น ความร่วมมือของ Stakeholder ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่อยู่ระบบการปฏิบัติการฉุกเฉิน (2) กลุ่มภาคประชาชน หน่วยงานผู้ประการผู้อยู่อาศัยในระดับพื้นที่ และ (3) กลุ่มผู้ประกอบการและนักลงทุน

(2) Public Private Partnership การจัดการและลงทุนร่วม ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และประชาชน (PPP) ในระบบบริหารความเสี่ยงภัยพิบัติ

(3) Critical Infrastructure Investment มีการลงทุนเฉพาะในระบบCritical Infrastructure เพื่อเพิ่ม Resilience ของระบบ Critical Infrastructure

ขั้นตอนที่ 5: การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) แก่ประชาชน และสื่อมวลชน

Strategic Communication Table

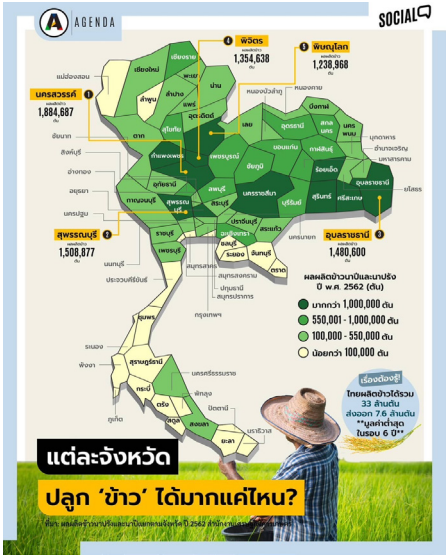
Purpose	Audience	Messages	Channels	Products	Lead
1. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น	**นักลงทุน**	การบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุน	Website / Roadshow/ Press conference	แผนบริหารจัดการ /แบบ infographic/	EEC
	ประชาชน	ความปลอดภัยชีวิตและทรัพย์สิน	โรงเรียน/ ชุมชน/ ผู้ปกครอง/ สื่อท้องถิ่น/ พบปะ/Press Release/ Media	แผนบริหารจัดการ /แบบ infographic/	อบต./ มหาดไทย อาจารย์/ ผู้นำชุมชน
2. เพื่อให้เห็นคุณค่าของ EEC	**ประชาชน**	ผลประโยชน์ต่อคนในพื้นที่และประเทศชาติ	โรงเรียน/ ชุมชน/ ผู้ปกครอง/ สื่อท้องถิ่น/ พบปะ/Press Release	แผนบริหารจัดการ /แบบ infographic/	อบต./ มหาดไทย อาจารย์/ ผู้นำชุมชน

Purpose	Audience	Messages	Channels	Products	Lead
3.เพื่อให้เกิดความร่วมมือ	ภาครัฐ	หน้าที่ความรับผิดชอบ	การประชุมร่วม /การฝึกร่วม /การสัมมนา	MOU	กอ.รมน. / ศร.ชล.
	นักลงทุน	ความสำคัญในการมีส่วนร่วม	โรงเรียน/ชุมชน/ ผู้ปกครอง/ สื่อท้องถิ่น/ พบปะ/Press Release	แผนบริหารจัดการ /แบบ infographic/ MOU	EEC
	ประชาชน	ผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเข้ามามีส่วนร่วม	โรงเรียน/ชุมชน/ ผู้ปกครอง/ สื่อท้องถิ่น/ พบปะ/Press Release/ Media	แผนบริหารจัดการ /แบบ infographic/	อบต./ มหาดไทย อาจารย์/ ผู้นำชุมชน

กรณีศึกษาที่ 2:

สถานการณ์ (Situation)

จากการประมาณการสถานการณ์ว่า พื้นที่ภาคกลางตอนล่าง จำนวน 11 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัด ปทุมธานี อยุธยา อ่างทอง สิงห์บุรี อุทัย ธานี นครสวรรค์ พิจิตร พิษณุโลก สุพรรณบุรี และปราจีนบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่การเกษตรที่สำคัญของประเทศ มีพื้นที่เพาะปลูกข้าวกว่า 8 ล้าน 5 แสนไร่ ตามแผนที่ประกอบ

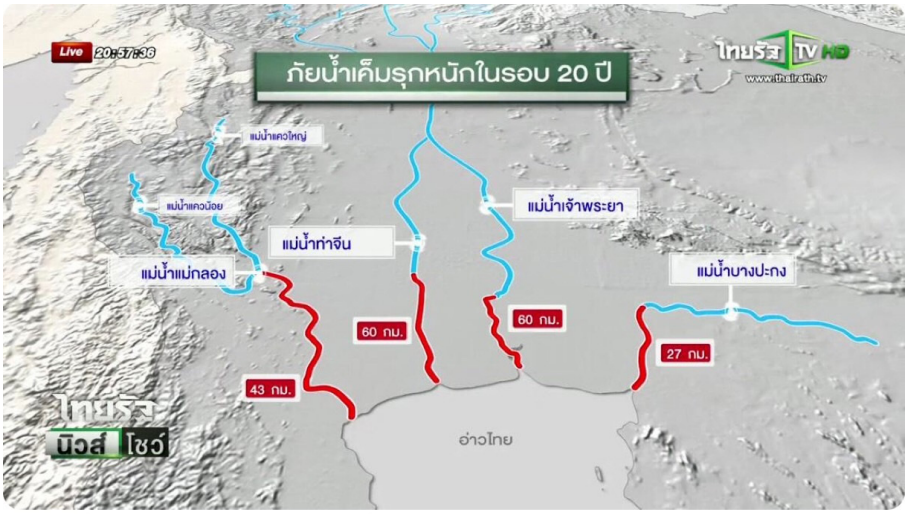


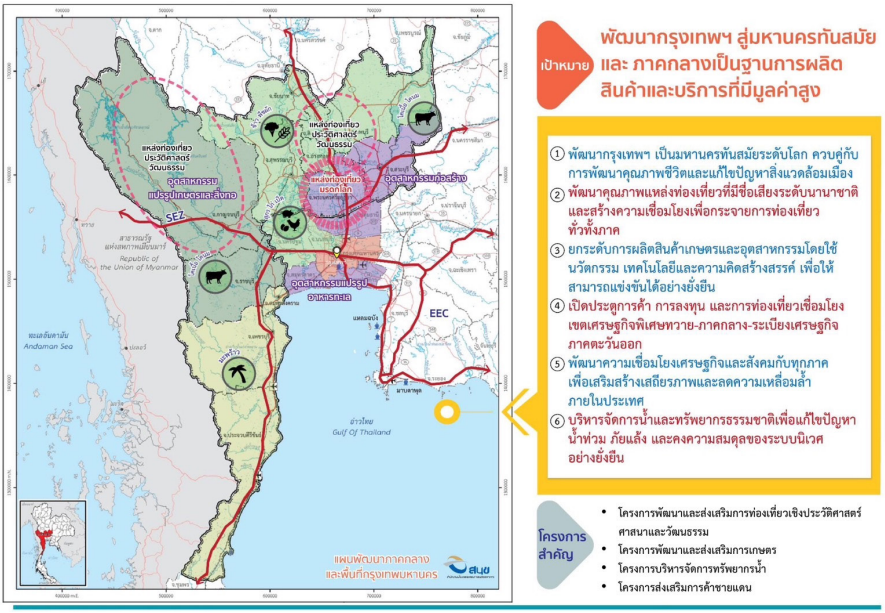
ข้าวนาปี: เนื้อที่เพาะปลูก เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ ระดับประเทศ ภาค และจังหวัด

ปีเพาะปลูก 2564/65 ที่ความชื้น 15%

ประเทศ/ภาค/จังหวัด	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)	ผลผลิตต่อไร่ (กก.)	
				ปลูก	เก็บ
รวมทั้งประเทศ	63,012,636	60,261,293	26,806,578	425	445
ภาคเหนือ	15,075,967	14,384,537	8,123,093	539	565
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	38,684,085	36,842,965	13,329,299	345	362
ภาคกลาง	8,510,905	8,306,616	5,017,876	590	604
ภาคใต้	741,679	727,175	336,310	453	462

ประกอบกับการมีพื้นที่อุตสาหกรรม ที่เชื่อมต่อกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC ภาคตะวันออก ดังภาพ





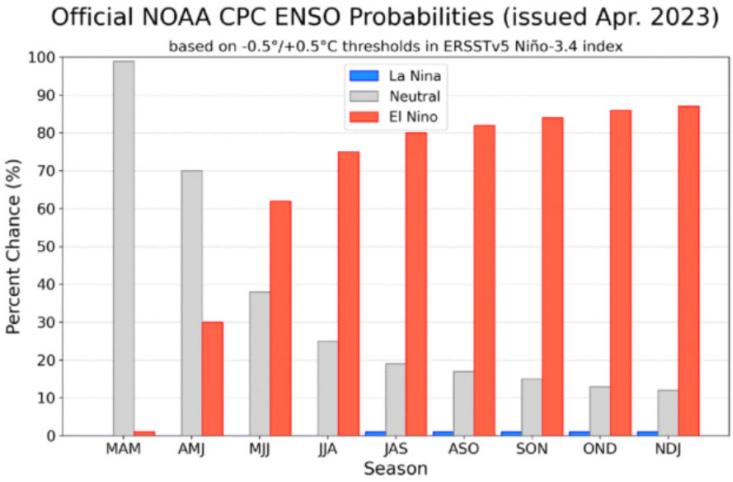


Figure 7. Official ENSO probabilities for the Niño 3.4 sea surface temperature index (5°N-5°S, 120°W-170°W). Figure updated 13 April 2023.

การประกาศของศูนย์พยากรณ์สภาพอากาศ (Climate Prediction Center) แห่งองค์การบริหารสมุทรศาสตร์และบรรยากาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Oceanic and Atmospheric Administration: NOAA) ได้ออกรายงานเตือนภัยเอลนีโญ “El Nino watch” ว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ต้องประสบกับสภาวะ Super El Niño ส่งผลให้เกิดภาวะแห้งแล้งรุนแรงเช่นเดียวกับหลายประเทศในภูมิภาค เช่น เวียดนาม เกิดภาวะขาดแคลนน้ำในเขื่อนจนกระทั่งไม่สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้ ส่งผลต่อภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม จนเกิดการย้ายฐานการผลิตออกนอกประเทศ ทำให้ประเทศประสบกับสภาวะขาดแคลนอาหาร พลังงาน และการลงทุนอย่างรุนแรง นั้น

อาจทำให้ประเทศไทยตกอยู่ในสภาวะแห้งแล้งอย่างต่อเนื่อง รุนแรง และฉับพลัน ส่งผลต่อปริมาณน้ำในเขื่อนและแหล่งน้ำตามธรรมชาติลดลง เป็นเหตุให้แหล่งผลิตข้าวในภาคกลางตอนล่างและอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้น้ำปริมาณมากได้รับผลกระทบ

นอกจากนี้ สภาวะแห้งแล้งยังเป็นเหตุให้ระดับน้ำทะเลสูงขึ้น (Sea level rise) ปริมาณน้ำเค็มไหลเข้ามาในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง ส่งผลให้พื้นที่เพาะปลูกถูกรบกวนด้วยน้ำเค็ม เป็นผลให้ปริมาณผลผลิตข้าว/ปีลดลง กระทั่งไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ และไม่สามารถส่งออกข้าวได้

จากสถานการณ์เบื้องต้น ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแหล่งน้ำในขั้นวิกฤติ และปรากฏการณ์น้ำเค็มรุกเข้าพื้นที่ ไม่ทำการเพาะปลูกหรือดำเนินธุรกิจได้

บ่งการ: ท่านเป็นฝ่ายเสนาธิการของกองกำลังเฉพาะกิจฉุกเฉิน (Emergency Task Forces) ของนายกรัฐมนตรีที่จะต้องทำการวางแผนแก้ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยใช้กระบวนการ Strategic Thinking ในการวางแผนงาน ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ คือ ทุกกลุ่มบรรยายสรุปแผนเผชิญเหตุในการแก้ปัญหาดังกล่าว ต่อนายกรัฐมนตรี

จากโจทย์ข้างต้น นักคิดสามารถนำข้อมูลมาเข้ากระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ได้ดังนี้

กระบวนการ Strategic Thinking

ขั้นตอนที่ 1: การระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify to Problems)

วิเคราะห์ปัญหา : จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง จำนวน 11 จังหวัด ทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ด้านความมั่นคงทั้งในมิติการเมือง และมิติการทหาร ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ด้วย STEEP-M ทำให้สามารถคาดการณ์ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ว่าอาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

(1) มิติสังคม (Social): เกิดภาวะความยากจน การขาดแคลนอาหาร การขาดแคลนน้ำในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และภาคครัวเรือน

การเคลื่อนย้ายแรงงาน ปัญหาสังคม ปัญหาด้านสุขภาพและสุขอนามัยของประชาชนในพื้นที่ประสบภัยแล้ง

(2) มิติเทคโนโลยี (Technology): โอกาสในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำและนวัตกรรม

(3) มิติเศรษฐกิจ (Economic): เศรษฐกิจชะลอตัว (GDP ลดลง รายได้น้อย การส่งออกลดลง) การย้ายฐานการผลิต

(4) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment): ความร้อน/อุณหภูมิโดยรอบที่เพิ่มขึ้นสูงกว่าทุกปีสร้างความเสียหายต่อระบบนิเวศ ผลผลิตทางการเกษตร ป่าไม้ และพื้นที่น้ำจืดถูกบุกรุกจากน้ำเค็มมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณน้ำกร่อยเพิ่มขึ้น

(5) มิติการเมือง (Political): การเคลื่อนไหวของกลุ่มแรงงาน การประท้วงและความวุ่นวายทางสังคมและการเมือง

(6) มิติการทหาร (Military): การระดมกำลังคนและอุปกรณ์เพื่อให้ความช่วยเหลือ

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในการนำไปสู่การแก้ปัญหา

เป้าหมาย (Goal) ในการแก้ปัญหา คือ “ การจัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ของ 11 จังหวัดในภาคกลางของประเทศไทย เพื่อลดผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจากปรากฏการณ์เอลนีโญ ที่จะทำให้เกิดภัยแล้ง ในปี พ.ศ. 2566-2569” (PROVISION of sufficient water resources for utilization in 11 central provinces of Thailand to mitigate economical social and environmental impacts from El Niño EFFECT BRINGING DROUGHT in the year 2023-2026)

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis)

จากการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Identify Problems) ข้างต้น สามารถนำ มาวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders Analysis) โดยแบ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกลุ่มปัญหาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับนโยบาย ประกอบด้วย สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงดิจิทัล เศรษฐกิจ และสังคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการต่งประเทศ และกระทรวงพาณิชย์

(2) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัด กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค กรมส่งเสริมการเกษตร กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรมควบคุมโรค หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กรมการค้าภายใน

(3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในกลุ่มปัญหาระดับพื้นที่ ประกอบด้วย อบจ./อบต (Provincial / Sub-district Administrative Organization) มหาวิทยาลัย / สถาบันการศึกษา(University / Academic Institutes) กองทัพ / สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด (Military Circles / Provincial Disaster Prevention & Mitigation Offices) และการสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรการกุศล ธุรกิจ/วิสาหกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เช่น มูลนิธิหลวง องค์กรการกุศล วัด ฯลฯ (With support of NGOs, charities, business/ private enterprises, and civil society i.e., Royal Foundations, Charities, Temples etc.)

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์

	Immediate Plan	Long Term Plan
เพิ่มปริมาณการสำรองน้ำ (Increase Water Supply)	• การรับน้ำจากแหล่งสำรอง/อุปทานอื่นที่มีอยู่ (Acquiring water from other available reserve / supply) • การจัดหาน้ำประปาผ่านระบบชลประทาน (Provision of water supply through irrigation system) • การปรับปรุงความสามารถในการกักเก็บน้ำในระบบชลประทานและอ่างเก็บน้ำ (Improvement of water storage capacity in irrigation system and reservoirs)	• เทคโนโลยีใหม่ ในการสำรองและผลิตน้ำ (New tech. in water reservation and production) • การเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ (Increase of forest area) • การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของระบบกักเก็บน้ำและประปา (Infrastructure improvement of water storage and supply system)

	Immediate Plan	Long Term Plan
ลดความต้องการใช้น้ำ (Reduce Water Demand)	• ส่งเสริมแนวทางปฏิบัติในการประหยัดน้ำในการใช้น้ำ (Promote water saving practices in water consumption) • ส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพในภาคเกษตรและอุตสาหกรรม (Encourage efficiently use of water in agricultural & industrial sectors) • การรีไซเคิลน้ำจากภาคครัวเรือน เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม(Water recycling from household, agricultural & industrial sectors)	• การคัดเลือกพืชผลที่ใช้น้ำน้อย (Selection of less water dependent crops) • การปรับปรุงผลผลิตทางการเกษตรด้วยการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ (Improvement of agricultural productivity with efficiently water use) • นวัตกรรมของบีซีจีในภาคอุตสาหกรรม (Innovation of BCG in industrial sectors)

	Immediate Plan	Long Term Plan
ปรับปรุงการบริหารจัดการน้ำ (Improve Water Management)	• จัดสรรน้ำประปาทุกภาคส่วน (Allocation of water supply for all sectors) • ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและชุมชน (Interagency and community collaboration) • ศูนย์บัญชาการความพยายามแบบรวมศูนย์ / ศูนย์ DR (Centralized command of effort / DR Center) • การบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการใช้น้ำ (Law enforcement on water utilization)	• ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบการบริหารจัดการน้ำ (Revision of laws and regulation on water management) • การแก้ไขพื้นที่เสี่ยงและการใช้ประโยชน์ที่ดิน (Revision of risk prone area and land use) • แสวงหาความรู้และนวัตกรรม (Enquiring knowledge and innovation)

	Immediate Plan	Long Term Plan
การบรรเทาผลกระทบ (Mitigation of Impacts)	• การดำเนินการตามแพ็คเกจบรรเทาสาธารณภัยและเยียวยา (Implementation of disaster relief and remedies package) • สุขาภิบาล การควบคุมและป้องกันโรค (Sanitation, disease control and prevention) • การป้องกันการแบ่งแยกทางสังคมและการแย่งชิงทรัพยากร (Prevention of social division and resource scramble) • แผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล (Effective strategic communication plan)	• การวางแผนโครงการฟื้นฟู (Planning of rehabilitation program) • จัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (Continuous budget allocation) • ความช่วยเหลือและความร่วมมือระหว่างประเทศ (International assistance and cooperation) • การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน (Community engagement and support)

ขั้นตอนที่ 5: การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) แก่ประชาชน และสื่อมวลชน

Strategic Communication Table

Purpose	Audience	Messages	Channels	Produces	Lead
• การกำหนดนโยบายและข้อเสนอแนะ (Policy and recommendation formulation)	นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐบาล (PM and Cabinet members)	แนวทางการแก้ปัญหาเอลนิโญ่ (El Nino problem solving guidelines)	- การประชุมสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (ONWR meeting) - การประชุมคณะรัฐบาล(Cabinet meeting)	แผนแม่บท (Master Plan)	- สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (ONWR.)
• การตระหนักรู้และความเข้าใจในสถานการณ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Situation awareness & understanding among interagency)	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (All relevant agencies)	ภารกิจและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (Missions and responsibilities of each agencies)	- การประชุม (Meeting) - เอกสาร/หนังสือทางราชการ (Official document) -คำสั่ง /พระราชบัญญัติ (Public orders/ Acts)	แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนเผชิญเหตุ (Cascade plan)	- สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (ONWR.) -กองกำลังเฉพาะกิจ (Emergency Task Forces)

Purpose	Audience	Messages	Channels	Produces	Lead
• การรับรู้และข้อมูลสาธารณะ เพื่อความเข้าใจและความร่วมมือ (Awareness and Public info. for understanding and cooperation)	- ประชาชน (Citizen) - องค์กรเอกชน (Private sector) - องค์กรภาครัฐ (Public sector)	ผลกระทบของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา (Impact of problem and ways to solve problem)	- การประชุมร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น (Conference with local authorities) - สื่อสังคม (Social Media) - หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ (Newspaper, Radio, TV)	- แนวปฏิบัติสำหรับพลเมือง(Guideline for citizen) - แถลงการณ์ประจำวัน (Daily press statement)	- กรมประชาสัมพันธ์(Department of Public Relation) - การบริหารส่วนท้องถิ่น (Local administration)
• สื่อสารและแจ้งแผนปฏิบัติการและแนวทางแก้ไขของรัฐบาล (Communicate and inform of Gov. action plan and solution)	- องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐ และรู้จักกันในอีกหลากหลายชื่อ เช่น องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) - การปฏิบัติการข้อมูลข่าวสาร (IO) - รัฐบาลของประเทศจ่าง ๆ (Foreign Gov.)	ข้อมูลสถานการณ์และการขอความช่วยเหลือภายในประเทศ/ระหว่างประเทศ (Information on situation and domestic/ international assistance request)	- การประชุม (Conference) - ช่องทางการทูต (Diplomatic channel)	ข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release)	- กรมประชาสัมพันธ์(Department of Public Relation) - กระทรวงการต่างประเทศ(Ministry of Foreign Affairs)

การประชาสัมพันธ์ข้อมูล-ข่าวสาร (Press Statement)

(1.) รัฐบาลไทยมีความกังวลอย่างยิ่งต่อวิกฤติภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อประเทศในปัจจุบัน การขาดฝนตกเนื่องจากปรากฏการณ์เอลนีโญในช่วงไม่กี่เดือนที่ผ่านมา ส่งผลให้ขาดแคลนน้ำและปริมาณน้ำสำรองในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะในพื้นที่ภาคกลาง 11 จังหวัด

(2) เพื่อตอบสนองต่อวิกฤติครั้งนี้ รัฐบาลได้ดำเนินมาตรการหลายประการเพื่อบรรเทาผลกระทบ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรเงินทุนเพื่อบรรเทาภัยแล้ง การดำเนินการตามมาตรการอนุรักษ์น้ำ การสร้างอ่างเก็บน้ำเพิ่มเติม และการแจกจ่ายน้ำผ่านรถบรรทุกน้ำมันไปยังชุมชนที่ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้เรายังทำงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แน่ใจว่าพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

(3) เราขอเรียกร้องให้ประชาชนทุกคนอนุรักษ์น้ำและใช้อย่างชาญฉลาดในช่วงเวลาที่ยากลำบากนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่เราทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรน้ำของเราถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) เรารับรองได้ว่าเรากำลังทำทุกอย่างตามกำลังของเราเพื่อบรรเทาผลกระทบจากวิกฤตภัยแล้ง เรายังคงมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขที่ยั่งยืนสำหรับปัญหาเร่งด่วนนี้

ส่วนที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 4
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันจากโลกภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม บีบบังคับให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น ด้วยการผสมผสานการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) เข้าไป ขณะที่ในระดับปัจเจกบุคคล การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) จะช่วยให้บุคลากรมีบทบาท มีส่วนร่วม และมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ แบบที่ 4 ซึ่งศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ได้รวบรวมเนื้อหาและนำมาประยุกต์ใช้ในงานความมั่นคงนั้น มีการแสดงขั้นตอนกระบวนการ และตัวอย่างในการนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถนำไปดำเนินการเพื่อสร้างหนทางปฏิบัติหลายๆ หนทาง เพื่อพิจารณาเลือกหนทางที่ดีที่สุดและนำไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

1. กองทัพซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในด้านความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติ บทบาทและการปฏิบัติภารกิจทั้งในสนามรบ การพัฒนา และการให้ความช่วยเหลือในสถานการณ์ต่าง ๆ ของประเทศ จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างขีดความสามารถเหล่านั้นด้วยองค์ความรู้ที่ทันสมัย เป็นระบบมีขั้นตอน และอยู่บนหลักการทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อเสริมสร้างให้นายทหารของกองทัพไทยมีภาพลักษณ์เป็นที่น่าชื่นชมและมีศักยภาพ เป็น Smart Soldier ของประเทศ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการซึ่งจะเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์โดยเพิ่มจำนวนบุคลากรด้านนี้ด้วยการฝึกอบรมผู้สอน (Train the trainer) เพื่อให้สามารถเผยแพร่องค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ด้านความมั่นคงในปัจจุบัน ซึ่ง “องค์ความรู้ด้านความมั่นคงที่ผลิตออกมาจะเปรียบเสมือน อาวุธทางปัญญาที่กองทัพจะใช้ในการปกป้องและรักษาความมั่นคงของประเทศ”

3. ควรเผยแพร่องค์ความรู้ และสร้างความเข้าใจในกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ให้กับกำลังพลในทุกระดับ ทุกหน่วย เพื่อนำไปปรับใช้ให้เข้ากับงานในหน้าที่ของตน รวมถึงภารกิจของหน่วยงานด้วย ซึ่งจะส่งให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ตรงตามวัตถุประสงค์/ ภารกิจ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

บรรณานุกรม

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. **การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication).** บทความวิเคราะห์สถานการณ์ยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศรายสัปดาห์ ฉบับที่ 37/66 (31 ก.ค. - 4 ส.ค.66)

ภณธศร ปุ๊ดหน่อย, กิติยรัตน์ จันทร์หอม และโชติ บดีรัฐ. การคิดเชิงกลยุทธ์ **: แนวคิดและกระบวนการบ่มเพาะเชิงสมรรถนะ**. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Journal of Modern Learning Development, ปีที่ 7 ฉบับที่ 8 ประจำเดือนกันยายน 2565.

ทีมงานเอ็นเทรนนิ่ง. **การคิดเชิงระบบ Systems Thinking**. https://www.entraining.net และ https://tuemaster.com/blog

วิทยาลัยการทัพบก. ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร. **กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์.** วิทยาลัยการทัพบก.

Alexander L. Vuving. (2022), **Strategic Thinking in Complex Security Environments**. DKI APCSS. Hawaii. USA.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2005). **Strategy Intent. Havard Business Review**, 83 (7), 148-161.

The Office of Human Resource Services' strategic commitment. **Strategic Thinking**. the University of Florida. https://leadership.hr.ufl.edu

Wootton, S. and Horne, T. (2001). **Strategic Thinking: a Step-by-Step Approach to Strategy**. London : Kogan Page.

You cannot teach a man anything,
you can only help him to find it within himself.”

Galileo

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๖๒ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
โทร. ๐๒-๒๗๕-๕๗๑๕ www.ssctthailand.org