

Leadership of Development Administration DAD 5302

ครั้งที่ 3/9 กุมภาพันธ์ 2568

บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.สโรชนี ศิริวัฒนา





โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สโรชนี ศิริวัฒนา



- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- เบอร์โทร: 081-8394204
- อีเมล: srochinee.si@ssru.ac.th



หัวข้อการบรรยาย

- ทักษะผู้นำในศตวรรษที่ 21
- กรณีศึกษาภาวะผู้นำ

ทักษะผู้นำ

แห่งศตวรรษที่ 21





VOLATILITY



COMPLEXITY



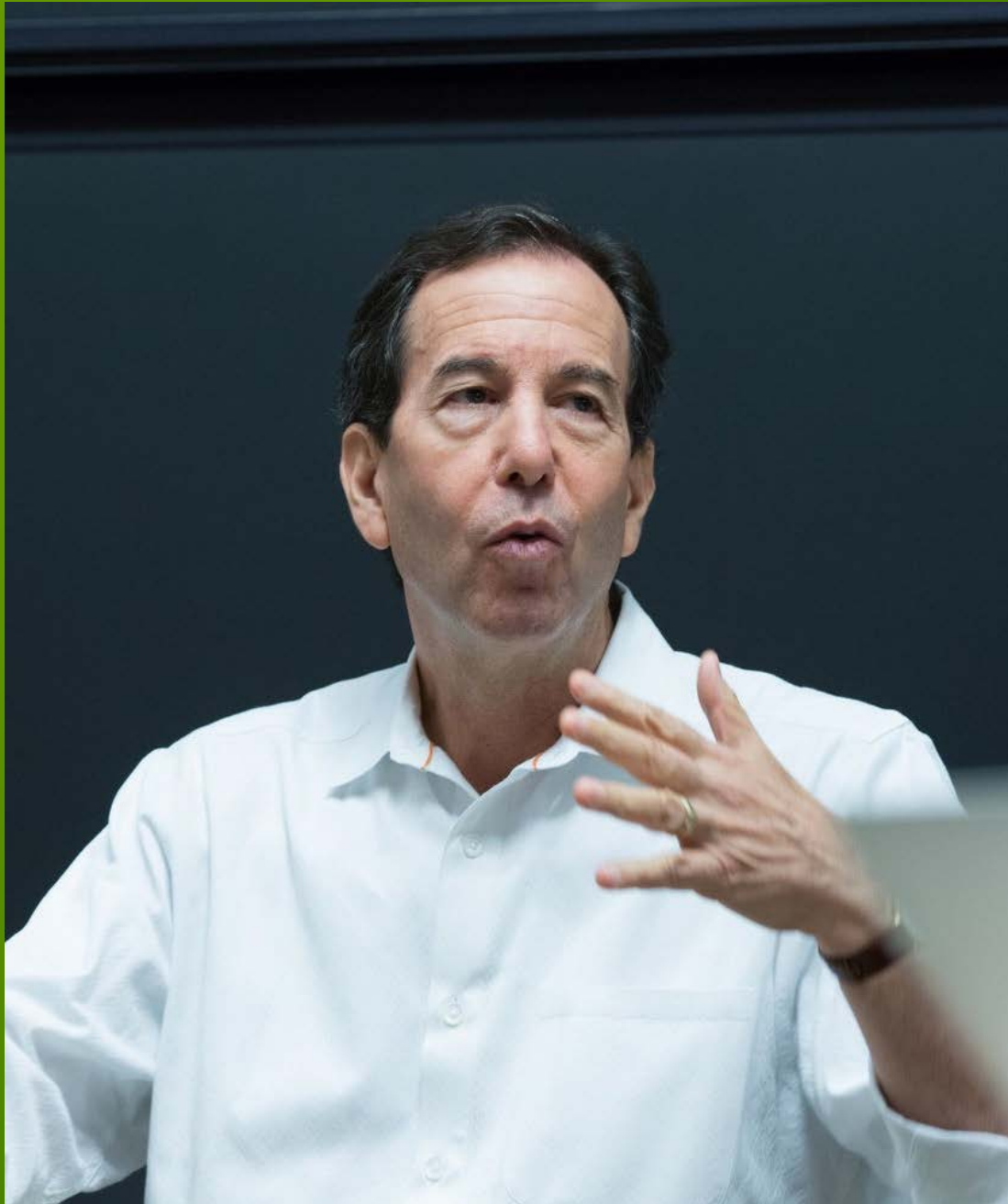
UNCERTAINTY



AMBIGUITY



- ท่ามกลางสถานการณ์โลกแบบ VUCA ทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวไม่มีอะไรแน่นอน
- ผันผวนปรวนแปรอยู่ตลอดเวลา
- สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี คือ ทักษะแบบ ‘Adaptive Leadership’ หรือ
- การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว พร้อมจะปรับตัวเอง พลิกแพลงแนวทางการกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ



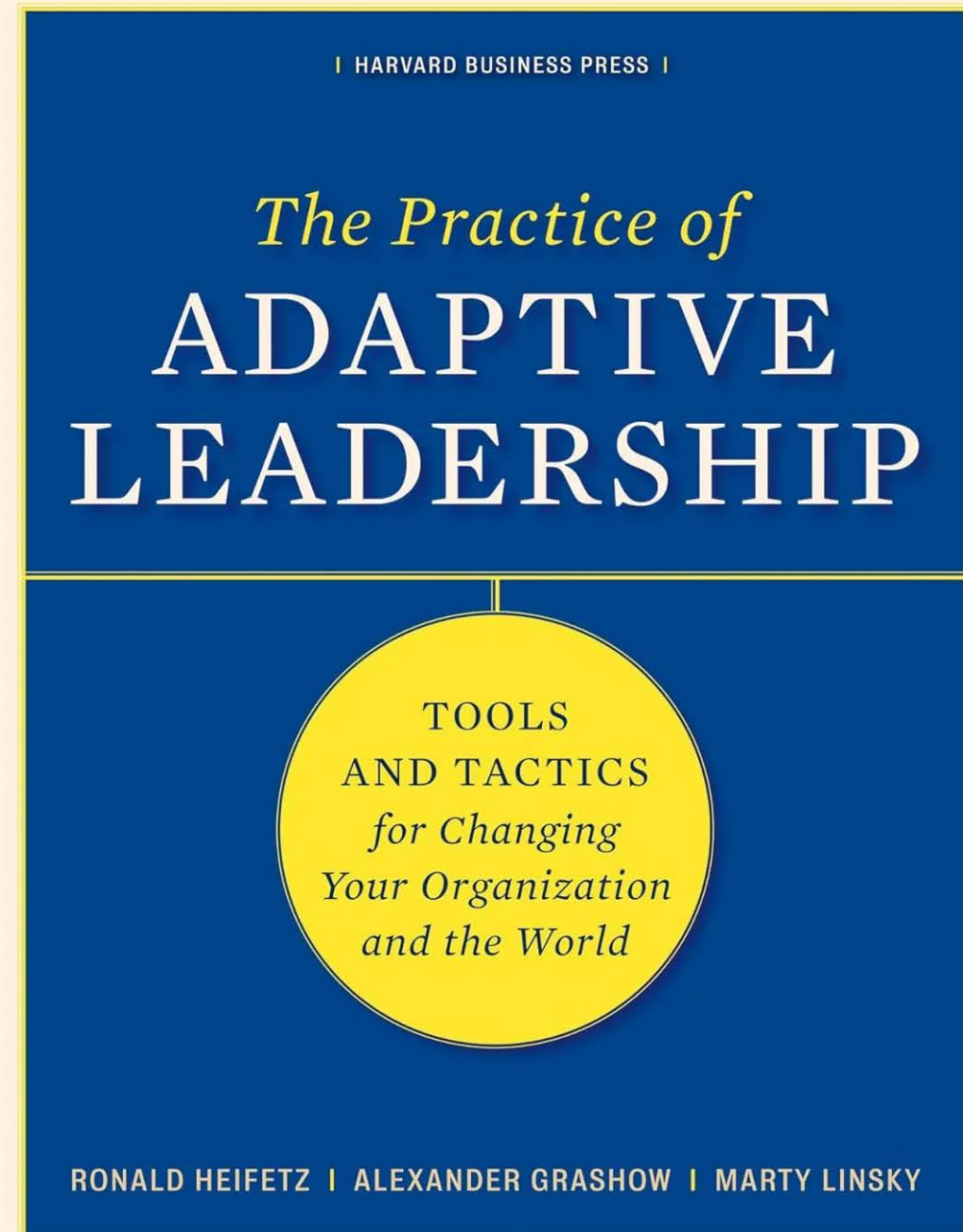
Professor Ronald Heifetz

- ผู้เชี่ยวชาญชั้นนำระดับโลก ด้านแนวทางปฏิบัติ และการสอนความเป็นผู้นำ
- ผู้ก่อตั้งศูนย์ความเป็นผู้นำสาธารณะที่โรงเรียนฮาร์วาร์ดเคนเนดี
- อาจารย์อาวุโสของกษัตริย์ฮุสเซน บิน ทาลัล ในด้านความเป็นผู้นำสาธารณะ และประธานคณะของหลักสูตรผู้บริหารศิลปะและการปฏิบัติในการพัฒนาความเป็นผู้นำ



**Ronald A. Heifetz, Marty Linsky,
Alexander Grashow (2009)**

*“The guide to approaching
leadership in a rapidly
changing world.”*



Adaptive Leadership

คนที่สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลง
หรือแก้ไขปัญหาก็เปลี่ยนแปลง ผันพวนตลอดเวลาได้



Adaptive Leadership ทักษะที่ผู้นำต้องมี

- Adaptive leadership คือ คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถนำพาทีมงานและองค์กรหรือประเทศให้สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วผันผวนไปด้วยกันได้
- มี 2 คำสำคัญ คือ
 - 1. ทีมงาน คือ ไม่ได้เป็นผู้นำที่ฉายเดี่ยวไปคนเดียวแบบเดิมอีกต่อไป
 - 2. adaptation เข้าสู่ Complex and rabbitly Changing Environment คือ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



- ผู้นำ คือ คนที่สามารถนำพาความเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้
- ผู้นำ คือ คนที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น
- ผู้นำ คือ คนที่สามารถนำพา โน้มน้าว ชักจูง หรือสามารถมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้เขาสามารถเดินตามเราได้



ตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ

- ในยุคปัจจุบันและอนาคตหลังจากนี้ คือ ผู้สร้างคุณค่าที่แตกต่างสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ นี่คือ **ตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 อย่าง** ที่จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญว่าคุณทำงานได้สำเร็จหรือเปล่า

การเอาตัวรอดได้
survival

การเติบโตอย่างยั่งยืน
Sustainable
Growth

ความท้าทายเชิงเทคนิคและ
ความท้าทายเชิงผันผวน

ปัญหาเชิงเทคนิค (Technical Challenge)	ปัญหาที่มีความผันแปร (Adaptive Challenge)
นิยามได้ชัดเจน	ยากต่อการนิยาม
แก้ไขได้ด้วยผู้เชี่ยวชาญ	ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยผู้เชี่ยวชาญ แต่แก้ไขได้ด้วยคน
แก้ไขได้ระยะสั้น	ใช้ระยะเวลานานกว่าจะสัมฤทธิ์ผล
ใช้อำนาจจัดการได้	เปลี่ยนแปลงแต่ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม
แก้ด้วยการเรียนรู้เชิงข้อมูล	ต้องอาศัยความร่วมมือ
ใช้ความสามารถส่วนบุคคล	
เจอแรงต้านไม่เยอะสักเท่าไร	

ที่มา: The Secret Sauce (2021)



Technical Challenge

- ปัญหาหรือความท้าทายที่ แต่ชัดเจน สามารถจัดการได้
- ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ expert
- ปัญหาที่แก้ไขได้ในระยะสั้น
- ปัญหาที่สามารถใช้ความเป็น Authority คือ อำนาจกฎหมายในการจัดการได้โดยไม่ต้องใช้ความเป็นผู้นำ
- เป็นปัญหาที่ใช้เรื่องของการเรียนรู้เชิงข้อมูล information หรือ informative Learning
- เป็นความท้าทายในเรื่องของความสามารถส่วนบุคคลและเป็นปัญหาที่ไม่ค่อยเจอแรงต้าน



Adaptive Challenge

- เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย และอาจจะกลายเป็นปัญหาปกติ เป็น New Normal ในอนาคต
- adaptive Challenge คือ ความท้าทายหรือปัญหาที่มันยากในการนิยาม ซับซ้อน
- เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยผู้เชี่ยวชาญ expert หรือ Technician แต่ต้องแก้ไขด้วยความเป็นผู้นำ
- ต้องใช้ระยะเวลามากกว่าที่ผลลัพธ์จะประสบความสำเร็จ
- เป็นปัญหาที่คุณจะต้องเปลี่ยน เริ่มตั้งแต่ทัศนคติ ความเชื่อ หรือพฤติกรรม และเป็นปัญหาที่คุณต้องการอาศัยความร่วมมือ มิฉะนั้นคุณไม่สามารถแก้ไขได้



ยกตัวอย่างกรณี โควิด-19

- ถ้าเป็นปัญหาแบบ **Technical problem**
- คือ ปัญหาเรื่องของการแพทย์ โควิดแก้ไขด้วย การกักกันยา ถ้าเกิดเรื่องของตามอาการ ก็จะต้องเรื่องของโรคติดเชื้อในปอด เป็นปัญหาที่คุณหมอสามารถแก้ไขได้
- ถ้าจะป้องกัน ป้องกันด้วยนักสังคมศาสตร์เข้ามาช่วย
- ถ้าเป็นปัญหาเชิงการเงิน เอนักเศรษฐศาสตร์ เอาคนที่เกี่ยวข้องเรื่องการเงิน สถาบันทางการเงินที่เก่งไปแก้ไข



- แต่มันคือ **adaptive Challenge**
- โควิด-19 เป็นปัญหาองค์รวม เรียกว่า ปัญหาผันแปร คือ ไม่สามารถแก้ได้ด้วยนักเทคนิค เพราะทุกปัญหามันซับซ้อน โยงใย
- ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในเชิงคน คือ คนไม่สามารถที่จะล็อกดาวน้ออยู่บ้านได้ ต้องใช้วิธีการหลากหลายที่ผ่านมา
- ปัญหาภาวะผู้นำ การเมือง



- ดังนั้น adaptive Challenge ไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้แค่ Manager ผู้จัดการ expert หรือเทคโนโลยี
- แต่ต้องใช้ “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” เพราะกรอบของปัญหามันกว้างขึ้น ซับซ้อนขึ้น ใหม่ขึ้น และไม่มีใครรู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ตำราเล่มไหนจะแก้ไขได้ เพราะสิ่งนี้มันเกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา

องค์ประกอบของ Adaptive Leadership





Step 1 ระบุสิ่งที่ควรต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้

- คือ ต้องระบุสิ่งที่ควรต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้ identify ให้ชัดเจนก่อนว่าอะไรคือสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ต้องเปลี่ยนแปลง
- ต้องมองให้เห็นความท้าทายก่อน และมองกลับมาที่ตัวเอง เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ รู้ว่าตัวเองจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
- สิ่งไหนที่เป็น Core Value ขององค์กรต้องเก็บไว้ สิ่งใดไม่จำเป็น ต้องเปลี่ยนเพื่อปรับสภาพให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



Step 2 develop and Test Possible solution ไม่มีวิธีตายตัวให้ทดลองไปเรื่อย ๆ

- ผู้นำมักจะละเอียดข้อนี้ไป ในยุคปัจจุบันไม่มีคำตอบตายตัวไม่มี solution ตายตัว
- สิ่งที่คุณต้องทำ คือ พัฒนาและทดสอบ ทดลองไปเรื่อย ๆ เพราะคุณไม่รู้เลยว่าวิธีการไหนดีที่สุด
- ทดลองทำเล็ก ๆ ทำราคาถูก ๆ ทำเร็ว ๆ และดึงทีมงานเข้ามาช่วยทำด้วย



Step 3 ผสานโซลูชันที่ให้ผลลัพธ์ดีที่สุดเข้ากับการทำงาน

- คือ การได้เรียนรู้วิธีการจากข้อ 2 เลือกวิธีที่ดีที่สุด และลองสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- ทบทวนวนไปเรื่อยๆ เพราะปัญหาเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

หลักการ 6 ข้อสู่ การสร้าง Adaptive Leadership

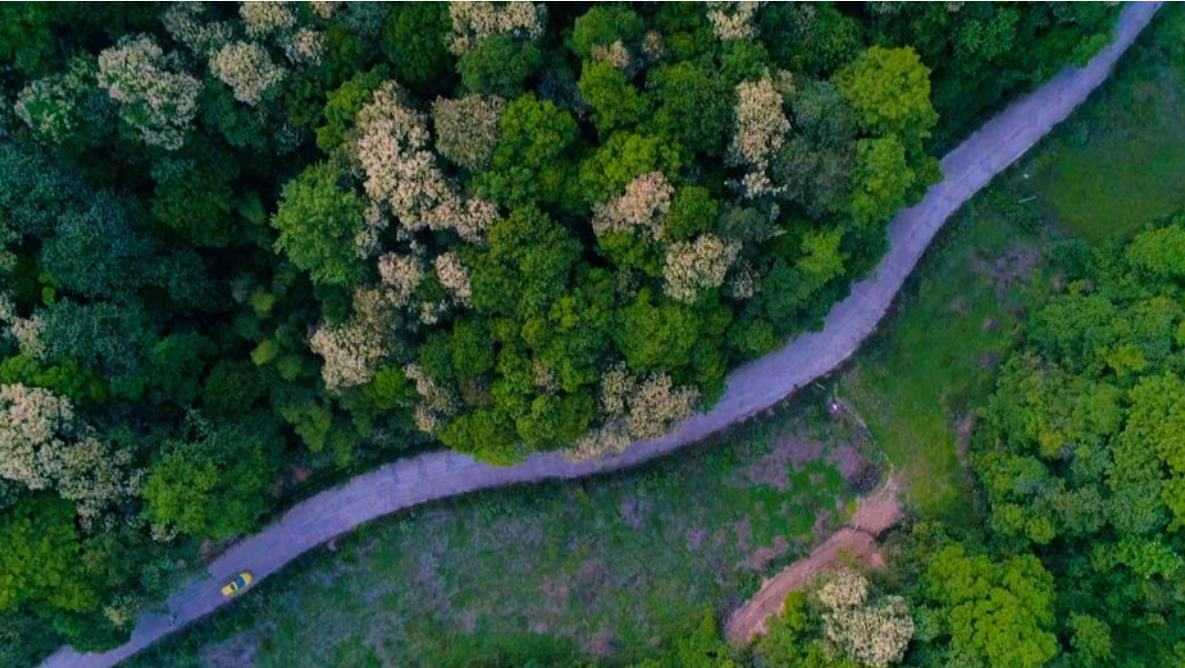
หลักการ 6 ข้อสู่การสร้าง Adaptive Leadership

- 1 มองภาพรวมแบบ Bird Eye View
- 2 ระบุปัญหา ความท้าทายให้ออก
- 3 ปลุกคนให้เข้าใจสาเหตุการเปลี่ยน
- 4 รักษาวินัยให้สมดุล
- 5 สร้างการมีส่วนร่วม ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ
- 6 รับฟังเสียงคนตัวเล็กๆ ให้ครอบคลุม

Active
Go to S

ที่มา: The Secret Sauce (2021)

ข้อที่ 1 มองภาพรวมแบบ Bird Eye view



- การที่จะเข้าใจปัญหาและเห็นความท้าทาย จะต้องเห็น The Big Picture เห็นภาพรวม
- เปรียบเทียบว่าให้เดินมาที่ระเบียงและมองลงไปข้างล่าง ถ้ามัวแต่ลงไปป่าเห็นแต่ใบไม้ ก็จะไม่เห็นป่าทั้งป่า
- ต้องทำตัวเป็นนกอินทรีขี้บินมองทั้งหมด



ข้อที่ 2 ระบุปัญหาความท้าทายให้ออก

- พยายามมองให้เห็นชัดเจนให้ได้ ว่าอะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กร หรือประเทศ หรือทีมงานของคุณกำลังเผชิญอยู่ หรือปัญหาอะไรที่จริง ๆ แล้วคุณไม่ได้เผชิญเลย แต่คิดไปเอง
- ปัญหาอะไรที่กำลังส่งผลกระทบมากที่สุด เรียงลำดับความสำคัญ โฟกัสให้ได้ ทีมงานจะต้องเข้ามาช่วยด้วย
- มองให้เห็นปัญหามองให้เห็นความท้าทายที่แท้จริง



ข้อที่ 3 ปลุกคนให้เข้าใจสาเหตุการเปลี่ยน

- ตราบใดที่เริ่มคิดที่จะเปลี่ยนอะไรซักอย่าง มักมีการต่อต้านเสมอ เพราะคนไม่เข้าใจว่าคุณจะเปลี่ยนแปลงทำไม
- สิ่งที่คุณต้องทำคือ regulate กำกับและดูแล ทำให้คนเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการที่นักบริหารหลายคนใช้
- เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสื่อสารให้เขาเข้าใจว่าทำไม ต้องเปลี่ยนแปลง พยายามกำกับและดูแลให้เกิดขึ้นให้ได้ ให้เกิดแรงต้านน้อยที่สุด



ข้อที่ 4 รักษาวินัยให้สมดุล

- คือ ไม่ว่าจะอธิบายดีแค่ไหน มักจะเกิดแรงต้านเกิดขึ้น มักจะเกิดความไม่เข้าใจเกิดขึ้น และมักจะเกิดสิ่งที่เรียกว่า “ความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะคนที่ประสบความสำเร็จมาอย่างยาวนาน”
- ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นรักษาวินัยทำให้คนที่เป็นผู้ตาม สามารถที่จะมีวินัยในตัวเอง สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการปะทะ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ หรือทำให้การมีวินัยของเราไม่ไปกดดันตัวผู้ตามมากเกินไป เป็นการรักษาสสมดุลแรงต้าน เป็นการที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถเดินไปได้แบบไร้รอยต่อ



ข้อที่ 5 สร้างการมีส่วนร่วม ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ

- คือ การเดินลงไปหาคนที่ เป็นผู้ตามและให้เขานับเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง
- หลายครั้งผู้ตามไม่ยอมสร้างการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดแรงต้าน เพราะคิดว่านั้นไม่ใช่งานของเขา แต่ถ้าคุณสมารถที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ ทำให้มี Owner Ship ปลุกฝังความรับผิดชอบหรือความเป็นเจ้าของร่วม
- เป็นพันธมิตรสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทุกคนสำคัญเท่ากันและทุกคนมีงานในตัวเองที่เป็นส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งก็คือต้องให้อำนาจกับผู้ตาม



ข้อที่ 6 รับฟังเสียงคนตัวเล็ก ๆ ให้ครอบคลุม

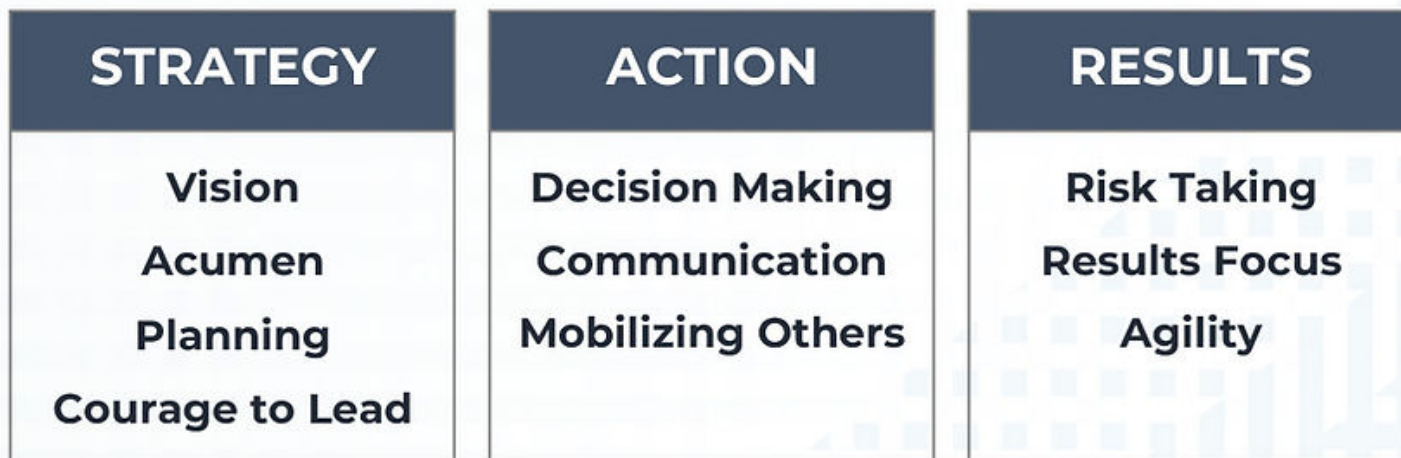
- เสียงคนตัวเล็ก ๆ ไม่ค่อยได้ยินเสียง อาจจะมองว่าดูไม่ได้มีความสำคัญอะไรกับกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถทำได้ถ้าละเลย
- ผู้นำต้องฟังเสียงเขาให้ได้มากที่สุด เปิดกว้างรับความหลากหลายให้โอกาสเขาได้แสดงความคิดเห็นหรือบางครั้งระดมไอเดีย
- โดยเอามาจากคนหน้างานหรือคนที่ทำงานอยู่ระดับที่คุณอาจจะมองว่าต่ำที่สุด แต่เขาอาจจะเข้าใจปัญหาได้ดีที่สุด



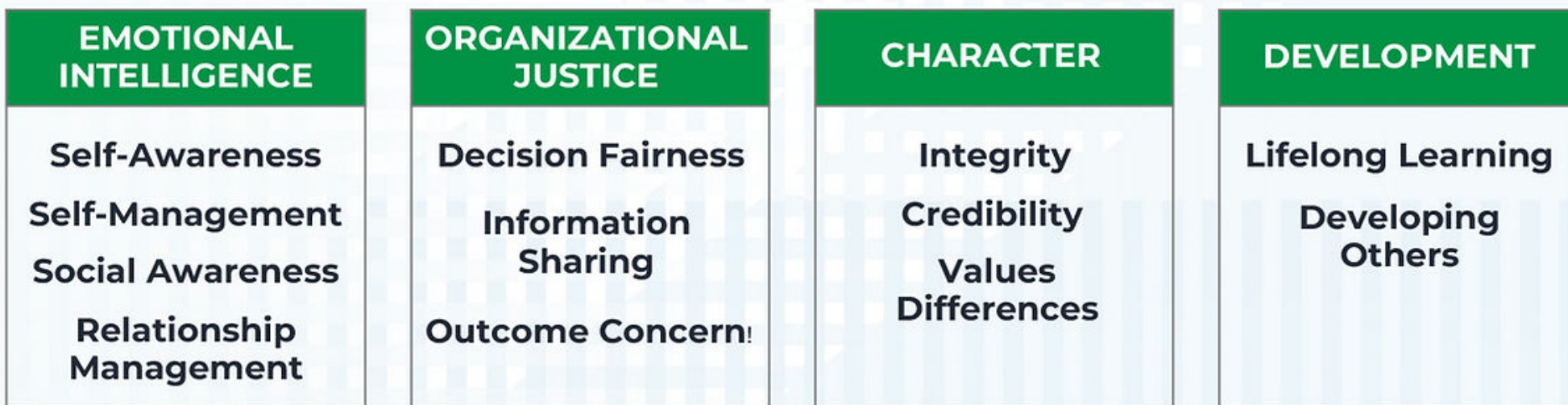
Adaptive Leadership VS Core Leadership

- ผู้นำแบบ Adaptive Leadership จะมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำทั่วไป (Core Leadership) ที่โฟกัสทักษะอยู่ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านกลยุทธ์ ทักษะด้านปฏิบัติการ และทักษะด้านการจัดการผลลัพธ์
- **Adaptive Leadership** ให้ความสำคัญกับทักษะ 4 ด้าน คือ ความอัจฉริยะทางอารมณ์, การจัดการความยุติธรรมในองค์กร, บุคลิกภาพ, และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

CORE LEADERSHIP



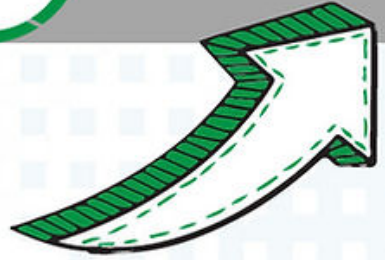
ADAPTIVE LEADERSHIP



01 Emotional intelligence
อัจฉริยะทางอารมณ์



02 Organizational justice
การจัดการความยุติธรรมในองค์กร



03 Character
บุคลิกภาพ



04 Development
การเรียนรู้และพัฒนา





ทักษะพื้นฐาน “Adaptive Leadership”

1. Emotional intelligence – อัจฉริยะทางอารมณ์

EI ประกอบด้วย ความสามารถ 4 อย่าง คือ การรับรู้และตระหนักถึงอารมณ์ของตัวเอง, ความสามารถในการควบคุมตัวเอง, ความสามารถในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น, ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตัวเอง และความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

2. Organizational justice – การจัดการความยุติธรรมในองค์กร

ความยุติธรรม ในที่นี้หมายถึง ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานความตรงไปตรงมา สร้างกิจกรรมที่เร่งให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และ ความร่วมใจในองค์กร (DEI : Diversity, Equity และ Inclusion)



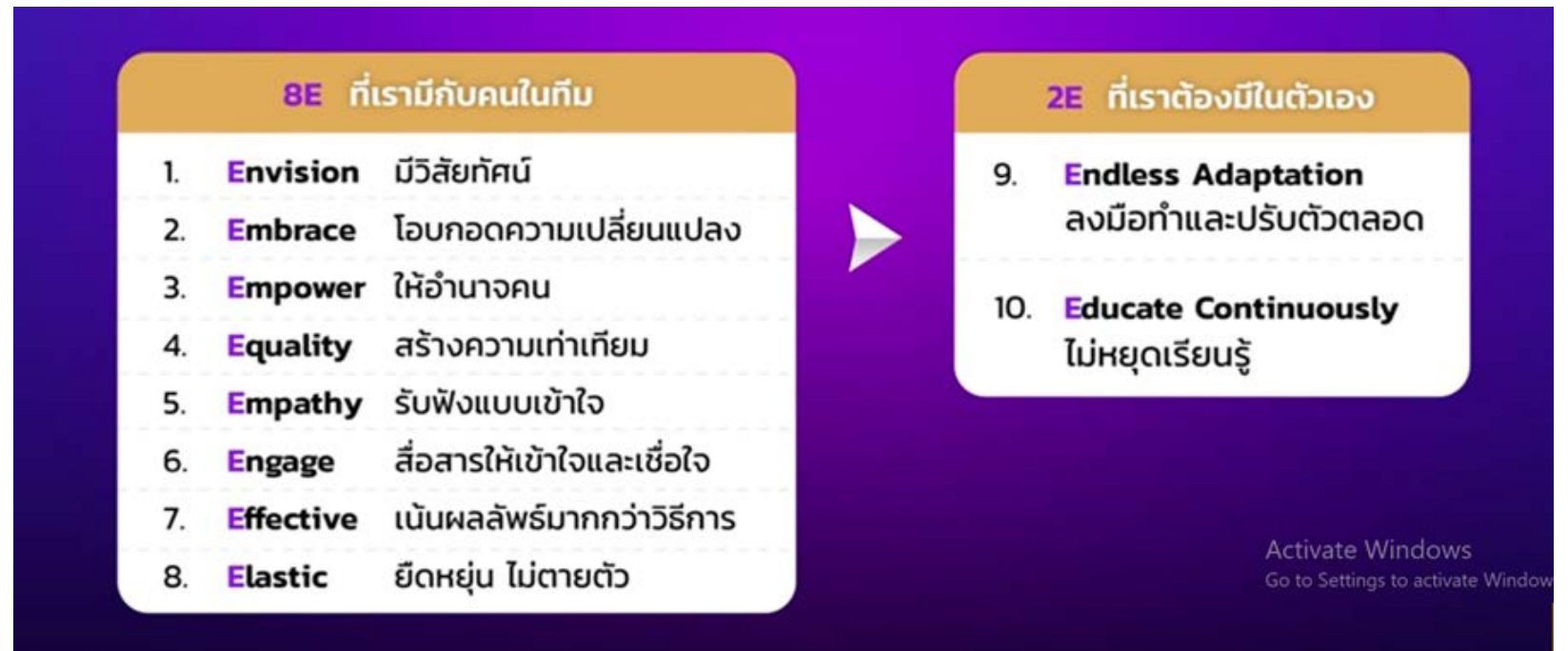
3. Character – บุคลิกภาพ

“ผู้นำ คือ สัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสะท้อนถึงคุณภาพขององค์กร” ผู้นำ คือ ต้นแบบสำคัญของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความซื่อสัตย์, น่าเชื่อถือ และยอมรับความแตกต่าง เพราะมันเป็นอิทธิพลทางใจ และทางความคิดต่อผู้คนที่จะเดินตาม และทุ่มเทให้คุณ

4. Development – การเรียนรู้และพัฒนา

ยิ่งโลกเปลี่ยนเร็วเท่าไร ความรู้ชุดเดิมหมดอายุเร็วขึ้น ความสามารถในการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ให้เร็วจะสำคัญมากขึ้นเท่านั้น ไม่ยึดติดกับหลักการหรือชุดความรู้ใด ความรู้หนึ่งแบบตายตัว แต่ต้องมี Growth Mindset ที่กล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ตลอดชีวิต

How to
เป็นผู้นำแบบ
Adaptive
Leadership อย่าง
มีประสิทธิภาพ



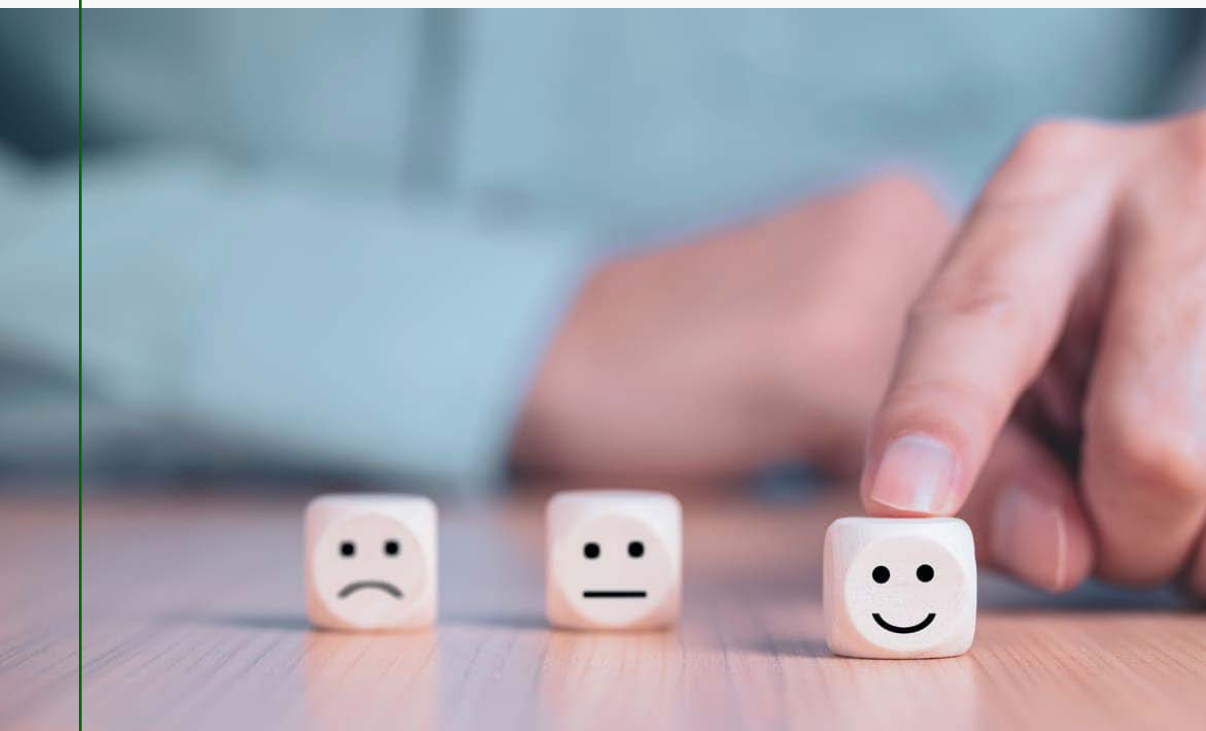
ที่มา: The Secret Sauce (2021)

8E ที่เรามีกับคนในทีม



1. Envision มีวิสัยทัศน์

ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ ต้องเข้าใจสิ่งที่คุณอยู่ด้วยว่าบริบทเป็นอย่างไร สิ่งที่ต้องคัดสรรประเทศ สังคม ทีมควรจะเดินไป และอะไรที่ไม่ควรไป



2. Embrace โอบกอดความเปลี่ยนแปลง

- โอบกอดการเปลี่ยนแปลง หรือระบุดันตอของปัญหา คุณไม่สามารถปฏิเสธความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นคุณต้องโอบกอดความเปลี่ยนแปลง และโอบกอดให้ถูกจุดด้วยว่าปัญหาไหนสำคัญ

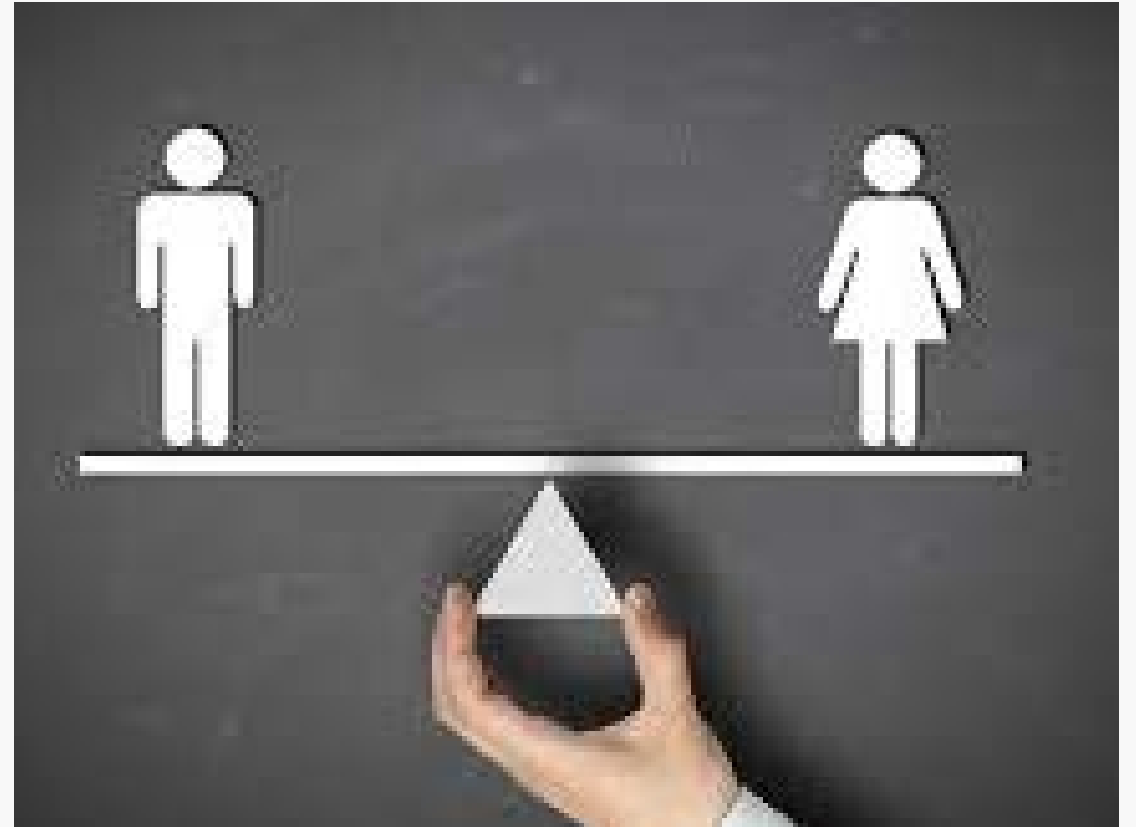


3. Empower ให้อำนาจคน

คุณไม่สามารถทำงานคนเดียวได้อีกต่อไป ต้องให้อำนาจให้ความรับผิดชอบ เป็นลักษณะการบริหารคน enable ให้คนที่ไม่เคยทำสิ่งนี้ ให้เขาทำได้ เพราะเขาอาจจะไม่เคยรู้เลยว่าเขาสามารถเป็นหรือทำสิ่ง ๆ นั้นได้ ให้ความกล้าหาญ ให้เขากล้าหาญเปลี่ยนแปลงตัวเอง กระตุ้นเขาทำให้เขารู้สึกอีกเต็ม

4. Equality สร้างความเท่าเทียม

- ผู้นำในปัจจุบันนี้จะต้องโปร่งใสในสิ่งที่ทำ แล้วต้องยอมรับความหลากหลาย ต้องเปิดทุกคนเท่าเทียมกัน เสียง ไม่ว่าจะ เป็นเสียงคนตัวเล็กที่สุด เสียงคน ใหญ่ที่สุด เสียงของลูกคนรวยที่สุด เสียงคน ที่มาจากฐานะร่างที่ สุด คุณต้อง ฟังเท่าเทียมกัน



5. Empathy รับฟังแบบเข้าใจ

ผู้นำยุคปัจจุบันต้องก้มลงไปฟังรับ ฟังให้เห็นใจ
และฟังแบบเข้าอกเข้าใจ





6. Engage สื่อสารให้ เข้าใจและเชื่อใจ

สื่อสารให้เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สื่อสารได้ถึงเหตุผลที่ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง สื่อสารให้เกิดความเชื่อใจและสุดท้ายเขาจะเกิดศรัทธากับคุณ ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องความเชื่อใจ (Trust) เป็นต้นทุนเหมือนธุรกิจ

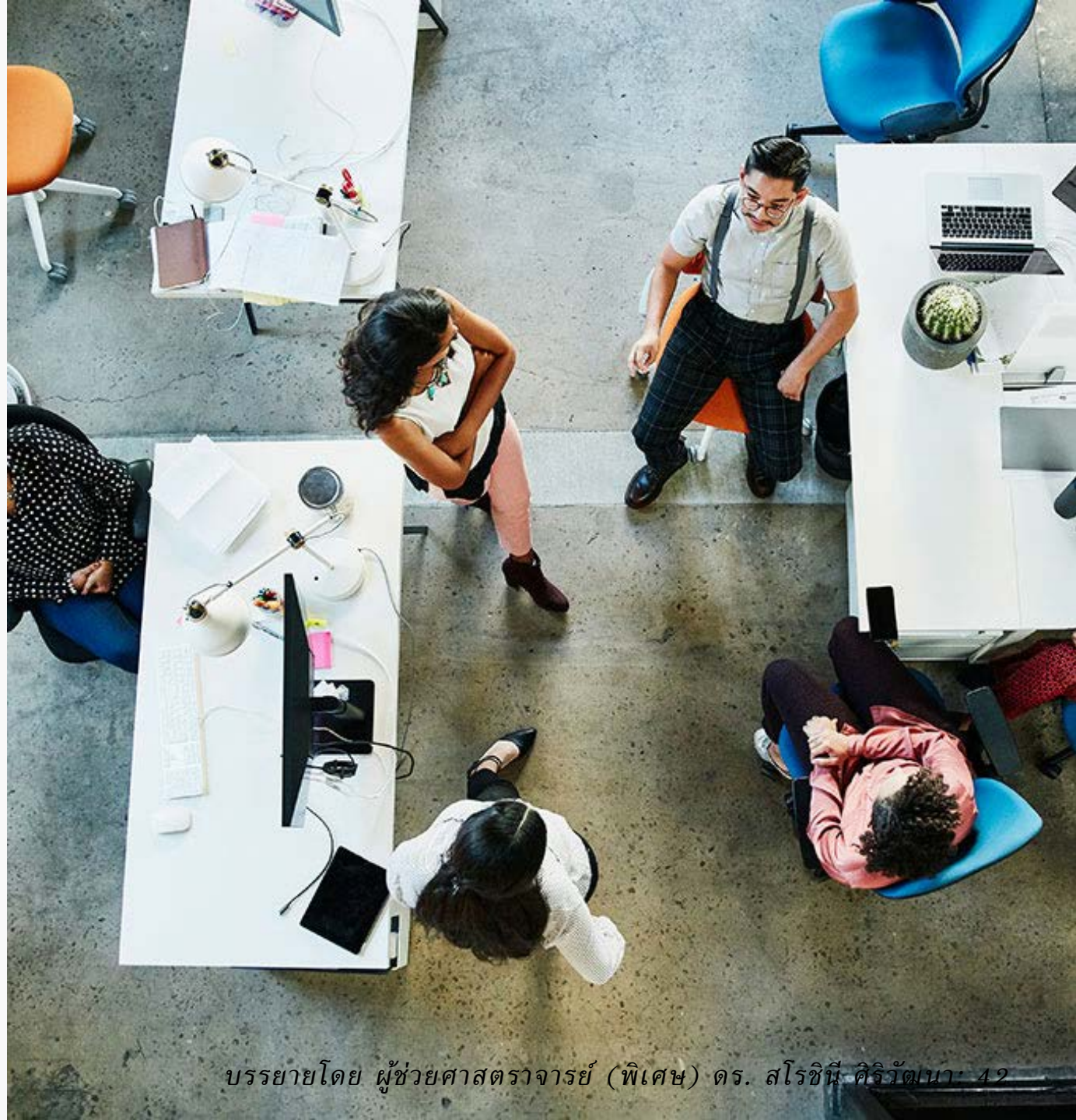


7. Effective เน้นผลลัพธ์ มากกว่าวิธีการ

ผู้นำในยุคอนาคตจะต้องเน้นผลลัพธ์มากกว่า
แค่วิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพราะ
ความเปลี่ยนแปลงไม่รอใคร จะทำให้องค์กร/
ทีมงาน ให้ประสบความสำเร็จแบบมี
ประสิทธิภาพให้มากที่สุด ตัดสินใจต่างๆ โดย
อาศัยผลลัพธ์ที่มันประสบความสำเร็จ

8. Elastic ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว

ต้องยืดหยุ่นไม่เน้นกฎเกณฑ์มากไม่ตายตัว
เอาเป้าหมายเป็นสำคัญ โควิดตัวอย่างที่ดี
การนำเข้าวัคซีนของประเทศไทยเป็น
ตัวอย่างที่ดี ถ้าแม้แต่ยึดติดกับเอกสาร
ก็ไม่ทันใจสักที เพราะเป้าหมายที่สำคัญคือ
รักษาคนให้ได้และทำให้ประเทศรอดพ้น
จากวิกฤต คุณต้องยืดหยุ่นให้ได้มากที่สุด





2E ที่ต้องมีในตัว



9. Endless adaptation

ลงมือทำและปรับตัวตลอด

ผู้นำต้องลงมือทำและปรับตัวให้
เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
และต้อง ลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ

10. Educate continuously

ไม่หยุดเรียนรู้ ผู้นำต้องไม่หยุดเรียนรู้
ต้องพัฒนาความรู้ตลอดเวลา เพราะโลก
เปลี่ยน คนเปลี่ยน พฤติกรรมเปลี่ยน
ระบบเปลี่ยน ผู้นำจะต้องเรียนรู้ทั้งปัจจัย
ภายนอกภายใน





จุดดี – จุดอ่อนของ “Adaptive Leadership”

จุดดี	จุดอ่อน
คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ดี	มองข้ามกฎหรือระเบียบที่มี (บางทีก็ไม่ใช่ข้อเสีย)
มองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค	บางครั้งอาจตัดสินใจเร็วกว่าที่ควรจะเป็น
การยอมรับความแตกต่าง ส่งเสริมความเท่าเทียมในการทำงาน	เน้นความว่องไว มากกว่าโครงสร้าง
มีแนวโน้มสร้างความร่วมมือได้อย่างยอดเยี่ยม	ไร้ซึ่งกฎเกณฑ์
จุดแข็งของทีมถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	บางครั้งไม่มีการกำหนดมาตรฐาน

ที่มา: Yotsak Mongkoanpanyalert (2024)



**Adaptive Leadership is
the practice of mobilizing
people to tackle tough
challenges and thrive.**

RONALD HEIFETZ





Leadership Case study





กรณีศึกษาภาวะผู้นำ

- นายอานันท์ ปันยารชุน
- Jacinda Ardern
- คุณศุภจี สุธรรมพันธ์
- นายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร

นายอานันท์ ปันยารชุน

อดีตนายกรัฐมนตรีไทยคนที่ 18



- คุณอำนวย ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีคนที่ 18
- ดำรงตำแหน่ง 2 สมัยในช่วงระหว่างปี 2534-2535
- เป็นคนหนึ่งที่มีผู้คนชื่นชมมากที่สุด
- จบการศึกษาปริญญาตรีด้านกฎหมาย (เกียรตินิยม) จากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ
- รับราชการกระทรวงต่างประเทศอยู่ในวงการทูต ตลอดชีวิตราชการ





- คุณอนันต์ ปันยารชุน เป็นหนึ่งในคนที่มีภาวะผู้นำสูง
- มีความเข้าใจสภาวะการเป็นผู้นำ
- แม้จะไม่ใช่นายกที่มาจากการเลือกตั้ง แต่เป็นนายกที่คนรักที่สุดคนหนึ่งในประเทศไทย
- เป็นนายกที่ถือว่ามีความโปร่งใสที่สุดคนหนึ่ง
- และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ฐานที่สำคัญที่สุด คือ ประชาชน

- เป็นนายกที่ไม่มีฐานทางการเมือง ไม่รู้จักนักการเมือง เนื่องจากมาจากข้าราชการ
- ไม่มีฐานของทหาร ไม่รู้จักนายพลในกองทัพ
- แต่ฐานที่สำคัญที่สุด คือ ฐานประชาชน
- ต้องให้ประชาชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ จะทำให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ



หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำ คือ การสื่อสาร



1. สร้างมิตรกับนักข่าว/สื่อมวลชน เพราะเป็นสะพานเชื่อมกับประชาชน
2. สื่อสารให้ประชาชนรู้จัก สร้างความเข้าใจ ว่ากำลังจะทำอะไร อย่างไร
3. พูดในสิ่งที่อยากจะสื่อสารกับประชาชน
4. สื่อสารอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อมถ่อมตน



ความสำคัญของการสื่อสาร

- แม้ว่าผู้นำจะบริหารดีแค่ไหน แต่ไม่มีการสื่อสาร ก็ไม่มีฐานสนับสนุน เพราะประชาชนไม่เข้าใจ
- การสื่อสารจะทำให้ประชาชนเข้าใจเมื่อประชาชนมีความเข้าใจก็จะเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจ

Jacinda Ardern



Jacinda Ardern

หนึ่งในผู้นำที่โลกรัก

- การจัดอันดับผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของโลก 50 คน ในปี 2021
- นิตยสาร Fortune เลือก Jacinda Ardern นายกรัฐมนตรี นิวซีแลนด์ ขึ้นเป็นอันดับ 1





ภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี เรียนรู้จาก Jacinda Ardern ผู้นำอันดับ 1 ในช่วงวิกฤต

1. ใส่ใจทุกปัญหาของประชาชน
2. เข้าถึงง่าย จริงใจ
3. เข้าอกเข้าใจประชาชนทุกคน
4. อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอยามวิกฤต
5. เปิดรับทุกความหลากหลาย



2. ผู้นำที่เข้าถึงง่าย จริงใจ

- ผลักดัน ‘งบประมาณด้านคุณภาพชีวิต’ ตั้งเป้าจะลงทุนและสนับสนุนโครงการพัฒนาต่างๆ เพื่อลดปัญหาทางสังคม
- ใช้ ‘ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน’ เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ แทนการใช้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ในขณะที่ทุกประเทศ ยังคงจัดปัญหาค่าใช้จ่ายผ้าอนามัยเป็นเรื่องรอง แต่นิวซีแลนด์เห็นว่าปัญหานี้ เป็นสิ่งที่รัฐบาลจำเป็นต้องเข้ามาสนับสนุน ไม่ใช่ปล่อยผ่าน
- จาซินดา กล่าวว่า เวลานี้มีสตรีอายุระหว่าง 9-18 ปี กว่า 95,000 คน ทั่วประเทศที่ไม่สามารถซื้อผ้าอนามัยได้ ประจำเดือน คือ เรื่องปกติสำหรับผู้หญิง
- ดังนั้นผ้าอนามัยจึงไม่ใช่สินค้าฟุ่มเฟือย แต่เป็นสินค้าที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ จึงผลักดันทำให้นโยบายผ้าอนามัยฟรีในโรงเรียนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้จริง

2. ผู้นำที่เข้าถึงง่าย จริงใจ

- ภาพลักษณ์ และภาวะผู้นำของ จาซินดา อาร์เดิร์น ที่ได้สื่อสารกับประชาชนด้วยความจริงใจ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น จับใจความง่าย ตรงประเด็น ได้รับเสียงชื่นชมเป็นอย่างมาก
- เปิดช่องทางให้ประชาชนพูดคุยซักถาม ผ่านอินสตราแกรมส่วนตัว ทำให้ประชาชนเชื่อถือ ให้ความร่วมมือกับรัฐค่อนข้างสูง
- ในช่วงวิกฤต Covid-19 เธอตอบคำถามเกี่ยวกับมาตรการช่วยเหลือประชาชนในด้านต่างๆ ด้วยตัวเอง
- เวลาที่พักอยู่บ้านไลฟ์ตอบคำถามประชาชนผ่าน Facebook ด้วยตัวเองด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส แต่ในทุกการตัดสินใจเต็มไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ แสดงถึงความรับรู้ว่าเป็นเรื่องยากสำหรับประชาชน แต่ชัดเจนว่าอะไรที่ทำได้ และทำไม่ได้

3. ผู้นำที่เข้าอกเข้าใจประชาชนทุกคน

- 15 มี.ค. เกิดเหตุการณ์ชายผิวขาวใช้ปืนยิงถล่มคนในมัสยิด มีผู้เสียชีวิตถึง 51 ศพ จากหลายเชื้อชาติ โศกนาฏกรรมในครั้งนี้ไม่เพียงสร้างแรงสั่นสะเทือนในนิวซีแลนด์ แต่ลุกลามไปทั่วโลก
- จาซินดา ออกมาแถลงการณ์ภายในไม่กี่ชั่วโมง ถือว่าเหตุการณ์นี้เป็นเหตุการณ์ “ก่อการร้าย”
- เธอสวมฮิญาบสีดำสวมกอดญาติผู้เสียชีวิต พร้อมกับแสดงจุดยืนไม่เห็นด้วยกับความรุนแรง การเหยียดเชื้อชาติ และความขัดแย้งทางศาสนา เธอถือว่าเหยื่อผู้เสียชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของประเทศ
- และปฏิเสธที่จะเอ่ยชื่อของผู้ก่อเหตุ เพราะไม่อยากให้โลกได้จดจำคนที่พรากชีวิตผู้อื่น





4. อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ วิกฤต

- ช่วงวิกฤต Covid-19 ที่ประชาชนทุกประเทศต่างหวาดกลัวและขาดความเชื่อมั่นในรัฐบาลของตนเอง แต่สิ่งนี้ไม่เกิดขึ้นกับรัฐบาลของนายกหญิงแห่งนิวซีแลนด์
- นิวซีแลนด์เป็นประเทศแรก ๆ ที่ตอบสนองต่อ Covid-19 อย่างรวดเร็ว สั่งล็อกดาวน์ประเทศอย่างเข้มงวด
- นอกจากนี้ จาซินดา ยังประกาศลดเงินเดือนตัวเองและคณะรัฐมนตรีลง 20% เป็นเวลา 6 เดือน เธอถ่ายทอดสดผ่านโทรทัศน์ทุกวัน
- และจะไลฟ์ใน Facebook เป็นประจำเพื่อให้ข้อมูลและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้สอบถามอย่างใกล้ชิด



หญิงพื้นเมืองคนแรก

5. เปิดรับทุกความหลากหลาย

- เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์นิวซีแลนด์ที่เจซินดาแตงตั้ง ‘นานายา มาฮูทา’ หญิงชาวเมารีที่มีรอยสักบนใบหน้าตามวัฒนธรรม เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
- ทำให้รัฐบาลของจาซินดา มีความหลากหลายมากที่สุดประเทศหนึ่งในโลก
- คณะรัฐมนตรี 20 คน ซึ่งเป็นผู้หญิง 8 คน ชาวเมารี 5 คน LGBT 3 คน ชาวแปซิฟิก 3 คน
- รัฐสภานิวซีแลนด์มีสมาชิกรัฐสภาเกินครึ่งเป็นผู้หญิง คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าค่าเฉลี่ยของโลก 25% มีผู้ที่เปิดเผยว่าเป็น LGBTQ ราว 10% สูงกว่าสหราชอาณาจักรที่มีแค่ 7%

ทำไมถึงเป็นผู้นำ อันดับ 1 ที่โลกรัก

	ไอไลท์	ผลลัพธ์
 <p>ผู้นำที่ใส่ใจทุกปัญหาของประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปัญหาความยากจน • ปัญหาสุขภาพจิต • ยึด 'ความเป็นอยู่ที่ดี' ในการจัดสรรงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> • แจกผ้าอนามัยฟรีทุกโรงเรียน • แคมเปญดูแลสุขภาพจิต • สถิติตกงานต่ำสุดในรอบ 11 ปี
 <p>ผู้นำที่เข้าถึงง่ายจริงใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดช่องทางให้ประชาชนพูดคุย ผ่านอินสตาแกรม • สื่อสารจับใจความง่าย ตรงประเด็น จริงใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • ได้รับเสียงชื่นชมเป็นอย่างมาก • แต่ก็ยังมีเสียงวิจารณ์ ในความชัดเจนของข้อมูล
 <p>ผู้นำที่เข้าอกเข้าใจทุกคน</p>	<p>เหตุกราดยิงชาวมุสลิมกลางพืธละหมาดในมัสยิด 2 แห่งใจกลางเมืองโครสต์เชิร์ช</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แก้ไขกฎหมายควบคุมอาวุธปืน ภายใน 10 วัน • สวมผ้าคลุมหัวสีดำ เพื่อแสดงความเคารพ
 <p>ผู้นำที่อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ ยามวิกฤต</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สั่งล็อกดาวน์เข้มงวด • ถ่ายทอดสดใน Facebook เป็นประจำ • ลดเงินเดือนตัวเองและคณะรัฐมนตรี 20% 	<ul style="list-style-type: none"> • ประชาชนไม่ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม • เตรียมแจกจ่ายวัคซีนให้ประชาชนตั้งแต่ช่วงกลางปี 2021
 <p>ผู้นำที่เปิดรับทุกความหลากหลาย</p>	<p>เคยนับถือนิกายมอรมอน แต่ตอนนี้ปฏิเสธเรื่องเกย์และการแต่งงานในเพศเดียวกัน เธอจึงละทิ้งศาสนาทันที</p>	<ul style="list-style-type: none"> • คณะรัฐมนตรีและสมาชิกรัฐสภา มีทั้งผู้หญิง, ชาวเมารี, LGBT, ชาวแปซิฟิก



สุดยอดทักษะผู้นำ
พาธุรกิจฝ่าวิกฤตรอด

คุณศุภจี สุธรรมพันธุ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
กลุ่มบริษัท คิวสิตธานี จำกัด (มหาชน)

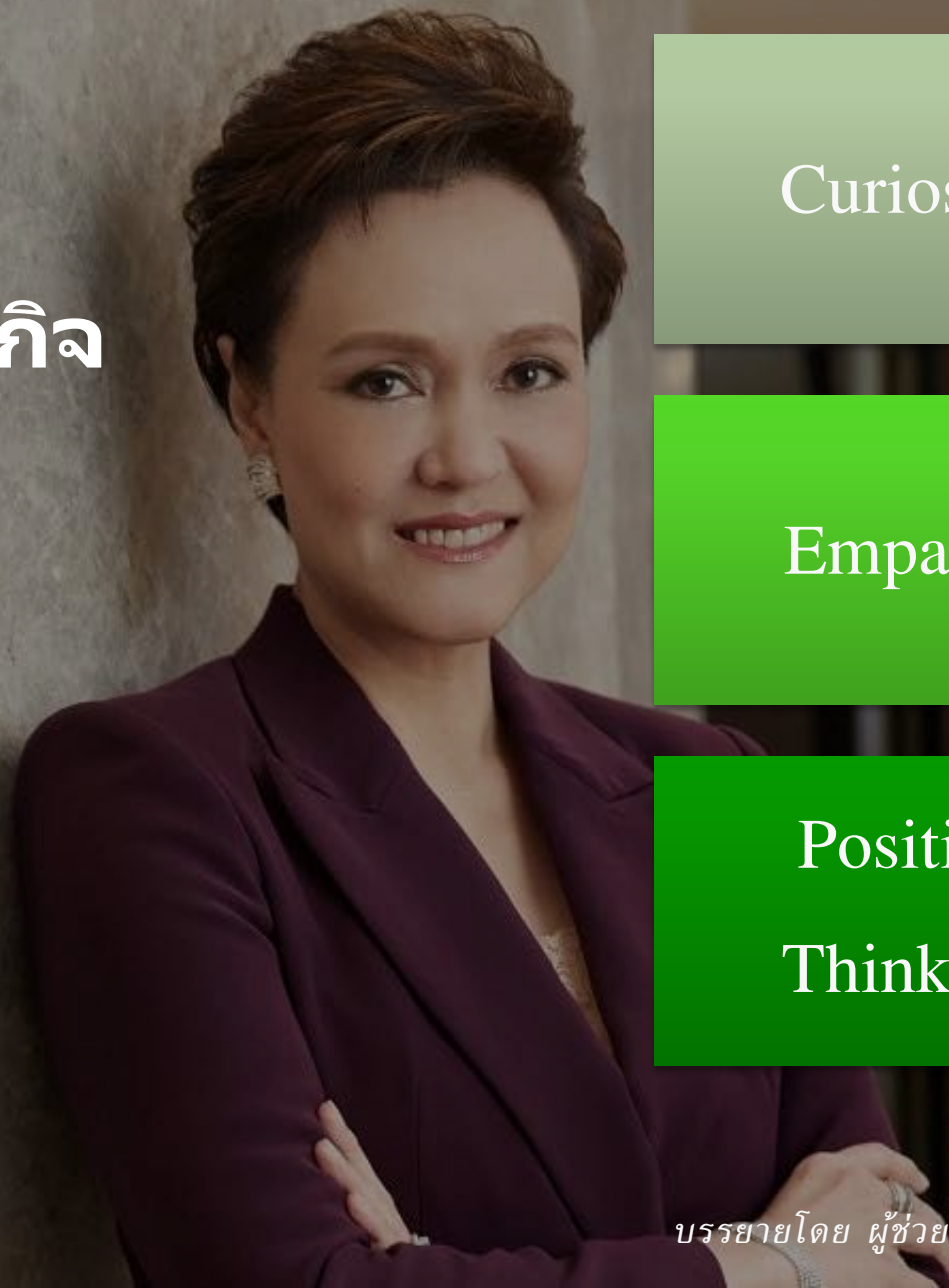


ทักษะผู้นำพาธุรกิจฝ่าวิกฤตรอดกับ สุภจี สุธรรมพันธุ์

- ✓ 23 ปี ใน IBM ตั้งแต่เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ IBM ประเทศไทยในอายุเพียง 38 ปี ซึ่งถือเป็น CEO อายุน้อยที่สุดในประวัติศาสตร์ขององค์กร จากนั้นก็ขยับไประดับอาเซียน
- ✓ เป็นคนในอาเซียนคนแรกที่ถูกเลือกไปเป็นผู้ช่วย CEO ใหญ่ที่สำนักงานใหญ่ของ IBM ในอเมริกา
- ✓ 4 ปีในไทยคมกับการเข้าไป turn around ให้บริษัทกลับมามีกำไรตั้งแต่ไตรมาสแรกที่เข้าไปบริหาร หลังจากบริษัทขาดทุนติดต่อกัน 5 ปี
- ✓ 6 ปีในดุสิตธานี ที่ได้รับความไว้วางใจให้มานั่งตำแหน่ง CEO ซึ่งเธอถือเป็น CEO ที่เป็นคนนอกตระกูลและนอกอุตสาหกรรมคนแรกตั้งแต่ดุสิตธานีก่อตั้งองค์กรมากกว่า 70 ปี

Mindset

ผู้ประกอบการ
หากต้องการให้ธุรกิจ
เติบโตอย่างมั่นคง
ยั่งยืน



Curiosity

Openness

Empathy

Inclusiveness

Positive
Thinking

Conviction



1. Mindset ผู้ประกอบการ หากต้องการให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน

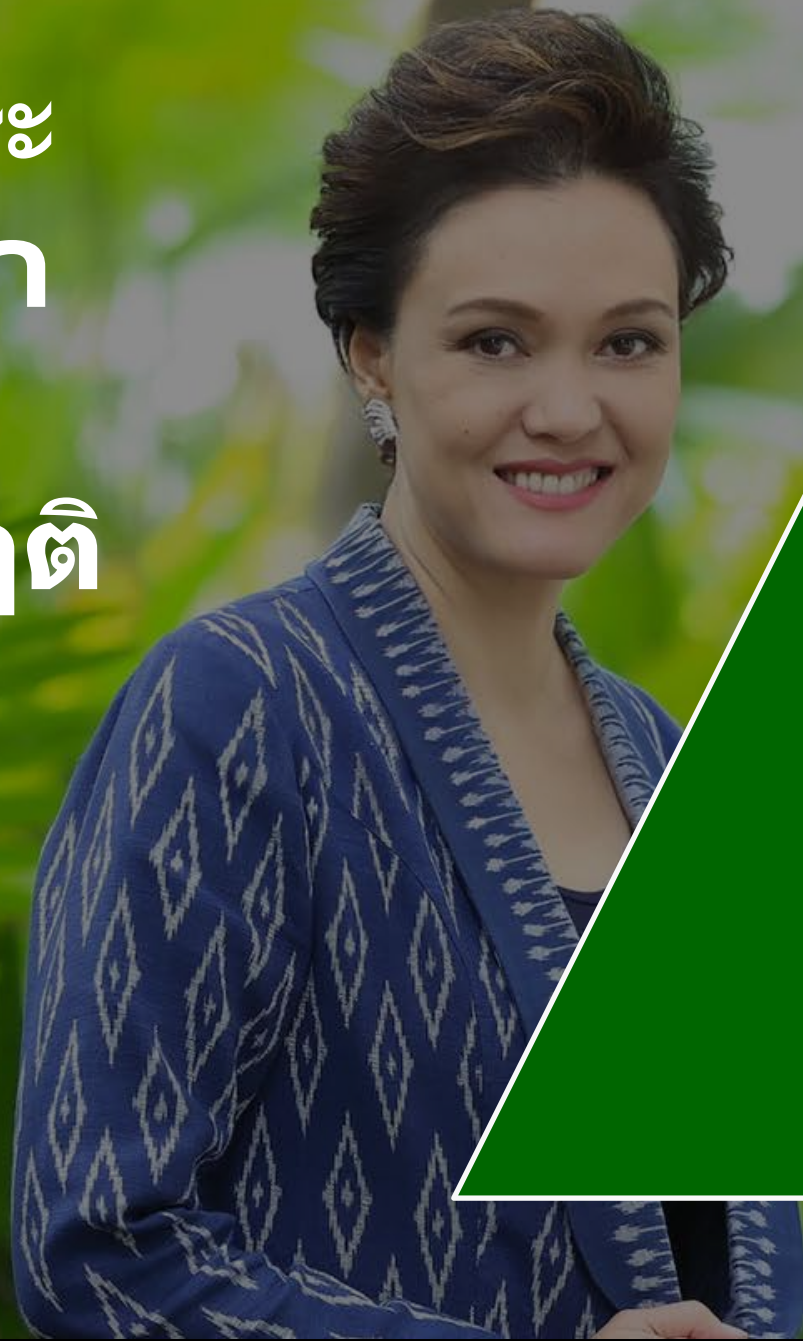
1. ใฝ่รู้หรือรื้อร้น ใฝ่รู้ทักษะใหม่ (Curiosity) เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงและคลื่น Digital Disruption
2. เปิดกว้าง (Openness) ยอมรับความคิดเห็นจากทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร
3. เอาใจใส่ (Empathy) รู้จังหวะในการทำงาน ผ่อนหนัก ผ่อนเบา



1. Mindset ผู้ประกอบการ หากต้องการให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน

4. รวมคนให้เป็นหนึ่งเดียว (Inclusiveness) ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ (engage) กับคนในองค์กรและ stakeholders
5. คิดบวก (Positive Thinking) เชื่อว่าสิ่งที่กำลังเดินไปข้างหน้ามีโอกาส ไม่ใช่เห็นแต่วิกฤติ
6. ความเชื่อมั่น (Conviction) ผู้นำต้องมี Passion ในสิ่งที่ทำ

6 ทักษะ ผู้นำพา องค์กร ฝ่าวิกฤติ



Confident

Communication

Situation Assessment

Financial Model

New Business Model

Organization Model



6 ทักษะผู้นำพวองค์กรฝ่าวิกฤติ



1. สร้างความมั่นใจ (Confident) ให้ตัวเองว่า “เราต้องรอด”
2. การสื่อสาร (Communication) วิธีที่จะทำให้คนเกิดความมั่นใจได้ เริ่มด้วยการให้ข้อมูลที่ชัดเจนว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น องค์กรกำลังทำอะไร



6 ทักษะผู้นำพาองค์กรฝ่าวิกฤติ



3. ประเมินสถานการณ์และบริหารจัดการความเสี่ยง (Situation Assessment) ความยากของวิกฤติโควิด คือ ความไม่แน่นอน
4. วางแผนทางการเงิน (Financial Model) โควิดทำให้รายได้หายไป กระทั่งเห็น การวางแผนทางการเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก



6 ทักษะผู้นำพวองค์กรฝ่าวิกฤติ



5. วางแผนธุรกิจใหม่ (New Business Model) สถานการณ์โควิดที่ Business Model เดิมไม่สามารถไปต่อได้

6. ปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Model) เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต้องกลับมาดูองค์กรว่า Lean พอหรือยัง



สิ่งที่ต้องทำและสิ่งที่ต้องหึง

ทำ

**Business
Model**

**Organization
Model**

**Financial
Model**

หึง

ทัศนคติและ
การทำงานรูปแบบ
แบบเดิม

การยึดติดกับ
ความสำเร็จในอดีต

การทำงานแบบ
ฉายเดี่ยว



นายณรงค์ศักดิ์ โอสธนากร โมเดลผู้นำ จากกรณีถ้ำหลวง



- 5 ปีก่อน ภาพของ นายณรงค์ศักดิ์ โอสถนากร อดีตผู้ว่าราชการเชียงราย ยืนตากฝนบัญชาการเหตุการณ์ช่วยเหลือเด็กและผู้ฝึกสอนฟุตบอล ทีมฟุตบอล หมูป่า อะคาเดมีแม่สาย ที่เข้าไปติดในถ้ำหลวงขุนน้ำนางนอน
- เป็นเวลา 18 วัน ระหว่างวันที่ 23 มิ.ย.- 10 ก.ค.2561
- บทบาทการบัญชาเหตุการณ์ตลอดระยะเวลา 18 วันทำให้นายณรงค์ศักดิ์ ได้รับการชื่นชม และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปจนได้รับฉายาว่า “ผู้ว่าฯหมูป่า”



8 ภาวะผู้นำที่ดีของ ผู้ว่าฯ ณรงค์

- ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ กล่าวถึง
บทบาทผู้นำที่ดีในยุค

DISRUPTIVE WORLD

ต้องมีคุณสมบัติ 8 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีกระบวนการจัดการที่ดี
3. ประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ
4. ตัดสินใจถูกต้อง เด็ดขาด และทัน
เหตุการณ์
5. ต้องถ่ายทอดและแนะนำลูกน้องได้
6. ใฝ่รู้
7. มีธรรมะของพรหมวิหาร 4
8. มีคุณธรรมและความโปร่งใส



1. **มีวิสัยทัศน์** สามารถทำให้ทีมมองเห็นภาพอนาคต และกระตุ้นให้ทีมมีความมุ่งมั่นในการสร้างสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม
2. **มีกระบวนการจัดการที่ดี** มีแผน วิธีการอย่างชัดเจน อีกทั้งเน้นการสั่งการ ประสานงาน ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อจัดการอุปสรรคอย่างรอบคอบ



3. ประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ ต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยความสำเร็จ หรืออุปสรรคที่ต้องแก้ไข พร้อมปรับแผนงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ ที่สำคัญคือ ผู้นำต้อง ตระหนักว่าการประเมินผลเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้ ต้องทำอย่างจริงจัง และตรงไปตรงมา

4. ตัดสินใจถูกต้อง เด็ดขาด และทันเหตุการณ์ มีการตัดสินใจที่ดี เด็ดขาด และรวดเร็ว



5. ต้องถ่ายทอดและแนะนำลูกน้องได้

ต้องถ่ายทอด สอน แนะนำให้ลูกน้องไปทำตามเองได้
ต้องรู้ว่าจะสอนลูกน้องให้ไปจัดการตรงไหน
อย่างไร

6. ใฝ่รู้ ต้องเป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้อยู่

ตลอดเวลา แหล่งความรู้ของผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ คือ
การอ่านหนังสือ ลองปฏิบัติ ถามผู้เชี่ยวชาญ หรือ
หาที่ปรึกษา ท่านย้ำว่าอย่าคิดเอง อย่าตัดสินใจเอง
ถ้าไม่รู้

7. มีธรรมะของพรหมวิหาร 4

- **เมตตา** มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ปรารถนาดีต่อทุกคน
- **กรุณา** โดยการช่วยเหลือผู้อื่น
- **มุทิตา** มีความยินดีเมื่อผู้อื่นมีสุข
- **อุเบกขา** รู้จักการวางเฉย มีใจเป็นกลางไม่เอนเอียงเพราะรักหรือเกลียด เป็นหลักธรรมที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก

8. **มีคุณธรรมและความโปร่งใส** การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาต้องยึดถือความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ทุกอย่างเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร หรือประโยชน์ของประชาชนหมู่มาก






Exercising adaptive leadership is
about giving meaning to your life
beyond your own ambition.

— Ronald A. Heifetz —

AZ QUOTES



จบการบรรยาย