

กรณีศึกษา : เช้าวันจันทร์ของผู้บริหารกอง

กิจกรรมประกอบการอบรม Leadership สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้น

สถานการณ์

ท่านเพิ่งได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการกองได้ประมาณ 2 เดือน

เช้าวันจันทร์ เวลา 08.20 น. ขณะเดินเข้าห้องทำงาน เลขานุการแจ้งว่ามีเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนี้

- (1) เลขานุการแจ้งว่าอธิบดีอาจแวะมาตรวจงานช่วงสาย
ขอให้เตรียมห้องประชุมและข้อมูลผลการดำเนินงานให้พร้อม
- (2) กองแผนแจ้งว่าต้องส่งข้อมูลประกอบการประชุมผู้บริหารกรมภายในเวลา 10.30 น.
หากส่งไม่ทัน ข้อมูลของกองจะไม่ถูกนำเสนอ
- (3) หัวหน้ากลุ่มงาน 2 คน มีปากเสียงกันอย่างรุนแรงเรื่องการจัดสรรงบประมาณ
ลูกน้องเริ่มแบ่งฝ่าย
- (4) นักข่าวโทรทัศน์มาสอบถามกรณีประชาชนโพสต์ใน Facebook ว่าหน่วยงานละเลยปัญหา
พร้อมขอคำชี้แจงภายในวันนี้
- (5) มีประชาชนสูงอายุเดินทางมารอพบตั้งแต่ 08.00 น. พร้อมแฟ้มเอกสาร
บอกว่าเคยร้องเรียนหลายครั้งและต้องการพบผู้อำนวยการด้วยตนเอง
- (6) ฝ่ายพัสดุนำแฟ้มจัดซื้อมาเสนอเซ็น หากไม่เซ็นวันนี้ การเบิกจ่ายอาจล่าช้าไปอีกหนึ่งเดือน
- (7) เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขอลางานด่วน เนื่องจากแม่ประสบอุบัติเหตุ
แต่เขาเป็นผู้รับผิดชอบข้อมูลที่จะส่งตามข้อ 2
- (8) รองอธิบดีโทรศัพท์มาถามว่า เรื่องร้องเรียนใน Facebook เป็นอย่างไร มีข้อมูลหรือยัง
- (9) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์นำแบบป้ายไวน์ลวันสถาปนากรมมาให้เลือกสี ระหว่างสีฟ้ากับสีเขียว

(10) เลขานุการถามว่าจะสั่งกาแฟดำเหมือนเดิมหรือไม่ เพราะร้านกาแฟโทรมาถาม

(11) เจ้าหน้าที่ธุรการนำแค็ตตาล็อกเก้าอี้สำนักงานรุ่นใหม่มาให้เลือก เพื่อใช้จัดซื้อปีหน้า

กิจกรรมที่ 1 : จัดลำดับความสำคัญ

ให้นำทั้ง 11 เหตุการณ์ลงในตารางต่อไปนี้ โดยเขียนหมายเลขเหตุการณ์ในแต่ละช่อง

	ด่วน	ไม่ด่วน
สำคัญ		
ไม่สำคัญ		

กิจกรรมที่ 2 : อภิปราย

1. หากมีเวลาเพียง 30 นาทีแรกของวัน ท่านจะทำเรื่องใดก่อน เพราะเหตุใด

.....

2. เรื่องใดควรทำเอง เรื่องใดควรมอบหมาย และเรื่องใดควรรอได้

.....

3. ข้อใดเป็น ตัวลวง ที่ดึงเวลาของผู้บริหารออกจากภารกิจหลัก

.....

4. หากท่านเป็นผู้อำนวยการต้นในทศวรรษที่ 70 ท่านจะใช้หลักคิดอะไรในการตัดสินใจ

.....

แนวคิดหลัก: คนเดียวทำไม่ไหว แต่ทีมเดียวทำได้ เพราะทุกคนรับ 'แรง' คนละแบบ ไม่ใช่รับ 'งาน' เหมือนกัน

บทบาทของทีม

ตำแหน่ง	บทบาททางฟิสิกส์	บทบาทการบริหาร
1	สร้างจุดหมุน/ฐานรับแรง	ฐานองค์กร ผู้รักษาเสถียรภาพ
2	ประคองทิศทางและกีดคาน	ผู้รักษามาตรฐาน ควบคุมคุณภาพ
3	ดึงให้ระบบเริ่มหมุน	ผู้สื่อสาร ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
4	รับแรงและส่งต่อ	ผู้ประสานงาน แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
5	แบกรับน้ำหนักหลัก	หัวหน้าสายปฏิบัติ ลงมือทำ
6	แบ่งเบาภาระและรักษาสมดุล	ผู้สนับสนุน รักษาความต่อเนื่อง
7	น้ำหนักปลายคาน/เป้าหมาย	ลูกค้า ประชาชน หรือภารกิจที่ทีมรับใช้

Manager อยู่ตรงไหน?

Manager ไม่จำเป็นต้องอยู่ตำแหน่งเดียว สามารถอยู่ได้ทุกตำแหน่ง ขึ้นกับสมรรถนะและบริบทของทีม
อย่างไรก็ตาม ในทีมที่กำลังเปลี่ยนแปลง คนที่ 3-4

มักมีบทบาทสำคัญด้านการสื่อสารและการส่งต่อพลังของระบบ

ส่วนทีมที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งและทำงานเป็นระบบแล้ว ผู้นำอาจอยู่ตำแหน่ง 7

ทำหน้าที่กำหนดความหมายและเป้าหมายของทีมได้

7C ของทีม

Common Goal, Complementary Roles, Communication, Coordination, Competency, Commitment และ Continuous Adaptation

เป็นคุณลักษณะของทั้งทีม ไม่ใช่ของผู้ใดเพียงคนเดียว

คำถามสำหรับ Workshop

หากท่านเป็น Manager ของทีมนี้ ท่านคิดว่าตนเองเหมาะกับตำแหน่งใดมากที่สุด เพราะเหตุใด?

ถ้าต้องสร้างทีมใหม่ ท่านจะเลือกคนแต่ละตำแหน่งจากสมรรถนะอะไร?

ศศิน เฉลิมลาภ 2569

ชื่อ	The 7 C's of the Social Change Model (SCM)							35
	Clarity ชัดเจน	Courage กล้าหาญ	Commitment มุ่งมั่น รับผิดชอบ	Compassion เมตตาอาทร	Communication สื่อสารดี	Consistent สม่ำเสมอ	Coaching การสอน งาน	
	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	

1. **Clarity (ความชัดเจน):** สร้างทิศทางที่แม่นยำเพื่อกำจัดความสับสนและลดการสูญเสียทรัพยากรในระดับปฏิบัติการ
2. **Courage (ความกล้าหาญ):** การตัดสินใจที่เด็ดขาดในภาวะวิกฤตและความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบาก
3. **Commitment (ความมุ่งมั่น):** การแสดงความรับผิดชอบต่อเป้าหมายอย่างไม่ลดละ เพื่อเป็นต้นแบบของความยืดหยุ่น (Resilience) ให้กับทีม
4. **Compassion (ความเมตตา):** การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
5. **Communication (การสื่อสาร):** การส่งต่อสารที่ทรงพลังเพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้
6. **Consistent (ความสม่ำเสมอ):** การสร้าง "ความไว้วางใจ" (Trust) และ "ความปลอดภัยทางจิตวิทยา" ผ่านพฤติกรรมที่คาดเดาได้และมั่นคงในทุกสถานการณ์
7. **Coaching (การสอนงาน):** การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้สร้างศักยภาพ เพื่อความยั่งยืนของทักษะภายในองค์กร

FB : คุณรัชชัย จุญญาติ ภาวะผู้นำของ Nene Royal ผ่านกรอบ VSATO : ทำไมเด็กวัย 16 ปีจึงสามารถ "นำ" ผู้ชมทั้งฮอลล์ได้ โดย Pragmatic Idealist 13 กรกฎาคม 2569 เวลา 07.17 น.



เวลาพูดถึงภาวะผู้นำ คนส่วนใหญ่มักนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้บริหารองค์กร หรือแม่ทัพในสนามรบ แต่ผมเชื่อว่า เวทีคอนเสิร์ตก็เป็นสนามของภาวะผู้นำเช่นกัน เพราะภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที ศิลปินต้องทำสิ่งเดียวกับที่ผู้นำทุกคนต้องทำ นั่นคือ ทำให้ผู้คนจำนวนมาก "อยากเดินไปในทิศทางเดียวกัน" หลังจากที่ผมเคยเขียนถึง "เสียงเรียกของร็อกสตาร์" และ "ทำไมผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกจึงหันมาพูดถึง Nene Royal" คราวนี้ ผมอยากชวนมองการแสดงครั้งนั้นในอีกมิติหนึ่ง ไม่ใช่แค่ว่าเธอทำอะไร หรือทำไมผู้คนจึงสนใจ แต่คือ เธอนำผู้คนอย่างไร และเหตุใดภาวะผู้นำบนเวทีของเด็กวัยเพียง 16 ปี จึงสามารถทำให้ผู้ชมหลายพันคนตอบสนองไปในทิศทางเดียวกันได้

เพื่ออธิบายปรากฏการณ์นี้ ผมขอใช้กรอบความคิด **VSATO** ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ผมพัฒนาขึ้น VSATO ประกอบด้วย - Vision — วิสัยทัศน์ - Structure — โครงสร้าง - Agency — ผู้กระทำการ - Timing — จังหวะเวลา - Organization — องค์กร/การจัดระเบียบ

สิ่งสำคัญคือ VSATO ไม่ใช่รายการตรวจสอบที่ละข้อ แต่เป็น "ระบบ" ที่องค์ประกอบทั้งห้าส่งเสริมกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อ Vision ชัดเจน Structure จะถูกออกแบบให้รองรับ เมื่อ Structure แข็งแรง Agency จะสามารถสร้างผลกระทบได้เต็มที่ เมื่อ Agency ทำงานใน Timing ที่เหมาะสม จึงเกิด Organization หรือการรวมพลังของผู้คน และเมื่อทั้งห้าทำงานพร้อมกัน ศิลปินก็ไม่ได้เป็นเพียงผู้แสดง แต่กลายเป็น "ผู้นำบนเวที"

เมื่อมองการแสดงของ Nene Royal ผ่านกรอบนี้ ผมพบว่าสิ่งที่ทำให้เธอโดดเด่น ไม่ใช่เพียงเสียงร้องหรือฝีมือกีตาร์ แต่คือการที่องค์ประกอบทั้งห้ากำลังทำงานร่วมกันอย่างน่าสนใจ

V — Vision (วิสัยทัศน์): เห็นภาพอนาคตก่อนที่ผู้ชมจะเห็น ศิลปินจำนวนมากคิดเพียงว่า "ร้องเพลงนี้ให้ดีที่สุด" แต่ศิลปินที่มีวิสัยทัศน์จะถามอีกคำถามหนึ่งว่า "เมื่อการแสดงจบลง ผู้ชมควรจดจำอะไร" Vision จึงไม่ใช่เพียงเป้าหมายของการแสดง แต่คือภาพอนาคตที่ศิลปินต้องการสร้างขึ้นใน

ใจผู้ชม สำหรับเนเน่ การเลือกเพลง Zombie ไม่ได้เป็นเพียงการเลือกเพลงดัง แต่เป็นการเลือกบทเพลงที่เปิดพื้นที่ให้แสดงทั้งพลังทางดนตรี อารมณ์ และตัวตนของศิลปิน ตั้งแต่การเลือกโทนเสียง การเรียบเรียง การเลือกกีตาร์ ไปจนถึงการชวนผู้ชมร้องตาม ทุกองค์ประกอบดูเหมือนมุ่งไปสู่ภาพเดียวกัน ไม่ใช่เพียงทำให้ผู้ชมรู้สึกสนุก แต่ทำให้ผู้ชมรู้สึกว่า ดนตรีร็อกยังมีชีวิต และเด็กสาวจากประเทศไทยก็สามารถยืนอยู่บนเวทีระดับโลกในฐานะ "ศิลปินร็อก" ได้อย่างสง่างาม นั่นคือ Vision

S — Structure (โครงสร้าง): เมื่อทุกองค์ประกอบทำงานเป็นระบบเดียวกัน เวทีที่ดีไม่ได้เกิดจากความสามารถเพียงด้านเดียว เสียงร้อง กีตาร์ จังหวะ การเคลื่อนไหว สายตา การสื่อสารกับผู้ชมทั้งหมดต้องทำงานประสานกัน การแสดงของเนเน่ทำให้เห็นว่า แต่ละองค์ประกอบไม่ได้แข่งขันกันเอง แต่กำลังสนับสนุนกัน เสียงกีตาร์ผลักรมณ์ของเพลง เสียงร้องเล่าเรื่อง ร่างกายสื่อสารความมั่นใจ และคำว่า "Sing with me, come on!" กลายเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเวทีกับผู้ชม อย่างไรก็ดีตาม หากเทียบกับองค์ประกอบอื่นใน VSATO แล้ว Structure คือพื้นที่ที่ยังสามารถพัฒนาได้มากที่สุด โดยเฉพาะการประสานการร้องกับการเล่นกีตาร์ในช่วงที่ซับซ้อน ซึ่งบางจังหวะยังมีการเปลี่ยนคอร์ดที่ทำให้โมเมนตัมของเพลงสะดุดเล็กน้อย รวมถึงการเคลื่อนไหวที่บนเวทีที่ยังมีความระมัดระวังอยู่บ้าง แต่เมื่อมองภาพรวมโครงสร้างของการแสดงยังแข็งแรงเพียงพอที่จะพาผู้ชมเดินไปพร้อมกับเธอ

A — Agency (ผู้กระทำการ): ความกล้าที่จะสร้างช่วงเวลาสำคัญ Agency คือความสามารถในการเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หลายคนขึ้นเวทีเพื่อรอเสียงปรบมือ แต่บางคนขึ้นเวทีเพื่อสร้างเสียงปรบมือ ความแตกต่างคือ คนกลุ่มแรกตอบสนองต่อเวที ส่วนคนกลุ่มหลังเปลี่ยนเวทีให้ตอบสนองต่อพวกเขา ประโยค "Sing with me, come on!" คือการเปลี่ยนผู้ชมจากผู้สังเกตการณ์ ให้กลายเป็นผู้ร่วมสร้างการแสดง เธอไม่ได้รอให้พลังเกิดขึ้น แต่เป็นฝ่ายจุดประกายพลังนั้นด้วยตัวเอง นี่คือ Agency ในความหมายของภาวะผู้นำ และอาจเป็นจุดแข็งที่สุดของเนเน่ในวันนี้

T — Timing (จังหวะเวลา): ความสามารถในการอ่านทั้งเวทีและยุคสมัย ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงว่า "ทำอะไร" แต่ขึ้นอยู่กับว่า "ทำเมื่อไร" บนเวที เนเน่เลือกชวนผู้ชมร้องในช่วงที่อารมณ์เพลงกำลังพุ่งขึ้น แต่ยังไม่ถึงจุดระเบิด จึงทำให้ผู้ชมพร้อมตอบสนอง แต่หากมองในมุมยุทธศาสตร์ Timing ยังมีอีกมิติหนึ่ง นี่คือช่วงเวลาที่คุณคนจำนวนไม่น้อยเริ่มโหยหาดนตรีสด ความจริงใจ และพลังที่ไม่ถูกปรุงแต่งจนเกินไป ในบริบทเช่นนี้ การนำเพลงร็อกคลาสสิกกลับมาตีความใหม่ พร้อมการเล่นสดอย่างเต็มพลัง จึงตอบรับทั้งอารมณ์ของผู้ชมในฮอลล์ และความรู้สึกของผู้ชมทั่วโลก กล่าวอีกนัยหนึ่ง เนเน่ไม่ได้เลือกเพียง "จังหวะของเพลง" แต่กำลังเดินอยู่ใน "จังหวะของยุคสมัย"

O — Organization (องค์กร/การจัดระเบียบ): เปลี่ยนคนหลายพันคนให้กลายเป็นชุมชนเดียวกัน Organization ไม่ได้หมายถึงบริษัทหรือองค์กรเสมอไป ในคอนเสิร์ต ผู้ชมหลายพันคนคือองค์กรชั่วคราว กรรมการ วงดนตรี ทีมงาน กล้องถ่ายทอดสด ผู้ชมทางบ้าน สื่อสังคมออนไลน์ ล้วนเป็น

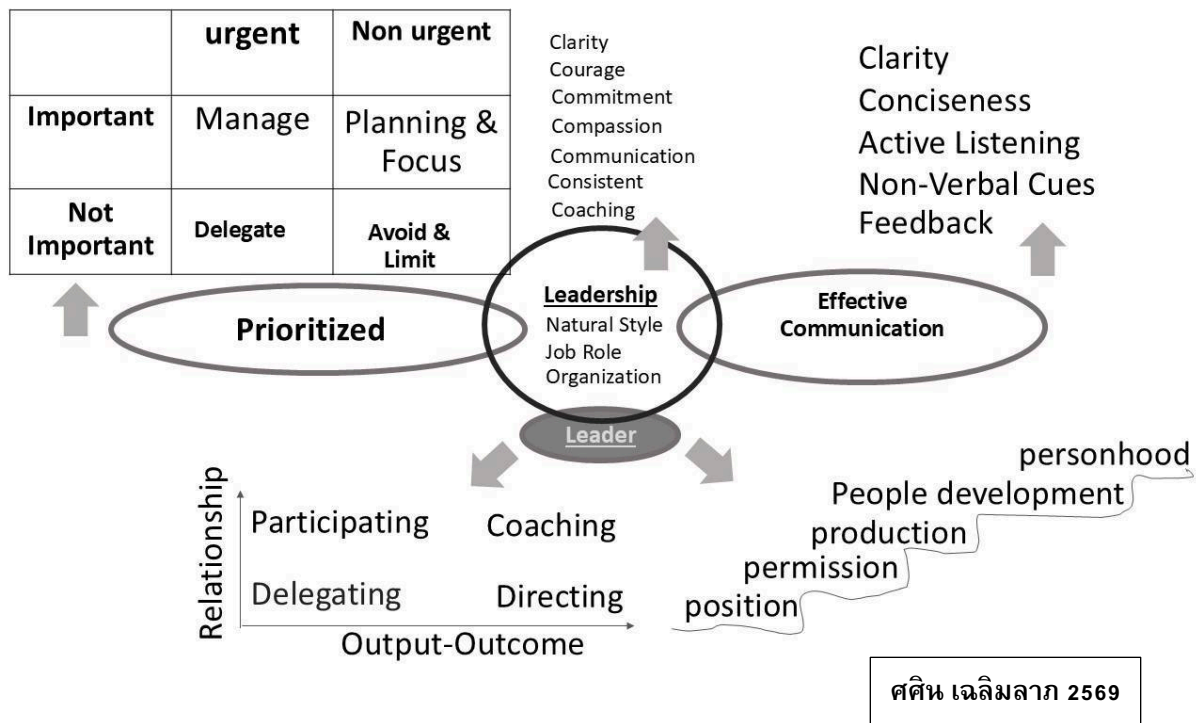
ส่วนหนึ่งของระบบเดียวกัน บทบาทของศิลปิน คือการทำให้องค์ประกอบที่หลากหลายเหล่านี้เคลื่อนที่ไปในจังหวะเดียวกัน เมื่อผู้ชมเริ่มร้องตาม กรรมการเริ่มตอบสนอง กล้องเริ่มจับภาพปฏิกิริยา และผู้ชมทั่วโลกเริ่มพูดถึงช่วงเวลาเดียวกัน การแสดงก็ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะบนเวทีอีกต่อไป แต่มันกลายเป็นประสบการณ์ร่วมของผู้คนจำนวนมาก นี่คือ Organization หรือการจัดระเบียบพลังของผู้คน โดยไม่ต้องใช้อำนาจใด ๆ

เมื่อ VSATO ทำงานร่วมกัน สิ่งที่น่าสนใจที่สุด ไม่ใช่การที่เนเน่มี Vision หรือ Agency เพียงอย่างเดียว แต่คือการที่องค์ประกอบทั้งห้าทำงานเชื่อมโยงกัน Vision กำหนดทิศทาง Structure รองรับวิสัยทัศน์ Agency จุดประกายการเปลี่ยนแปลง Timing เลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม Organization หลอมรวมผู้คนให้กลายเป็นพลังเดียวกัน เมื่อทั้งห้าทำงานพร้อมกัน การแสดงจึงไม่ใช่เพียงการร้องเพลง แต่กลายเป็นการนำผู้คนเดินทางไปสู่ประสบการณ์ร่วมเดียวกัน

ข้อจำกัดของกรอบ VSATO นั้นแน่นอนว่า VSATO ไม่ใช่คำอธิบายสำหรับทุกสิ่ง กรอบนี้ถูกออกแบบมาเพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ จึงไม่ได้ครอบคลุมทุกมิติของศิลปิน เช่น กระบวนการแต่งเพลง การผลิตในสตูดิโอ หรืออิทธิพลทางวัฒนธรรมในระยะยาว นอกจากนี้ การวิเคราะห์ครั้งนี้อาศัยสิ่งที่ปรากฏผ่านการแสดงและข้อมูลสาธารณะ จึงไม่อาจสะท้อนกระบวนการคิดภายในของศิลปินได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม สำหรับการอธิบายว่าเหตุใดเด็กวัย 16 ปีจึงสามารถนำผู้ชมทั้งฮอลล์ได้ VSATO สามารถอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

บทส่งท้าย: ภาวะผู้นำที่เริ่มต้นจากการเชื่อเชียว แน่แน่นอนว่า เนเน่ยังมีพื้นที่ให้เติบโตอีกมาก หากมองผ่าน VSATO อีกครั้ง จุดแข็งที่สุดของเธอคือ Agency และ Timing ส่วน Structure ยังสามารถพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นได้อีก ทั้งการประสานการร้องกับการเล่นกีตาร์ในช่วงที่ซับซ้อน และการเคลื่อนที่บนเวทีให้เป็นธรรมชาติมากขึ้น แต่สิ่งเหล่านั้นล้วนฝึกฝนได้ สิ่งที่ฝึกยากกว่าคือ ความสามารถในการทำให้ผู้คนอยากเดินไปกับคุณ ผมเชื่อว่า หัวใจของภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ที่การทำให้คนเชื่อฟัง แต่อยู่ที่การทำให้ผู้คนอยากมีส่วนร่วม และบนเวที Americas Got Talent เด็กสาววัย 16 ปีจากประเทศไทย ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจ บางครั้งมันเริ่มต้นจากคำพูดเพียงสี่คำ "Sing with me, come on!" ในวินาทีนั้น เธอไม่ได้เป็นเพียงนักร้อง ไม่ได้เป็นเพียงนักกีตาร์ แต่กลายเป็นผู้นำที่ทำให้คนทั้งฮอลล์อยากร้องเพลงไปด้วยกัน ไม่ว่าอนาคตของ Nene Royal จะเป็นอย่างไร สิ่งที่เธอแสดงให้เห็นบนเวที AGT คือบทพิสูจน์ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เกิดจากอำนาจในการสั่งการ หากเกิดจากความสามารถในการเชื่อเชิญผู้คนให้ร่วมสร้างบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่ไปด้วยกัน

คู่มือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์: การบูรณาการความเป็นผู้นำและการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Strategic Management Framework)



1. บทนำ: นิยามใหม่ของประสิทธิภาพการนำองค์กร (Introduction to Strategic Leadership)

ในยุคแห่งความผันผวน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพระดับสูงไม่ได้วัดกันเพียงแค่ตัวเลขผลประกอบการ แต่คือการสังเคราะห์ค่านิยมส่วนบุคคล การบริหารจัดการเวลาที่เฉียบคม และความสามารถในการปรับเปลี่ยนสไตส์การนำตามสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องทำหน้าที่เป็นทั้งเข็มทิศและแรงขับเคลื่อน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนผ่านการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

แกนกลางของความเป็นผู้นำ (Core of Leadership) ที่มันคงเกิดจากการจัดวาง (Alignment) องค์ประกอบสามประการให้สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์:

- **สไตส์ที่เป็นธรรมชาติ (Natural Style):** การตระหนักรู้ในอัตลักษณ์และจุดแข็งพื้นฐานของตนเอง เพื่อการนำที่จริงใจและมีพลัง
- **บทบาทหน้าที่ (Job Role):** การขยายศักยภาพการทำงานให้เหนือกว่าเพียงแค่คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สู่ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์

- **องค์กร (Organization):** การขับเคลื่อนค่านิยมและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นเนื้อเดียวกับวัฒนธรรมและเป้าหมายของส่วนรวม

การจัดวางทั้งสามส่วนนี้คือรากฐานของความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งต้องถูกส่งออกมาผ่าน "7 Cs" อันเป็น DNA ของผู้นำระดับสูง:

1. **Clarity (ความชัดเจน):** สร้างทิศทางที่แม่นยำเพื่อกำจัดความสับสนและลดการสูญเสียทรัพยากรในระดับปฏิบัติการ
2. **Courage (ความกล้าหาญ):** การตัดสินใจที่เด็ดขาดในภาวะวิกฤตและความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบาก
3. **Commitment (ความมุ่งมั่น):** การแสดงความรับผิดชอบต่อเป้าหมายอย่างไม่ลดละ เพื่อเป็นต้นแบบของความยืดหยุ่น (Resilience) ให้กับทีม
4. **Compassion (ความเมตตา):** การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
5. **Communication (การสื่อสาร):** การส่งต่อสารที่ทรงพลังเพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้
6. **Consistent (ความสม่ำเสมอ):** การสร้าง "ความไว้วางใจ" (Trust) และ "ความปลอดภัยทางจิตวิทยา" ผ่านพฤติกรรมที่คาดเดาได้และมั่นคงในทุกสถานการณ์
7. **Coaching (การสอนงาน):** การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้สร้างศักยภาพ เพื่อความยั่งยืนของทักษะภายในองค์กร

ในขณะที่ค่านิยมเหล่านี้เป็นคำตอบของ "ทำไม" (Why) เราถึงต้องนำองค์กรด้วยจริยธรรม การบริหารจัดการที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนเพื่อระบุว่า "ทำอะไร" (What) และ "เมื่อไหร่" (When) จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. การจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ด้วยหลักการ Eisenhower Matrix (Strategic Prioritization)

ความสามารถในการแยกแยะระหว่าง "ความด่วน" และ "ความสำคัญ" คือปัจจัยชี้ขาดความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ผู้นำที่ติดอยู่ในกับดักของงานด่วนตลอดเวลาจะสูญเสีย "Cognitive

Load" หรือพื้นที่ในการคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและตกอยู่ในสภาวะตั้งรับ (Reactive) ตลอดเวลา

การบริหารจัดการเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสามารถวิเคราะห์ได้ผ่าน Matrix ดังนี้:

ความสำคัญ / ความเร่งด่วน	ด่วน (Urgent)	ไม่ด่วน (Non-Urgent)
สำคัญ (Important)	จัดการ (Manage): งานวิกฤตหรือปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องได้รับความสนใจทันที หากอยู่ในส่วนนี้มากเกินไปจะส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟ (Burnout)	วางแผนและโฟกัส (Planning & Focus): "เขตแห่งการเติบโต" (Growth Zone) คือพื้นที่ที่ผู้นำสร้างคุณค่าสูงสุด การลงทุนเวลาที่นี่จะช่วยป้องกันวิกฤตในอนาคตและสร้างนวัตกรรม
ไม่สำคัญ (Not Important)	มอบหมาย (Delegate): งานที่ต้องเสร็จตามกำหนดแต่ไม่จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญของผู้นำ นี่คือการมอบหมายสำคัญในการสร้าง "Empowerment" และขยายความสามารถ (Capacity) ของทีมงาน	หลีกเลี่ยงและจำกัด (Avoid & Limit): กิจกรรมที่บั่นทอนทรัพยากร (Value Drainers) เช่น การประชุมที่ไร้สาระ หรือกิจกรรมที่ไม่มีผลกระทบต่เป้าหมายหลัก ต้องถูกกำจัดออกไป

ผู้นำระดับสูงต้องมุ่งเน้นการขยายพื้นที่ในส่วน **"Planning & Focus"** ให้มากที่สุด เพื่อลดความถี่ของงานในส่วน **"Manage"** เมื่อผู้นำสามารถบริหารจัดการภารกิจได้อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนถัดไปคือการเลือกใช้สไตล์การนำที่เหมาะสมกับบุคลากรที่แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์: การสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์และความสัมพันธ์ (Situational Leadership)

ภาวะผู้นำไม่มีรูปแบบตายตัว (One size fits all) การบริหารที่เปี่ยมประสิทธิภาพต้องอาศัยการปรับสมดุลระหว่างการมุ่งเน้น **ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output-Outcome)** และการรักษา **ความสัมพันธ์ (Relationship)** เพื่อรักษาระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ยั่งยืนในระยะยาว

กลยุทธ์การนำ 4 รูปแบบตามบริบทของทีม:

- **Directing (สั่งการ):** (High Output, Low Relationship) เหมาะสำหรับสถานการณ์วิกฤตที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วหรือทีมงานใหม่ที่ยังขาดทักษะ *ความเสี่ยง:* หากใช้นานเกินไปจะทำให้ขวัญกำลังใจและทำให้ทีมหยุดคิดเอง
- **Coaching (สอนงาน):** (High Output, High Relationship) เหมาะสำหรับการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพและต้องการคำแนะนำเพื่อยกระดับผลงาน สร้างความผูกพันและผลลัพธ์ไปพร้อมกัน
- **Participating (การมีส่วนร่วม):** (Low Output, High Relationship) เน้นการสร้างแรงจูงใจและรับฟังความคิดเห็น เหมาะสำหรับทีมที่มีทักษะสูงแต่ขาดความมั่นใจหรือต้องการความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์
- **Delegating (มอบหมายงาน):** (Low Output, Low Relationship) คือระดับสูงสุดของการบริหารทีมที่มีวุฒิภาวะสูง (High Maturity) โดย "Low" ในที่นี้หมายถึงการให้ "อิสระและการตัดสินใจด้วยตนเอง" (Autonomy) เพราะทีมสามารถขับเคลื่อนงานได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด

Leaders Insight: ความล้มเหลวของการนำมักเกิดจากการเลือกใช้สไตล์ที่ผิดพลาด (Mismatched Style) เช่น การใช้สไตล์ Directing กับพนักงานระดับอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูง ซึ่งจะสร้างแรงเสียดทาน (Friction) และความรู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจ ส่งผลให้ผลิตภาพลดลงอย่างรวดเร็ว

หัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนสไตล์เหล่านี้ให้แนบเนียนคือสมรรถนะการสื่อสารระดับสูง

4. สมรรถนะการสื่อสารเพื่อการบริหารระดับสูง (High-Impact Communication)

การสื่อสารเปรียบเสมือน "เนื้อเยื่อเชื่อมโยง" (Connective Tissue) ที่ประสานทุกส่วนของกรอบการบริหารเข้าด้วยกัน การสื่อสารที่ผิดพลาดเพียงครั้งเดียวอาจหมายถึงต้นทุนการทำงานซ้ำ (Re-work) และความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต

Checklist สำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์:

- [] **Clarity (ความชัดเจน):** กำจัดความคลุมเครือ เพื่อลดต้นทุนความล่าช้าและเร่งรอบการตัดสินใจ (Decision Cycles)
- [] **Conciseness (ความกระชับ):** สื่อสารใจความสำคัญอย่างตรงไปตรงมา เพื่อรักษาเวลาอันมีค่าขององค์กร

- [] **Active Listening (การฟังเชิงรุก):** สร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และเปิดโอกาสให้ค้นพบความเสี่ยงหน้าที่ผู้นำอาจมองไม่เห็น
- [] **Non-Verbal Cues (ภาษากาย):** เสริมสร้างบุคลิกภาพแห่งผู้นำ (Executive Presence) และความน่าเชื่อถือผ่านภาษากายที่สอดคล้องกับคำพูด
- [] **Feedback (ข้อมูลสะท้อนกลับ):** ใช้การติเพื่อก่อและการชมอย่างมีหลักการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Calibration) ของทีมให้ตรงเป้าหมาย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่พาผู้นำก้าวข้ามขีดจำกัดของตำแหน่งไปสู่การเป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิด

5. วิวัฒนาการสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (The 5 Levels of Leadership Growth)

ภาวะผู้นำคือเส้นทางการเติบโต ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องพัฒนาตนเองให้เหนือกว่า "อำนาจตามหน้าที่" เพื่อมุ่งสู่การสร้างมรดกทางวัฒนธรรมและคนรุ่นใหม่:

1. **Position (ตำแหน่ง):** ผู้นำระดับเริ่มต้น คนทำตามเพราะกฎเกณฑ์
 - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากการใช้อำนาจเป็นการสร้าง "ความสัมพันธ์"
2. **Permission (การยอมรับ):** คนทำตามเพราะความรักและความไว้วางใจ
 - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากความสัมพันธ์เชิงบวกเป็นการมุ่งเน้น "ผลงานที่จับต้องได้"
3. **Production (ผลผลิต):** ผู้นำที่เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จและชัยชนะของทีม
 - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากบทบาทผู้ลงมือทำ (Doing) เป็น "ผู้สร้างคน" (Developing)
4. **People Development (การพัฒนาคน):** ผู้นำที่สร้างผู้นำ คนทำตามเพราะสิ่งที่ผู้นำมอบให้ในฐานะที่ปรึกษา
 - *Shift Requirement:* ต้องเปลี่ยนจากการบริหารผู้อื่นเป็นการสร้าง "มรดกและการสืบทอด" (Legacy & Succession)
5. **Personhood (ตัวตนที่แท้จริง):** ระดับสูงสุดที่คนทำตามเพราะคุณค่าและตัวตน (Character) Influence ที่เกิดขึ้นจะคงอยู่แม้ผู้นำจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งแล้ว

การก้าวไปถึงระดับ Personhood คือเป้าหมายสูงสุดที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างอิสระและยั่งยืน

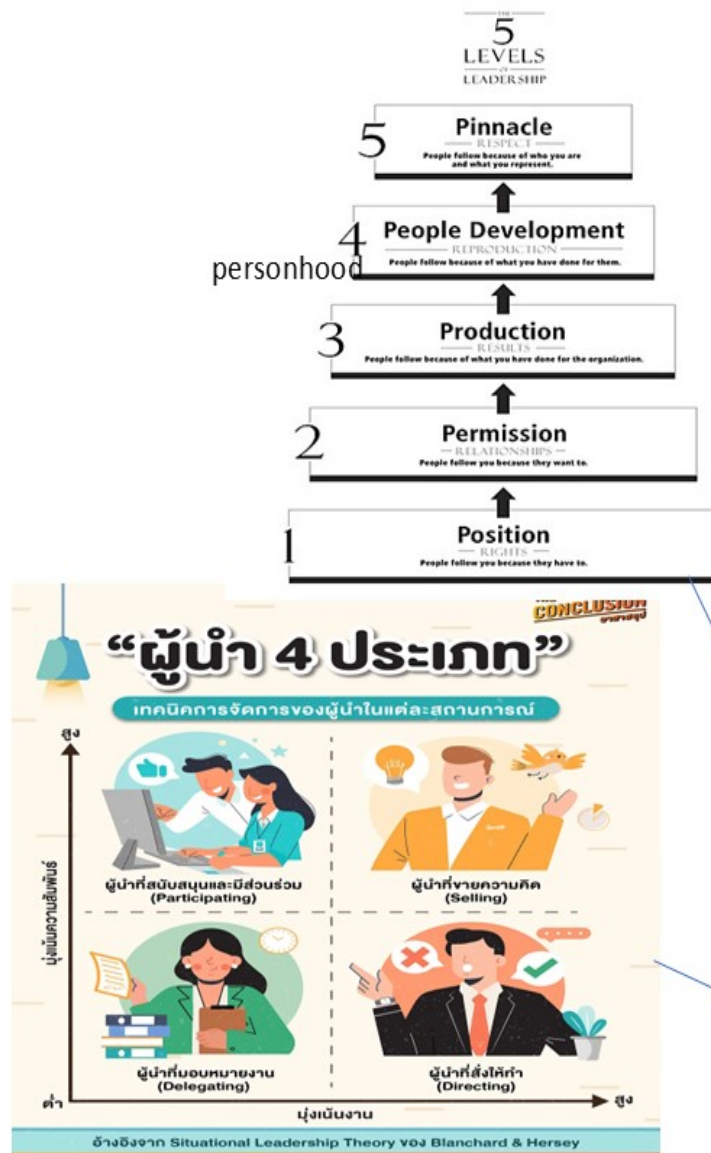
6. บทสรุป: การบูรณาการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Conclusion & Strategic Integration)

ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่ง แต่เกิดจากการบูรณาการที่ไร้รอยต่อ: โดยใช้ **7 Cs** เป็นรากฐานทางจริยธรรม ใช้ **Eisenhower Matrix** เป็นกลไกจัดสรรทรัพยากรเวลา ใช้ **Situational Leadership** เป็นกลยุทธ์ในการบริหารคน และใช้ **High-Impact Communication** เป็นช่องทางในการขับเคลื่อนแผนงาน ทั้งหมดนี้คือฟันเฟืองที่จะผลักดันคุณให้ก้าวขึ้นสู่ระดับสูงสุดของบันไดความเป็นผู้นำ

Action Mandate: 3 ขั้นตอนปฏิบัติทันที

- **7-Day Time Audit:** ประเมินตารางเวลาของคุณในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมาผ่าน Eisenhower Matrix และปรับตารางสัปดาห์หน้าเพื่อเพิ่มเวลาในส่วน "Planning & Focus" อย่างน้อย 20%
- **360-Degree Level Check:** ระบุระดับภาวะผู้นำของคุณในปัจจุบัน (Level 1-5) และขอรับคำติชมจากทีมงานเพื่อยืนยันระดับที่แท้จริง พร้อมกำหนด 1 การกระทำเพื่อก้าวสู่ระดับถัดไป
- **Targeted 7 Cs Practice:** เลือกค่านิยมเพียง 1 ข้อ (เช่น Consistent หรือ Clarity) ที่คุณต้องการยกระดับ และสื่อสารเจตนารมณ์นี้กับทีมเพื่อฝึกฝนและวัดผลในหนึ่งเดือนข้างหน้า

การนำองค์กรเชิงกลยุทธ์คือการเดินทางที่ต่อเนื่อง การเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพียงเล็กน้อยในวันนี้คือจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต



Leadership Checklist

		Jurgen Klopp
The 7 C's of leadership	Clarity	
	Courage	
	Commitment	
	Compassion	
	Communication	
	Consistent	
	Coaching	
5 Level of leadership		
ผู้นำ 4 ประเภท		

เฉลยกิจกรรม "เข้าวันจันทร์ของผู้บริหารกอง"

ข้อ	เหตุการณ์	การจัดลำดับ	เหตุผล	บทเรียน Leadership
1	อธิบดีอาจแวะมาตรวจงาน ขอให้เตรียมห้องประชุมและข้อมูล	ด่วน + ไม่สำคัญ	สำคัญคือ "ข้อมูล" ไม่ใช่การจัดห้อง ผอ.ควรมอบหมายเลขานุการหรือฝ่ายอำนวยการ	ผู้บริหารต้องแยกงานที่ต้องทำเอง ออกจากงานที่ควรมอบหมาย
2	ส่งข้อมูลให้กองแผนก่อน 10.30 น.	ด่วน + สำคัญ	มี Deadline ชัดเจน หากส่งไม่ทัน กระทบภาพรวมของกอง	ภารกิจหลักขององค์กรต้องมาก่อน
3	หัวหน้ากลุ่มงานทะเลาะกันเรื่องงบประมาณ	ไม่ด่วน + สำคัญ	เป็นปัญหาระยะยาว ถ้าไม่มีความรุนแรง ยังไม่จำเป็นต้องรีบเข้าไปทันที แต่ต้องนัดแก้ไข	บริหารคน สำคัญกว่าดับไฟเฉพาะหน้า
4	นักข่าวโทรถามเรื่องร้องเรียนใน Facebook	ด่วน + สำคัญ	กระทบความน่าเชื่อถือองค์กร ต้องกำหนดแนวทางตอบ แต่ไม่ควรรีบพูดโดยไม่มีข้อมูล	ผู้บริหารต้องตอบด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่อารมณ์
5	ประชาชนสูงอายุรอฟพบด้วยตนเอง	ไม่ด่วน + สำคัญ	เรื่องประชาชนสำคัญ แต่สามารถให้เลขานุการรับเรื่องและนัดหมาย เพื่อจัดการภารกิจเร่งด่วนก่อน	ใส่ใจประชาชน แต่ต้องบริหารเวลาอย่างเหมาะสม
6	แฟ้มจัดซื้อรถเซ็น	ด่วน + ไม่สำคัญ	ต้องเซ็น แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องแรก ควรตรวจสอบความถูกต้องก่อน	อย่าให้เอกสารดึงเวลาจากภารกิจสำคัญ
7	ลูกน้องขอลา เพราะแม่ประสบอุบัติเหตุ แต่รับผิดชอบงานส่งข้อมูล	ด่วน + สำคัญ	ต้องตัดสินใจทันที และจัดหาคนมารับงานแทน	ผู้บริหารต้องดูแลทั้ง "คน" และ "งาน" พร้อมกัน
8	รองอธิบดีโทรถามความคืบหน้าเรื่องร้องเรียน	ด่วน + สำคัญ	เป็นการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ต้องรายงานข้อเท็จจริงและแนวทางดำเนินการ	การสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นคือภาวะผู้นำ
9	เลือกสปีชไวน์วันสถาปนากรม	ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ	เป็นเรื่องที่มอบหมายได้ และไม่กระทบภารกิจหลัก	ผู้บริหารไม่ควรเสียเวลากับรายละเอียดเล็กน้อย
10	เลขานุการถามว่าจะส่งกาแฟเหมือนเดิมหรือไม่	ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ	เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ควรแทรกเวลาการตัดสินใจเรื่ององค์กร	อย่าปล่อยเรื่องเล็ก ๆ ดึงสมาธิ
11	เลือกแบบเก้าอี้สำนักงานปีหน้า	ไม่ด่วน + ไม่สำคัญ	ยังไม่มีผลต่อภารกิจปัจจุบัน มอบหมายให้ฝ่ายพัสดุจัดทำข้อเสนอได้	ผู้บริหารควรใช้เวลากับเรื่องที่สร้างคุณค่าให้องค์กร

ประเด็นอภิปราย (ที่ผมอยากชวนคุย)

หลังเฉลยตาราง ผมจะถามห้อง 4 คำถาม

1. ข้อไหนที่ทุกกลุ่มจัดไม่เหมือนกัน? เพราะอะไร?

(มักเป็นข้อ 3, 5 และ 6)

2. ข้อไหน "ดูเหมือนต่วน" แต่จริง ๆ เป็นงานที่ควรมอบหมาย?

(ข้อ 1 และ 6)

3. ถ้าผู้อำนวยการลงมือทำข้อ 1, 6, 9, 10 และ 11 เอง จะเกิดอะไรขึ้น?

จะไม่มีเวลาให้ข้อ 2, 4, 7 และ 8 ซึ่งเป็นภารกิจเชิงผู้นำ

4. ถ้าเป็นผู้บริหารที่ยังเป็น "หัวหน้าฝ่าย" อยู่ในใจ จะเลือกทำข้อไหนก่อน?

คำถามนี้จะพาไปสู่การเปลี่ยน Mindset จาก "คนทำงานเก่ง" เป็น "ผู้บริหาร"