

ภาวะ **SEED**
inspiration starts here

เชิงกลยุทธ์

Strategic Leadership

- การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)
- การนำตนเอง (Leading Self)
- การนำทีม (Leading Team)
- การนำกระบวนการ (Leading Process)
- การนำองค์การ (Leading Organization)
- ภาวะที่เป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหาร (Key Driver for Managerial Leadership)

ดร. จตุพร สังฆวรรณ



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Strategy)

โดย ดร. จตุพร สังขวรรณ

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย ดร. จตุพร สังขวรรณ © พ.ศ. 2556

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

จตุพร สังขวรรณ.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ = Leadership Strategy. -- กรุงเทพฯ : ซี.อี.ดู.เค.เอ็น., 2556. 228 หน้า.

1. ภาวะผู้นำ.

I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

Barcode (e-book) 9786160842049

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซี.อี.ดู.เค.เอ็น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเพชรตัด แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทรศัพท์ 0-2826-8000

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

คำนำจากผู้เขียน

กว่า 10 ปีแล้ว กับอาชีพวิทยากรและที่ปรึกษาในทุกแขนงด้านการจัดการ พร้อมทั้งคำถามของลูกศิษย์มากมายว่า “อาจารย์เขียนหนังสือบ้างไหม?” ซึ่ง ณ เวลานั้น ผมก็ได้แต่แนะนำให้อ่านเอกสารประกอบการบรรยาย และข้อคิด (Insight) ต่าง ๆ ที่ได้จากกิจกรรม รวมถึงการฝึกทักษะในขณะสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แต่คำถามนี้ก็ยังไม่ทำที่จะลดน้อยลง จนวันหนึ่งผมได้สอบถามลูกศิษย์หลาย ๆ คนว่า ทำไมจึงอยากได้หนังสือกันนัก คำตอบที่ได้กลับมาก็คือ “สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปนั้น ตรงกับข้อสอบที่ใช้เลื่อนระดับ” บ้าง “อยากมีตัวแทนของอาจารย์ ซึ่งเป็นกำลังใจของเรา” บ้าง “อยากใช้ในการทบทวน” บ้าง แต่คำตอบที่ทำให้ผมตัดสินใจที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้ก็คือ “คำสอนของอาจารย์นำไปใช้แล้วเป็นประโยชน์มาก จึงอยากให้ผู้อื่นที่ไม่มีโอกาสได้อบรมกับอาจารย์ ได้รับความรู้เหมือนพวกเรา” มันทำให้ผมรู้สึกว่ นี่แหละเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผมจะได้ช่วยเหลือผู้คนอย่างที่ผมฝันไว้

ย้อนกลับไปเมื่อผมเริ่มจดปากกาเขียนหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเป็นหนังสือเล่มแรกของผม มันไม่ใช่เรื่องง่ายเลยที่จะปรับสำนวนที่ใช้ในการสอนให้กลายเป็นสำนวนในการเขียน แต่ด้วยแรงบันดาลใจที่เต็มเปี่ยมที่จะต่อยอดความฝัน ทำให้ผมพยายามฝึกฝนทักษะการเขียน รวมถึงแบ่งปันเวลาที่มีอยู่อย่างน้อยนิดเพื่อเขียนหนังสือเล่มนี้ ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเกิดขึ้น จากการรวบรวมทั้งองค์ความรู้ด้านวิชาการ ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และประสบการณ์จากการจัดสัมมนาเชิง

ปฏิบัติการ รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการของผม เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงและเป็นประโยชน์มากที่สุด แต่ทั้งนี้การอ่านหนังสือแต่เพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถทำให้เราเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น สิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปด้วย ก็คือ การฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดเป็นทักษะนั่นเอง

ดร. จตุพร ลังขวรรณ

e-mail : dr_jatuporn@yahoo.com

facebook : www.facebook.com/dr.jatuporn

SE-ED
inspiration starts here

สารบัญ

บทนำ ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Leadership and Change).....	9 - 19
แรงบันดาลใจที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำ	9
ลักษณะขององค์การและผู้นำที่ควรปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อแรงบีบคั้น ทั้งจากภายในและภายนอก	11
บทบาทของผู้นำนักบริหารเพื่อตอบสนองต่อการปรับตัวขององค์การ.....	14

ส่วนที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

บทที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)	23 - 27
หลักไตรลักษณ์กับการเปลี่ยนแปลง.....	23
ทำไมต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	25
การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	26
เรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากภาพยนตร์	28
ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง.....	31
สภาวะทางอารมณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง	32
กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	33
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลง	35
กระบวนการนำการเปลี่ยนแปลง	36

ส่วนที่ 2 การนำตนเอง (Leading Self)

บทที่ 2 การนำตนเองและการสร้างความสอดคล้องกับองค์การ (Self Navigating & Alignment with Organization).....	41
ข้อจำกัดของชีวิต (Personal Life Blockages).....	42
การนำตนเอง (Self Navigating).....	43
การวิเคราะห์ตนเอง (Discovery)	45
การกำหนดเป้าหมายในชีวิต (Dream/Direction).....	57

การกำหนดกลยุทธ์ (Design).....	58
การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (Drive)	60

บทที่ 3 บุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร (Managerial Leader Personality).....	65
แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	65
ความสำคัญของบุคลิกภาพ	67
การพัฒนาบุคลิกภาพ.....	69
มารยาทในการเข้าสังคม	75

ส่วนที่ 3 การนำทีม (Leading Team)

บทที่ 4 การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Building Effective Team) ...	83-104
ความสำคัญของทีม	83
ทีมคืออะไร?	84
เป้าหมายของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	85
ประเภทของทีม	85
วงจรของทีม	87
บทเรียนเรื่องทีม จากพฤติกรรมของ “ห่านป่า”	89
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	90



บทที่ 5 การสอนงาน (Coaching).....	105-119
การสอนงาน (Coaching) คืออะไร?	106
ทำไมต้องสอนงาน?.....	106
เรียนรู้เรื่องการสอนงานผ่านภาพยนตร์.....	107
รูปแบบของผู้นำในบทบาทของผู้สอนงาน	110
คุณลักษณะและบทบาทของผู้สอนงาน (Coach)	111
ระดับความพร้อมของทีมงานกับรูปแบบของผู้บริหารในการสอนงาน	113
กระบวนการสอนงาน โดย GRROWS® Model.....	115

บทที่ 6 การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง (Managing Conflict and Negotiation)	121
ความขัดแย้งคืออะไร?	122
รูปแบบในการจัดการกับความขัดแย้ง.....	124
การจัดการกับความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง.....	127
ขั้นตอนการเจรจาต่อรองแบบชนะทั้งสองฝ่าย (The Win-Win Negotiation Step) ...	128

ส่วนที่ 4 การนำกระบวนการ (Leading Process)

บทที่ 7 การบริหารโครงการ	135 – 158
ความหมายของโครงการ.....	136
วงจรชีวิตของโครงการ.....	137
ระยะที่ 1 การกำหนดโครงการ.....	138
ระยะที่ 2 การวางแผนโครงการ.....	143
ระยะที่ 3 การนำแผนโครงการไปปฏิบัติ.....	156
ระยะที่ 4 การปิดและประเมินผลโครงการ.....	157
บทที่ 8 การพัฒนาองค์กรด้วย Lean Six Sigma (Developing Organization by Lean Six Sigma).....	159 – 177
มารู้จักกับ Lean Six Sigma กันเถอะ.....	160
จะสร้าง Lean Six Sigma ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร?	160
การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตามแนวคิด Lean.....	164
การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตามแนวคิด Six Sigma.....	165
บทที่ 9 การจัดการโลจิสติกส์ โซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า (Logistics, Supply Chain, and Value Chain Management)	179 – 192
ความหมายของโลจิสติกส์.....	180
ความเชื่อมโยงกันระหว่างโลจิสติกส์ โซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า.....	183
องค์ประกอบของโลจิสติกส์.....	187

ส่วนที่ 5 การนำองค์กร (Leading Organization)

บทที่ 10 การบริหารนวัตกรรมในองค์กร (Corporate Innovation Management)	195 – 211
ความหมายของนวัตกรรม.....	195
ทำไมต้องสร้างนวัตกรรม?.....	197
ประเภทของนวัตกรรม	198
กระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	198
การสร้างความยั่งยืนให้กับนวัตกรรมในองค์กร	206
บทที่ 11 การจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)	213 – 258
คำถามที่ 1 : วันนี้อัศวินของเราที่มีสถานภาพเช่นไร? (Where are you now?).....	215

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis: SWOT Analysis).....	215
2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis).....	235
3. การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competitive Analysis)	237
คำถามที่ 2 : เราต้องการจะไป ณ จุดใด? (Where do you want to be?).....	240
คำถามที่ 3 : เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร? (How do we get there?).....	242
1. การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix.....	242
2. การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy).....	245
3. การวางกลยุทธ์ตามแนวทางของ Balanced Scorecard	247
คำถามที่ 4 : เราจะรู้ได้อย่างไรว่าไปถึงไหนแล้ว? (How will we know that we are getting there?).....	251
คำถามที่ 5 : ทำอย่างไรให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้?	256

ส่วนที่ 6 กักขังที่เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำนักบริหาร (Key Driver for Managerial Leadership)

บทที่ 12 การมอบอำนาจ (Empowerment)	261 – 273
การมอบอำนาจ (Empowerment) คืออะไร?.....	263
การมอบอำนาจ (Empowerment) ในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้อย่างไร?	265
การมอบอำนาจให้แก่ตนเอง.....	265
การมอบอำนาจให้แก่ทีมงาน.....	269
การมอบอำนาจในระดับองค์กร.....	271
บทที่ 13 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)	275 – 282
การระบุปัญหา.....	276
การหาสาเหตุ.....	277
การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา.....	278
การประเมินความเสี่ยงในแนวทางแก้ปัญหา	279
การวางแผนปฏิบัติการ.....	280
บรรณานุกรม	283

ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

(Leadership and Change)

ความสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กรแล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเองเพื่อให้บริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แรงบีบคั้นที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำ

แรงบีบคั้นที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำ มีได้ทั้งแรงบีบคั้นจากภายนอก และภายในองค์กรเอง ดังนี้

1. แรงบีบคั้นจากภายนอกองค์กร เช่น

- แนวโน้มของการค้าเสรีที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์การแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วซึ่งมีอัตราเร่งตลอดเวลา

- ความต้องการที่สูงขึ้นของผู้บริโภค/ประชาชนสายพันธุ์ใหม่ที่มีความรู้มากขึ้น รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของรสนิยม ความปลอดภัย ความโปร่งใส ความเป็นธรรม เป็นต้น ทำให้การบริการต้องมีการปรับตัวมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค/ประชาชน
- ความสามารถที่สูงขึ้นของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นความเร็ว ข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น เป็นแรงบีบบังคับให้องค์การต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ความสะดวก ความถูกต้อง ให้แก่ผู้รับบริการ
- การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการแทรกแซงในทุกรวงกรทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้องค์การ รวมถึงผู้นำ/ผู้บริหาร ต้องมีสมรรถนะในการจัดการภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้เป็นอย่างดี

SE-ED

2. แรงบีบบังคับจากภายในองค์กร เช่น

inspiration starts here

- ความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร ทำให้มีค่านิยมแตกต่างกัน ปัจจุบันพนักงานรุ่นใหม่ (อายุน้อยกว่า 30 ปี) มีความรู้มากขึ้น ถามคำถามมากขึ้น ต้องการความมีเหตุมีผลมากขึ้น ใช้การต่อรองมากกว่าการยอมรับง่ายๆ ไม่ชอบความซ้ำซาก และที่สำคัญ มีการยอมรับอำนาจนียมน้อยลง (ความเป็นเจ้านาย) ดังนั้นวัฒนธรรมเดิมที่คนรุ่นเก่า (อายุ 40 ปีขึ้นไป) ให้ความสำคัญกับความ เป็นเจ้านายลูกน้อง ความอาวุโส เน้นการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ จึงเสื่อมถอยลงในปัจจุบัน การบริหารงานจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ความไม่มีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ที่ปฏิบัติในแนวทางเดิมมาเป็นเวลานาน และไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันเวลา

- ภาวะหมดกำลังใจ ท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดระบบการ
สร้างแรงจูงใจ ขาดความโปร่งใส เน้นการใช้ระบบอุปถัมภ์มากเกินไป
จนทำให้ผู้นำตกเป็นเหยื่อ และส่งผลให้ผลงานด้อยประสิทธิภาพ
ลงไป

ลักษณะขององค์การและผู้นำที่ควรปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองต่อแรงบีบคั้นทั้งจากภายในและ ภายนอก

การที่องค์กรจะรักษาความสามารถในการแข่งขัน หรือสามารถตอบสนอง
ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้นั้น ต้องสามารถปรับเปลี่ยนใน
ประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
2. โครงสร้าง (Structure) ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ใหม่ **inspiration starts here**
3. ระบบงานต่างๆ (System) เพื่อรองรับโครงสร้างและความรับผิดชอบ
ใหม่ๆ
4. บทบาทของผู้นำ (Style) ที่สามารถสร้างทีมงานให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่
ความสำเร็จได้
5. ทักษะและความรู้ (Skills) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่
6. จำนวนบุคลากร และทัศนคติ (Staff) เพื่อตอบสนองและนำการ
เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) เพื่อให้สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์การ

จากประเด็นที่ต้องปรับเปลี่ยน 7 ประการข้างต้น สามารถแบ่งออกเป็น 2
หมวดใหญ่ๆ คือ

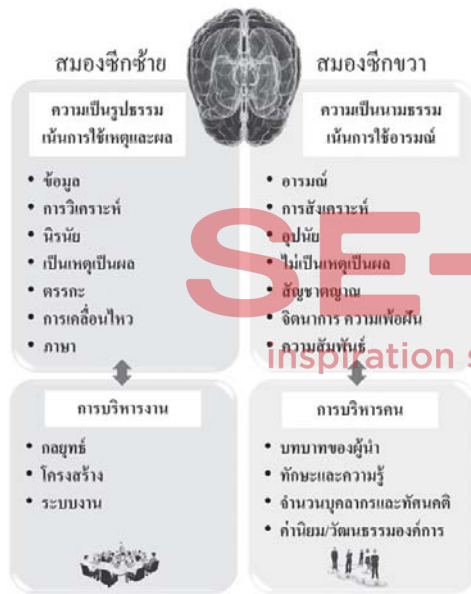
1. **หมวดของการบริหารงาน ประกอบด้วย** กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบงาน
2. **หมวดของการบริหารคน ประกอบด้วย** บทบาทของผู้นำ ทักษะความรู้ จำนวนบุคลากรและทัศนคติ และค่านิยม/วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาพบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะมีลักษณะทั้ง 7 ประการที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของบทบาทของผู้นำ ทักษะความรู้ ทัศนคติของพนักงาน และค่านิยม/วัฒนธรรมองค์การ ที่โดดเด่นกว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งมักจะมีปัญหาหรือไม่ให้ความสำคัญในลักษณะ 4 ประการข้างต้น เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบงานมากกว่า เนื่องจากเป็นสิ่งที่จับต้องได้ง่าย ดังนั้น ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การส่วนใหญ่จึงต้องเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการระบบงานมากกว่าการบริหารคน มองข้ามปัจจัยหลักที่เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่แม้ว่าจะมีการปรับกลยุทธ์ ปรับโครงสร้าง ปรับระบบงานหลายครั้ง แต่องค์การยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ผู้บริหารของหลายๆ องค์การนั้น เติบโตมาจากคนที่ “อยู่นั่น” “เก่งงาน” หรือ “เส้นดี” ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาในงานทางด้านเทคนิค ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ ทำให้เมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จึงไม่สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องมาจากยังติดกรอบของการเป็นลูกน้อง เชื่อว่าเฉพาะเรื่องงาน ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ผู้นำของตนเอง ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำตนเอง นำทีม และนำองค์การ ไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไปในอนาคต

หากเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์การกับร่างกายของมนุษย์แล้ว ก็อาจแบ่งการบริหารร่างกายมนุษย์ด้วยสมองออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่เป็นรูปธรรม หรือส่วนที่เน้นเหตุและผล เช่น การวิเคราะห์ การใช้ข้อมูล การเคลื่อนไหวร่างกาย ตรรกะ เป็นต้น กับส่วนที่เป็นนามธรรม หรือส่วนที่เน้นการใช้อารมณ์ เช่น การใช้อารมณ์และสัญชาตญาณในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ ภาพจินตนาการ

เป็นต้น ซึ่งการทำงานของสมองทั้ง 2 ส่วนนั้นมีความสอดคล้องกับการบริหารองค์การ คือ สมองส่วนที่เป็นรูปธรรม หรือส่วนที่เน้นเหตุและผลนั้น เปรียบเทียบได้กับการบริหารจัดการองค์การในหมวดของการบริหารงาน คือ มุ่งเน้นในสิ่งที่จับต้องได้ แก้ไขได้ง่าย เป็นต้น ส่วนสมองส่วนที่เป็นนามธรรม หรือส่วนที่เน้นการใช้อารมณ์นั้นเปรียบเทียบได้กับการบริหารคนขององค์การ คือ ส่วนที่จับต้องได้ยากกว่าในส่วนของงาน เช่น ทักษะคติของพนักงาน ทักษะ คำนิยม และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ดังรูปที่ 1



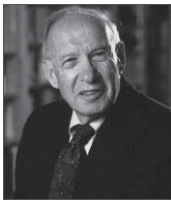
รูปที่ 1 เปรียบเทียบการทำงานของสมองกับการบริหารองค์การ

โดยส่วนใหญ่แล้ว เราเติบโตและได้รับการฝึกอบรมให้ใช้งานสมองซีกซ้ายมากกว่าซีกขวา ซึ่งเน้นไปที่การเรียนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาที่ 2 นอกจากนี้เมื่อไปทำงาน เริ่มงานแรกๆ ก็มักจะเป็นงานด้านเทคนิค ซึ่งก็เป็นการเสริมความเชี่ยวชาญสมองซีกซ้ายอีก เท่านั้นยังไม่พอเจ้านายก็มีกรอบให้เราทำตามอีก วันหนึ่งเมื่อเราเติบโตเป็นผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติงานผ่านผู้อื่น ซึ่ง

ต้องอาศัยความสัมพันธ์และการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อช่วยในการบริหารงาน จึงต้องอาศัยสมองซีกขวาช่วย ปัญหาอยู่ที่ว่า สมองซีกขวาได้รับการพัฒนามาน้อยกว่าสมองซีกซ้าย จึงทำให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรผู้นำกับบริหารยุคใหม่ รวมถึงหนังสือเล่มนี้ จึงเน้นไปที่การฝึกใช้สมองซีกซ้ายและซีกขวาควบคู่กันไป เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารคน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น

บทบาทของผู้นำนักบริหารเพื่อตอบสนองต่อการปรับตัวขององค์กร

ปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของผู้นำ/ผู้บริหารยังคงเป็นปัญหาของหลายๆ องค์กร เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมีลักษณะเผด็จการ ใช้อำนาจ ไม่เป็นนักฟังที่ดี ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ ทำให้ในบางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ ได้กล่าวไว้ว่า



ปีเตอร์ เอฟ.ดรักเกอร์
บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่

“ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นทั้งผู้ส่งเสริม และผู้ยับยั้ง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ทำให้กำลังใจและทำร้ายความรู้สึก ทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้ที่ตั้งอัจฉริยะในตัวพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ยับยั้งอัจฉริยะที่มีอยู่ในตัวพนักงาน... โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม”

คำพูดของ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ นั้น สอดคล้องกับทฤษฎีแมลงหวี่ ที่บางครั้งผู้บริหารก็เปรียบเสมือนแก้วที่ครอบแมลงหวี่ (ลูกน้อง) ไว้ เพราะคิดว่าเป็นความหวังดี ต้องการช่วยเหลือ ปกป้องลูกน้องให้ปลอดภัย อยู่ในกฎเกณฑ์ ไม่เปิดโอกาสให้คิด ให้ทำอะไรใหม่ๆ กลัวความผิดพลาด แต่หารู้ไม่ว่ากำลังทำร้ายพวกเขาเหล่านั้น ให้เป็นผู้ไร้จินตนาการในระยะยาวอยู่นั่นเอง เนื่องจากเมื่อลูกน้องโดนครอบงำทางความคิดเป็นระยะเวลาานแล้ว ความมุ่งมั่น จินตนาการต่างๆ ก็

ถูกสืบทอดไป ทำงานแต่เฉพาะที่เจ้านายสั่งเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือนแมลงหวี่ที่ถูก
 ครอบไว้ด้วยแก้ว แรกๆ ก็จะบินชนกันแก้วเพื่อหาทางออกแต่ออกไม่ได้ ยิ่งนานวัน
 ไปจะรู้สึกเป็นความคุ้นเคย และจะกลายเป็นแมลงหวี่ที่บินวนอยู่ที่เดิมแม้จะเปิด
 แก้วออกแล้วก็ตาม หรือตายเพราะไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือบินไปอย่าง
 ไร้ทิศทางก็ขึ้นกับเจ้านายทั้งสิ้น ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ทฤษฎีแมลงหวี่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่นั้น จึง
 ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปรับตัวของ
 องค์กร โดยสามารถเปรียบเทียบกับบทบาทเก่าและใหม่ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ของผู้นำนักบริหาร

บทบาทใหม่	บทบาทเก่า
1. ความเป็นโค้ช และผู้สนับสนุน	1. ความเป็นเจ้านาย
2. ให้อำนาจทีมงาน	2. ควบคุม จับผิด
3. สร้างผู้นำเพิ่มขึ้น และกระจายอำนาจ	3. รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตนเอง
4. สร้างความสอดคล้องทั้งระบบงานและคน	4. ตั้งเป้าหมาย เน้นแต่ KPI เพื่อให้ได้ผลงาน
5. นำด้วยการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรม	5. กำกับด้วยกฎและระเบียบที่เคร่งครัด
6. สร้างบารมีจากเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพ	6. ใช้อำนาจเป็นตัวนำ
7. เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงาน	7. เน้นการใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม
8. มองเชิงระบบ (Value Chain)	8. มองเฉพาะงานตนเอง (Siloistic)
9. สร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ	9. รักษาผลประโยชน์เฉพาะหน่วยงานตนเอง
10. ให้คุณค่าในความแตกต่างเพื่อเติมเต็ม	10. เน้นพรรคพวกเป็นหลัก (ระบบอุปถัมภ์)
11. เรียนรู้อยู่เสมอและสร้างการเปลี่ยนแปลงก่อน	11. เปลี่ยนเมื่อโดนบังคับ หรือเกิดวิกฤติ
12. สร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลก	12. สร้างความสามารถในการแข่งขันภายใน

จะเห็นได้ว่า รูปแบบบทบาทการบริหารในอดีตนั้น มีลักษณะคล้ายแก้วในทฤษฎีแมลงหวี่ข้างต้น จึงทำให้ไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ และไม่สามารถสร้างความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจากตารางที่ 1 ดังกล่าวสามารถสรุปบทบาทให้สอดคล้องกันจนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำนักบริหารได้ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหาร

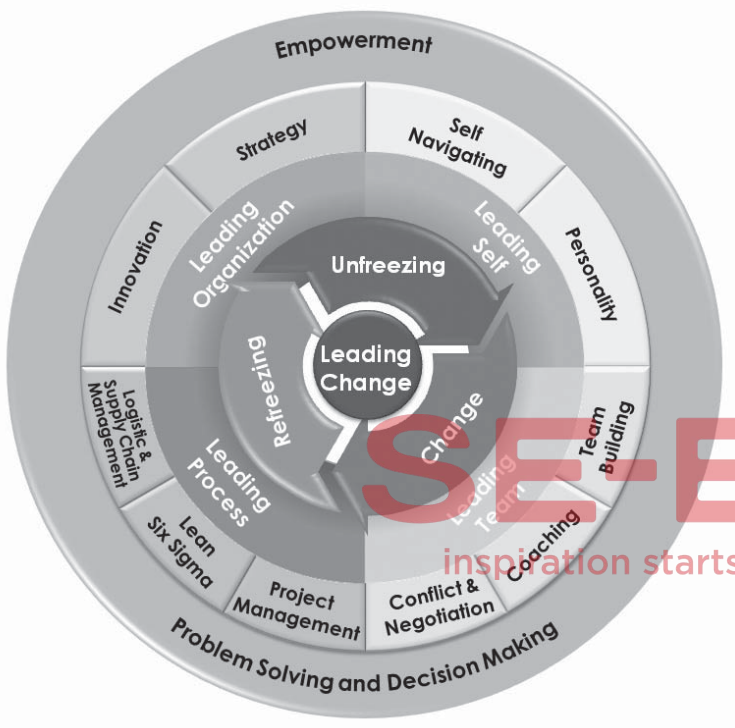
inspiration starts here

จากบทบาทหน้าที่ข้างต้น ทำให้เราต้องพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหารเพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเน้นความเป็นผู้บริหารแบบเดิมๆ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของตนเองและองค์กร ซึ่งทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนานั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ

1. การนำตนเอง (Leading Self)
2. การนำทีม (Leading Team)
3. การเป็นผู้นำในการปรับปรุงกระบวนการ (Leading Process)
4. การนำองค์กร (Leading Organization)

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ จะทำได้ดีก็ต้องสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ดี และมีทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving

and Decision Making) อย่างเหมาะสม รวมถึงมีความสามารถในการมอบอำนาจ
 ทุกระดับ (Empowerment) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นโมเดลดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหาร

สำหรับเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะแบ่งออกเป็น 6 ส่วนหลักๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ซึ่งเป็นเสมือน
 แกนหลักในการเป็นผู้นำนักบริหาร

ส่วนที่ 2 การนำตนเอง (Leading Self) ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของการนำ
 ตนเอง (Self Navigating) และบุคลิกภาพ (Personality)

ส่วนที่ 3 การนำผู้อื่นหรือทีมงาน (Leading Team) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง (Conflict Management and Negotiation) การสอนงาน (Coaching) และการสร้างทีมงาน (Team Building)

ส่วนที่ 4 การนำกระบวนการเพื่อรองรับกลยุทธ์ (Leading Process) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน (Logistic & Supply Chain Management) การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และการพัฒนาองค์การด้วย Lean Six Sigma

ส่วนที่ 5 การนำองค์การ (Leading Organization) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการบริหารนวัตกรรมในองค์การ (Corporate Innovation Management)

ส่วนที่ 6 ทักษะที่เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำนักบริหาร (Key Driver for Managerial Leadership) ซึ่งได้แก่ เรื่องการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) และการมอบอำนาจ (Empowerment)

ทั้ง 6 ส่วนนี้คือหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำนักบริหาร ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันทั้ง 6 ส่วนใหญ่ๆ ข้างต้น เพื่อให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

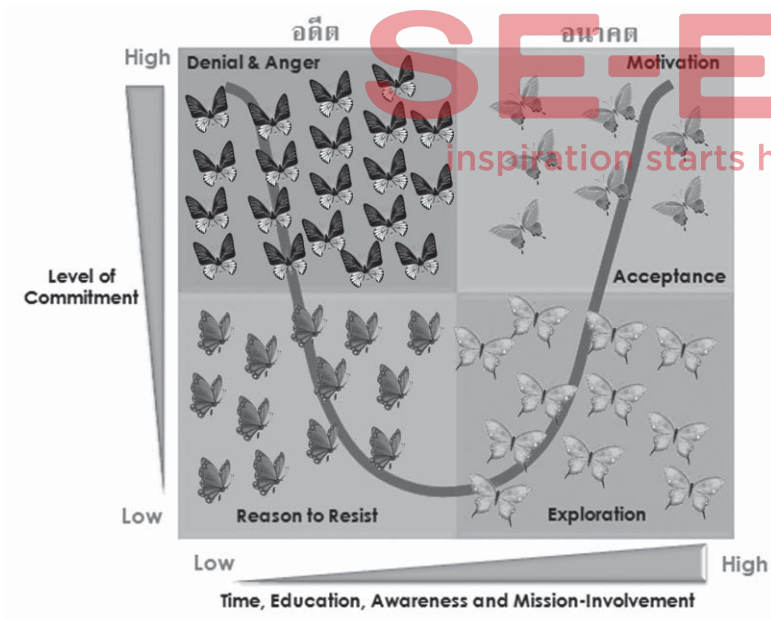


SE-ED

inspiration starts here

ส่วนที่ 1

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)



SE-ED

inspiration starts here

การนำการเปลี่ยนแปลง

(Leading Change)

ในสภาวะปัจจุบันเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ทุกๆ การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นที่ใดในยุคที่โลกไร้พรมแดนนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรหยิบยกขึ้นมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น

inspiration starts here

ทั้งนี้เมื่อองค์กรต้องการจะปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร แนวทางการบริหารงาน หรือการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร ส่วนหนึ่งเพราะพวกเขาเหล่านั้นมักจะยึดติดอยู่กับวิธีการเดิมๆ หรือสิ่งเดิมๆ ที่ปฏิบัติอยู่ หรือที่เราเรียกว่า “Comfort Zone” เมื่อต้องมีสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใหม่ จึงดูเหมือนจะสร้างความยุ่งยากวุ่นวายให้กับพวกเขา ดังนั้น การมีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่ทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักไตรลักษณ์กับการเปลี่ยนแปลง

หลักไตรลักษณ์หรือลักษณะ 3 ประการ หมายถึง กฎธรรมดาของสรรพสิ่งทั้งปวง ดังแสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 หลักไตรลักษณ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากรูปที่ 1.1 หลักไตรลักษณ์หรือลักษณะ 3 ประการ ประกอบด้วย

1. **อนิจจัง** หรือความไม่เที่ยงแท้แน่นอน หมายถึง สรรพสิ่งทั้งปวงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. **ทุกขัง** หรือความเป็นทุกข์/ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ หมายถึง สิ่งทั้งปวงมีลักษณะเป็นความทุกข์ทรมานอยู่ในตัวของมันเอง มีลักษณะดูแล้วน่าชิง น่าเบื่อหน่าย ถ้ายึดติดก็เป็นทุกข์

3. **อนัตตา** หรือ ไม่มีตัวตน บังคับไม่ได้ หมายถึง บรรดาสรรพสิ่งทั้งปวงไม่สามารถบังคับให้เป็นไปตามที่เราต้องการ ไม่มีอะไรที่เราควรเข้าไปยึดมั่นในจิตใจว่า เป็นตัวของเรา หรือเป็นของเรา

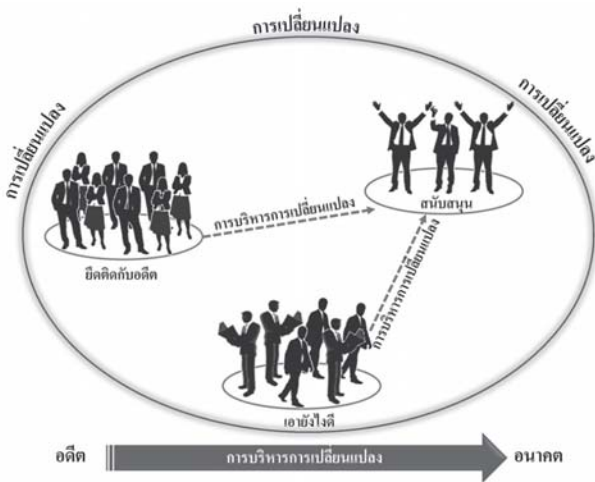
หลักไตรลักษณ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมิได้เขียนเปรียบเทียบเพื่อให้อ้างอิง แต่เขียนเพื่อให้เราต้องตระหนักอยู่เสมอว่า

- การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ต้องเตรียมพร้อมเสมอ
- การยึดติดก่อให้เกิดความทุกข์ ต้องจบความทุกข์นั้นให้ได้
- การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบังคับได้ แต่สามารถปรับความรู้สึกกับการเปลี่ยนแปลงได้

ทำไมต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง ?

เมื่อทุกสิ่งไม่เที่ยงแท้แน่นอน มีเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไปแล้ว หลายคนคงสงสัยว่า “แล้วเราจะต้องสนใจอะไรมากมาย ก็ปล่อยมันไปตามยถากรรม” เหตุที่หลายคนคิดเช่นนี้ นั่นก็เพราะว่าตนเองไม่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดี ซึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับตนเอง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่ จึงยังคงยึดติดและคุ้นเคยกับอดีต ยังไม่สามารถทำให้ยอมรับได้ในระยะเวลาอันสั้น และหากไม่มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจต่อคนกลุ่มนี้อย่างมาก รวมถึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานให้ลดลง ซึ่งต้องใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็นในการที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานกลับมาเป็นเหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม

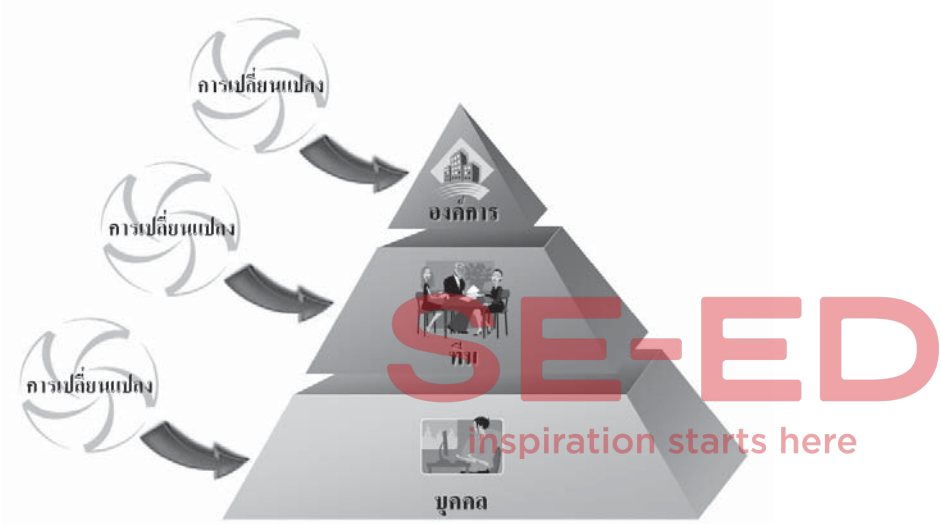
ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในแต่ละยุคแต่ละสมัย และเมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนพนักงานกลุ่มที่ยึดติดกับอดีต กลุ่มที่รอดูว่าจะเอาอย่างไรดี และกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 ความไม่สอดคล้องของบุคลากรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล ดังแสดงในรูปที่ 1.3 ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 1.3 ระดับของการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

- 1. ระดับองค์การ** จะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างและหลากหลายกันออกไป ซึ่งพอจะสรุปได้คือ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ ปรับกลยุทธ์และวิธีการบริหารจัดการขององค์การใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การที่ตั้งไว้ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น สร้างสมรรถนะในการเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในองค์การ และทำอะไรให้ง่ายๆ ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการทั้งในด้านสินค้าและบริการต่างๆ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ และเพื่อความอยู่รอดขององค์การนั่นเอง

2. ระดับทีม เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารในองค์กรนั้นก็คงจะอยู่เฉยไม่ได้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั่นก็คือ บทบาทหน้าที่ของตนเองซึ่งได้กล่าวถึงมาแล้วในบทก่อนหน้า โดยจะเน้นไปที่ความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือและสนับสนุน เป็นผู้ฝึกสอนและผู้อำนวยความสะดวก มากกว่าการชี้แจงสั่งการและยึดติดกับกฎข้อบังคับมากเกินไป

นั่นก็เพราะภายใต้ภาวะกดดันของการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารยังคงมีบทบาทเป็นเสมือนแก้วที่ครอบลูกน้องอยู่ ก็จะทำให้ลูกน้องเปรียบเสมือนแมลงหวี่ที่อยู่ภายใต้แก้ว นานวันเข้าก็จะขาดจินตนาการ ทำงานตามคำสั่ง ทำในสิ่งที่เคยชิน ไม่มีความคิดใหม่ๆ นวัตกรรมก็จะไม่เกิดขึ้นซึ่งจะมีผลกระทบไปถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

3. ระดับบุคคล “คน” เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุดและบริหารยากที่สุด เนื่องจากมีความแตกต่างกันในแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นความคิด ค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากความหลากหลายของแต่ละบุคคล เช่น เพศ ภูมิฐานะ การศึกษา อาชีพ เป็นต้น

ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น แต่ละคนจะมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Transition) ที่แตกต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความไม่คุ้นเคย ความไม่แน่นอน ความสงสัย และความกลัว ทำให้คนที่ตกอยู่ในห่วงแห่งความวิตก และยังยึดติดอยู่กับความทรงจำ ความคุ้นเคยเดิมๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขาเข้าสู่สภาวะปิดกั้น อบอุ่น พยายามที่จะหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงย่อมนำมาซึ่งการสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง และผู้คนส่วนใหญ่มักคิดว่า การสูญเสียคือ การถูกนำไปสู่ทางที่แย่ง ซึ่งหากมองอีกมุมหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นโอกาสในการนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า

เรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจาก ภาพยนตร์

เมื่อพูดถึงภาพยนตร์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีภาพยนตร์หลายเรื่องที่ทำให้ข้อคิดในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่างถึงภาพยนตร์แอนิเมชันดูสบายๆ อย่างเรื่อง *Happy Feet* ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับฝูงนกเพนกวินจักรพรรดิ ที่มีวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างช้านาน จนกลายเป็นความเชื่อที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น

- ความเชื่อในเรื่องเทพเจ้าที่ควบคุมความเป็นอยู่ของนกเพนกวิน ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากเทพเจ้า
- เชื่อว่าการร้องเพลงจะทำให้สามารถหาปลาที่เป็นอาหารได้ และนกทุกตัวต้องมีเพลงในใจ เพื่อใช้ในการหาคู่
- ในฤดูหนาวตัวเมียจะเป็นผู้ออกไปหาอาหาร ขณะที่ตัวผู้จะทำหน้าที่กกไข่ โดยห้ามทำไข่หล่นจากเท้า



SEED
"มันเริ่ม" เป็นนกเพนกวิน

จักรพรรดิหนุ่มที่มีลักษณะพฤติกรรมแตกต่างไปจากนกเพนกวินตัวอื่นๆ เมื่อครั้งอยู่ในไซนั้น เมลฟิสผู้เป็นพ่อได้ทำตกจากเท้าขณะกกไข่อยู่ และนั่นเป็นสิ่งที่ทำให้เมลฟิสเชื่อว่า ความผิดปกติของมันเริ่มตั้งแต่เกิดจากการที่ตนทำไข่ตกนั่นเอง

มันเริ่มออกจากไข่ช้ากว่าลูกนกตัวอื่นๆ ร้องเพลงไม่เป็น แต่ชอบเต้น จึงถูกประณามจากสมาชิกในฝูง ความแตกต่างของมันเริ่มทำให้มันชอบหลบไปอยู่ตัวเดียว วันหนึ่งขณะเดินเล่น มันเริ่มโดนเหยี่ยวไล่ล่า ในระหว่างที่กำลังจมนุ่มนั้นได้เหลือบไปเห็นปลอกขาของนกเหยี่ยว จึงถามว่าคืออะไร นกเหยี่ยวบอกว่ามันเป็นของที่เอเลีย่น (มนุษย์) ใส่ให้ และด้วยไหว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Strategic Leadership

รวบรวมจากองค์ความรู้ด้านวิชาการ ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และประสบการณ์จากการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการของ ดร. จตุพร สังขวรรณ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงและเป็นประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกันไปด้วยคือ การฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดเป็นทักษะและเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น



ประวัติผู้เขียน

ดร. จตุพร สังขวรรณ

การทำงาน

- กรรมการผู้จัดการ และวิทยากรที่ปรึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล แอ็ดไวเซอร์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด บริษัทที่ปรึกษาและฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรครบวงจร
- กรรมการอิสระ ประธานกรรมการความเสี่ยง และรองประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท โลพิ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
- วิทยากรระดับ Master และ Senior Assessor ประจำประเทศไทย ของ Nokia Academy
- ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อดีตที่ปรึกษาอาวุโสอิสระ บริษัท ดีบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด
- อดีตกรรมการบริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อรายย่อย บริษัท HSBC Finance and Securities (ประเทศไทย) จำกัด
- อดีตผู้จัดการฝ่ายขายภายในประเทศ (Sun Valley) ผู้จัดการฝ่ายบริหาร (Cargill Feed) บริษัท Cargill (ประเทศไทย) จำกัด
- อาจารย์พิเศษให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ มากมายในหลากหลายหัวข้อวิชา ภายใต้การขนานนามของลูกศิษย์ว่า “ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ที่จุดประกายผู้คนที่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อฝันของตนเอง”

การศึกษา

- บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (D.B.A.) จาก Nova Southeastern University, Fort Lauderdale สหรัฐอเมริกา
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (B.S.C.) สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



www.se-ed.com



sbc.fans

ISBN 978-616-08-4204-9



9 786160 842049

189 บาท

บริหารธุรกิจ-เศรษฐศาสตร์