

C-SKILLS^s

For Next-Gen Leader



EKTHANAT KAEWLA, Ph.D.

C-Skills

For Next-Gen Leader

C-Skills

For Next-Gen Leader

ดร.เอกธัญ แก้วลา

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียนตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามทำซ้ำหรือลอกเลียนส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ในลักษณะใดๆโดยไม่ได้รับ

อนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม 2568

ISBN (e-book) 978-616-626-539-2

ราคา 150 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เอกธัญ แก้วลา.

C-Skills for Next-Gen Leader.-- ชลบุรี : [ม.ป.พ.], 2568.

162 หน้า.

1. ผู้นำ. 2. ภาวะผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-626-539-2

จัดทำและจำหน่ายโดย นายเอกธัญ แก้วลา

29/108 ถนนมิตรสัมพันธ์ บ้านปึก เมืองชลบุรี 20130

ekthanatkl@gmail.com

คำนำ

ในยุคที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเป็นมากกว่าแค่ผู้ควบคุมสั่งการ ต้องนำพาวงค์กรให้ปรับตัวและเติบโตได้จริง แม้ Hard Skills ยังคงสำคัญ แต่ Soft Skills โดยเฉพาะ "C-Skills" คือกุญแจสำคัญสู่การเป็นผู้นำแห่งอนาคต เพราะในโลกที่ข้อมูลและเทคโนโลยีเข้าถึงง่าย ทักษะเหล่านี้ช่วยสร้างความแตกต่างและนำพาวงค์กรสู่ความสำเร็จ

"C-Skills" คือชุดทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่จะช่วยให้ผู้นำสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้

หนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้คุณ ในฐานะผู้บริหารรุ่นใหม่ ได้พัฒนา "C-Skills" เหล่านี้อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้คุณสามารถนำพาตนเอง ทีมงาน และองค์กร ฝ่าฟันทุกความท้าทาย สร้างโอกาสใหม่ๆ และเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มาร่วมเปิดประตูสู่การเป็นผู้นำแห่งอนาคต ที่ไม่เพียงแค่บริหารจัดการ แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจ และนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

เอกธัช แก้วลา

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 ทำไมต้อง C-Skills	1
บทที่ 2 Communication (การสื่อสาร).....	24
บทที่ 3 Critical Thinking (การคิดเชิงวิพากษ์)	40
บทที่ 4 Collaboration (การทำงานร่วมกัน).....	58
บทที่ 5 Creativity (ความคิดสร้างสรรค์).....	74
บทที่ 6 Crisis Management (การบริหารจัดการภาวะ วิกฤต)	88
บทที่ 7 Change Agility (ความคล่องตัวในการรับมือการ เปลี่ยนแปลง).....	103
บทที่ 8 Coaching (การโค้ชและการพัฒนา).....	118
บทที่ 9 Courage (ความกล้าหาญ)	136
บทที่ 10 การบูรณาการ C-Skills.....	150



บทที่ 1 ทำไมต้อง C-Skills

– ภัยแล้งสู่การเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่ยั่งยืน –

ในยุคปัจจุบันที่เราเรียกกันว่า VUCA World – เต็มไปด้วย ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และ ความคลุมเครือ (Ambiguity) – ภูมิทัศน์ทางธุรกิจได้เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สิ่งที่เคยเป็น "ความสำเร็จ" ในอดีตอาจไม่เพียงพอสำหรับอนาคตอีกต่อไป บทบาทของผู้บริหารจึงต้องพัฒนาจากผู้ควบคุมสั่งการไปสู่การเป็น ผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรปรับตัวอย่างรวดเร็วและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

VUCA World ความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อนสำหรับผู้นำ

ก่อนที่เราจะเจาะลึกว่าทำไม C-Skills จึงเป็นสิ่งจำเป็น เราควรเข้าใจบริบทของโลกแบบ VUCA ไม่ใช่เพียงคำศัพท์ติดปาก แต่เป็นสภาพความเป็นจริงที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อทุกภาคส่วนของธุรกิจและชีวิตประจำวันของเรา

Volatility (ความผันผวน) คืออัตราความเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและไม่มีรูปแบบที่

ชัดเจน ลองนึกถึงความเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เคยเป็นนวัตกรรมกลายเป็นของล้าสมัยในเวลาอันสั้น หรือการเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภคที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้แบรนด์ใหญ่ๆ ต้องปรับตัวไม่ทัน ความผันผวนนี้ทำให้การวางแผนระยะยาวเป็นเรื่องที่ท้าทาย และผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์แบบ

Uncertainty (ความไม่แน่นอน) คือการขาดความสามารถในการทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำ แม้เราจะมีข้อมูลอยู่บ้าง แต่เราไม่รู้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะพัฒนาไปในทิศทางใด ตัวอย่างเช่น การระบาดของโรคที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อภาคเกษตร หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ความไม่แน่นอนนี้ทำให้การกำหนดกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรเป็นเรื่องที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะยอมรับความไม่แน่นอนและสร้างแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน

Complexity (ความซับซ้อน) คือการที่ปัญหาต่างๆ ไม่ได้มีสาเหตุเดียวหรือวิธีแก้ที่ชัดเจน แต่ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายอย่าง que เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออกจากหลายระบบ หลายแผนก หรือหลายประเทศ การจัดการห่วงโซ่อุปทานระดับโลก ที่ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบ แรงงาน วัฒนธรรม และความเสียหายทางการเมืองในแต่ละประเทศคือตัวอย่างที่ชัดเจนของความซับซ้อน ปัญหาที่ซับซ้อนต้องการการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน การมองเห็นความเชื่อมโยง และความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาโดยการมองจากมุมเดียวได้อีกต่อไป

Ambiguity (ความคลุมเครือ) คือการที่ข้อมูลต่างๆ ไม่ชัดเจน มีหลายความหมาย ขาดความสมบูรณ์ หรือไม่มีข้อมูลเพียงพอ ทำให้การตีความและการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ยากลำบาก ตัวอย่างเช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ยังไม่มีข้อมูลวิจัยมากพอ หรือการประเมินศักยภาพของเทคโนโลยีเกิดใหม่ที่ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น การเผชิญกับความคลุมเครือหมายถึงการต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องชัดเจน และต้องอาศัยวิจารณญาณที่แข็งแกร่งและความกล้าหาญในการดำเนินการ

สภาวะ VUCA นี้ได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางธุรกิจอย่างสิ้นเชิง ทำให้บทบาทของผู้บริหารไม่ใช่แค่การควบคุมดูแลและสั่งการตามตำราที่เคยเรียนมาอีกต่อไป แต่คือการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวอยู่รอดและเติบโตได้ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างชาญฉลาดและยั่งยืน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีชุดทักษะที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

Hard Skills เพียงพอแล้วหรือ? การเปลี่ยนผ่านจากความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสู่ทักษะแห่งอนาคต

ที่ผ่านมา เรามักจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของ Hard Skills หรือทักษะที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นทักษะที่เรียนรู้ได้จากตำรา การฝึกอบรม หรือประสบการณ์ตรง และมักจะวัดผลได้ง่าย เช่น

- **ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค** ความสามารถในการเขียนโปรแกรม การใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทาง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกทางสถิติ หรือการออกแบบระบบที่ซับซ้อน

- **ความรู้เฉพาะทาง** ความเข้าใจในกฎหมาย การเงิน การตลาด หรือวิทยาศาสตร์ในสาขาใดสาขาหนึ่ง โดยเฉพาะ
- **ประสบการณ์ในการทำงาน** การบริหารโครงการ ขนาดใหญ่ การนำทีมในอุตสาหกรรมเฉพาะ หรือการแก้ไขปัญหาทางเทคนิคที่ซับซ้อน

ทักษะเหล่านี้เป็นรากฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานและทำให้เราเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาของตน ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในแต่ละวันได้ อย่างไรก็ตาม ในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีเข้าถึงได้ง่ายขึ้นกว่าเดิมมาก ใครๆ ก็สามารถเข้าถึงความรู้และเครื่องมือที่ทันสมัยได้ง่ายขึ้นเรื่อยๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต คอร์สออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ต่างๆ ทำให้ความได้เปรียบจาก Hard Skills เพียงอย่างเดียวลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ความท้าทายของ Hard Skills ในยุคดิจิทัล

- **ล้าสมัยรวดเร็ว** ความรู้และเทคนิคบางอย่างอาจล้าสมัยได้ในชั่วข้ามคืน เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา

แทนที่ หรือเมื่อมีการค้นพบแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม ผู้นำที่ยึดติดกับ Hard Skills เดิมๆ จะไม่สามารถ นำพาทีมและองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

- **ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี** ปัจจุบัน ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติสามารถทำงานหลายอย่างที่เคยเป็น Hard Skills ของมนุษย์ได้ดีและเร็วกว่า เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก การคำนวณทางการเงินที่ซับซ้อน หรือแม้แต่การเขียนโค้ดพื้นฐานในบางส่วน
- **ไม่เพียงพอสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน** Hard Skills มักจะมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาเฉพาะทาง หรือปัญหาที่มีโครงสร้างชัดเจน แต่ในโลก VUCA ปัญหาที่องค์กรเผชิญหน้ากลับมีความซับซ้อนและคลุมเครือ ไม่มีตำราเล่มใดที่บอกวิธีแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างสมบูรณ์

องค์กรต่างๆ ไม่สามารถแข่งขันกันได้ด้วยเพียงความรู้ทางเทคนิค หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สามารถหาได้ทั่วไปอีกต่อไปแล้ว สิ่งที่สำคัญคือความสามารถในการประยุกต์ใช้

ความรู้ที่มี การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นขอบเขตของ Soft Skills

Soft Skills คือพลังขับเคลื่อนใหม่ ทักษะแห่งมนุษย์ในยุคดิจิทัล

เมื่อ Hard Skills เริ่มถูกลดทอนความสำคัญลงโดยปัจจัยภายนอก สิ่ง que เข้ามามีบทบาทสำคัญและกลายเป็น **กุญแจสำคัญสู่การเป็นผู้นำแห่งอนาคต คือ Soft Skills** หรือทักษะด้านอารมณ์ สังคม และการบริหารจัดการตนเอง ทักษะเหล่านี้คือขีดความสามารถที่ทำให้เราแตกต่างจากเครื่องจักรและปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ การคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างสรรค์ และการปรับตัว

Soft Skills ช่วยให้เราสามารถ

- **ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ในสภาพแวดล้อมที่การทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและความร่วมมือภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น Soft Skills เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง การสร้างความไว้วางใจ และการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นสิ่ง

ที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถรวมพลังและสร้างสรรค์
ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าผลรวมของปัจเจกบุคคล

- **ปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง** โลก VUCA ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และไม่ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ Soft Skills อย่างเช่น Change Agility และการคิดเชิงบวก ต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้ผู้นำไม่เพียงแค่รับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ยังสามารถนำการเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสที่ซ่อนอยู่ในนั้น
- **แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและไม่มีโครงสร้างชัดเจน** ปัญหาที่ซับซ้อนและคลุมเครือในยุคปัจจุบันมักไม่มีคำตอบสำเร็จรูป Soft Skills เช่น Critical Thinking และ Creativity จะช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากหลายมุมมอง คิดนอกกรอบ และสร้างสรรค์แนวทางแก้ไขที่ไม่เคยมีมาก่อน
- **สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาบุคลากร** ในยุคที่ Talent War รุนแรง ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้บริหารงาน แต่เป็นผู้ที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต

ของพนักงาน Soft Skills อย่าง Coaching, Communication และ Empathy จะช่วยดึงศักยภาพสูงสุดของทีมงานออกมา สร้างความผูกพัน และพัฒนาพวกเขาให้เป็นผู้นำรุ่นต่อไป

Soft Skills จึงเป็นทักษะที่ยั่งยืนกว่า เพราะอยู่กับ "ความเป็นมนุษย์" ของเรา ไม่ใช่แค่ความรู้ที่สามารถล้าสมัยได้ การพัฒนา Soft Skills ทำให้ผู้นำมีขีดความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านทุกวิกฤต สร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และขับเคลื่อนการเติบโตในระยะยาว

ทำไมต้อง "C-Skills" โดยเฉพาะ?

ท่ามกลาง Soft Skills มากมายที่ได้รับการพูดถึง "C-Skills" ที่เราได้คัดสรรมานำเสนอในหนังสือเล่มนี้ คือชุดทักษะที่ได้รับการวิเคราะห์และพิสูจน์แล้วว่า **จำเป็นและเหมาะสมที่สุด** สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Next-Gen Leaders) ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำที่ทรงอิทธิพลและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบัน และอนาคต เราเลือกเน้นที่ "C-Skills" เพราะสะท้อนถึงคุณสมบัติหลักที่ผู้นำยุคใหม่ต้องมี และมีความเชื่อมโยงเสริมซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

C-Skills ทั้ง 8 ประการนี้ ไม่ใช่แค่คำศัพท์ที่ฟังดูดี แต่คือ แก่นแท้ของทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อ

1. Communication (การสื่อสาร) การเชื่อมโยงและ สร้างแรงบันดาลใจ

- **เหตุผลที่ต้องมี** ในโลกที่การทำงานแบบ Hybrid และ Remote กลายเป็นเรื่องปกติ การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพคือ ชีวิตขององค์กร ผู้นำต้องสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกผูกพันและมุ่งมั่น และที่สำคัญคือต้องเป็น **ผู้ฟังที่ดี** เข้าอกเข้าใจความกังวลและความต้องการของทีมงาน การสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจและเข้าใจกัน จะช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน
- **ในโลก VUCA** การสื่อสารที่โปร่งใสและ สม่ำเสมอจะช่วยลดความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและ

เข้าใจทิศทางขององค์กรแม่ในสถานการณ์ที่
ผันผวน

2. Critical Thinking (การคิดเชิงวิพากษ์) การ ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดในความซับซ้อน

- **เหตุผลที่ต้องมี** ข้อมูลท่วมท้น แต่ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์มีน้อย การคิดเชิงวิพากษ์ช่วยให้ผู้นำสามารถตั้งคำถาม วิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ประเมินความน่าเชื่อถือ และมองเห็นความเชื่อมโยงที่ซ่อนอยู่ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่แม่นยำ และมีเหตุผล แทนที่จะตัดสินใจตามอารมณ์หรืออคติ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนต้องการการคิดวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อหาต้นตอที่แท้จริง
- **ในโลก VUCA** ช่วยให้ผู้นำสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญจากข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนโดยไม่หลงทางในรายละเอียด และตัดสินใจภายใต้ความไม่