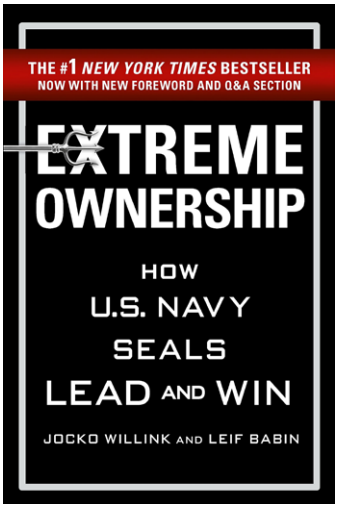
ผู้นำแบบซีล ที่สุดแห่งการนำตนและนำทีมสู่ความสำเร็จ
Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win

ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง*
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Twatchai Tangutairuang*
Graduate School, Suan Dusit University

Received: *February 20, 2020*
Accepted: *March 24, 2020*



ชื่อเรื่อง	Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win
ผู้แต่ง	จ๊อคโค วิลลิงค์ (Jocko Willink) (เขียน) และ เลฟ เบบิน (Leif Babin) (เขียน)
จำนวนหน้า	384
ผู้พิมพ์	St. Martin’s Press
ภาษา	ภาษาอังกฤษ
ปี	2015

“An incredible book... you teach guys and gals about leadership and you've helped not only military guys but families.” - Megyn Kelly

"This is a life-learning lesson for everyone... the book is awesome." - Sean Hannity

“Extreme Ownership demonstrates how to apply them to any team or organization, in any leadership environment. A compelling narrative with powerful instruction and direct application, Extreme Ownership challenges leaders everywhere to fulfill their ultimate purpose: lead and win.”

– Amazon Editor

* ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (Corresponding Author)
e-mail: twatchai_tan@dusit.ac.th

จ๊อคโค และเลฟ อดีตผู้บังคับหน่วย SEAL ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทำงานในหน่วยซีลมากกว่า 20 ปี และผ่านการปฏิบัติหน้าที่ในประเทศอิรัก เผชิญกับสถานการณ์ที่มีอันตรายเพื่อรักษาเมือง Ramadi ในประเทศอิรักและกลับประเทศอย่างมีชัย ที่นั่นเขาได้เรียนรู้ภาวะผู้นำทุกระดับซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม เมื่อเสร็จภารกิจทั้งสองได้กลับมาถ่ายทอดและฝึกสอนซีลรุ่นต่อมา หลังเกษียณอายุเขาเปิดสถาบันพัฒนาผู้นำและอบรมให้กับผู้นำในบริษัทระดับแถวหน้า Fortune 500 และได้เขียนหนังสือที่มาจากประสบการณ์ตรง “Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win” ผู้เขียนขอให้ชื่อภาษาไทยว่า “ผู้นำแบบซีล ที่สุดแห่งการนำตนและนำทีมสู่ความสำเร็จ”

ลักษณะที่โดดเด่นที่สุดของผู้นำแบบซีล ที่จ๊อคโคและเลฟได้นำเสนอ คือ Extreme Ownership ซึ่งมีความหมายในภาษาไทยว่า “ที่สุดของความเป็นเจ้าของ” ในเรื่อง “ความเป็นเจ้าของ” ของการจัดการนั้นคงไม่ได้หมายถึงความเป็นเจ้าของกองทัพหรือเจ้าของธุรกิจ แต่หมายถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน หรือ “Sense of Ownership” ที่มุ่งที่ทำให้สมาชิกของทีมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรักและหวงแหนองค์กรและทีมงาน รู้สึกว่าองค์กรนี้คือของฉันซึ่งเป็นรากฐานของการขับเคลื่อนภารกิจในใจคน และเมื่อมีคำว่า “ที่สุด” นั่นทำให้ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรนั้นไปสู่จุดที่สูงที่สุดของความรู้สึกนั้น

แนวคิด Extreme Ownership ของจ๊อคโคและเลฟนั้นเป็นพัฒนามาจากภารกิจและหน้าที่นำหน่วยรบในอิรัก ที่ตัดสินด้วยชีวิตของตนและคนในทีม ดังนั้น ทุกคนที่อยู่ในหน้าที่ต้องมีสติและมีความรับผิดชอบสูงมาก โดยมีหน่วยนับคือชีวิตทีมเป็นตัวชี้วัดความสูญเสีย ทุกคนจึงต้องยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนได้ลงมือทำลงไป ไม่ว่าผลออกมาจะดีหรือล้มเหลว และไม่โทษสถานการณ์เพราะด้วยว่า สถานการณ์คือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวทีมงานทุกคน และเป็นสิ่งที่เหนือการควบคุม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงไม่มีเหตุผลใด ๆ ที่ผู้นำจะโทษสถานการณ์ ไม่โทษสิ่งรอบตัว และไม่โทษใคร แต่ยืดอกรับผิดและรับชอบต่อสถานการณ์นั้นอย่างกล้าหาญ และเอาความยโสหรือความหยิ่งของตนเองโยนทิ้งไป

การนำเสนอเนื้อหาจึงใช้เหตุการณ์ที่มาจากประสบการณ์เรื่องราวในสนามรบของจ๊อคโค มาสนับสนุนแนวคิดในนำเสนอ เรื่องภาวะผู้นำ ทำให้เนื้อหาการเล่าเรื่องชวนติดตาม โดยเฉพาะคนที่มีความสนใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นในสนามรบ หนังสือภาวะผู้นำแบบซีลเล่มนี้ แบ่งออกเป็น 12 บท 3 ตอน ตอนที่ 1 คือ การชนะสงครามจากภายใน ตอนที่ 2 คือ กฎของการลงสนาม และตอนที่ 3 คือ การรักษาชัยชนะ

ในตอนที่ 1 การชนะสงครามจากภายใน ประกอบด้วย ที่สุดของความเป็นเจ้าของ การไม่มีทีมที่แย่ มีแต่ผู้นำที่แย่ ความเชื่อ และการระวังอัตตา ในส่วนนี้ เป็นส่วนแรกที่ต้องการให้มีการจัดการกับชุดความคิดของตนเอง โดยสนับสนุนให้แต่ละคนมีความเป็นเจ้าของ มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ ไม่กลัวความล้มเหลว และไม่โยนความผิดให้คนอื่น แต่ให้ทำภารกิจแบบนักปฏิบัติ คือ ทำโดยไม่หยุด มีความเชื่อและศรัทธาต่อองค์กรและเพื่อน ร่วมทีม และลดความหยิ่งที่เป็นกำแพงของตนเองและเพื่อนร่วมทีม

ในตอนที่ 2 กฎของการลงสนามรบ เนื้อหาประกอบด้วย การปกป้องและเดินหน้า การทำให้ง่ายเข้าไว้ การจัดเรียงความสำคัญและลงมือปฏิบัติ และการกระจายอำนาจการบังคับบัญชา ในส่วนนี้ เป็นชุดความคิด การทำงานร่วมกันในทีมงาน การสร้างระเบียบของการประสานงาน การปกป้องและเดินหน้าเป็นยุทธวิธีทางทหารที่น่าสนใจ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่น ผู้นำต้องปกป้องทีมงานดูแลรักษาคนในทีมให้ทุกคนสามารถทำภารกิจของตนเองได้โดยไม่ให้มีสิ่งใดมากระทบทั้งกายและจิตใจ ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจได้อย่างดี ไปสู่การปฏิบัติโดยการแบ่งภารกิจให้ทีมงาน

ได้มีส่วนรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ ของภารกิจร่วมกัน สิ่งที่เห็นจากส่วนนี้คือ การสร้างเอกภาพในทีมเพื่อการทำงาน ผู้นำต้องทำหน้าที่จัดเรียงความสำคัญงานและกระจายงานให้คนในทีมลงมือช่วยกัน

ในตอนที่ 3 การรักษาชัยชนะ เนื้อหาในตอนนี้ การวางแผน การเป็นผู้นำการบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเด็ดขาดในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และการมีวินัยและอิสรภาพบนจุดสมดุลสองด้าน ในส่วนนี้ นำเสนอเรื่องความสามารถของผู้นำในการวางแผน ผู้นำต้องรู้จักวางแผนภารกิจไปสู่เป้าหมายบนเงื่อนไขของสถานการณ์ การทำให้ภารกิจให้มีความชัดเจน การประเมินสถานการณ์ทางเลือกและประเมินความเสี่ยง การดึงทีมให้ผูกพันธ์ต่อภารกิจในทุกระดับ และการสรุปผลการปฏิบัติงาน ผู้นำยังต้องรู้จักการประสานคำสั่งสายการบังคับบัญชาได้ทั้งสองทาง ทั้งแนวดิ่งและแนวบน ผู้นำต้องมีความเด็ดขาดแม้ว่าบางสถานการณ์จะมีความยากลำบากในการตัดสินใจแต่หากจำเป็น ผู้นำต้องตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับทีม และต้องมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตน โดยไม่ลังเล ผู้นำต้องรู้จักประสานสายการบังคับบัญชาและคน และผู้นำต้องรู้จักการประสานความสมดุลของ การสร้างวินัยและการปล่อยให้ทีมได้มีอิสระในการคิดและดำเนินงานของตัวเองอย่างมีอิสระในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจึงจะเป็นจุดที่ทำให้ทีมสามารถแสดงศักยภาพของตนและไม่จำเป็นต้องรอคำชี้นำในทุกเรื่อง

โดยสรุป มี 3 บทเรียนที่สำคัญจากหนังสือ ภาวะผู้นำแบบซีล ที่สามารถนำมาใช้ประยุกต์ได้คือ 1. ผู้นำต้องมีความอดทนอย่างสูง รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยเฉพาะความล้มเหลวซึ่งเป็นหัวใจของคำว่าทีม 2. ความกดดันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในฐานะผู้นำ ผู้นำต้องมีความอดทนอดกลั้นอีกทั้งจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำ การกระจายงานและลงมือพร้อม ๆ กัน 3. การจัดการความเสี่ยงก่อนที่ปัญหาจะปะทุคือคุณลักษณะของผู้นำที่มีไหวพริบ

ผมเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบซีลนี้ เกิดขึ้นจากความอดทนของร่างกายที่ถูกฝึกมาอย่างหนักทั้งร่างกายและจิตใจที่ต้องเผชิญกับความกดดันบีบคั้นกับความตายเมื่ออยู่ในสมรภูมิ จึงจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบซีลจะสร้างภูมิคุ้มกันทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ตนเองอย่างมาก สิ่งนี้ทำให้ผู้นำแบบซีลแกร่งที่สุดในการนำทีมในการเผชิญปัญหาสถานการณ์และจะปฏิบัติหน้าที่อย่างรับผิดชอบไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร และจะสามารถทำให้ภารกิจดำเนินไปได้จนประสบความสำเร็จ

แต่สิ่งที่อยากตั้งคำถามต่อสำหรับผู้อ่านคือ ภาวะผู้นำแบบซีลที่มีความแกร่งทั้งกายและใจเพียงพอหรือไม่ต่อการนำองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ และสถานการณ์ใดที่จะใช้ภาวะผู้นำแบบซีล

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ

เลขที่ 145/9 ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: twatchai_tan@dusit.ac.th