

LEADING

Beyond Questions

The Board's Adaptive Leadership in
Driving Organizational Change

By Apiwut Pimolsaengsuriya

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.



COPYRIGHT NOTICE

The contents of this document is a copyright of Slingshot Group Co., Ltd.
and its business partners.

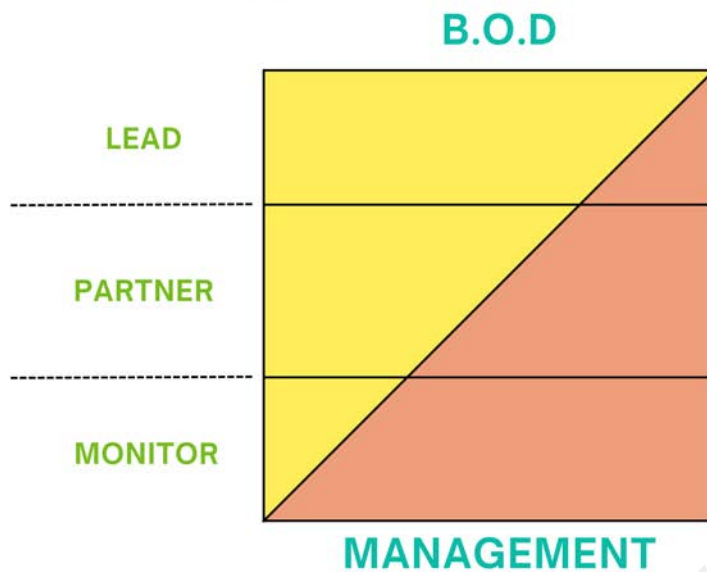
Any partial or full reproduction, duplication, or distribution of this document constitutes
a violation of copyrights and intellectual property laws.

For permission to use this information, please contact us at:

✉ contact@slingshot.co.th | ☎ 02-683-3356

Thank you for your kind cooperation.

B.O.D Vs MANAGEMENT



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

แนวทางการบริหาร แก้ปัญหา และพัฒนาคน



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

ทำไมเราควร ‘ชวนคิด’ ให้มากขึ้น

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Implications



คนส่วนใหญ่ดำเนินชีวิตด้วยสมองส่วนหลัง

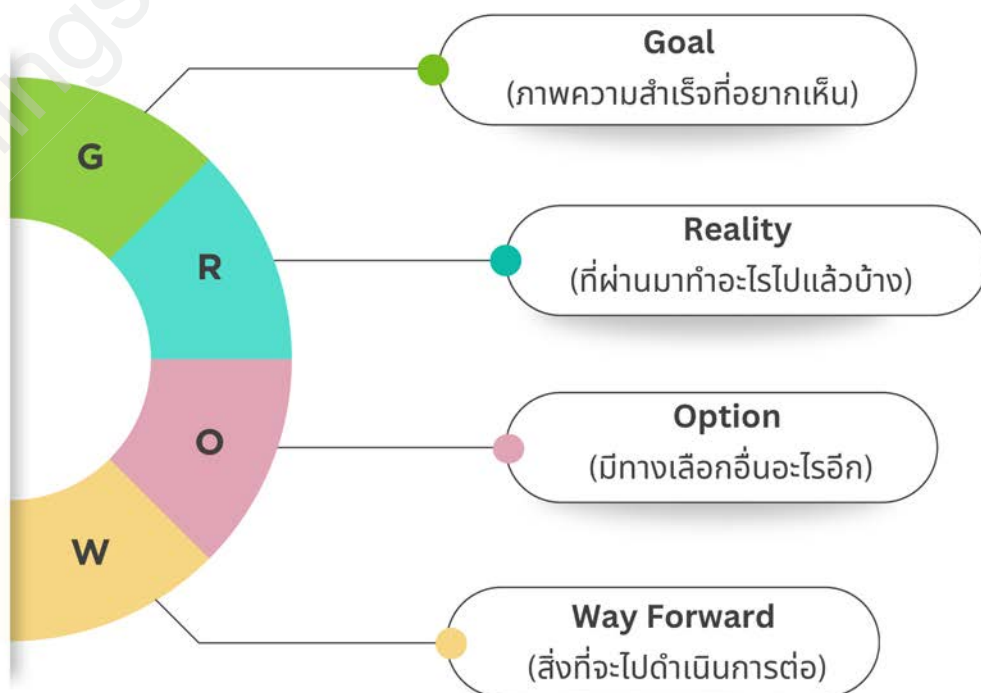
ตอบเร็ว = ไม่ได้คิด

ขณะมีอารมณ์ สมองฝั่งเหตุผลไม่ทำงาน

“คำตอบ” ไม่ได้ทำให้คนคิด มากเท่า “คำถาม”

คิดเยอะๆ...เหนื่อย ! คนไม่ค่อยชอบ

เทคนิคการ ‘ชวนคิด’



ช่วยกัน ตั้งคำถาม

ชวนคิด

G

1. เป้าหมายหรือความสำเร็จที่อยากเห็นคืออะไร
2. จะรู้ได้ยังไงว่าเราเข้าใจความสำเร็จนั้นแล้ว

R

3. ที่ผ่านมาได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง
4. ตอนนี้ทำอะไร(เกี่ยวกับเรื่องนี้)อยู่

O

5. มีทางออกอื่นอะไรอีกบ้าง
6. ถ้าไม่มีข้อจำกัดอะไรเลย คิดจะทำอะไร

W

7. ทางเลือกไหนพอเอาไปทำได้บ้าง
8. เราจะติดตามความคืบหน้าอย่างไรดี

แนวทางการบริหาร แก้ปัญหา และพัฒนาคน

ADVISE

ASK

SUPPORT



ช่วยคิด

ชวนคิด

สนับสนุน
ความคิด

เมื่อไร ควรใช้อะไร ?

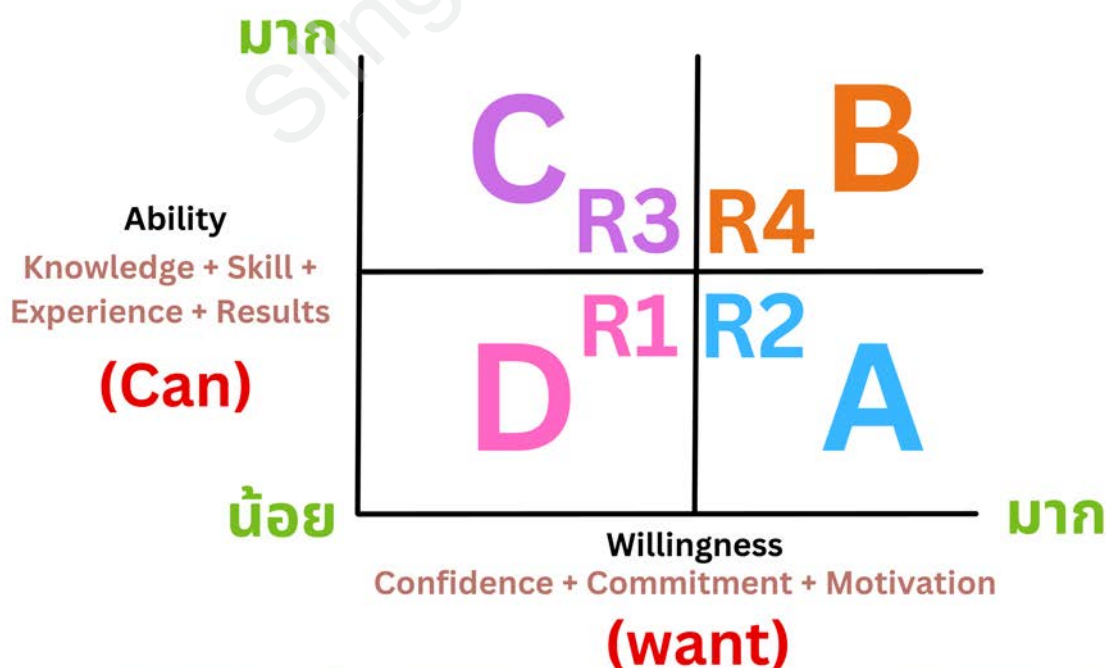
Adaptive Leadership

One size does not fit all

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

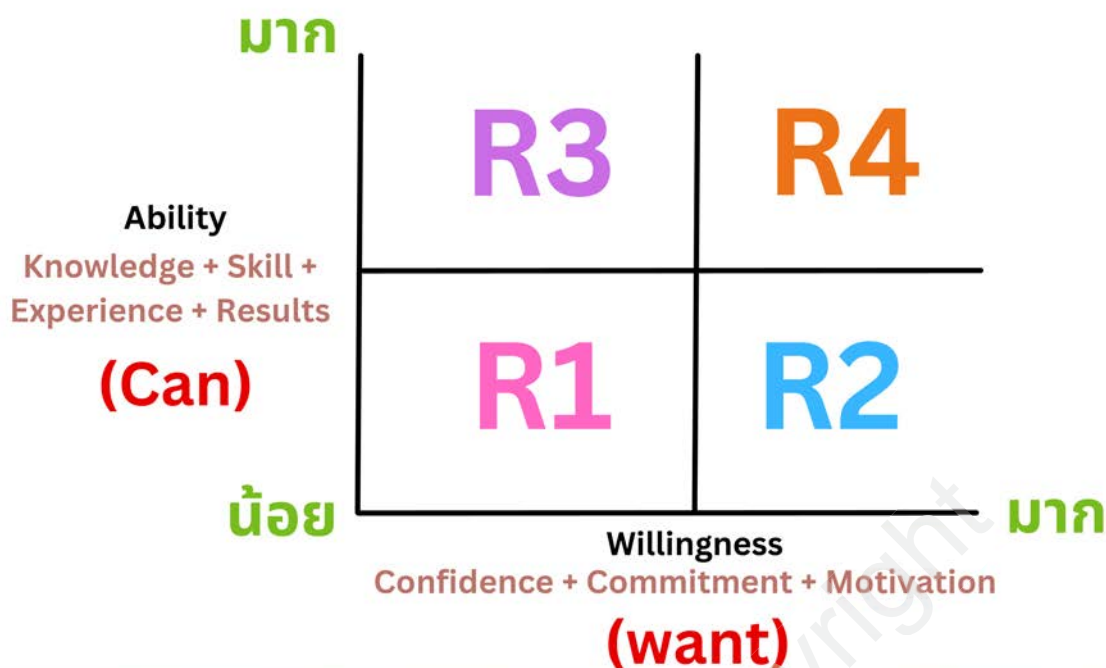
Readiness of Followers



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Readiness of Followers



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Case Study - 1



บริษัทกำลังเผชิญกับความอึดตัวในธุรกิจหลัก และเริ่มมองหาแนวทางสร้างรายได้ใหม่

ฝ่ายจัดการสนใจโครงการ ABC ซึ่งเป็นธุรกิจใหม่สำหรับตลาดใหม่ที่บริษัทไม่คุ้นเคย และไม่มีผู้บริหารท่านใดในทีม มีประสบการณ์โดยตรงมาก่อน

จึงจ้างบริษัทที่ปรึกษามาช่วยทำการวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนและจัดทำแผนธุรกิจ

วันนี้ CEO มานำเสนอแผน เพื่อขอความเห็นชอบและงบประมาณในการลงทุน เพราะเห็นว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ และถ้าทำได้สำเร็จจะเป็น New S-Curve สำหรับบริษัทต่อไป

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Case Study - 2



บริษัทเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่บนแพลตฟอร์มออนไลน์เมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา

ได้ลงทุนไปแล้วกว่า 100 ล้านบาท ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีและทีมงานที่มีประสบการณ์

ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ดังกล่าว เติบโตหลายเท่าตัวตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก จนปัจจุบันไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทันกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

วันนี้ฝ่ายจัดการ ทำแผนมานำเสนอเพื่อขออนุมัติลงทุนขยายศักยภาพของช่องทางออนไลน์ดังกล่าวเพิ่มเติม เพื่อรองรับกำลังซื้อที่เพิ่มสูงขึ้น

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Case Study - 3



องค์กรคุ้นเคยกับการทำธุรกิจแบบผูกขาดมานาน แต่ปัจจุบันตลาดเสรีมากขึ้น ทำให้ต้องเปลี่ยนแนวทางมาทำธุรกิจในเชิงรุก แข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ มากมาย

ส่งผลให้ยอดขายและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา

คณะกรรมการ ได้มอบหมายให้ฝ่ายจัดการ ไปจัดทำแผนลดต้นทุนและเพิ่มยอดขายอย่างละเอียดมานำเสนอ แต่ผ่านไปหลายเดือนยังไม่มีความคืบหน้า เหมือนไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากฝ่ายจัดการ จนต้องขีดเส้นตายให้มานำเสนอในวันนี้

CEO นำแผนมาเสนอ แต่พบว่าแผนขาดรายละเอียด ไม่มีข้อมูล ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่สำคัญดูเหมือน CEO ไม่ได้ทำการบ้านและไม่ได้เตรียมตัวให้ดีก่อนนำเสนอ

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Case Study - 4



บริษัททำธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่างประเทศเจ้าใหญ่รายหนึ่ง (OEM)

แต่เมื่อต้นปีที่แล้ว เจ้าของแบรนด์ ได้ลดปริมาณการสั่งผลิตลงและย้ายออร์เดอร์ไปจ้างผลิตที่ประเทศเวียดนามแทนเนื่องจากต้นทุนถูกกว่า ทำให้รายได้ของบริษัทลดลงอย่างมากในขณะที่ค่าใช้จ่ายยังคงเดิม โดยเฉพาะจำนวนพนักงานที่เกินกว่าปริมาณงานที่มี ทำให้ผลประกอบการขาดทุน

เมื่อกลางปีที่ผ่านมา CEO ได้ทำแผน “ลดคน” มานำเสนอ ซึ่งมีรายละเอียดและแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน เป็นที่น่าชื่นชม

แต่สังเกตเห็นได้ชัดเจนว่า CEO ไม่ค่อยสบายใจและลังเลที่จะต้องเลิกจ้างพนักงาน ทำให้แผนงานที่วางไว้ คับหน้าไปอย่างเชื่องช้า

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Leader's Approaches

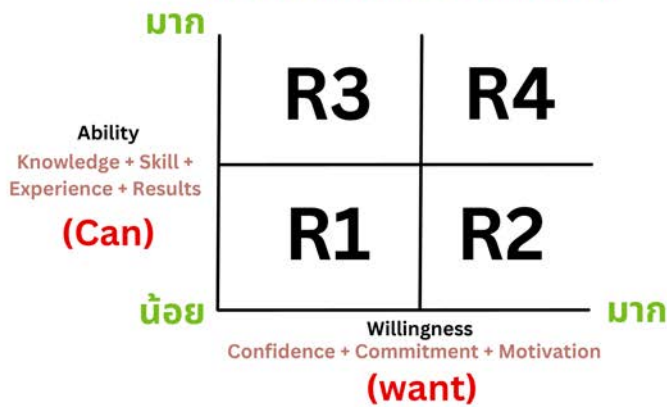


Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Adaptive Leadership

Readiness of Followers



Leader's Approaches

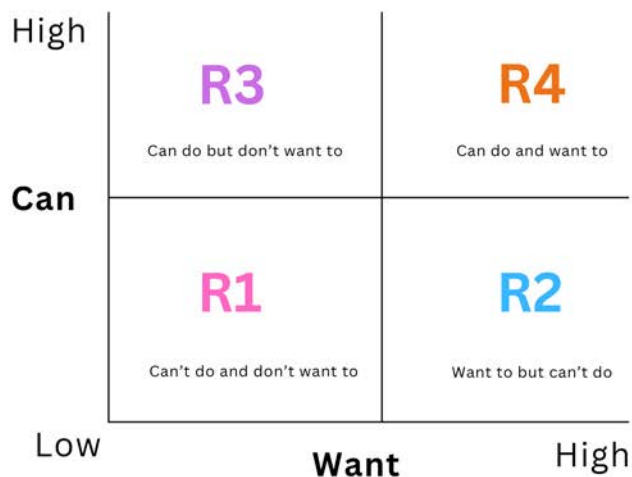


Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

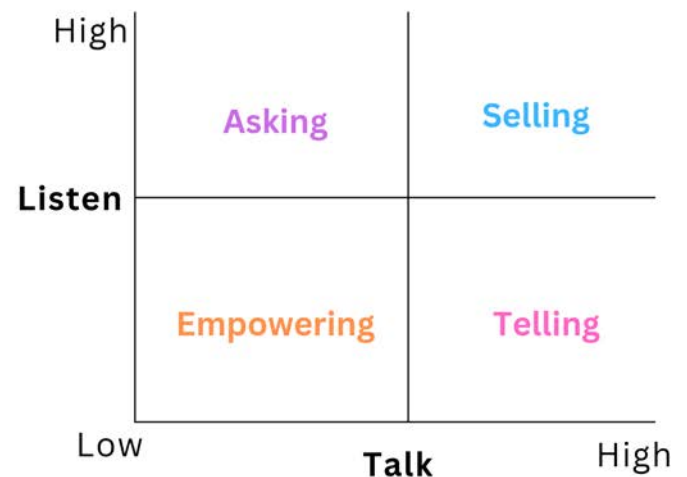
Leading Beyond Questions

Adaptive Leadership

Followers



Leaders



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Style



READINESS

R4	✓
R3	✓
R2	✗
R1	✗

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

Style



SKILLS

READINESS

Empower	→	R4	✓
Ask	→	R3	✓
Sell	→	R2	✓
Tell	→	R1	✓

Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

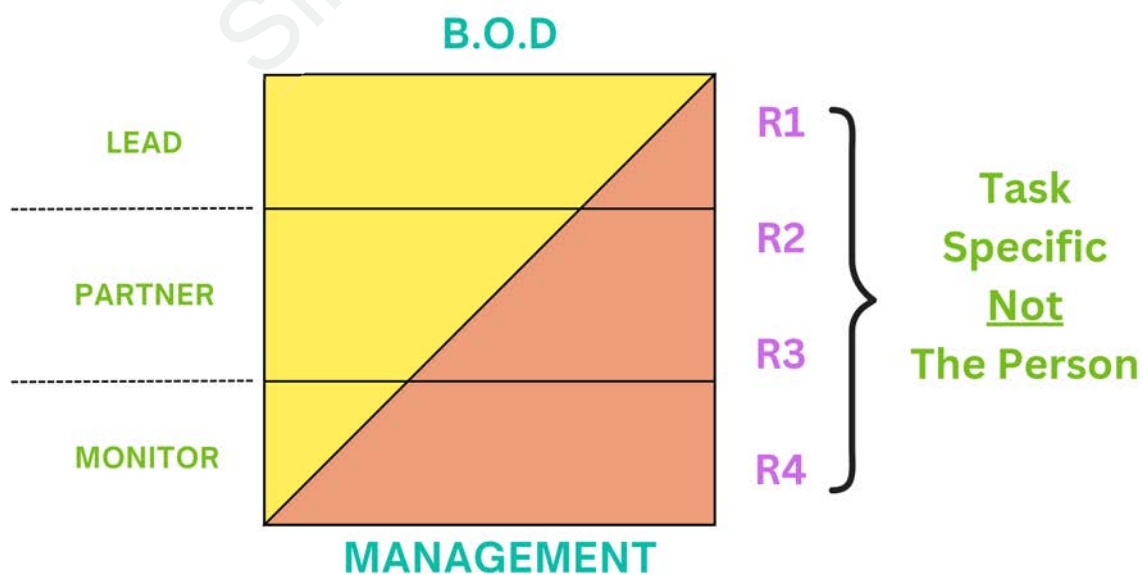
แนวทางการบริหาร แก้ปัญหา และพัฒนาคน



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions

B.O.D Vs MANAGEMENT



Copyright ©2025 Slingshot Group. All Rights Reserved.

Leading Beyond Questions



Thai leaders to **world-class leadership** standards



Slingshot Group Co., Ltd.
1011 Supalai Grand Tower, 14th Floor, Unit 1402, Rama III Road,
Chongnonsee, Yannawa, Bangkok 10120

02-683-3356
contact@slingshot.co.th
www.slingshot.co.th