

การศึกษาเรื่อง“วงจรชีวิตองค์กร และ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรกรณีศึกษา ซีรีส์  
เกาหลี "Start-Up”



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Study of “Organizational Life Cycle and Leadership Affecting Organization  
Survival: A Case Study of Korean Series “Start-Up”



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาเรื่อง“วงจรชีวิตองค์กร และ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรกรณีศึกษา ซีรีส์เกาหลี "Start-Up”
โดย	นายกฤษฎา เกรียงไกรกุล
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จুলณี เทียนไทย)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กฤษฎา เกรียงไกรกุล : การศึกษาเรื่อง“วงจรชีวิตองค์กร และ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อ การคงอยู่ขององค์กรกรณีศึกษา ซีรีส์เกาหลี "Start-Up” . ( The Study of “Organizational Life Cycle and Leadership Affecting Organization Survival: A Case Study of Korean Series “Start-Up”) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ์ ศิริ ประกอบ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่องวงจรชีวิตองค์กร และ ภาวะผู้นำ จากการ วิเคราะห์ซีรีส์เกาหลี “Start-Up” ว่าแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ จะยังคงสามารถอธิบาย ปรัชญาการณในปัจจุบันได้ วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 1.การวิเคราะห์สถานการณ์และ พฤติกรรมของตัวละครจากซีรีส์ “Start-Up” 2.การสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูลกับแอดมิน Facebook Page และ 3.การสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของธุรกิจ Startup หรือมีความเกี่ยวข้องกับ ธุรกิจ Startup เป็นหลัก โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า วงจรชีวิตองค์กรในซีรีส์เกาหลี “Start-Up” โดยใช้แนวคิดวงจรชีวิต องค์กร ซึ่งแบ่งวงจรชีวิตองค์กรออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1.การเป็นผู้ประกอบการ 2.การรวม กำลั้ง 3.การจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม และ 4.โครงสร้างที่เบ่งบานขยายตัว พบว่า แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายวงจรชีวิตของธุรกิจ Startup ได้ และ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำจาก ตัวละครหลักทั้ง 4 คน ในซีรีส์เกาหลี “Start-Up” ได้แก่ 1.ซอดัลมี 2.นัมโดซาน 3.ฮันจีพยอง และ 4.วอนอินแจ โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงของ พบว่า แนวคิดทั้งสองสามารถสะท้อนภาวะผู้นำของตัวละครหลักทั้ง 4 ได้ อีกทั้งการสัมภาษณ์กับเจ้าของ ธุรกิจ Startup หรือมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ Startup ยังสามารถยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำที่เห็นจาก การแสดงออกของตัวละครหลัก เป็นภาวะผู้นำที่สามารถพบได้จริงในโลกธุรกิจ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280008424 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Life Cycling Organization, Leadership, Series

Krisada Kriengkraikul : The Study of “Organizational Life Cycle and Leadership Affecting Organization Survival: A Case Study of Korean Series “Start-Up”. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

This research aims to study life cycling organization and leadership from the analysis of the Korean series “Start-Up” whether concepts or theories can still explain current phenomena. Methods of conducting research consist of 1. Analysis of the situation and behavior of the characters from the “Start-Up” series 2. Interview to exchange information with Facebook Page admins 3. In-depth interviews with start-up business owners or who are primarily related to start-up businesses. The results of the research can be summarized as follows:

The results showed that life cycling organization in the Korean series “Start-Up” used the concept of life cycling organization which divides into 4 stages: 1. Entrepreneurial stage 2. Collectivity stage 3. Formalization and control stage and 4. Elaboration of Structure stage. It found that the concepts can explain the life cycle of a start-up business and an analysis of the leadership from the four main characters in the K-drama “Start-Up”: 1. Seo Dal-mi, 2. Nam Do-San, 3. Han Ji-Pyeong and 4. Won In-Jae, using the concept of transactional leadership and transformational leadership which were able to reflect the leadership of the four main characters. Interviews with start-up owners or related startups can also confirm that the leadership seen from the main characters' expressions is leadership that can be found in the real business world.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอบคุณเพื่อนๆ ผู้เป็นกัลยาณมิตร เจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน คำแนะนำทั้งเรื่องการเรียน การทำวิจัย รวมถึงมิตรภาพอันดี และความห่วงใยที่มีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมาตลอดระยะเวลาการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท ซึ่งส่งผลให้ผลการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้อันเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และขอบพระคุณครอบครัวอันเป็นที่รักที่คอยให้กำลังใจที่เสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำไปศึกษาต่อ ในประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะ หรือเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อเป็นการต่อยอดทางความรู้ได้ต่อไป และหากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

กฤษฎา เกรียงไกรกุล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	11
1.1 ความสำคัญและความเป็นมา.....	11
1.2 คำถามการวิจัย.....	17
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	17
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะในงานวิจัย.....	18
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิดวงจรชีวิตขององค์การ (Life cycling Organization).....	20
2.1.1 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ Larry E. Greiner.....	21
2.1.2 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ Ichak Adizes.....	24
2.1.3 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ Robert E.Quinn and Kim S.Cameron's.....	26
2.1.4 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ นิตยา เงินประเสริฐศรี.....	28
2.2 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership).....	30
2.2.1 ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership).....	33
2.2.2 ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	34
2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	39

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	39
3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
3.1.2.การสัมภาษณ์.....	40
3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	41
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	42
4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครจากซีรีส์ “Start-Up” .....	42
4.1.1 วงจรชีวิตขององค์กร.....	43
4.1.2 ภาวะผู้นำ .....	64
4.2 ผลการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูล.....	105
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	111
4.4 สรุปท้ายบท .....	116
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	119
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	119
5.1.1 การศึกษาวงจรชีวิตองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up .....	119
5.1.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up .....	121
5.1.3 การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up จากมุมมองของแอดมิน Facebook Page.....	123
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	125
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	127
5.4 ข้อจำกัด.....	128
บรรณานุกรม.....	129
ประวัติผู้เขียน.....	133



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความนิยมของซีรีส์ Start-Up ที่สื่อออนไลน์นำไปถอดบทเรียน .....	11
ตารางที่ 2 อัตราการเกิดใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี พ.ศ. 2561-2562 ของ สสว....	16
ตารางที่ 3 แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากต่าง ๆ ในซีรีส์ Start-Up.....	39
ตารางที่ 4 แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากต่าง ๆ ในซีรีส์ Start-Up.....	43
ตารางที่ 5 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 2, 3, และ 6.....	44
ตารางที่ 6 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 5.....	52
ตารางที่ 7 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 6 7 และ 8.....	55
ตารางที่ 8 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 11 และ 12.....	61
ตารางที่ 9 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 2.....	65
ตารางที่ 10 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 3 .....	69
ตารางที่ 11 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 4 .....	71
ตารางที่ 12 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 5 .....	76
ตารางที่ 13 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 6 .....	81
ตารางที่ 14 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 7 .....	86
ตารางที่ 15 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 8 .....	88
ตารางที่ 16 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 10 .....	91
ตารางที่ 17 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 11 .....	93
ตารางที่ 18 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 12 .....	97
ตารางที่ 19 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 13 .....	98
ตารางที่ 20 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 14 .....	99
ตารางที่ 21 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 15 .....	101

ตารางที่ 22 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 16 .....	103
ตารางที่ 23 ตารางสรุปวงจรชีวิตองค์การของข้ามชานเทค.....	120
ตารางที่ 24 ตารางสรุปการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตัวละครหลัก.....	121
ตารางที่ 25 ตารางสรุปการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตัวละครหลักจากมุมมองของ Facebook Page	123



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 มูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม ในปี พ.ศ. 2562 .....	14
---	----



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและความเป็นมา

ซีรีส์เกาหลี Start-Up หรือชื่อภาษาไทยว่า สตาร์ทอัพ เป็นการเล่าเรื่องราวชีวิตของคนวัยหนุ่มสาวที่ก้าวเดินจากจุดเริ่มต้นจนเติบโตในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้วยความใฝ่ฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ โดยมี “Sandbox” สถานที่บ่มเพาะผู้ประกอบการ ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเงินทุน สร้างเครือข่ายสำหรับการดำเนินธุรกิจ Startup “Sandbox” จึงเป็นก้าวแรกที่จะช่วยสานฝัน โดยในเรื่องจะเล่าถึงมุมมองของโลกธุรกิจตั้งแต่การริเริ่มการก่อตั้งบริษัท การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท การวางแผนธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตของตัวธุรกิจเอง ผ่านมุมมองของตัวละครต่าง ๆ ภายในเรื่อง โดยซีรีส์ Start-Up สามารถรับชมผ่านทางช่อง tvN (ช่องเคเบิลทีวีประเทศเกาหลีใต้) และ Netflix (สตรีมมิงภูมิภาคประเทศไทย) โดยมีจำนวนตอนทั้งสิ้น 16 ตอน ระยะเวลาฉายในช่วง 17 ตุลาคม ถึง 6 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ในประเทศไทย Start-Up เป็นซีรีส์ที่ได้รับความนิยม ถูกพูดถึงอย่างมากทั้งในเรื่องดารานักแสดง เนื้อหาของเรื่อง และที่สำคัญการให้ความรู้และแรงบันดาลใจต่อบรรดา Startup ที่แสดงให้เห็นผ่านการเติบโตของตัวละครต่างๆ ภายในเรื่อง จนเป็นเหตุให้บรรดาสื่อออนไลน์ที่เกี่ยวกับการให้ความรู้และการลงทุน นำซีรีส์ดังกล่าวมาถอดบทเรียนเพื่อเป็นแง่คิดแก่บรรดา Startup ในชีวิตจริงไม่ว่าจะเป็น SET (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) First choice และ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)

ตารางที่ 1 ความนิยมของซีรีส์ Start-Up ที่สื่อออนไลน์นำไปถอดบทเรียน

ความนิยมของซีรีส์ Start-Up ที่สื่อออนไลน์นำไปถอดบทเรียน		
หัวข้อ	แหล่งที่มา	อ้างอิง
ถอดรหัสซีรีส์ 'Start Up' ธุรกิจทำเงินยุคใหม่ที่ต้องรู้เทคนิค	กรุงเทพธุรกิจ	<a href="https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/916810">https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/916810</a>
พิชิตฝันสู่บัลลังก์ START-UP ประสบความสำเร็จ ด้วยอินสไปร์จากซีรีส์ฮิตแห่งยุค	กรุงศรีเฟิร์สช้อยส์	<a href="https://www.firstchoice.co.th/th/blog/lifestyle/START-UP.html">https://www.firstchoice.co.th/th/blog/lifestyle/START-UP.html</a>
10 ข้อคิดธุรกิจจากซีรีส์เกาหลีฮิต "Start-Up"	ไทยรัฐออนไลน์	<a href="https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/1995069">https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/1995069</a>
'บทเรียนแด่หนุ่มสาว' จากซีรีส์ Start-Up เมื่อชีวิตคือการเรียนรู้ไม่มีวันจบ	THE STANDARD	<a href="https://thestandard.co/start-up/">https://thestandard.co/start-up/</a>
ถอดบทเรียนผู้ประกอบการผ่าน Series ดั่ง Start-up	SET	<a href="https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=7591">https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=7591</a>
5 สิ่งที่ได้เรียนรู้โลกธุรกิจ จากซีรีส์ "Start-Up"	Money Buffalo	<a href="https://www.moneybuffalo.in.th/business-economy/series-startup">https://www.moneybuffalo.in.th/business-economy/series-startup</a>

สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) ได้จัดตั้งกระทรวง SME และ Start Up เพื่อผลักดันรูปแบบธุรกิจดังกล่าวอีกทั้งจัดตั้ง Sand Box ขึ้นมาเพื่อให้บุคคลที่สนใจจะเริ่มทำสตาร์ทอัพเข้ามาร่วมโปรแกรมอบรมให้คำปรึกษาในเรื่องกฎหมาย บัญชี และวิธิต่างๆ เช่นเดียวกันกับในซีเรียส์ ภาพวงการสตาร์ทอัพเกาหลีใต้ที่ถูกแสดงให้เห็นในซีเรียส์ มีความเป็นไปได้จริง เพราะรัฐบาลเกาหลีใต้และภาคเอกชนสนับสนุนทั้งเงินทุนและคำแนะนำแก่สตาร์ทอัพหน้าใหม่ มีแหล่งข้อมูลให้มากมาย<sup>1</sup> ทำให้เกาหลีใต้มี Unicorns (ยูนิคอร์น คือสตาร์ทอัพที่มีมูลค่ามากกว่า 1 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ เช่น Uber, Snapchat, Airbnb) เกิดขึ้นถึง 12 แห่ง ตัวอย่างยูนิคอร์นของประเทศเกาหลีใต้ Woowa Brothers หรือ แบล้มินจก เป็น marketplace สำหรับร้านอาหาร และ Socar สตาร์ทอัพด้านระบบขนส่งที่ใหญ่ที่สุดในเกาหลีใต้<sup>2</sup>

คำว่า “สตาร์ทอัพ” (Startup) หมายถึงรูปแบบธุรกิจแบบหนึ่งที่มีบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คนเป็นผู้เริ่มก่อตั้งบริษัท หรือก็คือจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งธุรกิจและจุดเริ่มต้นการเป็นผู้ประกอบการ โดยลักษณะของธุรกิจจะเป็นการเริ่มต้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ โดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยเสริมหรือช่วยแก้ปัญหาของสินค้าหรือบริการ โดยแนวคิดหลักของ Startup เน้นไปที่โอกาส ในการนำเสนอสิ่งใหม่และแตกต่าง โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของโลกดิจิทัล ในการพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเดิมเป็นพื้นฐานเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการแบบใหม่ ตัวอย่างเช่น application ต่างๆ ที่สามารถขยายบริการเสริมให้กับผู้ใช้บริการได้ เพื่อเป็นการเพิ่มขอบเขตของผู้ใช้บริการให้มากขึ้นยิ่งขึ้น ทำให้รูปแบบธุรกิจดังที่กล่าวมาจึงสามารถเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ Startup มีลักษณะการลงทุนโดยใช้เงินเก็บของตัวเอง หรือเป็นการเสนอขายไอเดียการทำธุรกิจให้กับบรรดานักลงทุน ซึ่งถ้าไอเดียของสินค้าและบริการของ Startup มีความชัดเจนน่าสนใจ มีการวางแผนทำธุรกิจที่ชัดเจน และมีโอกาสสร้างรายได้ที่แน่นอน นักลงทุนก็จะให้ความสนใจและร่วมลงทุนกับ Startup Startup ไม่จำกัดแค่การลงทุนในประเทศไทยเท่านั้น แต่ด้วยความที่เติบโตเร็ว ว่องไว ทำให้นักลงทุนจากต่างชาติเองก็พร้อมที่จะเข้ามายื่นข้อเสนอและช่วยพัฒนาไอเดียเหล่านั้น สุดท้ายแล้วก็เกิดเป็นการเติบโตขึ้นระดับโลก และกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่เหมือนอย่างที่ Ookbee บริษัท Startup จากประเทศไทย<sup>3</sup>

จากการที่ Startup เป็นการเริ่มต้นธุรกิจด้วยทรัพยากรที่จำกัด ทั้งในด้านเงินทุน และโดยเฉพาะในด้านบุคลากรที่อาจจะมีแค่เพียงไม่กี่คนเป็นผู้เริ่มต้นธุรกิจ แต่ Startup กลับมีบทบาทต่อ

<sup>1</sup> Issaree Chulakasem, "ศึกษาจากรัฐบาลเกาหลี ทำอย่างไรถึงสร้าง Unicorn ได้มากถึง 11 ราย?," (2562).

<https://techsauce.co/tech-and-biz/learn-from-korea-how-to-create-11-unicorns>.

<sup>2</sup> Techsauce Team, "กรณีศึกษา Startup เกาหลีใต้ ปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้มียูนิคอร์น 12 ราย," (11/11/2020, 20/03/2021 2563).

<https://techsauce.co/tech-and-biz/how-korea-build-startup-ecosystem>.

<sup>3</sup> Satangdee, "ธุรกิจ Startup ไทย คืออะไร," (25/05/2019, 20/01/2021 2562). <https://satangdee.com/th/blogs/startup-คือ/>.

เศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ในด้านการเป็นผู้ผลักดันให้โลกเกิดความก้าวหน้าในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นสินค้า การบริการต่างๆ ที่ช่วยกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ และยกระดับคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน และอื่นๆ แก่มนุษยชาติ เช่น การเกิดขึ้นของ Startup เช่น Microsoft, Apple, Google, Facebook, Alipay, TikTok หรือแม้แต่ Alibaba เป็นต้น เห็นได้ว่าสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจ Startup ครอบคลุมถึง 40% ของเศรษฐกิจทั้งหมด จากที่ยกตัวอย่างมาจะเห็นได้ว่าชื่อบริษัทส่วนใหญ่ล้วนแล้วตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา จึงเป็นผลให้รัฐบาลไทยมีการตั้งหน่วยงานขึ้นชื่อว่า สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) และ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) เพื่อดูแลและสนับสนุนธุรกิจนี้โดยเฉพาะ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีที่มาจากจุดเริ่มต้นด้วยความคิดสร้างสรรค์ของผู้ก่อตั้งเพียงไม่กี่คนเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้พิสูจน์คุณค่า ด้วยมูลทางธุรกิจนับหมื่นล้านบาท Startup จึงไม่ได้เป็นเพียงกระแส แต่เป็นรูปแบบการเริ่มต้นธุรกิจที่มีความสำคัญและจะสำคัญยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ไม่เว้นแม้แต่ในประเทศไทย เพราะบรรดาธุรกิจ Startup ที่กล่าวมาแล้วแต่สร้างมูลค่าทางธุรกิจได้อย่างมหาศาลและสร้างมูลค่าได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งหากธุรกิจ Startup ของไทยประสบความสำเร็จได้มากก็ย่อมเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศเช่นกัน

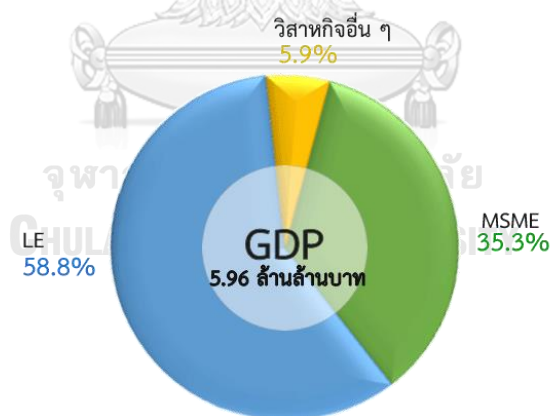
สตาร์ทอัพ (Startup) หรือคำว่า “ผู้ประกอบการใหม่” เป็นคำที่ถูกใช้อย่างเป็นทางการในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)<sup>4</sup> และมีการกล่าวถึง startup ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) โดยรัฐบาลไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาโมเดลธุรกิจเช่นนี้ จึงได้มีการวางแผนเพื่อให้เกิดการสนับสนุนโมเดลธุรกิจดังกล่าวในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยการนำเอาจุดเด่นด้าน อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และทรัพยากรธรรมชาติมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกในปัจจุบัน (2) “ปรับปัจจุบัน” โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการ

<sup>4</sup> กระทรวงอุตสาหกรรม ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, "ทำความรู้จักกับ Startup " (20/01/2021 2563). <http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10604-startup>.

จ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นที่ 8 ว่าด้วยผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ในมิติของการสร้าง รายได้ และการจ้างงานฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างและพัฒนา<sup>5</sup>

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กล่าวถึง Startup ในเชิงที่ต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่โดยให้ความสำคัญเป็นจุดเน้นที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศตามแผนที่วางไว้ ผ่านการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลโดยส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจให้เป็นระบบดิจิทัล โดยจัดทำแพลตฟอร์ม ธุรกิจดิจิทัล พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในภาคเกษตร ภาคการผลิต ภาคบริการ และ ภาคธุรกิจ การสร้างร้านค้าและมาตรฐานสินค้าออนไลน์ ส่งเสริมธุรกิจของผู้ประกอบการดิจิทัลรุ่นใหม่ (Startup) ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้การพัฒนาระบบมาตรฐานรหัสของสินค้าและบริการของประเทศไทยให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองสังคมธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน

ภาพที่ 1 มูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี พ.ศ. 2562



ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

<sup>5</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "รายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2563 " (10/01/2021 2563). <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ/>.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔," (29/12/2016, 20/12/2020 2559). [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422).

จากภาพที่ 1 แสดงถึงมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ หรือ Gross Domestic Product (GDP) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีมูลค่าสูงถึง 5.96 ล้านล้านบาท ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ GDP รวมของประเทศถึงร้อยละ 35.3<sup>7</sup> ทั้งนี้เมื่อมองลึกลงไปผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต อีกทั้งความเข้มแข็งของผู้ประกอบการจะช่วยให้ประเทศสามารถแข่งขันในระดับเวทีการค้าโลกได้และ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ สถิติ ผลการวิจัยและพัฒนา ทรัพย์สินทางปัญญา การตลาดและนวัตกรรมให้เป็นระบบที่เป็นปัจจุบัน บูรณาการและต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลในการสร้างโอกาสให้ภาคธุรกิจ รวมถึงสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนและพัฒนาช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่

จากแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) เห็นได้ว่าทางรัฐบาลเข้าใจถึงความสำคัญของการส่งเสริมและพัฒนา Startup ในประเทศไทย เนื่องจากเป็นรูปแบบธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศผ่านการเพิ่มขึ้นของ GDP ในแต่ละปี นำไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว รัฐบาลจึงต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจ Startup โดยผ่านจัดตั้งหน่วยงานดังต่อไปนี้ให้เข้ามาดูแลในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและออกนโยบายมาช่วยเหลือ Startup มาก่อนหน้านี้แล้วในช่วงปี พ.ศ.2540 ที่เกิดวิกฤตค่าเงิน (วิกฤตต้มยำกุ้ง) ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน ได้แก่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐ โดยมีภารกิจในการกำหนดประเภทและขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่สมควรได้รับการส่งเสริม รวมทั้งเสนอแนะนโยบายและแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความมอดหนุนหรือช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม<sup>8</sup> นอกจากนี้ยังมีภารกิจสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การศึกษาและจัดทำรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นำไปใช้ประโยชน์

<sup>7</sup> สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), "รายงานสถานการณ์ SME," (10/01/2021 2562).

<https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

<sup>8</sup> สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, "ประวัติสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)," (20/01/2021). <https://www.sme.go.th/th/page.php?modulekey=4>.



ในการวิเคราะห์แนวโน้มของ SME รวมทั้งใช้ข้อมูลในการวางแผนส่งเสริม SME เพื่อสนับสนุนให้ SME ไทยสามารถเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อมาในปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลมีความเห็นชอบในการจัดตั้ง“ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย” (ธพว.) โดยมีภารกิจสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ SMEs ไทย เพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจร รวมถึงเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และยกระดับการบริหารจัดการด้วยองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม<sup>9</sup> และหน่วยงานสุดท้ายได้รับการอนุมัติการจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 คือ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) จากมติคณะรัฐมนตรี โดยมีภารกิจในการส่งเสริมการสร้างระบบนวัตกรรมแห่งชาติ สร้างโอกาสในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรม และยกระดับทักษะและความสามารถทางนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมาย<sup>10</sup>

ฉะนั้นการที่จะทำให้สตาร์ทอัพ (Startup) หรือคำว่า “ผู้ประกอบการใหม่” สามารถที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จให้ก้าวเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ Startup เป็นเหมือนก้าวแรกของการที่จะเริ่มต้นธุรกิจซึ่งก้าวแรกนั้นถือเป็นก้าวที่สำคัญที่สามารถตัดสินทิศทางของธุรกิจนั้นว่าจะมีทิศทางอย่างไรจะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจได้มากน้อยเพียงใด หรือจะมุ่งเน้นไปในทิศทางพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค

ตารางที่ 2 อัตราการเกิดใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี พ.ศ. 2561-2562 ของ สสว.

จำนวนกิจการ SME จำแนกตามการจัดตั้งและยกเลิก			
กิจการ SME	พ.ศ.2561	พ.ศ. 2562	การขยายตัว/การหดตัวของกิจการ
กิจการจัดตั้งใหม่	73,830 ราย	71,815 ราย	หดตัวลง 2.73%
ยกเลิกกิจการ	21,287 ราย	21,676 ราย	ขยายตัว 1.84%

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

จากตารางที่ 2 แสดงถึงอัตราการเกิดใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ สสว. ในช่วงปี พ.ศ. 2561-2562 เห็นได้ว่าอัตราการเกิดใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้นมีการหดตัวลงจากปีก่อนร้อยละ 2.73 และมีอัตราการยกเลิกกิจการที่ขยายตัวมากยิ่งขึ้นจากปี

<sup>9</sup> ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย, "เกี่ยวกับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย," (22/01/2021). <https://www.smebank.co.th/about/background>.

<sup>10</sup> สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), "ความเป็นมาสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)," (11/01/2021). <https://www.nia.or.th/ความเป็นมา.html>

ก่อนร้อยละ 1.84<sup>11</sup> จากสถิติสามารถอธิบายได้ในหลาย ๆ มุมมองถึงการที่ผู้ประกอบการนั้นขาดการสนับสนุนที่มากพอจากในส่วนของนักลงทุนและนโยบายของภาครัฐ หรือ เป็นในส่วนของตัวผู้ประกอบการเองที่มีการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่ทำให้ธุรกิจของตนดำเนินต่อไปได้

โดยในซีรีส์จะแสดงให้เห็นถึงแง่มุมทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในส่วนของช่วงชีวิตองค์กรที่สตาร์ทอัพจะได้เจอเพื่อพัฒนาธุรกิจของตนให้สามารถอยู่รอดและไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมไปถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจทิศทางของธุรกิจนี้ว่าจะมีเป้าหมายไปในทิศทางใด และผู้นำแบบใดที่สามารถทำให้คนในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ เพื่อนำไปสู่การถอดบทเรียนสู่ความสำเร็จที่จะนำมาปรับใช้ในโลกแห่งความเป็นจริง

## 1.2 คำถามการวิจัย

องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์เรื่องวงจรชีวิตขององค์กรและภาวะผู้นำ สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในกรณีศึกษาซีรีส์เกาหลีสตาร์ทอัพ ได้หรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ เรื่องวงจรชีวิตองค์กร มาทดลองวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์จากซีรีส์เกาหลีสตาร์ทอัพ

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ เรื่องภาวะผู้นำ มาทดลองวิเคราะห์และอธิบายซีรีส์เกาหลีสตาร์ทอัพ

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 สามารถนำความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์บริษัทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะในวงวิชาการ หรือการบริการจัดการภาครัฐ

1.4.2 สามารถนำเนื้อหาสาระที่มีประโยชน์จากในซีรีส์มาปรับใช้บนโลกแห่งความเป็นจริง

1.4.3 สามารถนำมุมมองจากตัวละครต่าง ๆ ในซีรีส์มาใช้เพื่อเป็นแบบในการเรียนรู้และพัฒนา STARTUP

<sup>11</sup> สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), "รายงานสถานการณ์ SME," (10/01/2021 2562). <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

## 1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะในงานวิจัย

1.5.1 **Angel Investor** คือ นักลงทุน หรือ คนที่นำเงินมาลงทุนในอะไรสักอย่างเพื่อผลตอบแทน โดยส่วนใหญ่จะเลือกลงทุนกับ สตาร์ทอัพ

1.5.2 **Venture Capital (VC)** คือ ธุรกิจการร่วมลงทุน เป็นการนำเงินลงทุนเข้าไปร่วมถือหุ้นในบริษัทใดบริษัท ซึ่งเป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่เป็นที่นิยม

1.5.3 **Limited Partner (LP)** คือ ผู้ที่ให้เงินแก่ Venture Capital ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของหน่วยงาน บุคคล หรือสถาบัน

1.5.4 **Machine Learning** คือ การทำให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน

1.5.5 **Keyman** หมายถึง บุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร

1.5.6 **Pitching** หมายถึง การขายไอเดียหรือแผนธุรกิจ เพื่อให้นักลงทุนเลือกตัดสินใจร่วมลงทุนด้วย

1.5.7 **Hackathon** มีที่มาจากคำ 2 คำ ได้แก่ Hacking และ Marathon แต่เมื่อรวมกันแล้วจะมีความหมายใหม่คือการจัดกิจกรรมการแข่งขันระดมไอเดีย สร้างโมเดลธุรกิจใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อยอดในอนาคต

1.5.8 **Burn Rate** คือ อัตราการเผาเงินของธุรกิจ หรือเป็นค่าใช้จ่ายต่อเดือนในช่วงที่บริษัทยังไม่มีรายได้

1.5.9 **Term Sheet** คือ เอกสารที่ระบุเงื่อนไขทางธุรกิจ เป็นข้อตกลงที่นักลงทุนจัดทำขึ้นเพื่อเป็นการกำหนดโครงสร้างและเป้าหมายในการลงทุน

1.5.10 **Accelerator** คือ สถาบันช่วยเหลือการลงทุน อบรม และสร้างเครือข่ายให้กับเหล่า Startup โดยจะคอยผลักดันให้ Startup ที่มีศักยภาพเติบโตไปต่อได้ง่ายขึ้น ซึ่งในซีรีส์เรื่องนี้ได้แก่ Sandbox

1.5.11 **CEO (Chief Executive Officer)** คือ หัวหน้าของทีม Startup เป็นผู้ที่คอยดูแลจัดการเรื่องต่างๆ

1.5.12 **CTO (Chief Technology Officer)** คือ ผู้ดูแลในส่วนและเทคโนโลยี ผู้นำไอเดียต่างๆมาเขียนโปรแกรม สร้างให้เกิดเป็นสิ่งที่จับต้องได้

1.5.13 **CFO (Chief Financial Officer)** คือ ผู้บริหารด้านการเงิน เป็นผู้ควบคุมวางแผนด้านการเงินของธุรกิจ วางแผนในด้านการระดมทุนต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจมีเงินทุนหมุนเวียน และประเมินสถานการณ์ให้ธุรกิจได้รับกำไรตามที่หวัง

1.5.14 **CMO (Chief Marketing Officer)** คือ นักการตลาด ผู้ที่มีไอเดียและกลยุทธ์ในการนำเสนอ เพื่อให้ธุรกิจของตนมีความโดดเด่นและแตกต่างจากคนอื่น

1.5.15 **Demo Day** คือ วันที่บริษัทนำเสนอแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุนหรือ  
ประชาสัมพันธ์ธุรกิจให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซีรีส์หรือหนังสือ เป็นสื่อที่ใช้สร้างความบันเทิงที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยเนื่องจากสามารถรับชมและติดตามผ่านโทรศัพท์มือถือ และไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาหรือสถานที่ในการรับชมเพราะสามารถรับชมแบบถ่ายทอดสดหรือย้อนหลังได้ทุกช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการรับชมซีรีส์สามารถให้ความสนุกสนานและผ่อนคลายความเครียดจากงานประจำ โดยซีรีส์ส่วนใหญ่จะมีบทที่อิงมาจากสังคมวัฒนธรรมของประเทศนั้น หรือ ได้รับต้นแบบเนื้อหาจากประวัติของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต จึงทำให้ซีรีส์บางเรื่องนั้นได้แฝงไว้ซึ่งปรัชญา ข้อคิด หรือ แนวทางปฏิบัติที่ทางผู้เขียนบทเชื่อว่าเป็นรูปแบบในอุดมคติอันนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายในซีรีส์เรื่องนั้น ๆ

ในซีรีส์ Startup จะดำเนินเรื่องในมุมมองของบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิตและได้รับการยอมรับจากสังคมและครอบครัวของตน โดยในเรื่องกลุ่มบุคคลที่ต้องการจะจัดตั้งธุรกิจ Startup ขึ้นมานั้นจำเป็นที่จะต้องรวบรวมสมาชิกในการจัดตั้งบริษัทหนึ่ง ๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะได้มีการวางแผนธุรกิจที่แน่นอน มีแนวทางการสร้างผลกำไร มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ในซีรีส์เรื่องดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นถึงช่วงชีวิตขององค์กรที่สตาร์ทอัพจะได้เจอเพื่อพัฒนาธุรกิจของตนให้สามารถอยู่รอดและไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมไปถึงภาวะผู้นำขององค์กรที่จะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจทิศทางของธุรกิจนี้ว่าจะมีเป้าหมายไปในทิศทางใด และผู้นำแบบใดที่สามารถทำให้คนในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้

ในการศึกษาเรื่อง “วงจรชีวิตขององค์กร และ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กร กรณีศึกษา ซีรีส์เกาหลี Start-Up” ได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กร (Life cycling Organization)
- 2.2. แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กร (Life cycling Organization)

ธนชัย ยมจินดา กล่าวว่า “องค์กรทุกองค์กรนั้นเปรียบเหมือนสิ่งมีชีวิตที่มีวงจรชีวิต”<sup>12</sup> ในการเจริญเติบโตขององค์กรจะต้องผ่านระยะการเจริญเติบโตเป็นขั้น ๆ เสมอ ในมุมมอง

<sup>12</sup> คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ, "วารสารสังคมศาสตร์ " วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬา ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 ม.ค.-มี.ค. พ.ศ. 2523 2523.

ของยุคสมัยที่เปลี่ยนผ่าน ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี มองว่า “ชีวิตขององค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงธรรมชาติและนำเอาวิธีการต่างๆ ทาง การ บริหาร เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรรวมทั้งระบบของการบริหารภายในองค์กรไปประยุกต์ปรับใช้ ตลอดจนจัดหารูปแบบผู้นำหรือการคาดคะเนล่วงหน้าในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมกับช่วงเวลานั้น ๆ”<sup>13</sup> สอดคล้องกันกับที่ วัชรินทร์ จงกลสถิจ กล่าวไว้ว่า “วงจรชีวิตขององค์กร เป็นการแสดงให้เห็นถึง ประวัติของการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับรู้สถานะหรือสภาพการณ์ที่แท้จริงขององค์กร และสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร”<sup>14</sup>

ฉะนั้นการพัฒนาการในแต่ละขั้นตอนขององค์กร ต่างจะมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งภายในขององค์กรเอง ตัวอย่าง เช่น ในการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ๆ ในที่สุดเมื่อมากเกินไปก็จะนำไปสู่ การเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่ฝ่ายบริหาร ได้เลือกที่จะปฏิบัติในช่วงเวลานั้น ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวก็จะทำให้องค์กรนั้นพัฒนาเป็นอีกขั้นหนึ่ง

### 2.1.1 แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กร ของ Larry E. Greiner.

Greiner มองวงจรชีวิตขององค์กรผ่านการวิวัฒนาการและการปฏิบัติขององค์กร โดยแบ่งเป็น 5 ขั้น รูปแบบจำลองวิวัฒนาการและการปฏิบัติขององค์กร โดย Greiner พิจารณาองค์กรในเชิงวิวัฒนาการว่ามีการพัฒนาอย่างไร และในท้ายที่สุดองค์กรมีการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงในช่วงวิวัฒนาการนั้นอย่างไร องค์กรมีความเจริญเติบโตโดยไม่มีปัญหาด้านเศรษฐกิจ หรือความ ยุ่งยากภายในองค์กรที่รุนแรง เมื่อระเบียบปฏิบัติด้านการบริหารซึ่งได้ออกแบบใช้สำหรับองค์กรขนาดเล็กและใช้ในช่วงระยะเวลาก่อนหน้านี้เริ่มไม่มีประสิทธิผล ทำให้องค์กรต้องมีการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงในช่วงปฏิบัติแต่ละครั้งภารกิจที่สำคัญของฝ่ายบริหารคือการค้นหาแนวปฏิบัติใหม่ๆ สำหรับบริหารจัดการองค์กรในช่วงวิวัฒนาการต่อไป ช่วงระยะเวลาของวิวัฒนาการและการปฏิบัติขององค์กร จะแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม วิวัฒนาการขององค์กรมักใช้เวลา 4-8 ปี สำหรับอุตสาหกรรมที่เจริญเติบโตเต็มที่และเริ่มเจริญเติบโต ช้าลงอาจใช้ระยะเวลายาวนานกว่า<sup>15</sup>

**ขั้นเจริญเติบโตขั้นที่ 1 :** การจัดตั้งองค์กร ในขั้นตอนนี้องค์กรได้กำหนด ผลิตภัณฑ์ และการตลาด ลักษณะที่สำคัญของขั้นตอนวิวัฒนาการการจัดตั้งองค์กร

1) มุ่งเน้นในเรื่องเทคนิคหรือการเป็นผู้ประกอบการ ผู้จัดตั้งบริษัท ยังไม่สนใจ ในกิจกรรมทางการบริหาร แต่ใช้พลังความสามารถในเรื่องการผลิตและการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

<sup>13</sup> ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี, องค์กรและการจัดองค์กร (ระเบียบของการพิมพ์, 2554).

<sup>14</sup> วัชรินทร์ จงกลสถิจ, "วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร," (22/04/2016, College of Dental Medicine, Rangsit University, 10/02/2021 2559). <https://www.slideshare.net/Watcharin/organization-theory-61236073>.

<sup>15</sup> Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow* (Macmillan Education UK, 2515).

2) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้งและอย่างไม่เป็นทางการ

3) จ่ายเงินเดือนให้พอประมาณ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น จะได้รับรางวัลในรูปของผลประโยชน์ในอนาคต

4) ใช้สิ่งย้อนกลับ จากการค้าขายเพื่อควบคุมกิจกรรมต่างๆ ฝ่ายบริหารมีปฏิริยาโต้ตอบกับพฤติกรรมของลูกค้า

นอกจากนี้ในช่วงที่องค์การเจริญเติบโต มีการผลิตเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น ผู้บริหารไม่อาจจัดการกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ไม่ได้ถูกจูงใจให้อุทิศตนต่อองค์การเหมือน ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาทำงานตั้งแต่แรก วิวัฒนาการเช่นนี้ก่อให้เกิดการปฏิวัติครั้งที่ 1 : วิกฤตการณ์ในเรื่อง ภาวะผู้นำ ทางแก้ไขปัญหาคือแต่งตั้งผู้บริหารขึ้นมา ซึ่งผู้จัดตั้งบริษัทยอมรับเพื่อใช้หลักการบริหารและ เทคนิคต่างๆ นำองค์การให้เจริญเติบโตต่อไป

**ขั้นเจริญเติบโตขั้นที่ 2 :** การชี้แนะสั่งการ เมื่อมีการแต่งตั้งผู้บริหารคนใหม่แล้ว การมีวิวัฒนาการขั้นที่ 2 ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1) แยกกิจกรรมการผลิตและการตลาดออกจากกันงานทั้งหมดเริ่มมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น

2) องค์การได้ใช้มาตรฐานของงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระบบงบประมาณและระบบบัญชี

3) การติดต่อสื่อสารเริ่มมีความเป็นทางการมากขึ้น

4) ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารจะสั่งการให้หัวหน้างานระดับต่ำลงมาปฏิบัติงานเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ต่างๆ มากกว่าปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

ในขั้นตอนนี้จะมีวิกฤตการณ์ในเรื่องความเป็นอิสระ กล่าวคือ เทคนิคใหม่ๆ ที่นำมาใช้ทำให้คนทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น แต่ในท้ายที่สุดผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น มีความ สลับซับซ้อนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น ผู้บริหารระดับล่างและหัวหน้างานถูกจำกัดด้วยสายการบังคับบัญชาที่รวมอำนาจ

**ขั้นเจริญเติบโตขั้นที่ 3 :** การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความเจริญเติบโตในขั้น นี้ เกิดจากองค์การใช้โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ ในขั้นตอนนี้มีลักษณะดังนี้

1) ผู้จัดการโรงงานและการตลาดได้รับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่ม มากขึ้น

2) ศูนย์กำไรและโบนัสเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจ

3) ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้รายงานเป็นระยะๆ เพื่อบริหารงาน โดยอาศัยข้อแตกต่าง

4) ฝ่ายบริหารให้สิทธิต่างๆ แก่หน่วยงานย่อยขององค์การ

5) มีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างไม่บ่อยนัก และมักติดต่อกัน โดยใช้โทรศัพท์ หรือไปเยี่ยมตรวจดูตามสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

ในขั้นตอนนี้มีการขยายตัวเจริญเติบโต ซึ่งเกิดขึ้นจากการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างหารในระดับต่างๆ เหล่านี้มีอำนาจหน้าที่ และสิ่งกระตุ้นต่างๆ ที่จะบุกทางการตลาด ตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขั้นตอนนี้มีวิกฤตการณ์ในเรื่องการควบคุม โดยผู้บริหารระดับสูงรู้สึกว่าสูญเสียการ ควบคุมการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายในระดับสูง ผู้บริหารที่ลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ต้องการมีอิสระมากขึ้น และในบางครั้งความมีอิสระทำให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่แคบหรือมุ่งเพื่อประโยชน์ แก่ตนเอง ในขั้นตอนนี้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงพยายามที่จะเรียกอำนาจในการควบคุม องค์การทั้งหมดกลับคืนมา โดยใช้เทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการประสานงานเพื่อให้การควบคุมบรรลุผลสำเร็จ

**ขั้นเจริญเติบโตขั้นที่ 4 :** การประสานงาน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงริเริ่มและ บริหารงานโดยใช้ระบบการควบคุมที่ใหม่และเป็นทางการ ลักษณะของการบริหารงานใหม่มีดังนี้

- 1) กำหนดระเบียบปฏิบัติที่ได้วางแผนจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ และมี การ ทบทวนอยู่ตลอดเวลา
- 2) รวมหน่วยปฏิบัติงานต่างๆ เข้าด้วยกันตามกลุ่มผลิตภัณฑ์
- 3) มีการประเมินผลในเรื่องค่าใช้จ่ายที่สำคัญๆ และจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ
- 4) หน้าที่ทางเทคนิคบางอย่าง เช่น การประมวลผลสารสนเทศ ให้รวมไว้ที่ สำนักงานใหญ่ ในขณะที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ

เมื่อฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษาและระหว่างสำนักงานใหญ่และการปฏิบัติงานภาคสนาม ขาดความไว้วางใจระหว่างกัน ทำให้มีการใช้ระบบใหม่ๆ และแผนงานต่างๆ ซึ่งเริ่มมีมากเกินไป เน้นระเบียบปฏิบัติมีความสำคัญเหนือกว่าการแก้ไขปัญหา และไม่สนใจเรื่องนวัตกรรม การปฏิวัติ เปลี่ยนแปลงครั้งที่ 4 ในเรื่องวิกฤตการณ์ยึดกฎระเบียบมากเกินไป (red-tape) จึงได้เกิดขึ้น องค์การได้ พยายามเอาชนะวิกฤตการณ์นี้โดยการเน้นความร่วมมือระหว่างบุคคล

**ขั้นเจริญเติบโตขั้นที่ 5 :** ความร่วมมือกัน สำหรับขั้นตอนนี้องค์การเน้นการ บริหารงานเชิงปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การเผชิญหน้าอย่างชำนาญ และแก้ไขปัญหาในเรื่องความ แตกต่างระหว่างบุคคล ในขั้นตอนของความร่วมมือมีลักษณะดังนี้

- 1) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว
- 2) ในการประชุมผู้บริหาร มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาสำคัญๆ อยู่เสมอ



3) มีการใช้โครงสร้างแบบเมตริกซ์ เพื่อรวบรวมทีมงานให้แก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม

4) มีการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าจะให้ตามความสำเร็จของปัจเจกบุคคล

### 2.1.2 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ Ichak Adizes

Adizes ได้อธิบายว่าความพยายามขององค์การมี 4 องค์ประกอบคือ 1. การผลิต 2. การบริหาร 3. ผู้ประกอบการ และ 4. การประสานรวมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นรูปแบบจำลององค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีการผลิตโดยบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพในสิ่งที่ได้ผลิตออกมา ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการองค์การ มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง องค์การต้องมีจิตใจของการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การรู้จักคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงภัย และรู้จักการปรับตัว ในท้ายที่สุดองค์การต้องประสานรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน กล่าวคือ ส่วนต่างๆ ขององค์การต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์การโดยรวม Adizes ได้แบ่งขั้นตอนวงจรชีวิตออกเป็น 10 ขั้นตอน ในขณะที่องค์การพัฒนาจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่ขั้นตอนต่อไป จะมีองค์ประกอบหรือการเชื่อมโยงองค์ประกอบที่แตกต่างกัน<sup>16</sup>

1) ขั้นตอนของการแสวงหา: ในขั้นตอนของการแสวงหา ผู้ประกอบการจะมีอำนาจเหนือผู้อื่น โดยองค์ประกอบในเรื่องการผลิต การบริหาร และการประสานงานรวม จะมีบทบาทน้อย ผู้ประกอบการพยายามที่จะเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่เป็นจินตนาการ โดยให้บุคคลเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นไปได้จริง

2) ขั้นตอนของการเริ่มต้น: เมื่อผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนให้องค์การดำเนินการต่อไป บทบาทที่สำคัญขององค์การในขั้นนี้เป็นเรื่องการผลิต องค์การต้องเผชิญกับการเสี่ยงภัยต่าง ๆ และมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ถึงแม้้องค์การจะได้รับแรงผลักดันระยะสั้นบางอย่าง แต่้องค์การให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย มุ่งการผลิตและการขายผลิตภัณฑ์มากกว่า โดยยอมรับในเรื่องความเสี่ยงภัยและการจ่ายหนี้ต่าง ๆ องค์การได้กำหนดนโยบาย ระบบต่าง ๆ ระเบียบปฏิบัติและงบประมาณ องค์การในขั้นตอนนี้มีการรวมอำนาจอย่างมาก ผู้ประกอบการจะจัดการกับทุกสิ่งทุกอย่าง ถ้า้องค์การยังคงมุ่งเน้นโอกาสทางการตลาดระยะสั้น จะทำให้องค์การพัฒนาไปสู่ขั้นดำเนินการต่อไป

3) ขั้นตอนของการดำเนินการต่อไป : ในระหว่างขั้นตอนนี้ ้องค์การมุ่งการผลิตได้พยายามแสวงหาประโยชน์ในทุก ๆ โอกาส ้องค์การอาจจะเริ่มอยู่ในภาวะอันตรายจากการขยายตัว กระจัดกระจายมากเกินไป จนเงินทุนที่มีอยู่หมดไป ในขั้นตอนนี้ผู้จัดตั้ง้องค์การอาจยืนยันที่จะทำการ

<sup>16</sup> l Adizes, *Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations* (Organizational Dynamics, 2522).

ตัดสินใจเองทั้งหมด ปฏิเสธที่จะกำหนดระบบที่นำมาปฏิบัติที่จะกำหนดระบบที่นำมาปฏิบัติได้ รวมทั้งระเบียบปฏิบัติและนโยบาย โดยไม่ต้องการการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นจากผู้ประกอบการ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้องค์การควรให้ความสนใจในองค์ประกอบด้านการบริหารมากขึ้น

4) ขั้นตอนของการเริ่มเจริญเติบโต: เมื่อการบริหารมีบทบาทสำคัญมาก องค์การจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในเรื่องการประชุม การวางแผน และการประสานงาน มีการติดตั้งคอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมการฝึกอบรม และนโยบายด้านแรงงาน ซึ่งความพยายามต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นองค์การยังคงแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อทำผลกำไร

5) ขั้นตอนของการเจริญเติบโต: ในระหว่างขั้นตอนนี้ การขายและผลกำไรเจริญเติบโตในอัตราที่แน่นอนและสามารถคาดคะเนได้ องค์การมีแผนและระเบียบปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ องค์การประสบความสำเร็จและเจริญเติบโต สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจขึ้นอยู่กับความทะเยอทะยานของฝ่ายบริหารระดับสูง ถ้าความทะเยอทะยานบรรลุผลสำเร็จ องค์การอาจยังคงเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและประสบความสำเร็จ แต่ถ้ามีความคับข้องใจในเรื่องทะเยอทะยานทางการบริหาร ย่อมทำให้แรงกระตุ้นด้านประกอบการจะเสื่อมถอย ลงพร้อมกับความรู้สึกในเรื่องความเร่งรีบ และความต้องการที่จะเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงก็จะลดน้อยลงด้วย องค์การอาจต้องเริ่มพอใจกับความพยายามในอดีต แทนที่จะแสวงหาการทำหายในอนาคต

6) ขั้นตอนของการเจริญเติบโตเต็มที่: องค์การที่เจริญเติบโตเต็มที่ยังคงบรรลุความพึงพอใจในการผลิต โดยมีระเบียบปฏิบัติและนโยบายทางการบริหารอย่างพอเพียง และมีระบบของการประสานงาน ถึงแม้ว่าจะมีบรรยากาศที่เป็นทางการ แต่ก็มีความเป็นมิตรต่อกันองค์การทุ่มเทให้กับงานวิจัยและพัฒนาเพียงเล็กน้อย การจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การจะลดน้อยลง ในท้ายที่สุดเมื่อความทะเยอทะยานในด้านประกอบการลดลง ผลของการผลิตได้รับผลกระทบไปด้วย

7) ขั้นตอนขององค์การเผด็จการ: บรรยากาศในองค์การเผด็จการซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารนั้นยังคงแน่นอนอยู่ ประเด็นที่องค์การให้ความสนใจจะอยู่ที่สมาชิกองค์การปฏิบัติงานอย่างไร มากกว่าสิ่งที่สมาชิกองค์การต้องปฏิบัติงานอะไร และทำไมจึงทำเช่นนั้น สมาชิกองค์การมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความอยู่รอดมากกว่าเน้นความสำเร็จ องค์การต้องการรักษาความเจริญเติบโตด้านรายได้ ดังนั้นจึงขึ้นราคาผลิตภัณฑ์มากกว่าจะเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือแสวงหาตลาดแหล่งใหม่ ลูกค้านิยมซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาที่แพงขึ้นทำให้ยอดขายตกลงและในที่สุดรายได้ทั้งหมดลดลงด้วย

8) ขั้นตอนก่อนองค์การแบบราชาการ: ผลที่ไม่น่าพึงพอใจขององค์การได้เริ่มปรากฏให้เห็น ผู้บริหารขององค์การเริ่มขัดแย้งกันแทนที่จะต่อสู้กับคู่แข่งคนอื่น ๆ ผู้บริหารไม่ได้ใช้

ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในเรื่องเกี่ยวกับผลของการผลิต กลยุทธ์ทางการตลาดหรือโครงการต่างๆ ขององค์กร แต่ผู้บริหารใช้เวลาในการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยกำจัดเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

9) ขั้นตอนขององค์การแบบราชการ: บรรยากาศภายในองค์การปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เพราะทุกคนปฏิบัติงานตามระบบกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติ ไม่มีผู้ใดต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และไม่มีการทำงานเป็นกลุ่ม

10) ขั้นตอนของการล้มละลาย: เมื่อองค์การพยายามดำรงรักษาแผนของการบริหารที่ไม่มีประโยชน์ ในท้ายที่สุดองค์การไม่มีผลของการผลิตเกิดขึ้น มีแต่ระบบบริหารที่ไม่มีประโยชน์ ไม่มีความต้องการในเรื่องการประกอบการและไม่มีความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนั้นองค์การหยุดชะงักการปฏิบัติหน้าที่และล้มละลาย

### 2.1.3 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ Robert E.Quinn and Kim S.Cameron's

Robert E.Quinn and Kim S.Cameron's ได้นำเอาแนวคิดของ Greiner มาประยุกต์ใหม่ให้เข้ากับบริบทการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ โดยการรวมขั้นที่ 2 การชี้แนะสั่งการ และ ขั้นที่ 3 การมอบหมายอำนาจหน้าที่เข้าด้วยกันเป็นขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม เพราะมองว่าการดำเนินธุรกิจในขณะที่ขั้นตอนดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องกระทำร่วมกันไม่ใช่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำไปสู่การเติบโตไปอีกขั้น ได้แบ่งวงจรชีวิตองค์การเป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้<sup>17</sup>

#### 1) ขั้นการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage)

เมื่อองค์การกำเนิดขึ้นนั้น ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นอย่างมากกับเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการดิ้นรนเพื่ออยู่รอดในตลาดให้ได้ ผู้ประกอบการจะอุทิศพลังงานพลังใจทั้งหมดให้กับกิจกรรมการผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์ รูปแบบขององค์การในช่วงเวลานี้มักไม่เป็นทางการ และไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด การบริหารควบคุมในขั้นนี้มักขึ้นอยู่กับผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ ความเจริญเติบโตขององค์การจะเป็นผลมาจากการที่องค์การสามารถค้นคว้าหาสิ่งใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่องค์การจะเสนอกับตลาดหรือผู้บริโภค ในระยะนี้้องค์การเปรียบเหมือนเด็กแรกเกิด โดยกิจกรรมมักมีขนาดเล็กความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนภายในองค์การในสิ่งใหม่จะทำได้มาก ความจำเป็นของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การ ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการจะต้องหาทางปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมพร้อมกับการที่องค์การจะเข้าสู่ช่วงของการเติบโตมากในอนาคต กิจการจะต้องจัดหาและดำรงรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำมาใช้ทำงานให้มากและมั่นคงเพียงพอ

<sup>17</sup> R. and Cameron Quinn, K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness*, vol. 29(1) (Management science, 2526).

## 2) ขั้นการรวมกำลัง (collectivity stage)

เมื่อองค์การสามารถมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาองค์การเติบโต ขั้นตอนต่อไปก็คือการที่องค์การเริ่มทำกิจกรรมมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการจัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานขององค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจในการนำมาซึ่งเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จให้จงได้ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและแสดงออกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์การสูงมาก อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังคงมีความไม่เป็นทางการอยู่ ถึงแม้ว่าองค์การจะเริ่มสร้างระบบโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการให้เห็นบ้างแล้วก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์การเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมเป็นครอบครัวและการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก ซึ่งทำให้มีการพัฒนารูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ต่างๆ เข้ามาใช้ภายในองค์การมากขึ้นด้วย

ความจำเป็นขององค์การในขั้นนี้เป็นความจำเป็นในด้านการมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนไปทำพร้อมกับการควบคุมในระดับหนึ่งจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานเองก็มีความต้องการที่จะได้มาซึ่งความเชื่อมั่นและความเป็นอิสระในกิจกรรมงานที่พวกเขากระทำ ผู้บริหารระดับสูงต่างมีความต้องการที่จะเห็นการร่วมมือทำงานด้วยกันและสามารถนำกิจกรรมงานต่างๆ เหล่านั้นในแต่ละแผนกมาประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาเครื่องมือและระบบที่ดี ในการควบคุมและประสานสัมพันธ์กันในแต่ละแผนกให้ สามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจในงานต่างๆ ได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องคอยรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเสมอไป

## 3) ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม (formalization and control stage)

ขั้นนี้้องค์การจะสามารถตั้งหลักได้แล้วและกำลังใช้ระบบเพื่อสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์แบบ เพื่อให้มีองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนิน การซึ่งกฎระเบียบรวมถึงแนวทางต่างๆ ที่กำหนดขึ้นก็เพื่อการดำรงรักษาสิ่งต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นวิธีการทำงาน และการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในช่วงตอนนี้ก็คือ การที่องค์การมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการเป็นระบบราชการมากเกินไป จนทำให้เป็นข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์การจะมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ องค์การเริ่มขนาดใหญ่และซับซ้อนมาก จนเกินกว่าจะจัดการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารไม่ค่อยเกิดบ่อยครั้งนักและมักเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ ทางธุรกิจและปล่อยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ตัดสินใจและจัดการ ระบบการให้ความดีความชอบและสวัสดิการ “ขึ้นอยู่กับผลกำไรซึ่งถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

#### 4) ชั้นโครงสร้างที่เติบโตเต็มที่ (elaboration of structure stage)

ผู้บริหารในขั้นตอนนี้จะต้องระมัดระวังถึงการที่องค์การเริ่มก้าวเข้ามาสู่ช่วงที่องค์การมีสภาพใกล้สูญสุม หรืออาจเริ่มมีแนวโน้มของการถดถอยชั่วคราว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์การในการฝ่าฟันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในหลาย ๆ องค์การถึงขนาดมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน และในองค์การเองก็จำเป็นต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถนำพาให้องค์การรอดพ้นจากวิกฤติการณ์ที่กำลังจะคืบคลานเข้ามาและปรับตัวเองให้เข้าสู่ขั้นตอนใหม่ของความรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่งได้ องค์การก็อาจต้องพบกับขั้นตอน ของการถดถอยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งนี้นอกจากมุมมองแนวคิดของฝั่งตะวันตก ยังมีรูปแบบวงจรชีวิตขององค์การอื่นอยู่เช่นกัน ได้แก่ รูปแบบจำลองทั่วไปของวงจรชีวิตขององค์การ โดย นิตยา เงินประเสริฐศรี โดยมองว่าองค์การโดยทั่วไปนั้นมีวงจรชีวิตอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการจัดตั้ง ขั้นเยาว์วัยหรือกำลังเจริญเติบโต และ ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่และเสื่อมถอย

#### 2.1.4 แนวคิดวงจรชีวิตขององค์การ ของ นิตยา เงินประเสริฐศรี

นิตยา เงินประเสริฐศรี ได้นำเสนอรูปแบบจำลองทั่วไปของวงจรชีวิตขององค์การในรูปแบบที่แตกต่างออกไปโดยมีระดับขั้นดังนี้ การกำเนิดหรือการจัดตั้ง ช่วงเยาว์วัยหรือกำลังเจริญเติบโต และ การเจริญเติบโตเต็มที่และเสื่อมถอย<sup>18</sup>

**ขั้นตอนที่ 1 ในวงจรชีวิตขององค์การ :** การจัดตั้ง องค์การตั้งขึ้นมาเกิดจากการรวมตัวกันหรือร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านผลกำไร สำหรับองค์การภาครัฐตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการแก่ ประชาชน

1) ความสำคัญการจัดตั้งองค์การ: ผู้บริหารทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงาน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้จัดตั้งองค์การขึ้นมาโดยพิจารณาที่ความสำคัญของการจัดตั้งจากสถานการณ์ ต่างๆ ได้แก่ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและสังคม การตลาด เวลา และสถานที่ เป็นต้น

2) บุคลากรและสถานที่ในการจัดตั้งองค์การ: เมื่อมีการจัดตั้งองค์การขึ้นมาใหม่ต้องพิจารณาในประเด็นว่าใครจัดตั้งและจัดตั้งที่ไหน ในภาคธุรกิจ ผู้จัดตั้งองค์การคือเจ้าของกิจการ ซึ่งจะจ้างคนเข้ามาทำงานในภาครัฐ จัดตั้งองค์การคือรัฐบาล สำหรับในหน่วยงานที่ไม่เน้นผลกำไรจะมีบุคคลที่มีเป้าหมายเพื่อสังคมเป็นผู้จัดตั้ง

3) การขยายตัวของอาชีพที่ต้องใช้ฝีมือ สำหรับองค์การที่ตั้งขึ้นมาใหม่ต้องใช้ฝีมือ ของแรงงาน จะมีการแบ่งงานกันทำอย่างง่ายๆ งานต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงให้แรงงานคน

<sup>18</sup> นิตยา เงินประเสริฐศรี, ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21 (สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558).

อื่นทำแทน ได้ มีการประสานงานระหว่างกัน กำหนดงานให้เป็นมาตรฐาน ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การผลิต ยกตัวอย่างเช่นในวันนี้ต้องผลิตรองเท้าให้เสร็จ 6 คู่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีบทบาทที่ชัดเจนที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผล สำหรับเทคโนโลยีเป็นเทคโนโลยี ง่ายๆ ดังนั้นการประสานงานจึงไม่สลับซับซ้อน

4) องค์กรของผู้ประกอบการ เมื่อองค์กรตั้งขึ้นมาโดยผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และตรวจตราด้วยตนเอง ตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ผู้ประกอบการ สามารถบริหารงานในลักษณะนี้ได้เพราะเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการและ โครงสร้างแบบอินทรีย์

5) การเข้ามาของระบบครอบครัว หัวหน้าช่างฝีมือ (เป็นเจ้าของกิจการ) และ ประกอบการไม่ต้องการที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้อื่น ใดๆ ที่องค์กรเจริญเติบโตจำเป็นต้องมีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ เจ้าของกิจการจึงใช้ระบบครอบครัวของ คนเข้ามาบริหารจัดการ สมาชิกของครอบครัวต้องมีความสามารถ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและ ล้มเหลวขององค์กร

6) การเสื่อมสลายของระบบครอบครัว ธุรกิจในระบบครอบครัวต้องเผชิญกับ วิกฤตการณ์ทางการบริหาร จำเป็นต้องทำให้กระบวนการของการบริหารจัดการองค์กรมีลักษณะ เป็น ทางการ ทั้งนี้เพราะองค์กรมีงานดั้งเดิมที่ต้องทำ (เช่น งานผลิตและการขาย) มีงานสนับสนุน (เช่น งาน การเงิน และการบริหารสินค้าคงคลัง) และงานที่ต้องเชื่อมโยงกัน (เช่น งานของหัวหน้างาน กับ ผู้บังคับบัญชา) ซึ่งงานเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องกำหนดกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นทางการ เพื่อให้ องค์กรมีความเจริญเติบโตต่อไป

7) ความเจริญเติบโตต่อไปขององค์กรแบบครอบครัว องค์กรอาจใช้ ความสามารถของครอบครัวของผู้ประกอบการในแนวทางต่อไปนี้

### **ขั้นตอนที่ 2 ในวงจรชีวิตขององค์กร : เยาว์วัยหรือกำลังเจริญเติบโต**

องค์กรมีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ และสมาชิกของครอบครัวมีบทบาทในการ ควบคุม น้อยลง เป้าหมายอันดับแรกขององค์กรจะเปลี่ยนจากผลกำไรไปสู่ความเจริญเติบโต ทีม ผู้บริหารรุ่นใหม่ จะแสดงความสามารถ โดยนำองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโต ซึ่งความเจริญเติบโต เป็นสภาพที่ผู้บริหาร ในองค์กรขนาดใหญ่ให้ความสนใจ ถึงแม้ว่าผลตอบแทนจากการลงทุนของ บริษัทจะต่ำ

เมื่อองค์กรสนใจในเรื่องความเจริญเติบโต ก่อให้เกิดผลหลายประการ คือ เป้าหมาย เริ่มเฉพาะเจาะจงน้อยลง และสามารถวัดผลได้น้อยลง อีกทั้งองค์กรเพิ่มความสนใจไปที่การตลาด หวังเพิ่มยอดขาย เพื่อแสดงให้เห็นความจำเป็นที่จะ ขยายโรงงานและได้รับเครื่องมือต่างๆ ที่ใหม่และมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

### ขั้นตอนที่ 3 ในวงจรชีวิตขององค์การ : เจริญเติบโตเต็มที่และเสื่อมถอย

เมื่อองค์การเจริญเติบโตเต็มที่และเริ่มเสื่อมถอย องค์การจะเน้นเป้าหมายในเรื่องความอยู่รอด มากกว่าเป้าหมายเกี่ยวกับผลกำไรและความเจริญเติบโต องค์การในขั้นตอนนี้ มีหลายแนวทางที่ตรงกัน ข้ามกับองค์การในขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้ องค์การมีขนาดใหญ่ มีเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อน มีโครงสร้าง แบบระบบราชการ มุ่งเน้นในเรื่องการเงินเป็นสำคัญ ได้รับผลกระทบจากการตลาด และพลังทางสังคม เน้นการประสานความพยายามของสมาชิกองค์การ ในขั้นตอนนี้ องค์การพยายามค้นหาโครงสร้างและ การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงจากความเสื่อมถอยไปสู่ความอยู่รอด

โดยแนวคิดวงจรชีวิตขององค์การ ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เพื่ออธิบายแนวความคิด และการปฏิบัติของซีรีส์ Start-Up ได้แก่ Robert E.Quinn and Kim S.Cameron's (1983) ที่ซึ่งเป็นวงจรชีวิตองค์การเป็น 4 ขั้น ซึ่งแต่ละขั้นตอนที่องค์การได้ก้าวขึ้นไปนั้น ย่อมหมายถึงการเข้าไปสู่ขั้นตอนใหม่ของวงจรชีวิตองค์การที่จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ทั้งจากภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่องค์การเกี่ยวข้อง ซึ่งคล้ายกับบริบทการพัฒนาของบริษัทซัมซุงเทคโนโลยีในซีรีส์มากที่สุด

#### 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือ กลุ่มในการทำงาน สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เบิร์นส์ กับ เนลสัน และ ควิก ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่า “กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน”<sup>19</sup> รวมถึงกิบสัน, อีวานเซวิช และดอนเนลลี่ มองภาวะผู้นำ “ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย”<sup>20</sup>

ในส่วนของผู้สังเกตการณ์ชาวไทย ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง “กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่ม

<sup>19</sup> D.L. Nelson, & Quick, J.C., *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges* (West Publishing Company, 2540).

<sup>20</sup> J.L. Gibson, Ivancevich, J.M., and Donnelly,, *Organization Behavior* (2540).

ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร”<sup>21</sup> และ พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพล ต่อคนอื่นในกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม ผู้นำมีทั้งผู้นำอย่างเป็นทางการตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรและยังมีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการด้วย”<sup>22</sup>

ศ.ดร.จิรโชค วีระสย ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (leadership) มีการให้คำจำกัดความต่าง ๆ กัน โดยมีแนวคิด 2 สำนัก คือ สำนักที่หนึ่งเน้นในเรื่องลักษณะของผู้นำ (traits school) คำว่า traits อาจแปลว่า “ลักษณะการ” หรือ ลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นรูปธรรม สำนักที่สองเน้นที่สถานการณ์แห่งความเป็นผู้นำ (situational school or approach) คำว่า school ที่นี่แปลว่า สำนักหรือแนวคิด approach คือแนวทางเข้าถึงความเข้าใจสภาพแห่งการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาภาวะผู้นำในมุมมอง (perspective) ต่าง ๆ กันอีกมาก เช่น เน้นกระบวนการ (process leadership) มีข้อแตกต่างระหว่างผู้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า (headship) กับความเป็นผู้นำที่แท้จริงหรือผู้นำ “ตัวจริง”<sup>23</sup>

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็น ผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม 2) สภาพวัฒนธรรมของสังคม และ 3) ประเภทของงานหรือภารกิจ โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม หรือชุมชนอาจเป็นในรูปต่าง ๆ กัน คือ การนับถือผู้มีความรู้ในกลุ่ม การนับถือผู้สามารถเจรจาต่อรอง การยกย่องผู้บงการสั่งการ อย่างเฉียบขาด การนับถือผู้เล่นเป็นทีม สภาพของวัฒนธรรมในสังคมโดยทั่วไป การเป็นผู้นำของแต่ละชาติมักสะท้อนภาพของอุปนิสัยของคนในชาตินั้น ๆ ลักษณะของงานหรือภารกิจที่จะต้องทำให้ลุล่วงไป หากเป็นงานวิชาการอาจต้องการผู้นำที่มีปริญญาสูง หรือมีความสามารถในการแต่งตำราและค้นคว้าวิจัย หากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอาจต้องการผู้นำที่สามารถให้คำปรึกษา ในเรื่องการก่อสร้างได้ดี

นอกจากนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้างอย่างที่บุคคลทั่วไปไม่มี โดยณรงค์ สินสวัสดิ์ ยกตัวอย่างของคุณสมบัติของผู้นำดังต่อไปนี้ เช่น ผู้นำต้องเป็นคนมีความสามารถในการพูดกล่าวคือ ต้องใช้คำพูดได้ถูกต้องในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นหรือมีความสามารถในการนำเสนอข้อความที่ต้องการจะสื่อ ผู้นำต้องเป็นคนใจกว้างพร้อมที่จะช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำจะต้องกล้าใช้อำนาจเด็ดขาดในสถานการณ์ที่จำเป็นโดยไม่กลัวที่จะเสียใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะต้องเล็งเห็นถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก และมีเล่ห์

<sup>21</sup> ทิพวรรณ หอมพลู ประสาน หอมพลู, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์ เซ็นเตอร์, 2540).

<sup>22</sup> พิทยา บวรวัฒนา, ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: ศักดิโสภณาการพิมพ์, 2541).

<sup>23</sup> ศ.ดร.จิรโชค วีระสย, "ว่าด้วยความเป็นผู้นำ," จดหมายข่าว ราชบัณฑิตยสถาน 260 (2556).



เหลียมแพรวพราวและผู้นำจะต้องมีโชคค่อนข้างดี<sup>24</sup> อีกมุมมองหนึ่งของคุณสมบัติของผู้นำเสนอโดย ศ.ดร.จิโรช วีระสมองว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่พลังกายและจิตใจที่เข้มแข็ง เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ มีความสามารถในการบริหารงาน การสั่งการ มีความกระตือรือร้น เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีบุคลิกที่น่านับถือมีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าตัดสินใจ มีความสุขุมรอบคอบ มีความรับผิดชอบและเคารพในกติกาของสังคมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีความสามารถในการจูงใจทั้งด้านการพูดและการเขียน นอกจากนี้ผู้นำต้องเป็นผู้มีจิตใจที่ติงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มีความกล้าหาญและมีความยุติธรรม<sup>25</sup>

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยมีงานวิจัยหลายแห่งที่สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อธิบายว่าความเป็นผู้นำนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ Bass และ Avolio ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าหาก ผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำแล้ว ผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน มีวิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร มีวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและมีวิธีตัดสินใจ ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น<sup>26</sup>

<sup>24</sup> ณรงค์ สินสวัสดิ์, ผู้นำการเมือง : *Political leadership* (ไทยวัฒนาพานิช, 2523).

<sup>25</sup> ศ.ดร.จิโรช วีระสม, จดหมายข่าว ราชบัณฑิตยสถาน 260 (2556).

<sup>26</sup>B.J. & Avolion Bass, B.J., *Transformational Leadership development* (2533).

### 2.2.1 ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

คือผู้นำสามารถชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำใช้กระบวนการ เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตาม เป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำที่มุ่งจูงใจให้ผู้ตามบรรลุการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าเดิมโดยการสร้างข้อตกลงและทำสัญญาว่ากันว่า หากผู้ตามใช้ความพยายามจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจแล้ว ผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ต้องการโดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และให้รางวัลเป็นการตอบแทน ผู้นำรูปแบบนี้เอาชนะใจและสร้างเสียงจากผู้ตามได้โดยการช่วยให้ผู้ตามได้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ

2) การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ (Management-By-Exception Active For) ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ トラบเท่าที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซงจนกว่าผู้ตามจะทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน

3) การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก (Management-By-Exception Passive Form) ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว เป็นรูปแบบผู้นำที่มี แนวโน้มแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการพิจารณาถึงผลระยะยาว

แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้เสนอแนวทางผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น สุมาลี ขุนจันดี ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความ พยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก ไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้”<sup>27</sup> โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกันคือ การยกระดับความรู้สึกความสำนึก

<sup>27</sup> สุมาลี ขุนจันดี, "การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา" (มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2541).

ของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่ อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย

### 2.2.2 ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คือผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามที่มีแรงบรรดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองและของพรรคพวก ให้มองเห็นประโยชน์ต่อ กลุ่มองค์กรและสังคม<sup>28</sup> ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความรู้สึกภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำ

<sup>28</sup> Stephen R. Covey, (2547).

แสดงความเชื่อมั่นและแสดง ให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทาง ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการใช้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและ ความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็น

เพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนมีความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างของภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนคือภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงจะแสดงให้เห็นในเวลาที่ต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรืออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลง ไม่งั้นนั้นจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมไปถึงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรด้วยเช่นกัน ส่วนภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนจะเป็นภาวะผู้นำที่จะคอยสังเกตและอยู่ในสถานการณ์ที่ปกติ ไม่ได้ไปเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ นอกจากนี้ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนจะมีการแลกเปลี่ยนที่สมดุล มุ่งไปที่การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงผ่านผลการการทำงาน จึงให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการให้รางวัลเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่คาดหวัง จึงเป็นเหตุผลที่การศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำทั้งสองมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ซีรีส์เกาหลี Start-Up เพราะมีหลาย ๆ ฉากที่ภาวะผู้นำของตัวละครหลักแสดงออกมาถึงเหตุผลที่ต้องตัดสินใจ รวมถึงการที่เป็นซีรีส์นี้ผู้สร้างจะต้องสร้างเนื้อหาออกมาหลาย ๆ แบบจึงทำให้สามารถนำภาวะผู้นำมาอธิบายได้หลาย ๆ ฉากที่ต่างกันไปในแต่ละบริบทของซีรีส์

### 2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเรื่องวงจรชีวิตองค์กรและภาวะผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้ค้นพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 4 เรื่อง ดังต่อไปนี้

สุมาลี เอกพล การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวงจรชีวิตของกิจการขนาดของกิจการและรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนา กับผลตอบแทนของหลักทรัพย์และผลกระทบที่จะมีต่อวงจรชีวิตของกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวงจรชีวิตของกิจการ ขนาดของกิจการ และรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนา กับผลตอบแทนของหลักทรัพย์ และศึกษาผลกระทบของวงจรชีวิตของกิจการ ขนาดของกิจการ และรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนาที่มีต่อความสามารถของกำไรที่ไม่คาดหวัง รายจ่ายลงทุนที่ไม่คาดหวัง การเติบโตของยอดขายที่ไม่คาดหวัง และกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานที่ไม่คาดหวัง ในการอธิบายผลตอบแทนของหลักทรัพย์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 90 บริษัท ที่ดำเนินงานระหว่างปี พ.ศ. 2540-2549 โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนของวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

โดยผลการศึกษาพบว่าวงจรชีวิตและขนาดของกิจการ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนของหลักทรัพย์ และมีผลกระทบต่อความสามารถของกำไรที่ไม่คาดหวัง และการเติบโตของยอดขาย<sup>29</sup>

วาริตา สมาน ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ความไว้วางใจในผู้นำและความพึงพอใจในงาน กับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด จำนวน 110 คน โดยต้องการศึกษา 5 ประการคือ 1.ความยุติธรรมในองค์การตามความรับรู้ของพนักงาน 2.ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 4.ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน และ 5.ความพึงพอใจในงาน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งผลสรุปของงานวิจัยดังกล่าวคือ ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงาน ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงาน และภาวะผู้นำทั้งสองสามารถทำนายความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงานได้<sup>30</sup>

มิลินรัตน์ บุญญฤทธิ์ ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงานของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าจำนวน 120 คน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงานของพนักงานโดยแบ่งเป็นกลุ่มรับรู้ว่ามีผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 60 คน และ กลุ่มรับรู้ว่ามีผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 60 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบวัดภาวะผู้นำทั้งสอง โดยได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงาน และภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงานได้ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงานได้<sup>31</sup>

ศิริภา คุณสูงเนิน การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน กับสุขภาวะทางจิตของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรของพนักงานเอกชนจำนวนหนึ่ง โดยการแบ่งกลุ่มที่รับรู้ว่ามีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงจำนวน 60 คน และกลุ่มรับรู้ว่ามีหัวหน้างานภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 60 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์

<sup>29</sup> สุมาลี เอกพล, "การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวงจรชีวิตของกิจการ ขนาดของกิจการและรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนา กับผลตอบแทนของหลักทรัพย์ " (ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550).

<sup>30</sup> วาริตา สมาน, "ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ความไว้วางใจในผู้นำและความพึงพอใจในงาน กับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด " (ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

<sup>31</sup> มิลินรัตน์ บุญญฤทธิ์, "ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงาน " (ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

และเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน ต่อสุขภาวะทางจิตของพนักงานโดยมีความพึงพอใจเป็นสื่อ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในการใช้เครื่องมือแบบสอบถาม โดยผลสรุปของการวิจัยคือภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อสุขภาวะทางจิต โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน จึงทำให้เห็นว่ารูปแบบของผู้นำนั้นมีส่วนที่ส่งผลต่อสุขภาวะทางจิตของพนักงานแม้รูปแบบจะแตกต่างกันแต่ความเป็นผู้นำนั้นย่อมจะมีอิทธิพลต่อพนักงานไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของผู้นำ<sup>32</sup>



<sup>32</sup> ศิราภา คุณสูงเนิน, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน กับสุขภาวะทางจิตของพนักงาน" (ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษารื่อง “วงจรชีวิตองค์การและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์การกรณีศึกษา ซีรีส์ Start-Up” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากซีรีส์ Start-Up เป็นฉาก ๆ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น นิตยสาร บทความต่าง ๆ หรือข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากซีรีส์ Start-Up ในการรับชมซีรีส์ดังกล่าวประเทศไทยจะสามารถรับชมได้ผ่านช่องทาง Netflix ผู้บริการสตรีมมิงออนไลน์ โดยซีรีส์ Start-Up มีจำนวนตอนทั้งสิ้น 16 ตอน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากต่าง ๆ ในซีรีส์ Start-Up

ตอนที่	ชื่อตอน	จำนวนนาที	ภาวะผู้นำของตัวละครหลัก				วงจรชีวิตองค์การ บริษัทข้ามชาติ
			ซอดัลมี	นมโคซาน	ฮันจียอง	วอนอินแจ	
1	START-UP	84 นาที					
2	FAMILY,FRIENDS,FOOLS	83 นาที					
3	Angel	83 นาที					
4	Sandbox	80 นาที					
5	Hackathon	82 นาที					
6	Key Man	81 นาที					
7	Burn Rate	77 นาที					
8	Backup	81 นาที					
9	Risk	81 นาที					
10	Demo Day	84 นาที					
11	Exit	77 นาที					
12	Acqhire	86 นาที					
13	Comfort Zone	73 นาที					
14	Elevator Speech	81 นาที					
15	MVP (Minimum Viable Product)	78 นาที					
16	Scale Up	81 นาที					



โดยวิเคราะห์เฉพาะฉากที่เกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการจะศึกษานั้นคือวงจรชีวิตขององค์กร และ ภาวะผู้นำ ที่แสดงออกมาในแต่ละฉากของตอนนั้น ๆ ของตัวละครหรือบริษัทข้ามชาติ โดยจะทำการดูซีรีส์ซ้ำไปเรื่อย ๆ ในฉากที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดทั้งตัวละครและบริษัท เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตัวละครและบริษัทที่ออกมาได้อย่างละเอียดและถูกต้องตามแนวคิดที่ใช้รายละเอียดเบื้องต้นของตัวละครมีดังต่อไปนี้

นมโดซาน : อัจฉริยะด้านคณิตศาสตร์ ผู้หลงใหลในเทคโนโลยี AI ที่เริ่มต้นธุรกิจจากการเตะฝุ่นและทำให้เข้าใจถึงการเลือกเดินตามความฝันไม่ใช่สิ่งที่ผิด คุณลักษณะเป็นที่มีความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่นในการทำงาน

ซอดัลมี : อดีตพนักงานสัญญาจ้าง ที่ก้าวเข้าสู่วงการสตาร์ทอัพและพิสูจน์ให้เห็นว่า ‘การเป็นผู้นำที่ดี’ ไม่จำเป็นต้องขึ้นนั่งอย่างเดียวเสมอไป คุณลักษณะเป็นผู้ที่รับฟังและสนับสนุนความเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีม

ฮันจียอง : หนุ่มที่ยึดมั่นในการวางแผนอย่างรอบคอบตั้งแต่เด็ก และก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าทีมปั้นบริษัทสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จได้แบบ 100% คุณลักษณะเป็นคนตรงไปตรงมาเป็นคนที่ไม่ลังเลที่จะตั้งคำถามและหาต้นตอของปัญหา

วอนอินแจ : อดีตทีมบริหารระดับสูงของบริษัท “Mother Nature” ที่ตัดสินใจลาออกและเบนเข็มมาจับธุรกิจสตาร์ทอัพด้วยตัวเอง คุณลักษณะมีความเชื่อมั่นเด็ดเดี่ยวกล้าที่จะตัดสินใจในช่วงเวลาที่สำคัญ

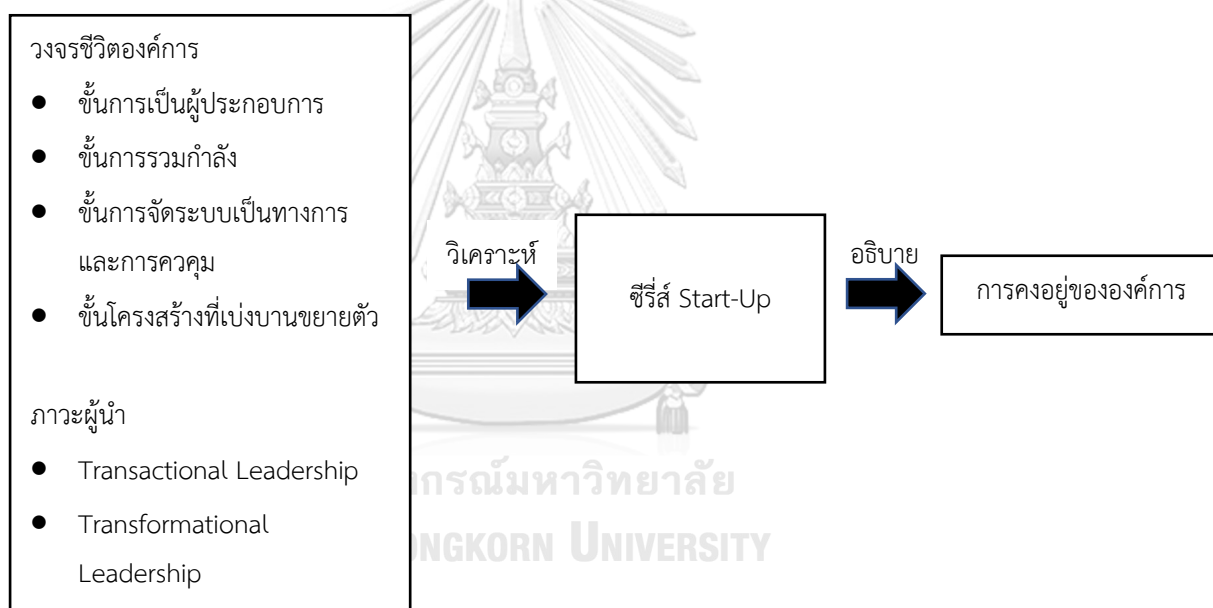
### 3.1.2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะแบ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ Facebook Page ที่มีการวิเคราะห์ตัวละครจากซีรีส์ Start-Up ในมุมมองการดำเนินธุรกิจตั้งที่การศึกษานี้วิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรและภาวะผู้นำ โดยได้มีการเลือก Facebook Page 3 เพจต่อไปนี้ 1. Marketing Oops คือ เพจเกี่ยวกับ Digital Marketing ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องธุรกิจ การลงทุน เทรนในปัจจุบัน 2. Mission To The Moon คือ เพจบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับธุรกิจ การตลาด เทคโนโลยี แรบบันดาลใจ และข้อคิดในการใช้ชีวิต และ 3. Working Tribes คือ เพจบอกเล่าการพัฒนาตนเองและวิธีใช้ชีวิตให้ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลจะเป็นการพูดคุยผ่านการสนทนาในช่องทาง Facebook Messenger เป็นไปในลักษณะถามตอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวละครหลักทั้ง 4 เพื่อเป็นการยืนยันและสำรวจความเห็นของบุคคลอื่น ๆ ว่าวิเคราะห์ตัวละครเหล่านั้นไปในทิศทางเดียวกัน หรือ มีความแตกต่างกันอย่างไรเพื่อนำมาเป็นจุดสังเกตในการวิเคราะห์พฤติกรรมหรือการตัดสินใจของตัวละครในมุมมองต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

ในส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึกทางผู้ศึกษาได้เลือกที่จะสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจที่มีรูปแบบธุรกิจเป็น Startup หรือมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ Startup เป็นหลักเพื่อที่จะสามารถสอบถามรายละเอียดในเชิงลึกเกี่ยวกับการเติบโตในแต่ละครั้งของธุรกิจ Startup และความสำคัญของผู้นำบริษัทที่จะสามารถนำพาให้บริษัทไปสู่ความสำเร็จได้ โดยผู้จัดทำได้เลือกผู้ที่จะสัมภาษณ์ คือ

คุณอภิชาติ ชันธวิธิ กรรมการผู้จัดการบริษัท คิว เจน คอนซัลแทนท์ จำกัด (QGEN) และบริษัท คิว อีลิทเทซ จำกัด (QElitez) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับสิงคโปร์ โดยทั้งสองบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบครบวงจร รวมทั้งยังดำรงตำแหน่งอุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

### 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กรและภาวะผู้นำจากซีรีส์เกาหลี “Start-Up” ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กร (Life cycling Organization) และแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วนคือ 1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครจากทั้ง 16 ตอน 2. สรุปผลการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ที่รับชมซีรีส์ “Start-Up” และ 3.สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### 4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครจากซีรีส์ “Start-Up”

การวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครจากซีรีส์ “Start-Up” ผู้วิจัยจะรับชมซีรีส์ทั้ง 16 ตอน โดยการเลือกเฉพาะฉากที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์และพฤติกรรมที่สามารถนำมาวิเคราะห์ให้ตรงกันกับทฤษฎีวงจรชีวิตองค์กร ของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON’S และ แนวคิดภาวะผู้นำ Transactional Leadership และ Transformational Leadership ของ James Macgregor Burns และ Bernard Bass ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการบันทึกสถานการณ์และฉากที่ตามดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากต่าง ๆ ในซีรีส์ Start-Up

ตอนที่	ชื่อตอน	จำนวน นาที	ภาวะผู้นำของตัวละครหลัก				วงจรชีวิตของกิจการ บริษัทซัมซานเทค
			ซอดัลมี	นมโคซาน	อันจีพยอง	วอนอินแจ	
1	START-UP	84 นาที					
2	FAMILY,FRIENDS,FOOLS	83 นาที					
3	Angel	83 นาที					
4	Sandbox	80 นาที					
5	Hackathon	82 นาที					
6	Key Man	81 นาที					
7	Burn Rate	77 นาที					
8	Backup	81 นาที					
9	Risk	81 นาที					
10	Demo Day	84 นาที					
11	Exit	77 นาที					
12	Acquire	86 นาที					
13	Comfort Zone	73 นาที					
14	Elevator Speech	81 นาที					
15	MVP (Minimum Viable Product)	78 นาที					
16	Scale Up	81 นาที					

#### 4.1.1 วงจรชีวิตขององค์การ

การศึกษาวงจรชีวิตขององค์การ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์การจากซีรีส์เกาหลี Start-Up จะศึกษาโดยนำแนวคิดวงจรชีวิตขององค์การ ของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S เข้ามาวิเคราะห์เหตุการณ์ในซีรีส์เพื่อให้ทราบว่าแนวคิดดังกล่าวที่ถูกนำเสนอไว้ในปี ค.ศ.1983 สามารถอธิบายวงจรชีวิตขององค์การสมัยใหม่ได้หรือไม่ โดยวิเคราะห์ผ่าน บริษัท Samsan Tech (ซัมซานเทค) ภายในซีรีส์ ซึ่งบริษัทที่มีความสนใจในเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) ที่จัดตั้งขึ้นโดย นมโคซาน ตัวเอกของเรื่อง ซึ่งมีเป้าหมายอยากจะเป็นยูนิคอร์นด้านปัญญาประดิษฐ์ ซีรีส์ได้มีการบอกเล่าเรื่องราวของบริษัท Samsan Tech ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทจนไปถึงจุดสิ้นสุดของบริษัท โดยผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

##### 1) ขั้นการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage)

เมื่อองค์การกำเนิดขึ้นนั้น ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นอย่างมากกับเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการดิ้นรนเพื่ออยู่รอดในตลาดให้ได้ ผู้ประกอบการจะอุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมดให้กับกิจกรรมการผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์ รูปแบบขององค์การในช่วงเวลานี้นี้มักไม่เป็นทางการ และไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด การบริหารควบคุมในขั้นนี้มักขึ้นอยู่กับผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ ความเจริญเติบโตขององค์การจะเป็นผลมาจากการที่องค์การสามารถ

ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่องค์กรจะเสนอกับตลาดหรือผู้บริโภค ในระยะนี้องค์การเปรียบเหมือนเด็กแรกเกิด โดยกิจกรรมมักมีขนาดเล็กความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนภายในองค์การในสิ่งใหม่จะทำได้มาก ความจำเป็นของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการจะต้องหาทางปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมพร้อมกับการที่องค์การจะเข้าสู่ช่วงของการเติบโตมากในอนาคต กิจกรรมจะต้องจัดหาและดำรงรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำมาใช้ทำงานให้มากและมั่นคงเพียงพอ

ลักษณะวงจรชีวิตในช่วงนี้

- กิจกรรมขนาดเล็ก
- อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์
- อุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมด
- ไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด

ขั้นตอนที่ 1 คือ ขั้นตอนเป็นผู้ประกอบการ นั้นจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนี่ 6 ที่เป็นการนำเสนอจุดกำเนิดโตซานเทคและซัมซานเทคในอดีต ที่ทำให้เห็นที่มาของชื่อบริษัทและความสัมพันธ์ระหว่างนมโตซาน ซอลซาน และ ยุงซาน โดยเรื่องราวของบริษัทซัมซานเทคจะถูกบอกเล่าต่อมาในตอนี่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของซีรีส์ที่ซัมซานเทคก่อตั้งมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี และยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเอง

ตารางที่ 5 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 2, 3, และ 6

ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ขั้นการเป็นผู้ประกอบการ
6	Keyman	49:30 – 56:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปิดบริษัทโตซานเทค</li> <li>● ซอลซานและยุงซานลาออกมาทำงานกับโตซานเทค และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “ซัมซานเทค”</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> กิจกรรมขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ <input type="checkbox"/> อุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมด <input type="checkbox"/> ไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด

2	FAMILYS, FRIEND, FOOLS	24:58 – 36:10  54:20 – 01:01:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาแอปพลิเคชัน</li> <li>● การส่งผลิตภัณฑ์เข้าร่วมแข่งขัน CODA</li> <li>● การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และหาช่องทางเพื่อให้ได้ทุนมาบริหารเพิ่มเติม</li> <li>● การตัดสินใจของผู้ก่อตั้งชมชานเทค ในการรับหรือไม่รับข้อเสนอของอันจีพยอง</li> </ul>	<input type="checkbox"/> กิจกรรมขนาดเล็ก <input checked="" type="checkbox"/> อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ <input checked="" type="checkbox"/> อุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมด <input checked="" type="checkbox"/> ไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด
3	ANGEL	01:03:15 – 01:04:18  01:11:02 – 01:13:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CODA ประกาศผลการแข่งขัน บริษัทชมชานเทค เป็นผู้ชนะ</li> <li>● อันจีพยองตกลงเป็นผู้สนับสนุนให้กับชมชานเทค</li> </ul>	<input type="checkbox"/> กิจกรรมขนาดเล็ก <input checked="" type="checkbox"/> อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ <input type="checkbox"/> อุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมด <input checked="" type="checkbox"/> ไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด
4	Sandbox	18:00 – 22:00  51:23 – 52:20	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อนักลงทุนที่ให้ความสนใจจำนวนมาก และความประทับใจของชมชานเทค</li> <li>● นัมโดซานขอคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมาจากอันจีพยองเกี่ยวกับอนาคตของชมชานเทค</li> </ul>	<input type="checkbox"/> กิจกรรมขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ <input checked="" type="checkbox"/> อุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมด <input checked="" type="checkbox"/> ไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวด

ในซีรีส์ตอนที่ 6 ที่มีชื่อว่า “Keyman” ในช่วงนาที 49:30 – 56:30 ครอบครัวนัมโดซานกำลังทำพิธีสำหรับเปิดบริษัทใหม่ โดยการกราบไหว้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ตามความเชื่อของคนเกาหลี โดยมี ซอลซาน และ ยงซาน เพื่อนสมัยเรียนของนัมโดซานเข้าร่วมพิธีด้วย ในเวลานั้นบริษัท “โดซานเทค” มีแค่นัมโดซานเพียงคนเดียว ระหว่างพิธีนัมโดซานได้มีการเชิญชวนเพื่อน ๆ ให้ออกจากบริษัทที่พวกเขาทำงานอยู่และมาร่วมทำงานกับนัมโดซานที่ “โดซานเทค” ซอลซาน และ ยงซานได้ตอบปฏิเสธทันที เนื่องจากมองว่ามีความสามารถไม่เท่ากันนัมโดซาน ต่อมาบริษัทที่ซอลซานทำงานอยู่ในได้ถูกแฮกเกอร์เจาะระบบด้วย Ransomware (แรนซัมแวร์) เป็นมัลแวร์ประเภทหนึ่งที่มีลักษณะที่จะทำการเข้ารหัสหรือล็อกไฟล์ ไม่ว่าจะป็นไฟล์เอกสาร รูปภาพ วิดีโอ ผู้ใช้งานจะไม่สามารถเปิดไฟล์ใด ๆ ได้เลยหากไฟล์เหล่านั้นถูกเข้ารหัส ซึ่งการถูกเข้ารหัสก็หมายความว่าต้องใช้คีย์ในการปลดล็อคเพื่อ

กู้ข้อมูลคืนมา ผู้ใช้งานจะต้องทำการจ่ายเงินตามข้อความ“เรียกค่าไถ่”ที่ปรากฏ โดยขอลชานที่เป็นเจ้าหน้าที่ IT ในขณะนั้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไข Ransomware แต่ขอลชานไม่มีความสามารถพอที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้ อีกทั้งจำนวนเงินที่ถูกเรียกค่าไถ่สูงถึง 100 ล้านบาท และจะเพิ่มขึ้นเป็น 200 ล้านบาทภายใน 24 ชั่วโมงหากไม่จ่ายเงินในทันที ท้ายที่สุดขอลชานได้หมดหนทางที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวจึงไปหานัมโศซานเพื่อบอกเล่าถึงปัญหาว่าตนจะหาเงินเหล่านั้นมาจ่ายค่าไถ่ได้อย่างไรและพยายามที่จะฆ่าตัวตายเพราะไม่สามารถหาเงินจำนวนนี้มาแก้ไขปัญหาค่าไถ่ นัมโศซานจึงได้เข้ามาช่วยจัดการปัญหานี้ ด้วยความสามารถที่มีในการเขียนโค้ด ในท้ายที่สุดนัมโศซานสามารถแก้ปัญหาดังกล่าว ทำให้ขอลชานรอดพ้นจากปัญหานี้ไปได้ และสามารถกลับไปทำงานที่บริษัทได้ แต่ในขณะเดียวกันขอลชานก็ไม่ได้บอกเล่าปัญหานี้แก่นัมโศซานแต่ได้บอกให้ยงชานทราบถึงปัญหาด้วย ยงชานจึงลาออกจากงานและช่วยหาเงินมาจ่ายเงิน 100 ล้านบาทที่ขอลชานต้องจ่าย แต่ผลปรากฏว่านัมโศซานสามารถแก้ปัญหานี้ได้โดยไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าไถ่ ทำให้ยงชานออกจากงานโดยเปล่าประโยชน์ และในท้ายที่สุดทั้งขอลชาน และ ยงชาน ได้ตัดสินใจเข้ามาร่วมทำงานกับนัมโศซานที่ “โศซานเทค” ต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “Samsan Tech (ซัมซานเทค)” ที่มาของชื่อซัมซานเทคนี้เกิดจากที่สมาชิกผู้ก่อตั้งทั้ง 3 คน นัมโศซาน ขอลชาน และ ยงชาน นั้นมีชื่อลงท้ายเป็น ซานด้วยกันทั้งสิ้น จึงกลายมาเป็น ซัมซานเทค (เลขสามในภาษาเกาหลีสามารถอ่านได้ว่าซัม)

ในตอนี่ 2 ที่มีชื่อว่า “FAMILYS,FRIEND,FOOLS” ในช่วงนาที่ที่ 24:58 – 36:10 จะได้ทราบถึงสถานที่ทำงาน จำนวนพนักงาน และ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยเนื่องจาก ซัมซานเทค มีรูปแบบธุรกิจที่เป็น Startup ที่เพิ่งก่อตั้งจึงมีสมาชิกเพียง 3 คนที่เป็นสมาชิกรุ่นก่อตั้ง สถานที่ทำงานเป็นเหมือนห้องเช่าเล็ก ๆ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่มุ่งเน้นทางเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ยังอยู่ในช่วงพัฒนาเพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างเสถียรและถูกต้อง โดยเงินทุนสนับสนุนของบริษัทซัมซานเทค ในช่วงนี้จะได้จากทางครอบครัวของนัมโศซานแต่เพียงอย่างเดียว และในฉากได้มีการแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้สนับสนุนที่เป็นครอบครัวของนัมโศซานต้องการที่จะเห็นความก้าวหน้าของบริษัทที่ตนสนับสนุนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี เงินที่ตนนั้นลงทุนไปมีอะไรจะออกเงยขึ้นมาหรือไม่หรือเป็นการใช้เงินไปอย่างเปล่าประโยชน์เพราะในฉากแสดงให้เห็นถึงอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นที่ทางผู้ก่อตั้งซื้อเอาไว้ในที่ทำงานเช่นเครื่องทำกาแฟอัตโนมัติที่มีราคาสูง ทำให้ผู้สนับสนุนตั้งคำถามว่าทำไมต้องใช้เครื่องนี้ทำไมถึงไม่กินกาแฟแบบสำเร็จรูป ผู้สนับสนุนจึงได้ซักถามถึงความก้าวหน้าของบริษัทว่าได้ทำอะไรสำเร็จมั่งแล้วตลอดระยะเวลาที่ได้เงินสนับสนุน อีกทั้งตัวนัมโศซานในช่วงที่ขอเงินสนับสนุนได้มีการแจ้งถึงเป้าหมายที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนประสบความสำเร็จภายใน 1 ปี โดยจะขอคูตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัทว่ามีความก้าวหน้าอย่างไร เหมาะสมที่จะลงทุนต่อไหม ทั้งสามคนได้อธิบายว่าพวกตนได้ลงแข่งขัน CODA ที่คล้ายคลึงกับโอลิมปิกของAI อีกทั้งได้นำเอาผลิตภัณฑ์ที่ตนกำลังพัฒนาออกมาแสดงให้ผู้สนับสนุนรับชม คือ การใช้กล้องในการจดจำรูปภาพ กล่าวคือ เมื่อนำ

กล้องถ่ายไปที่สิ่งของกล้องจะสามารถอ่านค่าออกมาได้ว่าสิ่งนั้นคืออะไรเช่น ถ่ายไปที่ทิวชู้ก็จะขึ้นข้อความมาว่าทิวชู้ ถ่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปก็จะขึ้นข้อความว่าบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป แต่ผลิตภัณฑ์ตัวนี้ยังไม่สมบูรณ์ในการแสดงต่อผู้สนับสนุนก็ได้แสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดในการอ่านค่าจากภาพถ่ายจึงทำให้ผู้สนับสนุนไม่พอใจ และตัดสินใจถอนเงินสนับสนุน เดิมทีทางนมโคซานและเพื่อน ๆ ที่รับรู้ได้ว่าทางผู้สนับสนุนกำลังจะเข้ามาพบ ได้มีความพยายามในการซ่อนตัวเนื่องจากทั้งหมดทราบว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนายังเป็นรุ่นต้นแบบจึงอาจไม่เป็นที่พอใจต่อผู้สนับสนุน จึงทำให้นมโคซานและเพื่อน ๆ จำเป็นที่จะต้องลดต้นทุนของบริษัทตนเพราะไม่มีผู้สนับสนุนจึงต้องขายของที่ไม่ว่าจะเป็นอะไรที่สามารถประหยัดก็ต้องทำ

ในช่วงนาที่ที่ 54:20 – 01:01:10 ชัมซานเทคได้มีโอกาสได้พบนักลงทุนที่ได้รับฉายาว่านักปั้นธุรกิจมือทอง ฮันจียองที่เข้ามาขอความช่วยเหลือกับตัวนมโคซาน ซอลซานและยองซานได้เข้ามาต่อรองว่าหากจะให้นมโคซานช่วยเหลือก็ต้องมีข้อแลกเปลี่ยนในตอนแรกพวกเขาต้องการข้อแลกเปลี่ยนเป็นเงินจำนวน 2 ล้านบาท เพื่อเป็นค่าเสียเวลาในการให้นมโคซานช่วยเหลือ ระหว่างนั้นนมโคซานได้มีคำถามกับฮันจียองเนื่องจากตัวนมโคซานได้มีการส่งรูปแบบธุรกิจไปให้บริษัทที่ฮันจียองทางอีเมล เพื่อหวังให้บริษัทที่ฮันจียองทำงานสนใจเข้ามาลงทุนในชัมซานเทค แต่ก็ไม่ได้รับการตอบกลับ นมโคซานจึงถามฮันจียองว่าได้มีการอ่านรูปแบบธุรกิจของพวกเขาไหม ฮันจียองตอบว่าได้มีการอ่านแต่ไม่มีความคิดที่จะลงทุนเนื่องจากธุรกิจของชัมซานเทคยังอยู่ในขั้นต้นเกินไป ทั้งสามได้ขอยกไปตัดสินใจร่วมกันว่าตกลงจะรับคำขอนี้ไหมซึ่งในการประชุมของทั้งสามคนนั้นได้ตกลงกันว่าจะให้นมโคซานไปช่วยฮันจียองเพื่อให้ได้ค่าจ้าง 2 ล้านบาทมาช่วยในการดำเนินธุรกิจต่อไป แต่ในท้ายที่สุดเมื่อต้องไปแจ้งกับฮันจียอง นมโคซานกลับเปลี่ยนใจเขาไม่ต้องการเงิน 2 ล้านบาทที่เป็นค่าเสียเวลาแต่เขาได้ขอให้ฮันจียองช่วยให้พวกเขาและชัมซานเทคสามารถเข้าไปในแซนด์บ็อกซ์ แชนด์บ็อกซ์ (Sandbox) คือ สถาบันบ่มเพาะผู้ประกอบการ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเงินทุนสร้างเครือข่ายสำหรับธุรกิจ Startup ที่เรียกว่า Accelerating Center จุดเริ่มต้นของสถานที่ในฝันของผู้ประกอบการ กล่าวอีกในหนึ่ง Sandbox เป็นเหมือนพื้นที่ปลอดภัยของเหล่าผู้ประกอบการในการเริ่มต้นทดสอบไอเดีย กล้าที่จะผิดพลาดและเติบโตขึ้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า Sandbox นั้นเป็นสถานที่ในฝันของผู้ประกอบการอย่างแน่นอนจึงทำให้นมโคซานหวังให้ฮันจียองช่วยในการที่จะได้มีโอกาสเข้าไปในนั้น แต่ฮันจียองได้ตอบปฏิเสธเพราะ Sandbox ไม่ใช่สถานที่ของผู้ที่ไม่มีฝีมือและใช้แต่เพียงเส้นสายเป็นสถานที่ของผู้ที่อยากที่จะประสบความสำเร็จเท่านั้น

โดยรูปแบบการดำเนินกิจการของชัมซานเทค ในตอนที่ 2 นั้นจะตรงกับรูปแบบของวงจรชีวิตองค์กรขั้นที่ 1 คือ การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage) ซึ่งเมื่อองค์กรได้จัดตั้งขึ้น ผู้ก่อตั้งและบรรดาผู้บริหารหรือที่เรียกว่าผู้ก่อตั้งรุ่นแรกจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างมากในกับริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เห็นได้จากที่ชัมซานเทคมุ่งเน้นการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ของ



ตนให้นำมาใช้เป็นอุปกรณ์ในการอ่านค่าต่าง ๆ ผ่านการจดจำรูปภาพ ซึ่งในตอนนี้อยู่ในขั้นต้นนี้ยังเป็นเพียงแค่ตัวทดลองอยู่แม้จะใช้ระยะเวลาในการพัฒนาถึง 2 ปี แล้วก็ตาม ต่อมาเกิดเหตุการณ์ที่ผู้สนับสนุนได้ถอนทุนคืนโดยยุติการสนับสนุนด้านเงินทุนกับทางซัมซานเทค ตัวนมโดซานและเพื่อน ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับลดทรัพยากรต่าง ๆ ในบริษัทเพื่อทำให้บริษัทยังสามารถคงอยู่ได้โดยในฉากจะมีแสดงให้เห็นถึงการนำสิ่งของต่าง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญน้อย ไปประกาศขายบนอินเทอร์เน็ต เช่น เครื่องทำกาแฟอัตโนมัติ คีย์บอร์ดคุณภาพดี และชุดหูฟังที่ไม่ได้ใช้ เพื่อเป็นการหารายได้เข้าบริษัทเพื่อใช้ในการจ่ายค่าเช่าพื้นที่ และ ค่าเช่าเซิร์ฟเวอร์ ในส่วนของรูปแบบขององค์กรนั้นซัมซานเทคในช่วงตอนนี้มีสมาชิกเพียง 3 คน อีกทั้งทั้งหมดนั้นเป็นเพื่อนร่วมมหาวิทยาลัยกันจึงทำให้มีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อน ไม่ได้มีสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ว่าใครเป็นหัวหน้าใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเกิดจากการประชุมหารือกันไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ตัดสินใจ และในช่วงสุดท้ายที่นมโดซานได้มีการพูดคุยกับฮันจีพยองนั้นจะเห็นได้ว่านมโดซานแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรโดยเขาได้มองหาโอกาสในการที่จะทำให้ซัมซานเทคสามารถเข้าไปใน Sandbox สถานที่ในฝันของผู้ประกอบการStartup ทุก ๆ คน

ตอนที่ 3 ที่มีชื่อว่า “ANGEL” ในช่วงเวลาที่ 01:03:15 – 01:04:18 นมโดซานและเพื่อน ๆ ได้ย้ายที่ทำงานมาจากห้องเช่ามาทำงานที่ห้องพักของฮันจีพยองชั่วคราว นมโดซานได้มีการพูดคุยกับฮันจีพยองถึงความเป็นไปได้ที่ทางซัมซานเทคจะสามารถเข้าร่วม Sandbox โดยมีฮันจีพยองเป็นคนสนับสนุน ฮันจีพยองได้ตอกกลับคำของนมโดซานว่าธุรกิจของซัมซานเทคนั้นมีแค่เทคโนโลยีที่มีความสามารถ แต่ไม่มีแบบแผนทางธุรกิจไม่รู้จะนำเทคโนโลยีนั้นไปประยุกต์ใช้กับอะไร ไม่มีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน หรือก็คือยังไม่ได้วางแผนอะไรเลยนอกจากการอวดอ้างเทคโนโลยีของตนเท่านั้นทันใดนั้นเองชอลซานได้เปิดโทรศัพท์มือถือและได้ร้องไห้ออกมาทำให้เพื่อน ๆ และฮันจีพยองเกิดความสงสัยว่าทำไมอยู่ ๆ ถึงร้องไห้ขึ้นมา ชอลซานได้บอกถึงสาเหตุที่ตนร้องไห้นั้นเป็นเพราะดีใจ ที่ซัมซานเทคสามารถชนะการแข่งขัน CODA ที่คล้ายคลึงกับโอลิมปิกของAI อีกทั้งคะแนนของพวกตนชนะอันดับอื่น ๆ อย่างขาดลอย นมโดซานจึงนำไปให้ฮันจีพยองดูว่าบริษัทของตนนั้นก็มิดีเช่นกันที่สามารถชนะการแข่งขันนี้ได้

ในช่วงเวลาที่ 01:11:02 – 01:13:10 นมโดซาน ชอลซาน และ ยงซาน ได้พูดคุยเกี่ยวกับการหานักลงทุนเข้ามาลงทุนให้กับซัมซานเทค เพราะพวกเขาเพิ่งจะชนะการแข่งขัน CODA ที่เป็นการแข่งขันปัญญาประดิษฐ์ระดับโลก และมีการประกาศชื่อของบริษัทเขาบนเว็บไซต์ โดยนมโดซานอยากให้เลือกฮันจีพยองมาเป็นผู้สนับสนุนเนื่องจากมองว่าพวกเขาและฮันจีพยองมีเป้าหมายเดียวกันจะง่ายต่อการพูดคุยและสะดวกใจในการทำงาน หากไปหาผู้สนับสนุนคนอื่นจากที่อื่นพวกเขาไม่แน่ใจว่าจะสามารถทำงานร่วมกันหรือจะมีเป้าหมายเดียวกันหรือไม่ ฮันจีพยองจึงเป็ทางเลือกที่ดีที่สุดของซัมซานเทค

ในตอนที 3 นี้ซ้มนชานเทคยังมีรูปแบบของวงจรชีวิตองค้การซ้มนที่ 1 ค้ือ การเป็น ผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage) อยู่เหมือกับตอนที 2 แต่ในตอนนี้ความพยายามของซ้มนชานเทคที่ริเริ่มสร้างสรรค้เทคโนโลยีเริ่มผลิดอกออกผลจากการที่พวกเขาได้ร่วมเข้าแข่งชัน CODA ซ้่งเป็นการแข่งชันระดับโลกและพวกเขาสามารถคว้ารางวัลชนะเลิศมาได้ ผลลัทธิของการคว้ารางวัลชนะเลิศนี้เองทำให้ซ้มนชานเทคมีผลงานซ้่นมาพร้อมกับการซ้ือเสียงที่ทาง CODA ได้ประกาศช้ือบริษัทพวกเขาบนหน้าเว็ปไซด์ทำให้ช้วนั้นแพร่ออกไปอย่างมก พวกเขาซ้่งเริ่มวางแผนหานักลงทุนเข้ามาช่วยสนับสนุนบริษัท ทำให้เห็นว่พวกเขามีความคิดเตรียมพร้อมในการปรับโครงสร้างและวางแผนในการพัฒนาไปสู่อีกซ้่นหนึ่ง เป็นไปตามที่แนวค้ิดวงจรชีวิตองค้การกล่าวไว้ซ้่งล้ัน

ตอนที 4 ที่มีช้ือว่ “Sandbox” ในช่วงนาที่ที 18:00 – 22:00 หลังจกที่ CODA ประกาศว่ บริษัท ซ้มนชานเทค เป็นผู้ชนะ ทำให้ช้ือเสียงของบริษัทถูกเผยแพรไปย้่งวงกว้างซ้่งมีผู้ให้ ความสนใจที่จะเข้ามาขอรายละเอียดเพื่อลงทุนเป็นจ้นวนมกแบบที่พวกเขาไม่เคยเจอมาก่อน เนื่องจกแต่เดิมพวกเขาซ้่งสามจ้่าเป็นที่ต้องไปตามหาขอน้าเสนอรูปแบบธุรกิจแก่ผู้สนับสนุน ไม่เคยเป็นฝ่ายที่รอให้ผู้สนับสนุนเข้ามาติดต่อ โดยพวกเขาได้ทำการน้าเสนอผลิดัณฑ์และแผนธุรกิจกับ บรรดาผู้ที่เข้ามาให้ ความสนใจในการลงทุนให้แก่ซ้มนชานเทคจ้นวนมก ทำให้ซ้มนชานเทคเกิด ความประหม่าและขาดความรอบคอบในการจัดการ การน้าเสนอต่อนักลงทุน จนในที่สุดฮันจ้ียองได้เข้ามาช่วยเนื่องจกการที่พวกเขาตื่นเต้ันจึงได้เปิดเผยข้อมูลทุกอย่างของซ้มนชานเทคไม่ว่จะเป็น รายละเอียดเทคโนโลยีของพวกเขาอย่างละเอียด จึงอาจน้าไปสู่การน้าข้อมูลเหล่าน้ันไป ลอกเลียนแบบได้ในท้ายที่สุด การน้าเสนอผลิดัณฑ์และเทคโนโลยีแก่นักลงทุนซ้่งหมดจ้ิงจบลง พวกเขาได้รับนามบัตรมกมายจกนักลงทุนเหล่าน้ันว่จะติดต่อกลับแต่ท้ายที่สุดนามบัตรเหล่าน้ันก็ไม่ได้ มีผลอะไรเพราะพวกเขาเหล่าน้ันที่มาในวันนีไม่ได้จะสนใจลงทุนกับซ้มนชานเทคจริง ๆ โดยในที่สุดฮันจ้ียองได้ต้อว่าน้ันมโดชาน ซอลชาน และ ยงชาน ถึงความประมาทของพวกเขาในวันนีเพราะอาจจะ ทำให้เทคโนโลยีของพวกเขาถูกขโมย และท้ายที่สุดฮันจ้ียองได้ตกลงเข้ามาเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ในการจะช่วยให้ซ้มนชานเทคสามารถเข้าไปใน Sandbox ได้ด้วยประโยคที่ฮันจ้ียองพูดกับพวกเขา “นักลงทุนที่เขารู้ดีเพื่อจะปฏิเสธพวกคุณง้แล้ว พวกคุณคือรถที่พวกเขาไม่คิดจะซ้่น เขารู้ว่พูดชมว่ เท่เพื่อให้มันจบง้แต่เพราะผมคิดจะซ้่นรถคันนี ผมถึงต้องเช้กยางรถ เช้กผ้าเบรคก่อน ผมต้องเช้กให้ เข้มงวด ก่อนจะใช้ง้ เพราะผมคิดจะใช้รถคันนีจริง ๆ ง้แล้ว หลังจกนี ถ้าจะตดัสนใจอะไร ให้ปรึกษา ผมก่อนนะคร้บ”

ในช่วงนาที่ที 51:23 – 52:20 น้ันมโดชานที่เปรียบเหมือนประธานของซ้มนชานเทคเพราะ เป็นคนที่มีความสามารถมกที่สุดในบริษัทและได้รับการยอมรับจกผู้ก่อตั้งอีก 2 คนได้แก่ ซอลชาน และ ยงชาน ได้พูดคุยกับฮันจ้ียองที่ได้เข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษาให้แก่ซ้มนชานเทค โดยน้ันมโดชานได้ขอ คำแนะนำกับฮันจ้ียองเพื่อทำให้ซ้มนชานเทคประสบความสำเร็จและสามารถเข้าไปใน Sandbox ได้

โดยนัมโตซานรับปากว่าจะทำตามที่ยันชีพของแนะนำอย่างไม่มีข้อแม้ โดยยันชีพของผู้เป็นนักลงทุนมือทองได้ให้คำแนะนำกับนัมโตซานว่า “ผมบอกให้คุณจ้างประธานบริษัท เลิกเป็นประธานเถอะครับ คุณไม่มีดีเอ็นเอประธานอยู่ในตัวหรอก อย่าทำให้ชีวิตใครหลายคนต้องลำบาก ถ้าเข้าแซนด์บ็อกซ์ได้แล้วให้จ้างประธานก่อนเลยครับ บริษัทของคุณต้องการประธานที่เหมาะสมครับ” โดยเหตุการณ์นี้จะทำให้เกิดการพัฒนาของซัมซานเทคโนโลยีในขั้นต่อไป

ในตอนี่ 4 นี้ซัมซานเทคโนโลยียังมีรูปแบบของวงจรชีวิตองค์กรขั้นที่ 1 คือ การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage) อยู่เหมือนกับตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 แต่เริ่มที่จะพยายามพัฒนาขึ้นไปอีกขั้นเพราะตอนนี้พวกเขามีความเชื่อมั่นในเทคโนโลยีของตนเองจากการชนะการแข่งขันระดับโลกอย่าง CODA ซึ่งทำให้พวกเขามีชื่อเสียงขึ้นมาจนทำให้ซัมซานเทคโนโลยีเป็นที่สนใจต่อนักลงทุน อีกทั้งตอนนี้ซัมซานเทคโนโลยีที่ปรึกษาอย่างยันชีพของที่เข้ามาช่วยให้คำแนะนำในการพัฒนาซัมซานเทคโนโลยีการเข้าไปยัง Sandbox อีกทั้งยังได้รับการแนะนำจากยันชีพของว่าให้นัมโตซานเลิกเป็นประธานและให้หาประธานคนใหม่ที่เหมาะสมและมีความสามารถในการบริหารเข้ามาแทน เพราะยันชีพของมองว่านัมโตซานนั้นไม่มีบุคลิกและความสามารถในการบริหารเลย หากยังคงเป็นประธานอยู่ต่อไปอาจจะทำให้บริษัทไม่ได้ไปถึงฝั่งฝัน เปรียบเหมือนในแนวคิดที่ว่า องค์กรจำเป็นที่ต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพราะเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการจะต้องหาทางปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมพร้อมกับการที่องค์กรจะเข้าสู่ช่วงของการเติบโตมากขึ้นในอนาคต จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าซัมซานเทคโนโลยีนั้นพร้อมที่จะพัฒนาไปยังขั้นต่อไปของรูปแบบวงจรชีวิตองค์กร

## 2) ขั้นการรวมกำลัง (collectivity stage)

เมื่อองค์กรสามารถมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรเติบโต ขั้นตอนที่ต่อไปก็คือการที่องค์กรเริ่มทำกิจกรรมมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการจัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจในการนำมาซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จให้จงได้ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและแสดงออกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กรสูงมาก อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังคงมีความไม่เป็นทางการอยู่ (mostly informal) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเริ่มสร้างระบบโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการให้เห็นบ้างแล้วก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กรเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวและการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก ซึ่งทำให้มีการพัฒนา รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ต่างๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กรมากขึ้นด้วย

ความจำเป็นขององค์กรในขั้นนี้เป็นความจำเป็นในด้านมออบหมายงาน ให้พนักงานแต่ละคนไปทำพร้อมกับการควบคุมในระดับหนึ่งจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานเองก็ มีความต้องการที่จะได้มาซึ่งความเชื่อมั่นและความเป็นอิสระในกิจกรรมงานที่พวกเขากระทำ ผู้บริหารระดับสูงต่างมี

ความต้องการที่จะเห็นการร่วมมือทำงานด้วยกันและสามารถนำกิจกรรมงาน ต่างๆ เหล่านั้นในแต่ละแผนกมาประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาเครื่องมือและระบบที่ดี ในการควบคุมและประสานสัมพันธ์กันในแต่ละแผนกให้ สามารถปฏิบัติงาน

ลักษณะวงจรชีวิตในช่วงนี้

- กิจกรรมมีมากขึ้น
- จัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับชั้นการบังคับบัญชา
- พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- การติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังไม่เป็นทางการ
- ความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จ

วงจรชีวิตองค์การในขั้นที่ 2 ขั้นการรวมกำลัง จะเป็นขั้นที่เกิดขึ้นในตอนที่ 5 HACKATHON เหตุการณ์เกิดขึ้นเมื่อชมชานเทคโนโลยีเข้าร่วมการคัดเลือกเข้าไปสู่ Sandbox โดยการคัดเลือกนั้นชมชานเทคโนโลยีจำเป็นต้องหาสมาชิกเพิ่มซึ่งได้แก่ CEO (Chief Executive Officer) คือ หัวหน้าของทีม Startup เป็นผู้ที่คอยดูแลจัดการเรื่องต่างๆ และ Designer คือ นักออกแบบการนำเสนอรูปแบบธุรกิจรวมไปถึงหน้าตาของผลิตภัณฑ์ เพราะชมชานเทคโนโลยีนั้นสมาชิกผู้ก่อตั้งล้วนเป็น Developer หรือ นักพัฒนาโปรแกรมทั้งสิ้น โดยชมชานเทคโนโลยีได้เลือกขอตั้งทีมงานเอกของเรื่องเข้ามาในตำแหน่ง CEO และ จองชานเทคโนโลยีเข้ามาในตำแหน่ง Designer โดยเมื่อรวมทีมกันครบแล้วจะมีกิจกรรมที่ชื่อว่า Hackathon ซึ่ง Hackathon มีที่มาจากคำ 2 คำ ได้แก่ Hacking และ Marathon แต่เมื่อรวมกัน คือการจัดกิจกรรมการแข่งขันระดับไอเดีย สร้างโมเดลธุรกิจใหม่หรือโปรดัคส์ใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อยอดในอนาคต โดยมีเวลาจำกัด 48 ชั่วโมงในการคิดโมเดลธุรกิจ

ตารางที่ 6 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 5

ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ขั้นการรวมกำลัง
5	HACKATHON	26:00 – 35:34	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ชัมซานเทคผ่านเข้ารอบการแข่งขัน HACKATHON เพื่อคิดค้นโมเดลธุรกิจขึ้นมาใหม่</li> <li>● สมาชิกในทีมชัมซานเทคมีความสงสัยในความสามารถของ ซอด้ลมี CEO ของบริษัท</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> กิจกรรมมีมากขึ้น <input checked="" type="checkbox"/> จัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานมีความรู้สึกถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร <input checked="" type="checkbox"/> การติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังไม่เป็นทางการ <input type="checkbox"/> ความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จ

ในตอนที่ 5 ที่มีชื่อว่า “HACKATHON” ในช่วงนาทีที่ 26:00 – 35:34 ชัมซานเทคเข้ารอบการแข่งขัน HACKATHON ที่มีเวลาจำกัด 48 ชั่วโมง ในการคิดค้นโมเดลธุรกิจขึ้นมาใหม่ และต้องนำเสนอรูปแบบธุรกิจต่อกรรมการภายในเวลา 3 นาที พวกเขาได้ระดมความคิดกันว่าจะใช้ฐานข้อมูลอะไรของทาง Sandbox ที่จัดไว้ให้ มาใช้สร้างโมเดลธุรกิจในการแข่งขันครั้งนี้ โดยซอด้ลมีที่รับหน้าที่เป็น CEO ของชัมซานเทคได้ใช้ข้อมูลลายเซ็นของธนาคารเพื่อสร้างโปรแกรมตรวจสอบลายมือจริงและลายมือปลอมด้วยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งทุกคนภายในทีมเห็นด้วยกับโมเดลธุรกิจนี้ เพราะมีความน่าสนใจและแสดงถึงความสามารถและเทคโนโลยีด้าน Machine Learning ของนักพัฒนาชัมซานเทค แต่ผลการทดสอบเบื้องต้นพบว่าโปรแกรมที่เขียนนั้นไม่สามารถตรวจสอบลายมือได้ ซอด้ลมีที่เป็น CEO จึงได้มอมุมมองใหม่ ๆ ในการพัฒนาโปรแกรมจากมุมมองของผู้ที่ไม่ได้เข้าใจเทคโนโลยีอย่างถ่องแท้ จนทำให้บรรดานักพัฒนาได้เปิดมุมมองอีกแบบหนึ่ง จึงตัดสินใจแก้ระบบใหม่อีกรอบเพราะระบบเดิมที่พวกเขาเขียนโค้ดไว้นั้นเพื่อผลิตภัณฑ์ที่ใช้อ่านคำสั่งต่าง ๆ ผ่านรูปภาพ ไม่ใช่โค้ดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่เลือกพัฒนาในปัจจุบันที่ใช้เป็นการตรวจสอบลายมือ ซึ่งการจะเขียนโค้ดใหม่ทั้งหมดนั้นเป็นเรื่องที่ใช้เวลานานและไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ ทำให้ทีมนักพัฒนาต้องถกเถียงกันถึงความเสี่ยงที่จะขึ้นในการตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง-แต่ซอด้ลมีกล่าวว่า “เราก็ตอบผิดต่อไปไม่ได้นะ หากคำตอบอื่นยังดีเสียกว่า” ท้ายที่สุดจากการชี้แนะของซอด้ลมีนั้นทำให้โค้ดที่นักพัฒนาเขียนขึ้นมาใหม่สามารถตรวจสอบลายมือได้อย่างแม่นยำ จึงทำให้โมเดลธุรกิจนี้สามารถประสบความสำเร็จและสามารถนำไปใช้ได้จริง

ในตอนที 5 จะเห็นได้ว่าวงจรชีวิตของซั่มซานเทคได้ก้าวมาสู่ขั้นที่ 2 ขั้นการรวมกำลัง (collectivity stage) เพราะพวกเขาได้ผู้นำที่มีความสามารถในรอบคัดเลือกของ Sandbox ผู้นำที่ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดที่ว่าด้วย องค์การมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำพองค์การเติบโต คือการที่องค์การเริ่มทำกิจกรรมมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการจัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานขององค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจในการนำพองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายให้จงได้ เพราะ ณ ตอนนีซั่มซานเทคได้มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการแข่งขัน ซอด้ลมีที่เป็นผู้นำก็ทำการเตรียมตัวสำหรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อกรรมการ นั้มโตซานและเพื่อน ๆ ในตำแหน่ง Developer ก็ทำการเขียนโค้ดสำหรับธุรกิจดังกล่าวให้สามารถตรวจสอบลายมือได้ถูกต้อง จองซาฮาที่เป็น Designer ก็ทำการออกแบบการนำเสนอและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ แต่ความสัมพันธ์ในการสื่อสารก็ยังไม่เป็นทางการเหมือนเดิม อีกทั้งซอด้ลมียังแสดงให้เห็นถึงการควบคุมทีม Developer ไปในลักษณะที่เป็นเหมือนกัการแนะนำมากกว่าการบังคับให้ทำตามทีตนคิด ซอด้ลมีจะพูดเพื่อช่วยจุดประกายกับทีม Developer อยู่เสมอ ๆ เพราะเธอนั้นมีมุมมองในการใช้ชีวิตที่แตกต่างกับทีม Developer ทีอาจจะมีความรู้และมุมมองด้านเทคโนโลยีมากกว่า แต่ในทางกลับกันการนำเอาเทคโนโลยีมาใส่ในผลิตภัณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องประยุกต์เอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับความเป็นจริง คนทีเอาแต่เขียนโค้ดอาจจะไม่เข้าใจถึงความเป็นจริงในส่วนนี้ ดังนั้นซอด้ลมีทีผ่านการทำงานและใช้ชีวิตในสังคมต้องพบเจอสิ่งเหล่านี้ อยู่เป็นประจำ มุมมองของเธอก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับทีมนี้ อีกทั้งการประสานสัมพันธ์ในแต่ละแผนกเธอมักพูดคุยกับจองซาฮาทีเป็น Designer อยู่เสมอ ๆ เพื่อให้ได้รูปแบบการนำเสนอทีดีที่สุด โดยไม่ได้ใช้เพียงความเห็นของเธอเท่านั้นโดยส่วนใหญ่เธอจะให้ Designer ออกแบบสือทีจะใช้ นำเสนอมาก่อนแล้วค่อยนั่งพูดคุยเพื่อปรับสือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับทำทีทีเธอจะทำ ณ เวลานั้น ๆ เพื่อให้การนำเสนอสมบูรณ์แบบมากที่สุด

### 3) ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม (formalization and control stage)

ขั้นนี้้องค์การจะสามารถตั้งหลักได้แล้วและกำลังใช้ระบบเพื่อสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนทีสมบูรณ์แบบ เพื่อให้มี้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินการซึ่งกฎระเบียบรวมถึงแนวทางต่างๆ ทีกำหนดขึ้นก็เพื่อการดำรงรักษาสิ่งต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นวิธีการทำงาน และการมุ่งบรรลุเป้าหมายทีตั้งไว้ สิ่งทีผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในช่วงตอนนีก็คือ การที่้องค์การมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการเป็นระบบราชการ (bureaucratic) มากจนเกินไป จนทำให้เป็นข้อจำกัดในการทีพนักงานของ้องค์การจะมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ ้องค์การ

เริ่มมีขนาดใหญ่ และซับซ้อนมาก จนเกินกว่าจะจัดการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารลดน้อยลงและมักเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ ทางธุรกิจและปล่อยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่จะทำหน้าที่ตัดสินใจและจัดการ ระบบการให้ความสำคัญ ความชอบและสวัสดิการ “ขึ้นอยู่กับผลกำไรซึ่งถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กร”

ลักษณะวงจรชีวิตในช่วงนี้

- เริ่มสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์
- มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ
- ข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่

วงจรชีวิตองค์กรในขั้นที่ 3 ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม (formalization and control stage) จะเกิดขึ้นในตอนที่ 6 7 และ 8 ซึ่งเป็นเหตุการณ์หลังที่ซัมซาน เคนำเสนอโมเดลธุรกิจ หรือ Pitching หมายถึง การขายไอเดียหรือแผนธุรกิจ เพื่อให้นักลงทุนเลือกตัดสินใจร่วมลงทุนด้วย จากการแข่งขัน Hackathon ในรอบคัดเลือกของ Sandbox ที่ซัมซานเทคโนโลยีได้สร้างโมเดลธุรกิจภายใน 48 ชั่วโมงได้แก่โมเดลธุรกิจตรวจสอบลายมือด้วยปัญญาประดิษฐ์หรือ AI ในท้ายที่สุดซัมซานเทคโนโลยีสามารถผ่านเข้ารอบและได้เข้าไปอยู่ใน Sandbox โดยจากจุดนี้เองซัมซานเทคโนโลยีจะเริ่มมีรูปแบบองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากซัมซานเทคโนโลยีมีรูปแบบที่เป็นองค์กรอย่างชัดเจนมีการออกแบบนามบัตรใหม่ ให้เป็นทางการมากยิ่งขึ้นเพื่อใช้ในการติดต่อลูกค้า หรือ หาผู้ลงทุนต่างๆ



ตารางที่ 7 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 6 7 และ 8

ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ชั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม
6	Keyman	21:00 – 22:50  33:30 – 41:00  01:07:20 – 01:10:20	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ชัมซานเทคย้ายเข้ามาในออฟฟิศที่ทาง Sandbox จัดเตรียมไว้ให้พร้อมสวัสดิการต่าง ๆ</li> <li>● ฮันจียองเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้กับชัมซานเทคอย่างเป็นทางการ โดยเขาเริ่มตรวจสอบแผนธุรกิจและข้อบังคับของบริษัทในทันที</li> <li>● ชัมซานเทคเริ่มวางกฎระเบียบและโครงสร้างของบริษัทให้มีความชัดเจนเพื่อแสดงถึงความมั่นคงของบริษัทต่อผู้นักลงทุนที่มีความสนใจ</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> เริ่มสร้างกฎระเบียบกระบวนการและการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์ <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ <input checked="" type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ <input type="checkbox"/> ข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่
7	Burn Rate	27:50 – 28:55  34:00 – 36:40  46:11 – 47:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขอคลังมีวางแผนรายจ่ายของชัมซานเทคเพื่อให้ชัมซานเทคใช้เงินสนับสนุนจากทาง Sandbox ให้คุ้มค่าที่สุด</li> <li>● ชัมซานเทครวบรวมความคิดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อดึงดูดนักลงทุนในงาน Demo Day ที่ทาง Sandbox จัดขึ้น</li> <li>● ขอคลังมีเสนอแผนหาเงินสนับสนุนเพิ่มเพื่อที่จะใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังพัฒนาเพื่อ Demo Day</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> เริ่มสร้างกฎระเบียบกระบวนการและการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์ <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ <input checked="" type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ <input type="checkbox"/> ข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่



ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ชั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม
8	Backup	07:35 – 11:10  28:43 – 30:21	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลิตภัณฑ์ใหม่ของซัมซานเทค เริ่มเป็นรูปเป็นร่าง</li> <li>● เริ่มทดสอบผลิตภัณฑ์และปล่อยตัวทดลองให้คนทั่วไปลองใช้</li> </ul>	<input type="checkbox"/> เริ่มสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์ <input checked="" type="checkbox"/> มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ <input checked="" type="checkbox"/> ข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่

ในตอนี่ 6 ที่มีชื่อว่า “KEYMAN” ในช่วงนาทีที่ 21:00 – 22:50 ซัมซานเทคได้ย้ายเข้ามาในออฟฟิศที่ทาง Sandbox จัดเตรียมไว้ให้และได้ทำการเลือกโต๊ะทำงานของตนเองตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งและตรวจสอบอุปกรณ์ว่ามีพร้อมไหมต่อการเริ่มทำงานต่อไปอีกในระยะเวลา 6 เดือน ต่อมาผู้จัดการของผู้เข้ารอบ Sandbox ในครั้งที่ 12 นี้ได้เข้ามาอบรมและอธิบายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้กับซัมซานเทคได้ฟังไม่ว่าจะเป็นเรื่องสวัสดิการที่ Sandbox สนับสนุนธุรกิจ Startup ของซัมซานเทคเป็นระยะเวลา 6 เดือน เป็นค่าเช่าออฟฟิศ ค่าใช้จ่ายส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าเซิร์ฟเวอร์ ค่าอาหารและเครื่องดื่ม และถ้ายังมีอะไรขาดเหลือสามารถติดต่อให้จัดหาเพิ่มเติมได้ Sandbox จะทำการโอนเงินสนับสนุนจำนวน 100 ล้านบาทเข้าบัญชีบริษัท “ประธานโปรดตรวจสอบสถานะด้วยนะครับ” นี่เป็นประโยคที่สร้างความสงสัยให้กับบรรดาผู้ก่อตั้งซัมซานเทคที่เป็นนักพัฒนาอย่าง นัมโดซาน ซอลซาน และยงซาน นัมโดซานเข้าใจผิดว่าหมายถึงสถานะของบุคคลเช่น โสด สมรส ในขณะที่นั้นซอดัลมีต้องเข้ามาแก้สถานการณ์ว่าที่พวกเขาสงสัยนั้นเป็นเพียงเพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลายความจริงพวกเขาเข้าใจกันอยู่แล้ว ก่อนซอดัลมีจะเริ่มอธิบาย “เป็นการตรวจสอบสถานะของกิจการโดยรวม ก่อนที่จะรับเงินทุน และตรวจดูกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท เช่น งบการเงิน รายชื่อผู้ถือหุ้น เป็นต้น” นัมโดซาน ซอลซาน และยงซานได้แต่ต้องตามน้ำไปว่ามี นอกจากนี้ซัมซานเทคจะมีพี่เลี้ยงเข้ามาให้คำปรึกษาจากการสนับสนุนจาก Sandbox เพื่อช่วยในการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อเตรียมตัวสำหรับ Demo Day คือ วันที่บริษัทนำเสนอแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุนหรือประชาสัมพันธ์ธุรกิจให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ในช่วงนาที่ที่ 33:30 – 41:00 หลังจากซอตลมีเลือกฮันจีพยองมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับซัมซานเทค ฮันจีพยองได้เข้ามาแนะนำตัวอีกครั้งอย่างเป็นทางการกับทางซัมซานเทคที่มีสมาชิกเพิ่ม นั่นคือ จองซาฮา และ ซอตลมี โดยเขาเริ่มตรวจสอบแผนธุรกิจของบริษัท ข้อบังคับของบริษัท ตามความถนัดของเขาที่มักจะต้องตรวจสอบเอกสารเหล่านี้ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนให้กับ Startup โดยสำหรับซัมซานเทคนั้นฮันจีพยองได้กล่าวว่า “แผนธุรกิจสิบคะแนน ข้อบังคับของบริษัทก็สิบคะแนน ส่วนรายชื่อผู้ถือหุ้น ติดลบหนึ่งล้านคะแนน” ทุกคนต่างตกใจว่ามีอะไรผิดปกติกับรายชื่อผู้ถือหุ้นโดยสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่ซอตลมีให้ฮันจีพยองตรวจสอบมีดังต่อไปนี้ นัมโดซาน 19 เปอร์เซ็นต์ ซอตลมี ยงซาน ซอลซาน จองซาฮา นัมซองฮวาน คนละ 16 เปอร์เซ็นต์ นัมชอบโฮ 1 เปอร์เซ็นต์ นัมโดซานนั้นมีหุ้นเยอะที่สุดในบริษัทสูงถึง 19 เปอร์เซ็นต์ โดยยงซานได้กล่าวว่า “นัมโดซาน เขาเก่งด้านการเขียนโค้ด ด้านการช่วยเหลือมากที่สุด แล้วก็พยายามมากกว่าใคร ก็เลยเพิ่มสามเปอร์เซ็นต์ และคนที่เหลือก็แบ่งเป็น 16 เปอร์เซ็นต์อย่างเท่าเทียมครับ” หลังจากจบคำพูดของยงซาน ฮันจีพยองได้กล่าวต่อว่า “ผมมั่นใจเลยนะ คนโง่ที่เห็นรายชื่อส่วนแบ่งนี้ แล้วคิดจะลงทุน คงไม่มีสักคนบนโลกนี้แน่นอนครับ ทำไมนะเหรอ เพราะรายชื่อส่วนแบ่งที่ตรงงามนี้ จะแสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของประธาน” โดยอำนาจของประธานนั้นจะแสดงออกมาในรูปแบบของส่วนแบ่งเพราะถ้าส่วนแบ่งอย่างนี้มีโอกาสที่นักลงทุนจะมากกว่าวนซื้อหุ้นเพิ่มเติมในกรณีที่เลวร้ายที่สุดนักลงทุนอาจจะร่วมมือกับผู้ถือหุ้นคนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างในบริษัทตามใจชอบหรือจะขายทิ้งก็ได้ ฮันจีพยองจึงเสนอวิธีแก้ไขดังนี้ “เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องแบบนี้ ต้องรวบรวมหุ้นส่วนใหญ่ ให้ศิโยแมนตั้งแต่เนิ่นๆ พวกคุณถึงจะปกป้องบริษัทได้ครับ ใครคือคนที่ ซัมซานเทคแห่งนี้ขาดไม่ได้อย่างน้อย 60 เปอร์เซ็นต์”

ในช่วงนาที่ที่ 01:07:20 – 01:10:20 ซอตลมีได้ทำบัญชีผู้ถือหุ้นใหม่ตามคำแนะนำของฮันจีพยองโดย ยงซาน ซอลซาน นัมซองฮวาน และ ซอตลมี ถือหุ้นคนละ 8 เปอร์เซ็นต์ และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดคือ นัมโดซาน 67 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งซอตลมียังขอให้ปรับเปลี่ยนระเบียบคือเมื่ออยู่ที่บริษัทขอให้ทุกคนพูดจาสุภาพ เพราะเมื่อมีพนักงานเพิ่มขึ้น ถ้าไม่มีมาตรฐานการพูดหรือเรียกชื่อ อาจเกิดความไม่สบายใจขึ้น และขอให้ทุกคนโปรดรักษาระเบียบ ต่อมาจองซาฮา Designer ของซัมซานเทค ได้มีคำถามว่าทำไมเธอถึงไม่มีหุ้นในบริษัทเลย ซอตลมีได้ตอบคำถามเธอ “การแบ่งหุ้นจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามของคุณจองซาฮาคะ คุณจองซาฮาไม่มีความคิดที่จะทำตามระเบียบใช้คำสุภาพในที่ทำงานหรือคะ ถ้าเป็นงั้นขอโทษด้วยนะคะ แต่คุณไม่สามารถร่วมงานกับเราได้แล้วคะ คุณไม่ไผลมาที่ออฟฟิศ เพิกเฉยต่อสายติดต่อเรื่องงาน นั่นแหละผิดจัดการ ฉันทำงานร่วมกับคนแบบนั้นไม่ได้คะ” ท้ายที่สุดจองซาก็เลือกที่ต่อจากนี้ไปจะปฏิบัติตามระเบียบของซัมซานเทคที่ซอตลมีตั้งท้ายที่สุดบัญชีผู้ถือหุ้นของซัมซานเทคมีดังต่อไปนี้ นัมโดซาน 64 เปอร์เซ็นต์ ซอตลมี ซอลซาน ยงซาน จองซาฮา นัมซองฮวาน คนละ 7 เปอร์เซ็นต์

ในตอนที 6 บริษัทซัมซานเทคโนโลยีก้าวสู่ขั้นต่อไปของรูปแบบวงจรชีวิตองค์กรนั้นคือ ขั้นตอนการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม (formalization and control stage) ซัมซานเทคโนโลยีจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างและการวางกฎระเบียบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากที่สมาชิกก่อตั้งดั้งเดิมของซัมซานเทคโนโลยีนั้นไม่เข้าใจถึงสถานะของกิจการว่า ซัมซานเทคโนโลยีต้องมีเอกสารอะไรบ้าง ไม่ว่าจะป็นรายชื่อผู้ถือหุ้น กฎระเบียบหรือข้อบังคับของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรมีเนื่องจากผู้ก่อตั้งเริ่มต้นของซัมซานเทคโนโลยีนั้นล้วนเป็น Developer ที่ขาดความสามารถในการบริหารจัดการบริษัททำให้เอกสารเหล่านี้ไม่ได้มีการจัดทำ ซอด้ลมีที่เข้ามารับตำแหน่ง CEO จะต้องเป็นผู้วิจัยขึ้นมาใหม่ ตามที่แนวคิดวงจรชีวิตองค์กรกล่าวไว้ องค์การกำลังสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์แบบ เพื่อให้มีองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินการซึ่งกฎระเบียบรวมถึงแนวทางต่างๆ ที่กำหนดขึ้นก็เพื่อการดำรงรักษาสิ่งต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นวิธีการทำงาน และการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เห็นได้จากการแบ่งสัดส่วนรายชื่อผู้ถือหุ้นที่จากเดิมจะแบ่งกันในสัดส่วนที่ผู้ก่อตั้งนั้นมีจำนวนหุ้นใกล้เคียงกันซึ่งมีความเสี่ยงในการที่บริษัทอาจจะถูกยึดโดยนักลงทุนหรือเกิดการทรยศกันเองในบริษัท และนำไปสู่การปรับโครงสร้างองค์กรตามใจตนเองหรือร้ายที่สุดไปสู่การขายบริษัททิ้ง จากคำแนะนำของฮันจียองคือการทำ Key man ซึ่งหมายถึง บุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์กร และเป็นคนที่องค์กรขาดไม่ได้ ถือหุ้นในสัดส่วนที่มากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ โดยกว่าจะได้สัดส่วนหุ้นที่ควรจะเป็นนั้นเกิดการโต้เถียงกันเนื่องจากแต่เดิมซัมซานเทคโนโลยีไม่ได้มีการแบ่งหุ้นแต่อย่างใดแต่เดิมอยู่ด้วยแบบครอบครัวหุ้นของแต่ละคนต้องเท่า ๆ กัน แต่พอบริษัทเริ่มโตมากยิ่งขึ้นเรื่องของธุรกิจและความมั่นคงของธุรกิจก็เข้ามาเกี่ยวข้องจึงต้องมีการแบ่งหุ้นที่ชัดเจนเพื่อความปลอดภัยและคงอยู่ของบริษัท อีกทั้งจะเห็นในส่วนของกฎระเบียบในการใช้คำพูดได้ถูกตั้งขึ้นในตอนนี เพราะการที่บริษัทเติบโตขึ้นในอนาคตต้องมีพนักงานเพิ่มขึ้น ถ้าไม่มีมาตรฐานการพูดหรือเรียกชื่อ อาจเกิดความไม่สบายใจได้ แต่เดิมซัมซานเทคโนโลยีอยู่กับแบบครอบครัวและคนสนิททำให้การใช้คำพูดนั้นเป็นกันเองแต่เมื่อเริ่มมีคนใหม่ ๆ เข้ามา การใช้คำพูดแบบสนิทสนมนั้นก็เริ่มเป็นเรื่องยากเห็นได้จากกรณีของจองซาฮาที่เข้ามาร่วมกับซัมซานเทคโนโลยีภายหลัง การใช้คำพูดของเธอกับผู้ก่อตั้งเดิมของซัมซานเทคโนโลยีนั้นเป็นไปในทิศทางที่ไม่สุภาพและค่อนข้างจะไม่ให้เกียรติกันเพราะเธอมองว่าพวกเขาเหล่านั้นมีสถานะที่ด้อยกว่าเธอ ซอด้ลมีจึงแก้ไขปัญหของจองซาฮาอย่างเด็ดขาดคือการชู่เธอว่าถ้าไม่สามารถปฏิบัติใช้คำพูดสุภาพในที่ทำงานได้ ก็ขอให้ออกจากบริษัทเพราะทางซัมซานเทคโนโลยีไม่สามารถร่วมงานกับคนแบบเธอได้ ทำยที่สุดจองซาฮาที่รับข้อเสนอและพยายามที่จะปรับปรุงตัวเองให้พูดจาสุภาพมากยิ่งขึ้น

ในตอนที 7 ที่มีชื่อว่า “Burn Rate” ในช่วงนาที่ที่ 27:50 – 28:55 ซอด้ลมีวางแผนรายจ่ายที่ได้รับมาจากเงินสนับสนุนของ Sandbox จำนวน 100 ล้านวอน หรือ การคำนวณ Burn Rate ซึ่งหมายถึงอัตราการเผาเงินของธุรกิจ หรือเป็นค่าใช้จ่ายต่อเดือนในช่วงที่บริษัทยังไม่มีรายได้ โดยซอด้ลมีได้เก็บเงินสำรองไว้จำนวน 30 ล้านวอน จำนวน 70 ล้านวอนที่เหลือนั้นเป็นค่าเดินทาง

ค่าโทรศัพท์ และค่าอุปกรณ์จำนวน 10 ล้านบาท และแบ่งเป็นเงินเดือนของพนักงานจำนวนคนละ 2 ล้านบาท/เดือน เหตุผลที่ซอด้ลมีเลือกที่จะจ่ายเงินเดือนเพียงเดือนละ 2 ล้านบาทเนื่องจากถ้าหากจ่ายเงินเดือนคนละ 10 ล้านบาทบริษัทจะอยู่ได้เพียง 6 เดือนถ้ายังไม่มีรายได้เข้ามา

ในช่วงนาที่ที่ 34:00 – 36:40 ซัมซานเทคได้จัดประชุมเพื่อรวบรวมความคิดว่าบริษัทของพวกเขาควรที่จะสร้างผลิตภัณฑ์แบบใดที่จะดึงดูดผู้ลงทุนให้เข้ามาร่วมลงทุนในบริษัท อีกทั้งเป็นการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่เขาภูมิใจ โดยในที่ประชุมมีการเสนอไอเดียผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้ เครื่องตรวจจับฝูงเป็ดโดยใช้เทคโนโลยีการรับรู้ภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้ฝูงเป็ดเข้าไปกินแมลงที่ผู้ประกอบการเลี้ยง โปรแกรมวิเคราะห์ดวงชะตา ในเรื่องอาชีพ ความรัก การเรียน และสุขภาพในเชิงวิทย์ผ่านเทคโนโลยีการรับรู้รูปภาพจากการเซลฟี่หน้าของผู้ใช้ บริการซื้อขายสุนัขโดยการจับภาพการแสดงสีหน้าของสุนัขเพื่อให้สุนัขเป็นผู้เลือกเจ้าของ และเทคโนโลยีการรับรู้ภาพผ่านการใช้กล้องถ่ายที่ซัมซานเทคเคยทดลองมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท โดยได้มีการปรับปรุงใหม่เพื่อใช้สำหรับผู้พิการทางสายตาโดยการเปลี่ยนค่าที่อ่านได้นั้นออกมาเป็นเสียง

ในช่วงนาที่ที่ 46:11 – 47:00 ซอด้ลมีได้เรียกสมาชิกในซัมซานเทคเข้าประชุม เพราะเธอมีไอเดียที่ได้จากการพูดคุยกับวอนอินแจพี่สาวของเธอ เธอคิดจะหาเงินสนับสนุนเพิ่มผ่านการให้บริการแก้ไขปัญหากับบริษัทแห่งหนึ่งโดยมีข้อเสนอ ดังนี้ เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาได้ 50 ล้านบาท สร้างโปรแกรมมาช่วยแก้ไขปัญหา 300 ล้านบาท ถ้าจัดการและดำเนินงานให้ทั้งหมด 1,000 ล้านบาท ภายในทีมก็เกิดความสงสัยในเมื่อมีเป้าหมายที่จะต้องทำผลิตภัณฑ์สำหรับ Demo Day แล้วทำไมถึงไปรับงานบริการแก้ไขปัญหาให้บริษัทอื่นอีกซอด้ลมีจึงอธิบายว่าการให้บริการแก้ไขปัญหานี้ทำให้ซัมซานเทคสามารถดำรงอยู่ได้จากเดิม 6 เดือน เป็น 3 ปีแทน และยังเป็นการทำงานเพิ่มเติมในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ซัมซานเทคต้องการจะทำจริง ๆ ที่จะนำเสนอในงาน Demo Day

ในตอนที่ 7 จะเห็นได้ว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอในงาน Demo Day ซอด้ลมีในฐานะประธานของซัมซานเทคได้พยายามหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อเข้ามาลดความกดดันในการทำงานกับทีม เพราะหากยังไม่มีเงินสนับสนุนหรือรายได้เข้ามา บริษัทอาจต้องปิดตัวลงในอีก 6 เดือนข้างหน้า ซอด้ลมีจึงเสนอบริการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่บริษัทแห่งหนึ่ง เพื่อนำเงินที่ได้จะบริการนั้นมาหมุนใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ซัมซานเทคตั้งเป้าไว้ นั่นคือ โปรแกรมช่วยเหลือคนพิการโดยการอ่านค่าและแปลงออกมาเป็นเสียง ตรงกับแนวคิดที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ และการหารายได้มาเสริมเพื่อให้บริษัทมีรายได้เข้ามาขณะที่กำลังพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้นานขึ้น นั่นเป็นการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์นั้นในขั้นนี้ได้ถูกจำกัดลงโดยซัมซานเทคจะพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มลูกค้าแน่นอนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เพื่อตอบรับการที่องค์กรมีความเป็นทางการมากยิ่งขึ้น ในตอนนี้ผลิตภัณฑ์ที่พวกเขาจะผลิตขึ้นนั้นจะเน้นไปที่การสร้างกำไร และสามารถดึงดูดนักลงทุนมากยิ่งขึ้น

ในตอนที 8 ที่มีชื่อว่า “Backup” ในช่วงเวลาที่ 07:35 – 11:10 ซอด้ลมีและจงซาฮา ได้ออกไปสอบถามผู้พิการทางสายตาถึงสิ่งที่ต้องการจากแอปพลิเคชันช่วยเหลือผู้พิการทางสายตา โดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นความต้องการที่จะให้แอปพลิเคชันสามารถอ่านตัวอักษรได้แม่นยำ แม้เคลื่อนที่ไปด้วยก็ยังต้องแม่นยำอยู่ ต้องการรับรู้การอ่านลายมือได้ ธนบัตรและเหรียญยังต้องได้ เพราะผู้พิการทางสายตาส่วนใหญ่มีโอกาสมากที่จะโดนโกงเงินทอง นัมโดซานได้แจ้งว่าสิ่งที่ทางผู้พิการคนนี้ต้องการสามารถทำได้เพราะส่วนใหญ่สิ่งที่ขอมานั้นล้วนแล้วแต่มีอยู่ในแอปพลิเคชันที่ใช้ช่วยเหลือผู้พิการทางสายตากันอยู่แล้ว แต่ทางเราต้องมาปรับปรุงให้มันแม่นยำยิ่งขึ้น ในขณะที่ซอด้ลมีได้มีความคิดขึ้นมาว่าถ้าเกิดแอปพลิเคชันที่พวกเขา กำลังสร้างขึ้นมานั้นสามารถมองไปรอบ ๆ และอ่านออกเสียงได้อย่างทันที่นั้นคงจะดีกว่าอ่านค่าได้เพียงตัวอักษร เมื่อนัมโดซานได้ฟังไอเดียดังกล่าว จึงเกิดความคิดที่จะผสมเทคโนโลยีจับภาพที่พวกตนนั้นได้รางวัลชนะเลิศจาก CODA มาผสมเข้ากับโปรแกรมช่วยเหลือผู้พิการทางสายตาที่กำลังทดลองทำอยู่ โดยจะเขียนโค้ดขึ้นเพื่อให้แอปพลิเคชันนี้ทำงานได้ทันทีผ่านกล้องมือถือทั่ว ๆ ไปอ่านค่าและออกเสียงได้ในทันทีไม่เพียงตัวอักษร รูปภาพ แต่รวมถึงสีหน้าท่าทางของคนทั่วไปแบบทันทีหรือที่เรียกว่า “เรียลไทม์”

ในช่วงเวลาที่ 28:43 – 30:21 นัมโดซาน ซอลซาน ยงซาน และ จงซาฮา ได้เชิญผู้พิการทางสายตามาร่วมทดลองแอปพลิเคชันสำหรับช่วยเหลือผู้พิการทางสายตาที่ทางซัมซานเทคโนโลยีสร้างขึ้น-แอปพลิเคชันนี้ใช้ชื่อว่า “นูนกิล” ผลปรากฏว่า นูนกิล สามารถทำงานได้อย่างแม่นยำร้อยเปอร์เซ็นต์ในการอ่านค่าธนบัตรหรือเหรียญ รวมไปถึงสามารถรับรู้ถึงบุคคลที่กล้องถ่ายภาพนั้นถ่ายไป และอ่านออกมาเป็นเสียง ซอลซานซึ่งใส่แว่นไม่มีเลนส์ โดยผู้พิการทางสายตาได้ทดสอบยกมือถือที่มีนูนกิล และถามออกมาว่าตอนนี้ใครอยู่ตรงหน้าฉันหรือ แอปพลิเคชันนูนกิลตอบกลับมาว่า “ชายวัย 20 ปีที่สวมแว่นไม่มีเลนส์ เพื่อพยายามให้ตัวเองดูเท่ครับ” ทั้งทีมซัมซานเทคโนโลยีและผู้พิการทางสายตาต่างแสดงความตกใจและยินดีที่แอปพลิเคชันนี้มีความแม่นยำอย่างมาก

ในตอนที 8 ความคิดสร้างสรรค์ของซัมซานเทคโนโลยีถูกมุ่งเป้าไปที่การสร้างผลิตภัณฑ์ของตัวเองเพื่อดึงดูดนักลงทุน เทคโนโลยีส่วนใหญ่ที่พวกเขาจะพัฒนาหรือนำเข้ามาใช้สำหรับแอปพลิเคชันที่พวกเขากำลังสร้างนั้นก็จะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในแอปพลิเคชันอื่น ๆ ที่ช่วยผู้พิการทางสายตาทั่ว ๆ ไปอยู่แล้ว จนกระทั่งซอด้ลมีนั้นมีไอเดียใหม่ที่อยากให้ออปพลิเคชันของพวกเขาสามารถออกเสียงและจับภาพได้แบบเรียลไทม์ รวมถึงอ่านสีหน้าของผู้ที่ถูกถ่ายได้ และยังเป็นการผสมผสานนำเอาเทคโนโลยีเก่าของซัมซานเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงจากการแข่งขัน CODA มาประยุกต์เข้ากับแอปพลิเคชันนี้ เห็นได้ว่าการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนเกินไปในเรื่องการทำรายได้ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ ๆ ในการทำแอปพลิเคชันนี้

#### 4) ชั้นโครงสร้างที่เติบโตเต็มที่ (elaboration of structure stage)

ผู้บริหารในขั้นตอนนี้จะต้องระมัดระวังถึงการที่องค์การเริ่มก้าวเข้ามาสู่ช่วงที่องค์การมีสภาพใกล้สุกงอม หรืออาจเริ่มมีแนวโน้มของการถดถอยชั่วคราว จึงมีความจำเป็นในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์การในการฝ่าฟันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในหลาย ๆ องค์การถึงขนาดมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน และในองค์การเองก็จำเป็นต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถนำพาให้องค์การรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ที่กำลังจะคืบคลานเข้ามาและปรับตัวเองให้เข้าสู่ขั้นตอนใหม่ของความรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่งได้ องค์การก็อาจต้องพบกับขั้นตอนของการถดถอยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

##### ลักษณะวงจรชีวิตในช่วงนี้

- มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน
- หาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ในขั้นที่ 4 ของวงจรชีวิตองค์การ ชั้นโครงสร้างที่เติบโตเต็มที่ (elaboration of structure stage) นั้นจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนที่ 11 ซึ่งการดำเนินซีรีส์ของเรื่อง Start-Up ได้เดินทางมาสู่องค์ที่สองของเรื่องที่เราสามารถฝ่าฝืนอุปสรรคและประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนามาสู่ขั้นนี้คือช่วงที่ ชัมซานเทคกำลังเตรียมตัวสำหรับงาน Demo Day ซึ่งเป็นวันที่ Sandbox เปิดให้บริษัทนำเสนอแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุนในประเทศและนอกประเทศ อีกทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และหาผู้ชนะในการแข่งขัน Sandbox ครั้งนี้

ตารางที่ 8 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 11 และ 12

ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ชั้นโครงสร้างที่เบ่งบานขยายตัว
11	Exit	31:25 – 40:28  52:10 –	● ซอด้ลมี CEO ของบริษัทชัมซานเทค ขึ้น Pitching ผลิตภัณฑ์ "นูนกิล" ใน Demo Day	<input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน <input checked="" type="checkbox"/> หาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ



ตอนที่	ชื่อตอน	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ	ชั้นโครงสร้างที่แบ่งบานขยายตัว
		54:59	● ทูสโท บริษัทจากต่างประเทศ และเข้าร่วมมาเป็นกรรมการในงาน Demo Day มีความสนใจที่จะซื้อกิจการของซัมซานเทค	
		01:02:23 – 01:06:17	● ซัมซานเทควางแผนนำเงินจากการขายกิจการ ไปทำธุรกิจใหม่ร่วมกัน	
12	Acquire	01:57 – 03:36	● นัมโดซานและซอดัลมีเซ็น สัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทูสโท	<input checked="" type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน <input type="checkbox"/> ทหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
		19:12 – 22:00	● ทูสโทเจอกับทางซัมซานเทคว่าจะเลิกจ้างซอดัลมีที่เป็น CEO และ จองซาฮาที่เป็น Designer	

ในตอนี่ 11 ที่มีชื่อว่า “Exit” ในช่วงนาทีที่ 31:25 – 40:28 ซัมซานเทคได้ขึ้นไป Pitching ผลิตภัณฑ์ที่ชื่อว่า “นูนกิล” เป็นแอปพลิเคชันที่มีไว้ช่วยเหลือผู้พิการทางสายตา โดยมีความสามารถที่สามารถแปลผลสิ่งต่าง ๆ ออกมาเป็นเสียงได้แบบเรียลไทม์ ระหว่างการนำเสนอซอดัลมีได้ใช้มือถือของตนที่มีแอปพลิเคชันนูนกิลถ่ายไปที่คณะกรรมการทั้ง 6 คน โดยนูนกิลสามารถแปลออกมาได้ว่า กรรมการที่นั่งอยู่มีทั้งสิ้น 6 คน เป็นผู้ชายนั่งอยู่ 4 คน และผู้หญิง 2 คน กรรมการทุกคนต่างแปลกใจที่มีแอปพลิเคชันที่สามารถประมวลผลได้อย่างเรียลไทม์ขนาดนี้ ในช่วงตอบคำถามมีคำถามว่าการมีเป้าหมายเป็นเพียงกลุ่มผู้พิการทางสายตานั้นเพียงพอแล้วหรือ กลุ่มลูกค้าไม่น้อยไปหรือ ซอดัลมีตอบว่า “เราไม่ได้มองเพียงตลาดภายในประเทศ แต่มีผู้พิการทางสายตาทั่วโลกถึง 40 ล้านคน และตอนนี้ นูนกิลได้ให้บริการภาษาอังกฤษ และ จีนแล้ว” ในช่วงท้ายของการ Pitching มีการทดสอบสมรรถนะของเทคโนโลยีในการจับภาพของทางซัมซานเทคกับบริษัทของวอนอินแจ เนื่องจากทั้งสองบริษัทนั้นมีเทคโนโลยีการจับภาพที่มีความแม่นยำสูงทั้งคู่แต่ซัมซานเทคมีความแม่นยำน้อยกว่าชนิดหนึ่งโดยนัมโดซาน ให้เหตุผลว่าค่าความแม่นยำนั้นแปรผันตามสถานการณ์ในการจับภาพนั้น จึงเกิดการแข่งขันเพื่อเปรียบเทียบความแม่นยำกับบริษัทของวอนอินแจ โดยใช้สถานการณ์เดียวกันเพื่อเปรียบเทียบชี้ชัดไปเลยว่าเทคโนโลยีในการจับภาพของบริษัทใดแม่นยำและมี

ประสิทธิภาพมากกว่ากัน ผลปรากฏว่าเทคโนโลยีของซัมซานเทคโนโลยีสามารถจับภาพในสถานการณ์ที่ทางกรรมการจัดหามา ได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากกว่าบริษัทของวอนอินแจ ซัมซานเทคโนโลยีกลายเป็นผู้ชนะการแข่งขัน Sandbox Demo Day ครั้งที่ 12 นี้

ในช่วงเวลาที่ 52:10 – 54:59 หลังจากซัมซานเทคโนโลยีชนะการแข่งขัน Sandbox Demo Day ครั้งที่ 12 บริษัทจากต่างประเทศนามว่า “ทูลโท” แสดงความสนใจที่จะเข้ามาซื้อกิจการของซัมซานเทคโนโลยี ในราคา 3,000 ล้านบาท รวมถึงเสนอว่าหลังจากควบรวมกิจการจะนำทีมงานของซัมซานเทคโนโลยีไปทำงานที่สาขาใหญ่ของทูลโทที่ ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยซอด้ลมีสอบถามว่าเมื่อกิจการของพวกเขาถูกทูลโทซื้อไปแล้วนั้นจะทุนกิลยงคงสามารถให้บริการได้อยู่หรือไม่ เพราะวัตถุประสงค์ของบริการทุนกิลที่พวกเขาสร้างขึ้นนั้นเพื่อช่วยเหลือผู้พิการทางสายตา ท้ายที่สุดซอด้ลมีขอตรวจสอบเอกสารสัญญาให้เรียบร้อยก่อนและจะติดต่อทางทูลโทกลับไปอีกครั้ง

ในช่วงเวลาที่ 01:02:23 – 01:06:17 หลังจากที่ทั้งทีมตกลงที่จะขายซัมซานเทคโนโลยีให้แก่ทูลโท พวกเขาได้แยกย้ายกันไปฉลอง แต่ในท้ายที่สุดพวกเขากลับใจตรงกันแล้วมาพบกันที่ออฟฟิศเก่าของซัมซานเทคโนโลยีที่เป็นออฟฟิศแรกที่เช่าอยู่บนดาดฟ้าตึก ทั้งหมดพูดคุยกันถึงการนำเงิน 3,000 ล้านบาทที่แบ่งแล้วไปทำอะไรกันดี บางคนเอาไปซื้อห้องพัสดุหรือ บางคนเอาไปทำฟาร์มที่วางแผนจะทำ ท้ายที่สุดซอด้ลมีเสนอไอเดียและเชิญชวนให้ทีมซัมซานเทคโนโลยี ร่วมกันทำธุรกิจกันใหม่อีกครั้ง เธออธิบายว่า “เทคโนโลยีจับภาพของเราทำได้ดีมาก การนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้กับระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ ก็น่าจะเป็นไปได้” ทุกคนต่างพูดกันว่าจะทำได้หรือเพราะว่าบริษัทใหญ่ ๆ ยังลงทุนกันมหาศาลสำหรับธุรกิจนี้ นัมโดซานพูดขึ้นมาว่า “ทำไมล่ะ เราก็มียังเงินอยู่ 3,000 ล้านบาท” พวกเขาได้พูดคุยเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจใหม่นี้จนถึงเช้า

ในตอนที่ 11 จะเห็นได้ว่าซัมซานเทคโนโลยีได้ก้าวไปสู่อีกขั้นของวงจรชีวิตองค์การที่เป็นช่วงเบ่งบานขยายตัวหลังจากที่พวกเขาชนะการแข่งขัน Sandbox Demo Day อีกทั้งยังประกาศให้ผู้สนับสนุนที่เข้ารับชมการ Pitching ในวันนั้นทราบถึงความเหนือชั้นทางเทคโนโลยีการจับภาพของตน จนทำให้ทูลโท บริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกสนใจที่จะซื้อกิจการของซัมซานเทคโนโลยีของพวกเขาไปใช้ในผลิตภัณฑ์อื่น ๆ หลังจากซัมซานเทคโนโลยีตกลงที่จะถูกควบรวมกิจการกับทูลโท ทีมงานซัมซานเทคโนโลยีทั้งหมดได้มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับจะนำเงิน 3,000 ล้านบาทไปทำอะไร โดยซอด้ลมีได้มีไอเดียในการทำธุรกิจใหม่และได้มีการชักชวน โดยเริ่มเกริ่นนำจากความยอดเยี่ยมของเทคโนโลยีที่ซัมซานเทคโนโลยี และชี้ให้เห็นว่าสามารถต่อยอดอะไรได้บ้างซึ่งธุรกิจใหม่ที่ซอด้ลมีสนใจจะทำนั้นคือรถยนต์ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ ที่มีการติดตั้งอุปกรณ์รับรู้ภาพติดไว้กล้องหน้ารถในการนำทางและหยุดหากมีเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้นจึงทำให้สมาชิกซัมซานเทคโนโลยีต่างพูดคุยแลกเปลี่ยนไอเดียในการที่จะเริ่มธุรกิจใหม่จนถึงเช้า ตรงกับแนวคิดวงจรชีวิตองค์การว่าด้วย ผู้บริหารระดับสูงต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในยามที่บริษัทก้าวเข้าสู่ช่วงสุกงอม



ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในช่วงนาฬิกาที่ 19:12 – 22:00 ตัวแทนของบริษัททุสโทได้เข้ามาแจ้งกับทางซัมซานเทคว่าจะเลิกจ้างซอดัลมีที่เป็น CEO และ จองซาฮาที่เป็น Designer เหลือไว้เพียง Developer ทั้งสาม นัมโดซาน ซอลซาน และ ยงซานเท่านั้นที่จะได้เดินทางไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา นัมโดซานไม่พอใจอย่างมากเพราะทางทุสโทรับปากแล้วว่าพวกเขาทั้งหมดจะไปซิลิคอน แวลลีย์ อีกทั้งยังสัญญาอีกหนึ่งอย่างคือการจะให้ทุนเปิดบริการอยู่ ซึ่งทุสโทปฏิเสธทั้งสองอย่างในท้ายที่สุดเพราะเป็นเพียงการรับปากด้วยวาจา ไม่ได้มีการระบุไว้ในสัญญาการกระทำดังกล่าว เรียกว่า Acqhire คือการซื้อบริษัทเพื่อให้ได้ มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ เห็นได้จากเมื่อได้ Developer แล้วตำแหน่งอื่นทุสโทได้ปลดออกทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่านี่คือจุดจบของซัมซานเทค

ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ในช่วงนาฬิกาที่ 01:57 – 03:36 นัมโดซานที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของซัมซานเทค และ ซอดัลมี CEO ของบริษัทเดินทางมาพบตัวแทนของบริษัททุสโทเพื่อทำการเซ็นสัญญาขายบริษัทซัมซานเทคให้กับทุสโทในราคา 3,000 ล้านดอลลาร์ โดยพวกเขาจะควบรวมกิจการกับทุสโทและไปทำงานที่ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### 4.1.2 ภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การจากซีรีส์เกาหลี Start-Up จะศึกษาโดยการวิเคราะห์ตัวละครหลักของเรื่องทั้ง 4 คน ได้แก่ นัมโดซาน และ ซอดัลมี ตัวละครเอกของเรื่อง และ ฮันจีพยอง และ วอนอินแจ ตัวละครรองของเรื่อง โดยแต่ละตัวละครจะมีลักษณะบุคลิกที่แตกต่างกันออกไป โดยบรรดาตัวละครหลักของเรื่องนั้นจะมีการแสดงความเป็นผู้นำสอดแทรกอยู่ในฉากต่าง ๆ ของซีรีส์ 14 ตอน จากทั้งหมด 16 ตอน โดยยกเว้นในตอนที่มีชื่อว่า “Acqhire” ตอนที่ 1 ที่เป็นการปูเรื่องราวของซีรีส์ว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร อดีตของแต่ละตัวละครตั้งแต่เด็กเป็นอย่างไร และ ตอนที่ 9 ซีรีส์มุ่งไปในเรื่องของความโรแมนติก จึงไม่ได้มีการแสดงให้เห็นถึงมุมมองทางธุรกิจและความเป็นผู้นำของตัวละครหลักออกมาในฉากจึงได้ตัดออกไป จากการที่ผู้วิจัยได้ดูซีรีส์และทำการวิเคราะห์ความเป็น

ผู้นำของตัวละครในแต่ละฉาก โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนของ James Macgregor Burns ที่ถูกนำเสนอในปี ค.ศ. 1978 และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงของ Bernard Bass ที่ถูกนำเสนอในปี ค.ศ. 1980 ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 2 FRIENDS , FAMILYS , FOOLS

เหตุการณ์ในตอนที่ 2 จะเป็นช่วงเวลาปัจจุบันที่ซอลดีมีทำงานเป็นพนักงานชั่วคราวสังกัดฝ่ายบุคคลของร้าน “Lucca The Tea” นัมโตซานเป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งบริษัท “Samsan tech (ซัมซานเทค)” อ้นจีพยองเป็นหัวหน้าทีมนักวางแผนการลงทุนของ “SH Venture Capital” และวอนอินแจเป็นประธานของบริษัท “Mother Nature”

#### ตารางที่ 9 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 2

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
ซอลดีมี	15:00 – 20:00	● ซอลดีมีเข้าไปตรวจร้านสาขาและได้ช่วยเหลือพนักงานภายในร้านในการแก้ไขปัญหาลูกค้าจำนวนมาก	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
นัมโตซาน	32:50 – 36:00	● นัมโตซานให้ซอลซานและยงซานเป็นผู้ตอบคำถาม ที่ผู้สนับสนุนสงสัย แต่เมื่อถึงขณะหนึ่งที่ซอลซานและยงซานไม่สามารถตอบคำถามได้ เขาก็รีบตอบคำถามเหล่านั้นแทนในทันที	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
ฮันจียอง	54:20 – 01:01:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นัมโดซานได้ขอให้ฮันจียองเข้ามาเป็นที่ปรึกษาให้กับซัมซานเทค เพื่อให้ซัมซานเทคสามารถเข้า Sandbox ได้ แลกกับความช่วยเหลือของนัมโดซาน แต่ฮันจียองปฏิเสธในทันที</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในช่วงนาที่ที่ 15:00 – 20:00 ซอตล์มีกับพนักงานชั่วคราวอีกคนหนึ่งกำลังจะเข้าไปตรวจร้านสาขาของ Lucca The Tea โดยในขณะนั้นพบว่ามียูกค้าจำนวนมากยืนมุงกันอยู่หน้าร้าน เนื่องจากกำลังจะมีการจัดคอนเสิร์ต ลูกค้ายิ่งมาเรื่อยๆ มากขึ้นเรื่อยๆ แต่พนักงานอีกคนชวนซอตล์มีไปที่อื่นก่อนอย่ารีบเข้าไปตรวจสาขาเพราะเชื่อว่าจะเกิดความวุ่นวายจากการและต้องทำงานหนัก แต่ซอตล์มีกลับไม่คิดอย่างนั้นเธอมุ่งหน้าเข้าไปที่ร้านดังกล่าวเพราะมองเห็นโอกาสที่จะสามารถสร้างยอดขายได้สูงจากผู้คนที่รอดูคอนเสิร์ต เมื่อเข้าไปในร้านบรรยากาศข้างในเกิดความวุ่นวายอย่างมาก เนื่องจากลูกค้าไม่ได้มีการเข้าแถวกันอย่างเป็นระเบียบอีกทั้งต่างคนต่างพูดสิ่งที่ตนต้องการ พนักงานภายในร้านเองก็ไม่สามารถจัดการกับปัญหานี้ได้ไม่ว่าจะเป็นการรับออเดอร์หรือปัญหาอุปกรณ์ในร้านก็ตาม จนกระทั่งซอตล์มีเข้าไปช่วยพนักงานในร้านและประกาศว่า “กรี้ง กรี้ง (เสียงกรี้ง) ต้องขออภัยที่ให้บริการล่าช้านะคะ ให้ฉันช่วยอะไรบ้างคะ แจ้งทีละท่านนะคะ” สิ้นสุดคำพูดลูกค้าก็ยังคงแย่งกันสั่งและยังมีความวุ่นวายอย่างต่อเนื่อง ซอตล์มีคิดวิธีแก้ปัญหได้ในทันที โดยการเปิดเพลงของศิลปินที่กำลังจะจัดคอนเสิร์ต กลับทำให้ทั้งหมดเริ่มสงบลง จากนั้นซอตล์มีกล่าวว่า “วันนี้จะเปิดเพลงเจเคเอ็นทั้งหมด ในอัลบั้มแบบนอนสตอปเลยคะ เอาละถ้าอย่างนั้นกรุณาต่อแถวด้วยคะ ทุกคนต่อแถวเป็นแถวเดี่ยวนะคะ” สถานการณ์ดังกล่าวจึงสามารถแก้ไขไปได้และกลับมาให้บริการได้ตามปกติ จนพนักงานภายในร้านกล่าวชื่นชมซอตล์มีว่า “ขอบคุณนะคะ เจ้งไปเลย” วันต่อมาผลปรากฏว่าสาขาที่ซอตล์มีไปตรวจนั้นสามารถทำยอดขายประจำวันได้ถึง 10 ล้านบาท ซึ่งเป็นยอดขายสูงสุดต่อวันที่เคยมีมาเลย

จากเหตุการณ์ดังกล่าวเห็นได้ว่าซอตล์มีนั้นได้แสดงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงออกมาซึ่งคือการเป็นผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามที่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยซอตล์มีได้ทำตัวเป็นแบบอย่างให้แก่รุ่นน้องที่มาด้วยกันว่าไม่ควรหลบเลี่ยงสถานการณ์ความวุ่นวายดังกล่าวเพราะความวุ่นวายนี้อาจจะกลายเป็น

โอกาสในการทำสิ่งที่ดีก็เป็นไปได้ จากการที่ร้าน Lucca The Tea สาขาที่ซอด้ลมีเข้าไปช่วยนั้น สามารถทำรายได้ต่อวันสูงสุดอย่างไม่เคยมีมาก่อนได้ และซอด้ลมีได้ทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในร้านตรงกับเนื้อหาในแนวคิดที่ว่า ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา เชื่อได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์ความวุ่นวายแบบนี้อีกครั้งพนักงานในร้านจะสามารถจัดการความวุ่นวายนี้ได้ เพราะเคยเห็นซอด้ลมีทำมาเป็นแบบอย่างครั้งหนึ่งแล้ว อีกทั้งพนักงานในร้านได้มีความชื่นชมในตัวซอด้ลมีโดยกล่าวขอบคุณเธอและชมเธอว่าเก่งมาก

ในช่วงเวลาที่ 32:50 – 36:00 ในฝั่งของนมโดซานที่ตอนนี้เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจ Startup ชัมซานเทค ร่วมกับเพื่อนอีก 2 คน คือ ซอลซาน และ ยงซาน โดยที่ตั้งของบริษัทเป็นห้องเช่าเล็ก ๆ บนดาดฟ้าของตึกแห่งหนึ่ง ผลลัพธ์ที่ชัมซานเทคมุ่งเน้นพัฒนาเป็นเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สำหรับการจดจำภาพ ซึ่งยังอยู่ในช่วงพัฒนาเพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างเสถียรและถูกต้อง โดยเงินทุนสนับสนุนของบริษัท ชัมซานเทค ในช่วงนี้จะได้จากทางครอบครัวของนมโดซานแต่เพียงอย่างเดียว ในฉากผู้สนับสนุนที่เป็นครอบครัวของนมโดซานต้องการที่จะเห็นความก้าวหน้าของบริษัทที่ตนสนับสนุนมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ผู้สนับสนุนจึงได้ซักถามถึงความก้าวหน้าของบริษัทว่า ได้ทำอะไรสำเร็จบ้างแล้วตลอดระยะเวลาที่ได้เงินสนับสนุน ในช่วงแรกคนที่ตอบคำถามเหล่านี้เป็นซอลซานและยงซานแต่พวกเขาพูดตะกุกตะกัก ทำให้ครอบครัวนมโดซานไม่ค่อยเข้าใจ ครอบครัวของนมโดซานจึงกล่าวว่า “แกไม่มีปากหรือไง แกลองอธิบายมาซิ แบบค่อยเป็นค่อยไป” แกในที่นี้หมายถึงนมโดซาน สิ้นคำดังกล่าว นมโดซานได้เล่าถึงสิ่งที่ชัมซานเทคทำมาตลอดระยะเวลาที่ได้รับเงินสนับสนุน พวกตนได้ลงแข่งขัน CODA ที่คล้ายคลึงกับโอลิมปิกของAI อีกทั้งได้นำเอาผลิตภัณฑ์ที่ตนกำลังพัฒนาออกมาแสดงให้ผู้สนับสนุนรับชม คือ การใช้กล้องในการจดจำรูปภาพ กล่าวคือ เมื่อนำกล้องถ่ายไปที่สิ่งของกล้องจะสามารถอ่านค่าออกมาได้ว่าสิ่งนั้นคืออะไรเช่น ถ่ายไปที่ชิขูก็จะขึ้นข้อความมาว่าชิขู ถ่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปก็จะขึ้นข้อความว่าบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป แต่ผลลัพธ์ตัวนี้ยังไม่สมบูรณ์ในการแสดงต่อผู้สนับสนุนก็ได้แสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดในการอ่านค่าจากภาพถ่ายจึงทำให้ผู้สนับสนุนไม่พอใจ และตัดสินใจถอนเงินสนับสนุน

จากเหตุการณ์ดังกล่าวในตอนแรกนมโดซานไม่ยอมเป็นคนที่จะอธิบายความก้าวหน้าของบริษัทชัมซานเทค เขาได้ปล่อยให้เพื่อน ๆ ของเขาที่เป็นผู้ก่อตั้งร่วมกันมาได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการนำเสนอแบบแผนของบริษัทต่อผู้สนับสนุน แต่พอถึงจุดที่เพื่อน ๆ ของเขาไม่สามารถอธิบายให้ผู้สนับสนุนเข้าใจได้ ท้ายที่สุดเมื่อผู้สนับสนุนต้องการให้เขาเป็นคนอธิบายอย่างช้า ๆ ชัด ๆ เขาก็สามารถอธิบายได้อย่างทันที จากการกระทำดังกล่าวของนมโดซานแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยน ที่บริหารตามแนวทางการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่ง

ผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ トラบเท่าที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซงจนกว่าผู้ตามจะทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จากการที่เขาสังเกตการณ์ให้ผู้ก่อตั้งคนอื่นเป็นคนอธิบายก่อนจึงค่อยมาแก้ไขสถานการณ์เมื่อถึงคราวจำเป็น

ในช่วงนาทิตี่ 06:50 – 07:50 ฮันจีพยองได้นั่งทำงานอยู่ที่บริษัท SH Venture Capital ได้มีพนักงานในทีมเข้ามาเรียกเขาเนื่องจากมีแขกมารอพบ แต่ในขณะนั้นฮันจีพยองไม่ได้สนใจถึงเรื่องคนที่รอพบเขา เขาเริ่มพูดคุยกับพนักงานคนนั้น ถึงแผนงานของบริษัทหนึ่งที่ถูกนำมาวางไว้บนโต๊ะ โดยพนักงานท่านนี้ที่เอามาให้ฮันจีพยองดูต่อนั้นก็เพราะว่าพนักงานท่านนี้มองว่าบริษัทดังกล่าวมียอดขายเป็นอันดับหนึ่ง ประวัติของประธานก็ดี แต่ฮันจีพยองตอบกลับว่า “จะสนใจอะไรกับธุรกิจที่ได้ดี แค่ตอนเปิดตัวช่วงแรก ๆ แบบนี้”

ในช่วงนาทิตี่ 54:20 – 01:01:10 ฮันจีพยองได้เดินทางมาพบนมโดซานเนื่องจากมีเรื่องจะขอร้องให้นมโดซานช่วยเหลือเขาโดยการให้นมโดซานไปพบซอดัลลีตามวันและเวลาที่กำหนดตามบัตรเชิญนี้ โดยซอลซานและยงซานกล่าวว่า “คือว่า ต้องยื่นหมูยื่นแมวลิ มีให้ ก็ต้องมีรับ ถูกไหมครับ ก่อนจะขออะไร ก็ต้องบอกก่อนสิว่าจะให้อะไรเป็นการตอบแทน” ฮันจีพยองตอบกลับว่า “ของฟรีไม่มีในโลก มีรางวัลตอบแทนให้ครับ อยากได้เท่าไรครับ” แต่นมโดซานไม่ได้ขออยากได้เงินจากการช่วยเหลือนี้ เขาอยากให้อันจีพยองสนใจในการลงทุนกับเทคโนโลยีกับซัมซานเทคเพราะฮันจีพยองเป็นนักลงทุนที่มีชื่อเสียงมาก นมโดซานกล่าวว่า “ไม่ทราบว่... เคยอ่านแผนธุรกิจของพวกเราไหมครับ ความคิดเห็นด้านลงทุนเป็นยังไงครับ” ฮันจีพยองตอบกลับว่า “ก็เคยครับ เรื่องลงทุน คือธุรกิจพวกคุณ ยังอยู่ในขั้นต้นเกินไปครับ” เมื่อนมโดซานถามเรื่องการลงทุนมากขึ้นเรื่อย ๆ ฮันจีพยองก็พูดขึ้นมาว่า “ผมไม่ได้มาที่นี่เพื่อลงทุน ผมมาขอให้ช่วย และจะมีรางวัลตอบแทนให้ คุณต้องการเท่าไรครับ” ซัมซานเทคจึงเรียกเงินค่าเสียเวลานี้เป็นจำนวน 2 ล้านวอน แต่ในท้ายที่สุดนมโดซานกลับเปลี่ยนใจเขาไม่ต้องการเงิน 2 ล้านวอนที่เป็นค่าเสียเวลาแต่เขาได้ขอให้ฮันจีพยองช่วยให้พวกเขาและซัมซานเทคสามารถเข้าไปในแซนด์บ็อกซ์แทน แซนด์บ็อกซ์ (Sandbox) คือ สถาบันบ่มเพาะผู้ประกอบการ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเงินทุน สร้างเครือข่ายสำหรับธุรกิจ Startup ที่เรียกว่า Accelerating Center จุดเริ่มต้นของสถานที่ในฝันของผู้ประกอบการ กล่าวอีกในหนึ่ง Sandbox เป็นเหมือนพื้นที่ปลอดภัยของเหล่าผู้ประกอบการในการเริ่มต้นทดสอบไอเดีย กล้าที่จะผิดพลาดและเติบโตขึ้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า Sandbox นั้นเป็นสถานที่ในฝันของผู้ประกอบธุรกิจอย่างแน่นอนจึงทำให้นมโดซานหวังให้อันจีพยองช่วยในการที่จะได้มีโอกาสเข้าไปในนั้น แต่ฮันจีพยองได้กล่าวว่ “Sandboxไม่ใช่ที่ที่จะขอแล้วเข้าไปได้ง่ายๆ นะครับ Sandboxมาตรฐานสูงมากนะ จะให้เปลี่ยนได้ Sandbox มันเกินความสามารถของผม” และปฏิเสธคำขอดังกล่าว

ในตอนี่ 2 จะเห็นได้ว่าฮันจียองได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนในการใช้แนวทางการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว เป็นรูปแบบผู้นำที่มี แนวโน้มแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้ามากกว่าการพิจารณาถึงผลระยะยาว ในช่วงเวลาที่ที่แรกพนักงานในทีมของฮันจียองได้นำแผนงานที่เขาคิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จและนำที่จะลงทุนมาวางให้ฮันจียองพิจารณา แต่ฮันจียองก็ได้พูดตรง ๆ กับเขาในทันทีเหมือนเป็นการสอนให้ควรมองรายละเอียดให้ลึกกว่านั้นไม่ใช่เห็นเฉพาะผลงานแค่ตอนเปิดตัวที่ดีและประวัติผู้บริหารที่ดีเท่านั้น เพราะในเชิงธุรกิจมันต้องมององค์ประกอบหลาย ๆ อย่างด้วย ในฉากต่อไปที่ฮันจียองต้องเข้าไปขอความช่วยเหลือกับนมโดซานและซัมซานเทค ทั้งที่ในบริบทนี้เขาเป็นผู้ต้องไปขอรื่องนมโดซานและซัมซานเทค แต่เขาก็ยังคงแสดงความเป็นผู้นำแบบกันไว้ดีกว่าแก้คือการไม่ตัดสินใจรับปากนมโดซานทั้งเรื่องการลงทุน และการเป็นที่ปรึกษาให้ซัมซานเทคในการพาพวกเขาเข้าไปใน Sandbox เพราะมองว่าบริษัทนี้ยังเร็วเกินไปและยังไม่มีความสามารถตามมาตรฐานของ Sandbox ได้เลย จึงต้องปฏิเสธตามความเป็นจริงไม่เห็นแก่เรื่องส่วนตัวของตนไปมีอิทธิพลต่อหน้าที่การงานของตน

### ตอนที่ 3 ANGEL

เหตุการณ์ในตอนี่ 3 จะเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับฮันจียองเป็นหลัก โดยจะแสดงถึงบทบาทของฮันจียองต่อบริษัท SH Venture Capital ที่เขาทำงานอยู่และที่ปรึกษาของซัมซานเทค

ตารางที่ 10 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 3

ตัวละคร	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
ฮันจียอง	49:45 – 50:42  01:02:38 – 01:04:05	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฮันจียองถกเถียงกับพนักงานเกี่ยวกับรายชื่อการประเมินธุรกิจที่ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>ฮันจียองให้คำปรึกษากับซัมซานเทคถึงจุดอ่อนของบริษัท</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input checked="" type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในช่วงเวลาที่ที่ 49:45 – 50:42 เหตุการณ์เกิดขึ้นในห้องทำงานของฮันจียอง ณ SH Venture Capital ฮันจียองได้ตรวจสอบรายการประเมินธุรกิจว่าธุรกิจใดที่ประเมินแล้วผ่านเกณฑ์ที่จะสนับสนุนต่อไป โดยฮันจียองได้เห็นรายชื่อของธุรกิจที่เขาเห็นว่าไม่คู่ควรที่จะสนับสนุนต่อจึงสั่งให้



พนักงานเอารายชื่อธุรกิจนั้นออก แต่แล้วในการตรวจนี้ยังคงเจอรายชื่อธุรกิจนั้นในรายชื่อการประเมินธุรกิจอยู่ โดยธุรกิจดังกล่าวชื่อว่า “จางยงซิล ลำโพงอัจฉริยะ” ฮันจีพยองจึงกล่าวถามพนักงานดังนี้ “ลำโพงอัจฉริยะ ยองซิล ยังไม่เอาออกจาก รายการประเมินอีกหรือ” พนักงานตอบกลับว่า “คือ ผมลองทดสอบดูนิดหน่อยแล้ว บางครั้งมันก็ออกมาตรงนี้ครับ ต่อให้ผิดมันก็มีเสน่ห์แปลกๆ ตีนะ” โดยขณะนั้นได้มีข้อความด่วนจากนมโดซานเรียกให้ฮันจีพยองไปช่วยเหลือในการพบเจอกับซอด้ลมี ฮันจีพยองจึงรีบออกจากกรรมการสนทนาดังกล่าว และได้ตัดสินใจให้ ยองซิล ยังอยู่ในธุรกิจที่จะประเมินต่อไป

ในช่วงเวลาที่ 01:02:38 – 01:04:05 เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในห้องพักของฮันจีพยองที่ซัมซานเทคได้เข้ามาอาศัยเป็นสถานที่ทำงานชั่วคราว นมโดซานพยายามที่จะกล่อมฮันจีพยองอีกครั้ง โดยนมโดซานอยากให้ฮันจีพยองช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้พวกเขาในการจะเข้าไปใน Sandbox ให้ได้ นมโดซานกล่าวว่า “ทำไมชอบสรุปว่าไม่ได้ อยู่เรื่อยเลยล่ะครับ คุณยังไม่ได้ดูเดโมของเราเลย เทคโนโลยีของเรา...” ยังไม่ทันสิ้นเสียงคำพูดของนมโดซาน ฮันจีพยองก็พูดสวนขึ้นมาว่า “ก็คงดีนั่นแหละครับ ดูในแผนธุรกิจก็มีแต่वादเทคโนโลยีเต็มไปหมด แต่เพื่ออะไรล่ะครับไม่มีอะไรล่อใจนักลงทุนได้สักอย่าง รูปแบบธุรกิจเป็นแบบไหนจะใช้อะไรสร้างกำไรต่อเนื่อง ไม่มีอะไรชัดเจนสักอย่างเลยนี่ครับ ไม่มีทางเข้าแซนด์บ็อกซ์ได้หรอกครับ มันเป็นเรื่องของศักยภาพ อย่างน้อยก็ต้องมีวีแววบ้างสักปลายเล็บก็ยังดี สถานการณ์ตอนนี้ซัมซานก็รอเวลาล้มละลายเท่านั้นแหละ เลิกผลาญเงินครอบครัวที่น่าสงสารแล้วไปหางานอื่นทำเถอะครับ” สิ้นเสียงคำพูดของฮันจีพยองนมโดซานก็ได้แต่นิ่งเฉย

จากตอนที่ 3 จะเห็นถึงความเป็นผู้นำของฮันจีพยองทั้งสองแบบที่ปรากฏขึ้นในตอน โดยในช่วงแรกฮันจีพยองได้แสดงความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย จากการทำเขามีการพูดคุยกับพนักงานในเรื่องรายชื่อธุรกิจที่จะถูกประเมิน โดยเริ่มแรกธุรกิจของซิลนั้นฮันจีพยองได้ตัดสินใจให้เอาออกเป็นที่ยอมรับแล้ว แต่พนักงานของเขากลับไปทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจดังกล่าวซ้ำอีกครั้ง แล้วปรากฏว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไม่ได้มีข้อผิดพลาดมาก รวม ๆ แล้วถูกประมวลผลได้ถูกต้องมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ด้วยซ้ำ อีกทั้งต่อให้ผิดมันก็มีเสน่ห์แปลกๆ ที่ชวนให้หัวเราะได้ จากการถกกันครั้งนี้ท้ายที่สุดฮันจีพยองก็ได้ให้ธุรกิจของซิลนี้อยู่ในรายชื่อการประเมินสนับสนุนต่อไป ในฉากต่อไปจะเห็นภาวะผู้นำอีกด้านของฮันจีพยองที่เป็นผู้นำที่แลกเปลี่ยนในการใช้แนวทางการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว โดยเป็นอีกครั้งที่นมโดซานพยายามที่จะกล่อมให้ฮันจีพยองมาช่วยเป็นที่ปรึกษาให้แก่ซัมซานเทค

เพื่อให้ซัมซานเทคสามารถเข้าไปใน Sandbox ได้ โดยในขณะนั้นอันจีพยองต้องฟังพาทาคัยนัมโดซาน ในการจัดการปัญหาเรื่องซอดัลมี แต่เขาก็กังเหมือนเดิมที่ตัดเรื่องส่วนตัวออกไปตลอดถ้าเป็นเรื่อง ธุรกิจและการลงทุน โดยเขาได้ใช้คำพูดที่ตรงและรุนแรงกับพวกนัมโดซานโดยไม่ได้สนใจความช่วยเหลือที่ต้องเกื้อกูลกัน เพราะ ณ ตอนนีเขามองไม่เห็นถึงความสำเร็จของธุรกิจของซัมซานเทคเลย สักนิด การจะเข้าไปใน Sandbox ยิ่งเป็นไปได้มีแต่รอเวลาที่จะล่มสลายเท่านั้น

#### ตอนที่ 4 Sandbox

ในตอนี่ 4 เหตุการณ์จะเริ่มขึ้นหลังจากที่ซัมซานเทคชนะการแข่งขัน CODA ที่เปรียบเสมือนโอลิมปิกของปัญญาประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ของเขาในการจับภาพมีความแม่นยำและรวดเร็วสูงที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ และชื่อเสียงของซัมซานเทคก็ได้เผยแพร่ออกไปเป็นวงกว้างทำให้มีนักลงทุนเข้ามาพูดคุยและฟังรูปแบบธุรกิจของพวกเขา และเป็นช่วงเตรียมตัวก่อนจะเข้าคัดเลือกของ Sandbox โดยในตอนี่จะเห็นถึงบทบาทและความเป็นผู้นำของตัวละครทั้ง 4 ตัวอย่างครบถ้วน

ตารางที่ 11 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 4

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
ซอดัลมี	01:10:17 - 01:15:30	● ซอดัลมีที่อยู่ใน Sandbox มีสถานะเป็น CEO ได้พูดคุยกับบริษัทซัมซานเทคให้พิจารณาในการจ้างเธอ เข้าไปช่วยบริหารบริษัทซัมซานเทคใน Sandbox	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input checked="" type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
นัมโดซาน	50:33 - 52:18  01:10:17 - 01:15:30	● นัมโดซานขอคำแนะนำเคล็ดลับในการทำธุรกิจกับอันจีพยอง ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของซัมซานเทค  ● นัมโดซานพบกับซอลซานและยองซานเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกเข้าร่วมทีมของซอดัลมีหรือวอนอินแจ	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



ตัวละคร	นาฬิกา	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ฮันจีพยอง	22:35 – 26:00  50:33 – 52:18	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฮันจีพยองช่วยเหลือบริษัทซัมซุงเทคโนโลยีจากสถานการณ์ฉุกเฉิน ข้อมูลความลับทางธุรกิจ จากความประมาทของนักโมเดอริสชันและยงชาน</li> <li>● ฮันจีพยองบอกเคล็ดลับการทำธุรกิจแก่นักโมเดอริสชันเพื่อให้ซัมซุงเทคโนโลยีก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
วอนอินแจ	47:00 – 48:02  01:10:17 – 01:15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วอนอินแจลาออกจากบริษัท Mother Nature ที่เธอเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง และตัดสินใจเริ่มทำธุรกิจใหม่กับผู้ติดตามของเธอ</li> <li>● วอนอินแจเห็นถึงความสามารถของพนักงานบริษัทซัมซุงเทคโนโลยี ที่ชนะการแข่งขัน CODA จึงสนใจที่จะดึงเข้ามาเป็น Developer ของบริษัทตน</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในตอนี่ 4 Sandbox เหตุการณ์จะเริ่มขึ้นหลังจากที่ซัมซุงเทคโนโลยีชนะการแข่งขัน CODA ที่เปรียบเสมือนโอลิมปิกของปัญญาประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ของเขาในการจับภาพมีความแม่นยำและรวดเร็วสูงที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ และชื่อเสียงของซัมซุงเทคโนโลยีก็ได้เผยแพร่ออกไปเป็นวงกว้างทำให้นักลงทุนเข้ามาพูดคุยและฟังรูปแบบธุรกิจของพวกเขา และเป็นช่วงเตรียมตัวก่อนจะเข้าคัดเลือกของ Sandbox

ในช่วงนาฬิกาที่ 22:35 – 26:00 หลังจาก CODA ประกาศผู้ชนะนั้นคือบริษัท ซัมซุงเทคโนโลยี ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทถูกเผยแพร่ไปยังวงกว้างจึงมีนักลงทุนสนใจจำนวนมากทำให้ซัมซุงเทคโนโลยีเกิดความประหม่าและขาดความรอบคอบในการนำเสนอต่อนักลงทุน ท้ายที่สุดฮันจีพยองได้เข้ามาช่วย เนื่องจากการที่พวกเขาเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างของซัมซุงเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นรายละเอียดเทคโนโลยีของพวกเขาอย่างละเอียด จึงอาจนำไปสู่การนำข้อมูลเหล่านั้นไปลอกเลียนแบบได้ในท้ายที่สุด การ

นำเสนอผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีแก่นักลงทุนทั้งหมดจึงจบลง พวกเขาได้รับนามบัตรมากมายจากนัก  
ลงทุนเหล่านั้นว่าจะติดต่อกลับแต่ท้ายที่สุดนามบัตรเหล่านั้นก็ไม่ได้มีผลอะไรเพราะพวกเขาเหล่านั้น  
ที่มาในวันนี้ไม่ได้จะสนใจลงทุนกับซัมซานเทคโนโลยีจริงๆ โดยในที่สุดฮันจีพยองได้ต่อว่านมโดซาน ซอล  
ซาน และ ยงซาน ถึงความประมาทของพวกเขาในวันนี้เพราะอาจจะทำให้เทคโนโลยีของพวกเขาถูก  
ขโมย ซอลซานและยงซานไม่พอใจที่ฮันจีพยองเอาแต่พูดทำลายกำลังใจของพวกเขา “หัวหน้าทีมฮัน  
ถนัดเรื่องทำให้คนอื่นท้อเหวอครับ ทำไม่ใจจัดใจดำขนาดนี้ครับ วันนี้คนอื่นเขาไม่มีใคร พูดจาไร้ร้าย  
แบบคุณเลยนะครับ” ฮันจีพยองพูดกับทันใด “นักลงทุนที่เขาพูดดีเพื่อจะปฏิเสธพวกคุณไปแล้ว พวก  
คุณคือรอดที่พวกเขาไม่คิดจะขึ้น เขาถึงพูดชมว่าเท่เพื่อให้มันจบไป แต่เพราะผมคิดจะขึ้นรถคันนี้ผมถึง  
ต้องเช็กยางรถ เช็กผ้าเบรกก่อน ผมต้องเช็กให้เข้มงวดก่อนจะใช่ใจ หลังจากนี้ถ้าจะตัดสินใจอะไรให้  
ปรึกษาผมก่อนนะครับ”

ในฉากนี้จะเห็นภาวะผู้นำของฮันจีพยองที่เป็นผู้นำลักษณะนักแลกเปลี่ยนในการใช้แนว  
ทางการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผล  
การปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว  
โดยหลังจากซัมซานเทคโนโลยีชนะการแข่งขัน CODA ก็ได้มีนักลงทุนจำนวนมากติดต่อเข้ามาขอฟัง  
รายละเอียดรูปแบบธุรกิจ ซัมซานเทคโนโลยีเกิดความประหม่าและขาดความรอบคอบในการนำเสนอต่อนัก  
ลงทุนจน ในที่สุดฮันจีพยองได้เข้ามาช่วยเนื่องจากการที่พวกเขาเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างของซัมซาน  
เทคโนโลยีว่าจะเป็นรายละเอียดเทคโนโลยีของพวกเขาอย่างละเอียด จึงอาจนำไปสู่การนำข้อมูลเหล่านั้น  
ไปลอกเลียนแบบได้ โดยฮันจีพยองได้ตำหนิพวกเขาด้วยคำพูดที่รุนแรงและทำร้ายจิตใจแต่ที่เขาพูด  
ไปอย่างนั้นเพราะเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ให้แก่ซัมซานเทคโนโลยีในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจ เพราะ  
พวกเขาไม่เคยได้เจอนักลงทุนมากมายขนาดนี้ อีกทั้งคำพูดที่รุนแรงก็เพื่อให้พวกเขาได้ปรับปรุงตัว  
และตอนนี้ฮันจีพยองก็ได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาของซัมซานเทคโนโลยีแล้วด้วย

ในช่วงเวลาที่ 47:00 – 48:02 วอนอินแจที่ในตอนนี้ได้ลาออกจากผู้บริหารของบริษัท  
Mother Nature ได้กำลังประชุมปรึกษาการสร้างธุรกิจใหม่กับพนักงานที่เชื่อมั่นในเธอและออกจาก  
บริษัท Mother Nature ตามมาด้วย โดยเธอมุ่งหวังที่จะเข้าไปใน Sandbox เพื่อเป็นการพิสูจน์  
ตัวเองว่าที่เคยเป็นถึงระดับผู้บริหารนั้นไม่ได้มาจากเส้นสายของพ่อเลี้ยงตนเอง ในระหว่างการประชุม  
ช่วงหัวค่ำซึ่งบรรยากาศการประชุมดำเนินไปอย่างเรื่อย ๆ แม่ของวอนอินแจได้นำกาแฟมาวางไว้ให้  
สำหรับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อเป็นการเติมพลังความคิด วอนอินแจได้หยุดการประชุมชั่วคราวและ  
แจกจ่ายกาแฟเหล่านั้นให้กับทีมงาน

ในฉากนี้วอนอินแจได้ทำให้เห็นภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนจากการที่เธอหยุดพักการ  
ประชุมเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจใหม่ที่พวกเขากำลังคิดขึ้น ตรงกับที่แนวคิดที่ว่าไว้ ผู้นำที่มุ่งจูงใจให้ผู้ตาม  
บรรลุการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าเดิมโดยการสร้างข้อตกลงและทำสัญญาร่วมกันว่า หากผู้ตามใช้

ความพยายามจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจแล้ว ผู้ตามจะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน ซึ่งวอนอินแจได้มีการประชุมเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจใหม่นี้เป็นเวลานานมาก ทำให้ ณ ตอนนั้นทุกคนอาจจะอยู่ในสภาวะที่ต้องการพักผ่อนสักนิด เพื่อเป็นการหยุดพักและคิดทบทวนในสิ่งต่าง ๆ ที่อยากจะทำ โดยวอนอินแจก็ได้แจกกาแฟให้ทุกคนในทีมเพื่อเป็นการพักเบรกและตอบแทนต่อความพยายามของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการร่วมกันคิดรูปแบบธุรกิจใหม่

ช่วงเวลาที่ 50:33 – 52:18 นัมโดซานและฮันจียองได้พูดคุยกันเกี่ยวกับบริษัทซัมซานเทค นัมโดซานได้ขอเคล็ดลับในการทำธุรกิจ โดยไม่ว่าจะเป็นเรื่องสไลด์หรือการทำธุรกิจ เขาจะทำตามที่ฮันจียองบอกโดยไม่มีข้อแม้ ฮันจียองตอบกลับว่า “แล้วถ้าผมบอกให้คุณจ้างประธานบริษัทล่ะ นั่นคือเคล็ดลับผมครับ เลิกเป็นประธานเถอะครับ คุณไม่มีดีเอ็นเอประธานอยู่ในตัวหรือจะทำให้ชีวิตใครหลายคนต้องลำบาก ถ้าเข้าSandboxแล้วให้จ้างประธานก่อนเลยครับ บริษัทของคุณต้องการประธานที่เหมาะสมครับ นัมโดซานนิ่งไปชั่วครู่ก่อนพูดขึ้นว่า “จะบอกว่าผมไม่มีคุณสมบัติเป็นประธานหรือครับ” ฮันจียองตอบรับกลับด้วยสีหน้าอันนิ่งว่า “ครับ”

ในฉากนี้ทั้งนัมโดซานและฮันจียองได้แสดงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนออกมาทั้งคู่ นัมโดซานแสดงออกมาผ่านบริบทของหนึ่งในผู้ก่อตั้งซัมซานเทค โดยนัมโดซานแสดงออกถึงการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำจะสังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น โดยทางนัมโดซานเริ่มเรียนรู้แล้วว่าบริษัทของพวกเขาในแง่ความรู้ในด้านการทำธุรกิจพวกเขาสมาชิกผู้ก่อตั้งซัมซานเทคทั้งสามคนล้วนแต่เป็น Developer ที่มุ่งแต่การเขียนโค้ดและพัฒนาเทคโนโลยีของตน การนำเสนอรูปแบบธุรกิจ หรือ คิดเชิงธุรกิจนั้นไม่เหมาะกับพวกเขา นัมโดซานจึงต้องการแก้ไขโดยด่วนซึ่งวิธีการแก้ไขคือการเข้ามาขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาของพวกเขาฮันจียอง ในทางกลับกัน ฮันจียองแสดงภาวะผู้นำออกมาในบริบทของที่ปรึกษาของซัมซานเทค โดยแสดงออกถึงการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว ฮันจียองรับรู้ถึงจุดอ่อนของซัมซานเทค เขาสามารถตอบแนวทางการแก้ปัญหาให้กับนัมโดซานได้ทันที นั่นคือการจ้างประธานบริษัทเข้ามารับตำแหน่งในซัมซานเทค เพราะสมาชิกผู้ก่อตั้งซัมซานเทคไม่มีความรู้ทางด้านธุรกิจ ขาดความสามารถในการมองตลาดและความสามารถในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุน การจ้างประธานบริษัทอาจจะไม่การทำดูถูกนัมโดซานและเพื่อน ๆ แต่ฮันจียองบอกให้มองความเป็นจริงและลองคิดทบทวนย้อนไปดูไม่มีใครในซัมซานเทคนี้ไม่มีคุณสมบัติการเป็นประธานเลยสักคนทุกคนมุ่งแต่การเขียนโค้ด

ช่วงเวลาที่ 01:10:17 – 01:15:30 เหตุการณ์เกิดขึ้นในรอบคัดเลือกของ Sandbox แต่ละคนจำเป็นที่จะต้องจัดทีมเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นในการแข่งขันคัดเลือก โดยสมาชิกซัมซานเทค

ทั้งสามคนไม่มีใครเลยที่มีสิทธิในการเป็นประธานหรือCEO ในการจัดตั้งทีมในการแข่งขันรอบนี้ ทำให้พวกเขาทั้งสามคนจะต้องไปอาศัยอยู่กับผู้ที่ได้รับเลือกเป็นCEOเท่านั้น โดยผู้ที่เป็น CEO และสามารถจัดตั้งทีมได้นั้นมีทั้ง ซอด้ลมี และ วอนอินแจ ซึ่งทั้งสองคนขาดนักพัฒนาสำหรับการจัดตั้งทีมขึ้นมาในการแข่งขันครั้งนี้ เดิมทีวอนอินแจมีทีมพัฒนาของตนเองเข้ามาในการแข่งขันนี้แต่พวกเขาเกิดเหตุจำเป็นจึงไม่สามารถเข้ามาร่วมการแข่งขันได้ เธอจึงต้องมาหานักพัฒนาภายในงานแทน ส่วนซอด้ลมีนั้นเธอมาตัวคนเดียวการรวบรวมสมาชิกที่ไม่รู้จักเลยทุกตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่ยาก แต่เธอก็ได้พบกับนมโดซานและสมาชิกซัมซานเทค สถานการณ์ในตอนนี้เป็นคือซัมซานเทคทั้งสามคนเป็นที่ต้องการของทั้งซอด้ลมี และ วอนอินแจ สมาชิกซัมซานเทคจึงต้องประชุมกันเนื่องจาก ซอด้ลมี และ วอนอินแจ มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน วอนอินแจจ้างซัมซานเทคเข้าไปในบริษัทเพื่อเป็นทีมนักพัฒนาที่นักพัฒนาตัวจริงของเธอไม่สามารถเข้ามาได้ โดยเธอสนใจจะจ้างซัมซานเทคก็เพราะความสามารถของพวกเขาที่ชนะการแข่งขัน CODA อีกทั้งวอนอินแจยังมีชื่อเสียงด้านการบริหารจากการเป็นอดีตประธานบริหาร Mother Nature ที่เธอสร้างขึ้นมามีด้วยตนเอง กลับกันซอด้ลมีไม่ได้มีความสามารถหรือชื่อเสียงมาก่อนเลยในด้านบริหาร แต่เธออยากที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของซัมซานเทคเพื่อสานฝันทั้งเธอและนมโดซานเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จผ่านเข้ารอบไปใน Sandbox ให้จงได้ ยงซานและซอลซานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในครั้งนี้ “โดซานนี่คือการเลือกที่เดิมพันด้วยอนาคตของบริษัทเราเลยนะ แกรมเป็นการแข่งระหว่างมือสมัครเล่นกับมืออาชีพ อย่าให้ความรักมาทำให้ตาบอด นายต้องตัดสินใจด้วยเหตุผลไม่ใช่อารมณ์ เข้าใจไหม” นมโดซานตอบกลับว่า “แต่ถ้าตัวเลือกทั้งสองเหมือนกันล่ะ พวกนายบอกว่าไม่อยากทำงานเป็นลูกน้องใครง ดลมีขอให้เราจ้างเธอเป็นประธาน ส่วนคุณวอนอินแจบอกว่าจะจ้างเรา เข้าใจความแตกต่างไหม” ทั้งสามพูดคุยและทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างการที่จะถูกจ้างไปเป็นลูกทีมในบริษัทของวอนอินแจ กับการที่ซัมซานเทคจะเป็นคนจ้างCEOเข้ามาช่วยบริหาร และท้ายที่สุดพวกเขาก็ได้ตัดสินใจเลือกซอด้ลมี

ในฉากนี้จะได้เห็นภาวะผู้นำที่แสดงออกมาของแต่ละตัวละครหลักไม่ว่าจะเป็นซอด้ลมี วอนอินแจ และนมโดซาน ซอด้ลมีเธอได้แสดงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงที่ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตาม จากการที่ตัวเธอนั้นขอโอกาสให้ซัมซานเทคได้จ้างเธอเข้าไปช่วยบริหารหรือจัดการในการวางแผนธุรกิจแทนที่เธอจะจ้างซัมซานเทคเข้ามาอยู่ภายใต้เธอ แต่เธอกลับตัดสินใจที่จะไปอยู่ภายใต้ซัมซานเทคและคอยสนับสนุนพวกเขาพร้อมสานฝันของตัวเองและนมโดซานไปด้วยพร้อม ๆ กัน ในฝั่งของวอนอินแจเธอแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนเธอมองเห็นถึงศักยภาพของซัมซานเทค แม้ประวัติของพวกเขาจะมีเพียงการชนะเลิศการแข่งขัน CODA ไม่เคยมีประวัติในการลงทุนมาก่อนเลย แต่เธอตัดสินใจแล้วว่า

จะจ้างพวกเขาเป็น Developer ที่ใช้ทักษะในการเขียนโค้ดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเพียงเท่านั้น จึงตรงกับกรที่ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และให้รางวัลเป็นการตอบแทนเมื่อผู้ตามสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ และท้ายที่สุดนมโศขานได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงจากการที่เขามีลักษณะแบบมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยเขาได้เลือกชอด้ลมีโดยไม่ใช้เพราะความรักหรือความสามารถของเธอ นมโศขานและทีมซ้มนานเทคเลือกชอด้ลมีเพราะเธอมีอุดมการณ์ที่ตรงกับพวกเขา และเป็นไปตามค่านิยมของซ้มนานเทคที่ไม่ได้อยากไปเป็นลูกจ้างใคร การจ้างชอด้ลมีมาเป็น CEO จึงเป็นการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดกว่าการที่จะไปเป็นสมาชิกในที่มอยู่ใต้คำสั่งของวอนอินแจ

### ตอนที่ 5 Hackathon

ในตอนที 5 เป็นเหตุการณ์หลังจากที่ซ้มนานเทคได้เลือกที่จะตกลงรับชอด้ลมีเข้ามาเป็น CEO ของบริษัท พวกเขากำลังเตรียมตัวสำหรับการแข่งขันที่เรียกว่า Hackathon มันคือการแข่งขันระดมไอเดีย สร้างโมเดลธุรกิจใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อยอดในอนาคต โดยมีเวลาจำกัด 48 ชั่วโมงในการคิดโมเดลธุรกิจ

#### ตารางที่ 12 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที 5

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ชอด้ลมี	06:30 – 07:20	● ชอด้ลมีอธิบายถึงคุณสมบัติของสมาชิกคนที่ 6 ที่จะเข้ามาร่วมทีมซ้มนานเทค	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input checked="" type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา
	17:40 – 18:33	● ชอด้ลมีเจอบุคคลที่ตรงกับคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกคนที่ 6 ของทีมซ้มนานเทค	<input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
	31:37 – 34:43	● ชอด้ลมีได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่ทีม Developer เจอในอีกมุมมองหนึ่ง		

ตัวละคร	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
นมโศซาน	31:37 – 34:43	● นมโศซานหลังจากได้ฟัง ความคิดของซอลดัลมี เขาได้ พูดคุยกับทีม Developer ให้ทำ การเขียนโค้ดใหม่ทั้งหมด และนมโศซานจะเป็นคน รับผิดชอบหลักในการเขียนโค้ด นี้	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตาม สถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล
ฮันจีพยอง	49:30 – 52:00	● ฮันจีพยองพูดคุยกับนมโศซาน ซอลซานและยงซาน เพื่อให้พวก เขาเปลี่ยนความคิดที่จะเปลี่ยน คนนำเสนองานผลิตภัณฑ์ เนื่องจาก มองว่าซอลดัลมีไม่มีความรู้ พอที่จะขึ้นไปนำเสนอ	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตาม สถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการ ยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

ช่วงนาทีที่ 06:30 - 07:20 ซอลดัลมีได้ลงทะเบียนบริษัทซัมซุงทาง Sandbox ซึ่งทางผู้รับลงทะเบียนแจ้งว่าทีมของเธอนั้นยังขาดสมาชิกอยู่อีก 1 คน ซอลดัลมีจึงเข้าไปพูดคุยกับคนในทีมซัมซุงถามว่ากำลังมองหาสมาชิกคนที่ 6 โดยซอลซานและยงซานได้ถามกับซอลดัลมีว่า “ประธานขอ เราต้องการสมาชิกอีกคน ไข่มุขใครบ้าง กำหนดเกณฑ์การเลือกหรือยังครับ” ซอลดัลมีตอบกลับว่า “สำหรับฉันฉันคิดว่าการหาสมาชิกผู้ก่อตั้งนี้สำคัญว่าคุณสมบัติค่ะ” ทีมซัมซุงถามไม่ได้สนใจที่ซอลดัลมีกำลังอธิบายที่เกณฑ์ที่เธอกำลังหาสมาชิกที่ 6 เลยเพราะมัวแต่ทำการกักตุนขนมไว้สำหรับการแข่งขัน แต่ท้ายที่สุดพวกเขาก็พูดว่ายังไงก็เชื่อใจซอลดัลมี

ช่วงนาทีที่ 09:00 – 10:20 นมโศซานได้ถูกฮันจีพยองพามาคุยเกี่ยวกับเรื่องความลับของคนทั้งคู่ว่าซอลดัลมีรู้เรื่องไปถึงแค่ไหนแล้ว ต่อมาฮันจีพยองพยายามที่จะเข้าไปช่วยเหลือซัมซุงถามเพื่อไม่ให้ซอลดัลมีผิดหวังด้วยการจะไปเป็นที่เลี้ยงในการแข่งขันดังกล่าวเพื่อช่วยแนะนำในเรื่องต่างๆ แต่นมโศซานกล่าวว่า “พอแค่นี้เถอะครับ จากนี้ผมจัดการเอง” ฮันจีพยองตอบกลับว่า “โอ๊ย น่ากลัว คำพูดนั้นน่ากลัวสุดเลยแฮะ ที่คุณอยู่ในสภาพนี้ เพราะไม่รู้หรือถ้าผมเป็นคิมยงซานหรืออีซอลซาน ผมคงเรียกค่าชดเชยจากคุณ สำหรับเวลาสองปีที่ผ่านมาแล้วละ” หลังจากได้ยินคำพูดจากฮันจีพยองนมโศซานได้แต่นิ่งเงียบด้วยสีหน้าไม่พอใจ

ช่วงนาทีที่ 17:40 – 18:33 ซอลดัลมีพบกับสมาชิกคนที่ 6 ที่เธอต้องการแล้วแต่สมาชิกคนที่ 6 คนนี้เป็นที่สนใจของบริษัทอื่นด้วยเช่นกันเนื่องจากเธอเป็นคนที่มีความสามารถหลากหลายไม่

ว่าจะเป็นเรื่องกฎหมายและการออกแบบชื่อของเธอคือ “จงซาฮา” โดยซอด้ลมีได้นั่งคุกเข่าคุยกับ จงซาฮา จงซาฮาพูดกับซอด้ลมีว่า “จะทำตัวน่าสมเพชทำไม คนเขาจะหัวเราะเยาะเธอนะ ประธานอะไรคุกเข่าง่ายขนาดนี้” ซอด้ลมีตอบกลับว่า “คนเขาไม่น่าจะสนที่ฉันคุกเข่าง่าย ๆ อะไรนี้ หรือ แต่น่าจะคิดว่าคุณเป็นคนที่เยี่ยมยอดมากกว่า แบบนี้น่าจะดีต่อคุณไม่ใช่หรือคะ ยังมีเวลา เหลือให้ตัดสินใจนะคะ แต่ถ้าตัดสินใจจนเวลามากไปคุณจะถูกเป็นของเหลือนะ” การพูดคุยดังกล่าว ทำให้จงซาฮาตกลงร่วมทีมกับซอด้ลมีเข้ามาเป็นสมาชิกคนสุดท้ายของชมชานเทคโนโลยีในฐานะ Designer

ช่วงเวลาที่ 26:00 – 27:00 การแข่งขัน Hackathon ได้เริ่มขึ้นแล้วโดยทาง Sandbox มีชุดข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้เหล่าบรรดาบริษัทผู้ร่วมการแข่งขันสามารถนำชุดข้อมูลเหล่านั้นมาสร้าง ธุรกิจหรือบริการที่น่าสนใจได้ โดยซอด้ลมีและทีมได้ประชุมพูดคุยกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยาก ซึ่งไม่มีใคร เสนอความเห็นใด ๆ เพราะยังคงเป็นทีมที่เพิ่งจัดตั้งและไม่รู้จักกันดีพอ ท้ายที่สุดซอด้ลมีที่มีสถานะ เป็น CEO ได้มีความคิดขึ้นมาเกี่ยวกับธุรกิจที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์หรือ AI มาใช้ในการตรวจสอบลายมือ จริงกับปลอม โดยเธอถามนัมโดซาน ซอลซาน และยงซานว่าสามารถทำได้หรือไม่เพราะพวกเขาทั้ง สามเป็น Developer ของบริษัท “ถึงจะการันตีไม่ได้ แต่ก็อาจจะเป็นไปได้นะ” นัมโดซานกล่าวขึ้น ซอด้ลมีจึงพูดขึ้นมาว่า “ได้สิคะ ได้แน่นอน”

ช่วงเวลาที่ 31:37 – 34:43 ระหว่างการแข่งขันโค้ดที่ชมชานเทคโนโลยีใช้ในการ ตรวจสอบลายมือจริงกับลายมือปลอมนั้นไม่ประสบความสำเร็จสักนิด โค้ดที่เขียนขึ้นมาไม่สามารถ จดจำหรือจับความแตกต่างของลายมือจริงและปลอมได้เลย นัมโดซานที่เป็นผู้นำในทีม Developer จึงพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้โค้ดที่ตนเขียนนั้นสามารถจับความแตกต่างของลายมือจริงและ ปลอมได้ โดยลองเสนอให้ในทีมแก้ไขในแต่ละจุดที่คิดว่าน่าจะเกิดความผิดพลาด ท้ายที่สุดก็ยังคงไม่ สามารถทำให้โค้ดของตนจับลายมือได้ซอด้ลมีที่เห็นอย่างนั้นจึงได้เสนอความคิดเห็นในมุมมองของคน ที่ไม่ใช่ Developer ว่าโค้ดที่พวกคุณใช้ส่วนใหญ่มักเป็นโค้ดที่ใช้กับการจับภาพ บางทีมันอาจจะไม่ เหมาะสมสำหรับการตรวจจับลายมือก็ได้ ซอลซานและยงซานไม่ได้สนใจความคิดของซอด้ลมีเพราะ มองว่าเธอนั้นไม่มีความรู้เรื่องการเขียนโค้ดเธอจะสามารถช่วยอะไรได้ แต่นัมโดซานกลับตอบรับ ความคิดของซอด้ลมี “เราเปลี่ยนโครงสร้างเน็ตเวิร์กกันเถอะ ก็โครงสร้างนี้เราใช้ตอนประมวลผล ภาพเคลื่อนไหวนี้ ภาพกับลายมือจะแพตเทิร์นมันต่างกันลิบเลยนะ ใช้เน็ตเวิร์กเดียวกันก็ไม่ได้ผล สร้างขึ้นใหม่ด้วยการใช้เน็ตเวิร์กที่เล็กกว่านี้ยังจะดีกว่า” ซึ่งการแก้ไขครั้งนี้ยงซานและซอลซานไม่ค่อย เห็นด้วยเนื่องจากเป็นงานที่ใช้ระยะเวลาในการแก้ไขนานมาก อีกทั้งถ้าแก้แล้วยังคงไม่สามารถ ตรวจจับลายมือได้การแข่งขันนี้ก็ถือว่าเป็นอันสิ้นสุดสำหรับชมชานเทคโนโลยี แต่นัมโดซานได้บอกว่า “มา ลองกันเถอะ” สิ้นสุดคำพูดนี้ Developer ทุกคนก็ร่วมกันเขียนโค้ดขึ้นมาใหม่อีกครั้ง



ช่วงเวลาที่ 49:30 – 52:00 ชัมซานเทศสามารถทำให้โค๊ดของพวกเขาสามารถตรวจจับลายมือของจริงกับของปลอมได้แล้ว ในตอนนี้รูปแบบธุรกิจของพวกเขาพร้อมแล้วในการนำเสนอต่อกรรมการ แต่ขณะนั้นซอลซานและยงซานได้เรียกนมโดซานออกมาพูดคุยเนื่องจากพวกเขาเห็นประวัติการศึกษาของซอดัลมีว่าเธอนั้นจบเพียงมัธยมศึกษาตอนปลายเท่านั้น “เราลองสำรวจดูแล้ว มีทีมที่ประธานไม่ใช่คนนำเสนอเยอะมากเลย พวกเราก็ให้นายเป็นคนนำเสนอ แทนซอดัลมีบ้างดีกว่า เราไม่ควรเอาชีวิตไปเติมพินให้คนแบบนั้นนำเสนอแนะ เอาตรงๆ ประธานจบบ.ปลาย จะมาอธิบายAI ได้ไง” ซอลซานและยงซานกล่าวกับนมโดซาน “เคยมีคนพูดแบบนี้กับเราเหมือนกันล้มไปแล้วหรือ ทั้งที่รู้แะใจว่าโดนดูถูกมันเป็นยังไงแต่ก็ทำเหอ” นมโดซานตอบกลับ ซอลซานและยงซานตอบกลับว่า “ก็เพราะรู้เนะสิไอ้เบือกเพราะรู้ไง ถ้าประธานเป็นไอ้ซีแพ้แบบเราด้วย ไอ้พวกนั้นได้มองเราเป็นซีหามาแนะ ถ้าตกรอบตอนนี้เราก้หมดหนทางแล้วนะ นายจะกลับไปอยู่คาตฟ้าเหม็นอับไหมให้ตายฉันก็ไม่เอา ถ้านายไม่ทำฉันจะทำเองถอยไปซะ” การโต้เถียงนี้ดำเนินต่อไปและฮันจียองได้เข้ามาร่วมในบทสนทนาตั้งกล่าว “ถ้าพวกคุณทำ ได้หมดหนทางของจริงแน ผมรับประกันได้ว่าพวกคุณคือคำตอบที่ผิดครับ พวกคุณที่บอกว่ารู้จักAIเป็นอย่างดี ตลอดสองปีที่ผ่านมาเคยดึงดูดนักลงทุนด้วยการนำเสนอได้สำเร็จมาก่อนไหมครับ แนใจเหอครับว่าสิ่งที่ไม่เคยสำเร็จ จู่ๆ จะมาสำเร็จในวันนี้ ถ้าเข้าตาจนขนาดนั้นแทนที่จะตอบผิด อย่างน้อยตามสามัญสำนึกก็น่าจะเลือกคำตอบอื่นไม่ใช่เหอครับ”

ในตอนที 5 จะเห็นถึงการแสดงความเป็นผู้นำของทั้งซอดัลมี นมโดซาน และ ฮันจียอง โดยซอดัลมีแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ในฉากแรกเธอต้องตามหาสมาชิกคนสุดท้ายเข้ามาร่วมในบริษัทชัมซานเทศ โดยเธอจะเลือกสมาชิกคนสุดท้ายจากลักษณะนิสัยมากกว่าความสามารถเพราะเธอมองว่าการจะหาสมาชิกรุ่นก่อตั้งของชัมซานเทศนั้นจำเป็นที่จะต้องเข้ากันได้กับทุกคน ซึ่งตรงกันกับในแนวคิดภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม และทำให้ ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นทีปรึกษาของผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน

ฉากต่อมาที่ซอดัลมีต้องคุกเข่าเพื่อจะชวนจงซาฮาเข้ามาเป็นสมาชิกคนสุดท้ายของทีม เธอได้ใช้คำพูดที่ทำให้จงซาฮาดูมีคุณค่าอย่างมาก รวมถึงเป็นการกระตุ้นตัวจงซาฮาเองว่าชัมซานเทศนั้นต้องการจงซาฮาอย่างมากไม่เหมือนบริษัทอื่นที่ต้องการเธอไปทำงานทั่ว ๆ ไป หรือต้องการตัวเธอเพราะภาพลักษณ์ของเธอที่ดูเป็นผู้หญิงเก่งเท่านั้น ซึ่งตรงกันกับที่แนวคิดภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงกล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม

และในฉากการประชุมแก้ปัญหาที่โค๊ดของชัมซานเทศไม่สามารถตรวจจับลายมือได้นั้น ซอดัลมีได้เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาด้วยการเสนอความคิดในมุมมองจากคนธรรมดาที่ไม่เข้าใจการ



เขียนโค้ดเพื่อทำให้ปัญญาประดิษฐ์ใช้งานได้ โดยเธอกล่าวว่า AI อาจจะชอบดอกไม้ชอบหินเหมือนกัน แต่ AI อาจจะชอบดอกไม้มากกว่าหินก็ได้ จึงจุดประกายให้นัมโตซานคิดได้ว่าโค้ดที่พวกเขาเขียนนั้น มันเพื่อการตรวจจับภาพไม่ได้ใช้สำหรับการตรวจจับลายมือ แม้มันจะใช้ได้เหมือนกันแต่เธอต้องการความถูกต้องจริง ๆ ก็ต้องแก้โค้ดทั้งหมดเพื่อเป็นการตรวจจับลายมือเท่านั้น ซึ่งการจุดประกายความคิดของซอดัลมีนั้นตรงกันกับแนวคิดภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

ในส่วนของนัมโตซานในฉากที่เขาถูกฮันจีพยองเรียกออกมาคุย เขาได้บอกกับฮันจีพยองว่าต่อไปนี้ไม่ต้องช่วยเหลืออะไรพวกเขาแล้ว เขาจะเป็นคนจัดการเองทั้งหมดซึ่งตรงกับภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงที่ว่าด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน แม้ท้ายที่สุดเขาจะถูกฮันจีพยองตอกกลับถึงความเป็นผู้นำของเขาว่ากว่าจะกล้าและเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นก็ทำให้เพื่อนของเขาต้องเสียเวลาอันมีค่าไปถึง 2 ปี ในฉากระหว่างการแก้ไขปัญหาโค้ดที่ไม่สามารถตรวจจับลายมือได้ก็ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในแบบที่เปลี่ยนแปลงอีกเช่นเคยโดยบริบทในครั้งนี่จะเป็นการที่เขาแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่เพื่อน ๆ ของเขาเชื่อมั่นในตัวของเขา ไม่ว่าจะเป็นการสั่งตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ นัมโตซานจะเป็นผู้ที่ออกคำสั่งกับเพื่อน ๆ เสมอ รวมไปถึงประเด็นหลักในฉากนี้ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโค้ดทั้งหมดเพื่อให้ออกมาตรวจจับลายมือ ที่ทั้งสิ้นเปลืองระยะเวลาในการเขียนขึ้นมาใหม่และไม่มีการรับประกันใด ๆ ว่าจะสามารถนำมาตรวจจับลายมือได้จริง แต่เมื่อนัมโตซานบอกกับเพื่อน ๆ ว่ามาลองทำกันเถอะ เพื่อน ๆ ของเขาก็พร้อมที่จะร่วมแรงกันเขียนโค้ดใหม่ขึ้นมา โดยในท้ายที่สุดแล้วโค้ดนั้นสามารถใช้ในการตรวจจับลายมือได้และมีความแม่นยำถึง 98 เปอร์เซ็นต์

ในส่วนของฮันจีพยองจะเห็นความมีภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนของเขาในฉากที่นัมโตซาน ซอลซาน และยงซาน กำลังโต้เถียงกันเกี่ยวกับการให้ซอดัลมีเป็นผู้นำเสนอรูปแบบธุรกิจของซัมซาน เทคบนเวที เพราะซอลซานและยงซาน มองว่าซอดัลมีที่จบเพียงมัธยมศึกษาตอนปลายและไม่มีความรู้เรื่อง AI จะไปสามารถนำเสนอบริการเกี่ยวกับ AI ได้อย่างไร และฮันจีพยองได้เข้ามาร่วมในการโต้แย้งนี้และบอกกับยงซานและซอลซานว่า เป็นเวลากว่า 2 ปี พวกคุณที่พูดว่ารู้เรื่อง AI กลับไม่สามารถนำเสนอบริการให้มีผู้สนับสนุนเข้ามาสนับสนุนได้เลย ไม่มีทางที่จะเกิดปาฏิหาริย์ที่สิ่งที่ไม่เคยทำได้มาทำได้ตอนนี้หรอก ฉะนั้นเมื่อรู้ว่าเป็นทางเลือกที่ผิดก็ควรเสี่ยงกับอีกทางเลือกมากกว่า ซึ่งตรง

กับในแนวคิดที่ว่า การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก คือ ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว ในท้ายที่สุดขอตัลมีสามารถนำเสนอรูปแบบธุรกิจได้อย่างดีจนได้รับความชื่นชมจากผู้ชมและคณะกรรมการ และในท้ายที่สุดทีมงานเทศก็สามารถผ่านเข้ารอบของ Sandbox ในการแข่งขัน Hackathon ได้สำเร็จ

### ตอนที่ 6 Keyman

ในตอนที 6 จะเป็นเหตุการณ์หลังจากที่พวกเขาสามารถผ่านการแข่งขัน Hackathon และได้ผ่านเข้าไปใน Sandbox ทีมงานเทศจะได้รับการสนับสนุนธุรกิจเป็นระยะเวลา 6 เดือน ไม่ว่าจะเป็ค่าเช่าออฟฟิศ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าเซิร์ฟเวอร์ ค่าอาหารและเครื่องดื่ม และเงินสนับสนุนจำนวน 100 ล้านบาท เพื่อพัฒนาธุรกิจของตน โดยทาง Sandbox จะมีการจัดงาน Demo Day ซึ่งเป็นวันที่เปิดให้บริษัทที่ผ่านเข้ามาใน Sandbox ได้นำเสนอแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุนทั้งในประเทศและนอกประเทศ อีกทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ตารางที่ 13 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที 6

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลียน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ขอตัลมี	27:40 – 31:24  01:07:38 – 01:09:50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขอตัลมีเลือกฮันจีพยองมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับทีมงานเทศ โดยมองข้ามพี่เลี้ยงอีกท่านที่มีความสนใจในทีมงานเทศอย่างมาก</li> <li>● ขอตัลมียื่นคำขาดกับจงซาฮา ให้เธอตัดสินใจว่าจะยอมรับกฎระเบียบและทำงานร่วมกันต่อหรือออกจากทีม</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวละคร	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่ แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ฮันจีพยอง	01:07:38 – 01:09:50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฮันจีพยองอธิบายถึงความสำคัญในการจัดสรรหุ้นของซัมซานเทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อเป็นการวางรากฐานที่มั่นคงเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดได้ในอนาคต</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาทีที่ 18:10 – 19:34 ฮันจีพยองได้เข้าร่วมประชุมเรื่องการประเมินการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ โดยพนักงานได้เริ่มการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์และแผนรูปแบบธุรกิจของบริษัทลำโพงปัญญาประดิษฐ์ “ยองซิล” ที่ตอนนั้นฮันจีพยองไม่เห็นด้วยที่จะให้บริษัทนี้อยู่ในรายชื่อ แต่เมื่อฟังเหตุผลของพนักงานจึงคงรายชื่อไว้อยู่ โดยรูปแบบบริการของยองซิลจะเป็นเชิงเพื่อสุขภาพในการตอบโต้กับผู้สูงอายุ แต่รูปแบบธุรกิจนี้จำเป็นที่จะต้องได้รับเงินสนับสนุนก่อนจึงจะเริ่มทำได้เนื่องจากจำเป็นจะต้องขอความร่วมมือกับหลายฝ่าย ประสิทธิภาพของธุรกิจนี้จึงไม่สามารถวัดได้ในทันทีที่ต้องรออนาคตเท่านั้น ฮันจีพยองจึงพูดขึ้นมาว่า “จะพูดย้อนอนาคตอีกนานไหม ถ้าจะพูดแต่อนาคตก็ไปดูดวงชะตาอะไรไม่ใช่ว่าเรื่องเงินลงทุน” จากนั้นฮันจีพยองก็ถามคำถามจำนวนมากเกี่ยวกับการลงทุนกับยองซิลต้องเสียอะไรบ้างและไม่รู้ว่าจะคุ้มทุนเมื่อไหร่ พนักงานจึงพูดขึ้นมาว่า “เอ่อ หัวหน้าที่มีครับ การที่ธุรกิจมีเป้าหมายว่าจะให้เกิดสาธารณประโยชน์ก็ดีแล้วนี่ครับ” ฮันจีพยองตอบกลับว่า “เป้าหมายนะดี ปัญหาคือมันดีแค่นั้นไม่พอนะสิ เขาทำการกุศลที่สร้างมูลค่าน้อยนิด”

ช่วงนาทีที่ 27:40 – 31:24 ซัมซานเทคโนโลยีจำเป็นต้องเลือกพี่เลี้ยงหนึ่งคนจากพี่เลี้ยงทั้ง 4 คน เพื่อมาช่วยดูแลและให้คำปรึกษาซัมซานเทคโนโลยีในระยะเวลา 6 เดือนต่อจากนี้ เพื่อให้ซัมซานเทคโนโลยีสามารถสร้างรูปแบบธุรกิจและบริการของตนให้พร้อมสำหรับงาน Demo Day โดยซอด้ลมี CEO ของซัมซานเทคโนโลยีได้ตัดสินใจเลือกฮันจีพยองมาเป็นพี่เลี้ยงของบริษัท ทั้งที่ในบรรดาพี่เลี้ยงด้วยกันมีพี่เลี้ยงจากบริษัททูสโท บริษัทชั้นนำเรื่องปัญญาประดิษฐ์และมีความสนใจต่อซัมซานเทคโนโลยีอย่างมากอยู่แล้ว แต่ซอด้ลมีกลับเลือกฮันจีพยอง หลังจากการเลือกพี่เลี้ยงเสร็จสิ้นซอด้ลมีและฮันจีพยองได้ออกมาพูดคุยกันเกี่ยวกับการเลือกพี่เลี้ยง ฮันจีพยองกล่าวต่อซอด้ลมี “คุณซอด้ลมีนี่น่าหงุดหงิดจริงๆ ทำไมถึงไฟต์ๆ เพื่อมาเลือกผม ไม่ได้จะบอกว่าผมเป็นไฟท์ที่ไม่ดีนะ แต่คุณรู้ไหมว่าเล็กซ์เขาสนใจ และทุ่มเทกับซัมซานเทคโนโลยีขนาดไหน เขาบินมาจากซิลิคอนแวลลีย์ เพื่อมาเจอซัมซานเทคโนโลยีนะครับ” ซอด้ลมีตอบกลับฮันจีพยองว่า “ถ้าใช้ความสนใจและความทุ่มเทเป็นบรรทัดฐาน ที่ฮันจีพยองชนะคุณอเล็กซ์ขาดลอยเลยนะคะ ในอนาคตก็ช่วยแนะนำและดูแลเรา เหมือนครอบครัวต่อไปด้วยนะคะ”

ช่วงเวลาที่ 33:00 – 40:60 ซอตลมีได้เจอกับคนในทีมซัมซานเทกว่าได้เลือกฮันจีพยองเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงในช่วงที่บริษัทได้รับการสนับสนุนและเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับงาน Demo Day นัมโดซาน ซอลซาน และยงซานมีความสงสัยในการเลือกของซอตลมีว่าทำไมถึงเลือกฮันจีพยองแทนที่จะเลือกอเล็กซ์ที่มาจากทูสโทบริษัทชั้นนำเรื่องปัญญาประดิษฐ์ซึ่งมีความสนใจในซัมซานเทคอย่างมาก ซอตลมีตอบว่า “คุณอเล็กซ์แม้เขาจะระดับโลกก็จริง แต่คนคนนี้เป็นครอบครัวนี้คะ” หลังจากนั้นฮันจีพยองได้เริ่มงานในฐานะพี่เลี้ยงด้วยการตรวจสอบแผนธุรกิจของบริษัท ข้อบังคับของบริษัท ฮันจีพยองได้กล่าวว่า “แผนธุรกิจสลิปคะแนน ข้อบังคับของบริษัทก็สลิปคะแนน ส่วนรายชื่อผู้ถือหุ้น ดิดลอบหนึ่งล้านคะแนน” ทุกคนต่างตกใจว่ามีอะไรผิดปกติกับรายชื่อผู้ถือหุ้นโดยสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่ซอตลมีให้ฮันจีพยองตรวจสอบมีดังต่อไปนี้ นัมโดซาน 19 เปอร์เซ็นต์ ซอตลมี ยงซาน ซอลซาน จองซาฮา นัมฮองฮวาน คนละ 16 เปอร์เซ็นต์ นัมซอบโฮ 1 เปอร์เซ็นต์ นัมโดซานนั้นมีหุ้นเยอะที่สุดในบริษัทสูงถึง 19 เปอร์เซ็นต์ โดยยงซานได้กล่าวว่า “นัมโดซาน เขาเก่งด้านการเขียนโค้ด ด้านการช่วยเหลือมากที่สุด แล้วก็พยายามมากกว่าใคร ก็เลยเพิ่มสามเปอร์เซ็นต์ และคนที่เหลือก็แบ่งเป็น 16 เปอร์เซ็นต์อย่างเท่าเทียมครับ” หลังจากจบคำพูดของยงซาน ฮันจีพยองได้กล่าวต่อว่า “ผมมั่นใจเลยนะ คนโง่ที่เห็นรายชื่อส่วนแบ่งนี้ แล้วคิดจะลงทุน คงไม่มีสักคนบนโลกนี้แน่นอนครับ ทำไมนะเหรอ เพราะรายชื่อส่วนแบ่งที่ดังมานี้ จะแสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของประธาน” โดยอำนาจของประธานนั้นจะแสดงออกมาในรูปแบบของส่วนแบ่งเพราะถ้าส่วนแบ่งอย่างนี้มีโอกาสที่นักลงทุนจะมากว้านซื้อหุ้นเพิ่มเติมในกรณีที่เลวร้ายที่สุดนักลงทุนอาจจะร่วมมือกับผู้ถือหุ้นคนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างในบริษัทตามใจชอบหรือจะขายทิ้งก็ได้ ฮันจีพยองจึงเสนอวิธีแก้ไขดังนี้ “เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องแบบนี้ ต้องรวบรวมหุ้นส่วนใหญ่ ให้ศิย์แมนตั้งแต่เนิ่นๆ พวกคุณถึงจะปกป้องบริษัทได้ครับ ใครคือคนที่ซัมซานเทคแห่งนี้ขาดไม่ได้อย่างน้อย 60 เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าเป็นผมจะให้หุ้นอย่างน้อย 90 เปอร์เซ็นต์” สิ้นคำพูดของฮันจีพยอง ซอลซานแสดงออกถึงความไม่พอใจที่หุ้นของตนกำลังจะถูกแบ่งออกไปเหลือจำนวนน้อยนิดจึงกล่าวขึ้นมาว่า “ฉันไม่มีทางเห็นด้วยเด็ดขาด เต็มกันมาแน่ๆ ก็ว่ามันแปลกๆ ตั้งแต่ทิ้งอเล็กซ์มาเลือกหัวหน้าทีมฮันแล้ว นี่คุณสองคนรวมหัวกันมาขโมยหุ้นส่วนของผมใช่ไหม ได้เรามาแตกกันวันนี้แหละ มาแตกกันไปเลย” ท้ายที่สุดนัมโดซาน ซอลซาน และ ยงซาน ก็ได้เถียงกันไม่หยุดจนนำไปสู่การลงไม้ลงมือกันและซอลซาน และ ยงซาน ได้เดินออกไปจากซัมซานเทค ฮันจีพยองก็เดินออกมาจากซัมซานเทคเช่นกันเพราะเขาทนเห็นภาพอย่างนี้ไม่ได้ ซอตลมีจึงเดินตามออกมาแล้วบอกกับฮันจีพยองว่าเดี๋ยวพวกเขาก็กลับมาดีกันเหมือนเดิม แต่ฮันจีพยองตอบกลับซอตลมีว่า “กับทีมที่ทะเลาะกันเพราะเงินสนับสนุนเริ่มต้นร้อยล้านวอนยังไปถึงสิ่งที่ใหญ่กว่านี้ได้ยากครับ อนาคตที่จะเติบโตเป็นหลายหมื่น หลายแสนล้านยังเป็นไปไม่ได้เลยครับ ปัญหาที่ใหญ่กว่าพวกเขาคือคนที่แก้ไขปัญหาการต่อสู้แย่งหุ้นไม่ได้ ประธานขอ คุณนั่นแหละครับ”

ช่วงเวลาที่ 01:07:38 – 01:09:50 ซอด้ลมีได้ทำบัญชีผู้ถือหุ้นใหม่ตามคำแนะนำของฮัน จียองโดย ยงชาน ซอลชาน นัมซองฮวาน และ ซอด้ลมี ถือหุ้นคนละ 8 เปอร์เซ็นต์ และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดคือ นัมโดชาน 67 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งซอด้ลมียังขอให้ปรับเปลี่ยนระเบียบคือเมื่ออยู่ที่บริษัท ขอให้ทุกคน พุดจาสุภาพ เพราะเมื่อมีพนักงานเพิ่มขึ้น ถ้าไม่มีมาตรฐานการพูดหรือเรียกชื่อ อาจเกิดความไม่สบายใจขึ้นได้ เพราะฉะนั้นจากนี้โปรดรักษาระเบียบกัน ต่อมาจงซาฮา Designer ของซัมชานเทค ได้มีคำถามว่าทำไมเธอถึงไม่มีหุ้นในบริษัทเลย ซอด้ลมีได้ตอบคำถามเธอ “การแบ่งหุ้นจะขึ้นอยู่กับ การตอบคำถามของคุณจงซาฮาอะ คุณจงซาฮาไม่มีความคิดที่จะทำตามระเบียบใช้คำสุภาพในที่ทำงานหรือคะ ถ้าเป็นนั่นขอโทษด้วยนะคะ แต่คุณไม่สามารถร่วมงานกับเราได้แล้วคะ คุณไม่โผล่มาที่ออฟฟิศ เพิกเฉยต่อสายติดต่อเรื่องงาน นั่นแหละเผด็จการ ฉันทำงานร่วมกับคนแบบนั้นไม่ได้คะ” ท้ายที่สุดจงซาฮาก็เลือกที่ต่อจากนี้ไปจะปฏิบัติตามระเบียบของซัมชานเทคที่ซอด้ลมีตั้งท้ายที่สุดบัญชีผู้ถือหุ้นของซัมชานเทคมีดังต่อไปนี้ นัมโดชาน 64 เปอร์เซ็นต์ ซอด้ลมี ซอลชาน ยงชาน จงซาฮา นัมซองฮวาน คนละ 7 เปอร์เซ็นต์ และในที่สุดซัมชานเทคก็ได้มีรายชื่อผู้ถือหุ้นเป็นที่เรียบร้อย

ช่วงเวลาที่ 01:10:35 – 01:11:12 ซอด้ลมีได้นำรายชื่อผู้ถือหุ้นฉบับสมบูรณ์มาให้ฮัน จียองที่เป็นพี่เลี้ยงเซ็นอนุมัติเพื่อรับเงินสนับสนุน ฮันจียองมีความสงสัยในรายชื่อผู้ถือหุ้นฉบับนี้ เพราะมันไม่ได้เป็นไปตามที่เขามองเห็นว่าซอด้ลมี “บอกแล้วไงว่าทำแบบนี้นักลงทุนจะสับสน คีย์แมนที่นักลงทุนต้องรับมือด้วย คือใครกันแน่ครับ ประธานขอหรือคุณนัมโดชานครับ” ฮันจียองกล่าว “ถ้ามีเรื่องต้องเผชิญหน้าฉันจะรับมือเองคะ และซีทีโอคุณนัมโดชานจะไปด้วยเสมอในฐานะผู้มีส่วนได้เสียคะ เรารวมหุ้นส่วนใหญ่ไว้ที่คนเดียวตามที่คุณบอกไว้ ต่อให้มันนักลงทุนเข้ามามากขึ้นหุ้นก็ไม่มีทางพลิกผันแน่นอนคะ” ซอด้ลมีกล่าวตอบคำถามของฮันจียอง ฮันจียองแสดงออกถึงความไม่พอใจและกล่าวว่า “แปลว่าคุณ เหมินความเห็นผมสินะ” ซอด้ลมีรับตอบกลับในทันควัน “เปล่าเลยคะ ฉันทำตามคำชี้แนะของหัวหน้าทีมฮันคะ ไม่มีคำตอบที่จะทำให้ทุกคนพอใจได้นี้คะ” ท้ายที่สุดฮันจียองก็ได้เซ็นอนุมัติรายชื่อผู้ถือหุ้นนี้และแจ้งกับซอด้ลมีว่าเงินสนับสนุนจะโอนเข้าพรุ่งนี้ทันที

ในตอนที่ 6 จะได้เห็นถึงภาวะผู้นำของซอด้ลมีและฮันจียอง โดยซอด้ลมีได้แสดงลักษณะของภาวะผู้นำออกมาทั้งสองแบบ โดยในฉากที่จะต้องเลือกพี่เลี้ยงเข้ามาดูแลซัมชานเทค เธอแสดงออกถึงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง โดยการเลือกฮันจียองแทนที่จะเลือกอเล็กซ์ผู้ที่มีมาจากบริษัทชั้นนำด้านปัญญาประดิษฐ์และมีความสนใจในซัมชานเทคอย่างมาก เพราะเธอมองว่าฮันจียองนั้นเป็นเหมือนคนในครอบครัวของเธอ โดยตรงกับแนวคิดนี้ที่กล่าวถึง การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การที่เธอเลือกฮันจียองเพราะมีความสนิทเหมือนคนในครอบครัวเพราะฮันจียองมักจะโผล่มาช่วยเธอและซัมชานเทคในเวลาสำคัญ

เสมอ ๆ และเป้าหมายของฮันจีพยองและซอด้ลมีก็มีเป้าหมายเดียวกันคือการทำให้ซัมซานเทคประสบความสำเร็จ และอีกครั้งในตอนที่น่ารายชื่อผู้ถือหุ้นฉบับสมบูรณ์ไปให้ฮันจีพยองเซ็นลงนามอนุมัติ เธอไม่ได้เชื่อคำแนะนำของฮันจีพยองทั้งหมดเพราะเธอคิดว่าคำแนะนำของฮันจีพยองนั้นบางที่อาจจะไม่เหมาะกับรูปแบบบริษัทของเธอเพราะผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นคนที่สนิทกันทั้งหมด อีกทั้งการแบ่งหุ้นอย่างที่ยังฮันจีพยองแนะนำก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาซ้ำกับตอนตรวจสอบสถานะบริษัทก็ได้ เพราะเธอมองว่าผู้ถือหุ้นทุกคนล้วนเป็นครอบครัวและมีค่าเธอจึงเลือกแบ่งหุ้นในสัดส่วนนี้ต่ำที่สุดที่ยังฮันจีพยองยอมรับ ซึ่งตรงกับแนวคิดนี้ที่กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และซอด้ลมีก็ได้แสดงภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนออกมาเช่นกันจากกรณีของจงซาฮาที่ไม่ยอมประพฤติตามกฎระเบียบและละเลยต่อหน้าที่และเพื่อนร่วมงานของตน จากการทำเช่นนั้นไม่ยอมปฏิบัติในการใช้คำพูดทางการกับคนในบริษัท รวมไปถึงการที่ไม่ยอมรับสายของซอด้ลมีที่เป็นถึง CEO เพราะรู้สึกที่ตัวเองนั้นมีคุณค่าสูงกว่าซอด้ลมีจากการกระทำดังกล่าวทำให้ซอด้ลมีตัดสินใจขั้นเด็ดขาดในการคุยกับจงซาฮา ถ้าจงซาฮาไม่ยอมรับในระเบียบของบริษัทและซอด้ลมีก็ขอให้เธอออกไป ซอด้ลมีและซัมซานเทคไม่สามารถร่วมงานกับคนแบบนี้ได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดที่ว่า การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว กล่าวคือ ซอด้ลมีรีบตัดไฟตั้งแต่ต้นลม เพราะถ้าหากต้องมีสมาชิกเข้ามาใหม่แล้วจงซาฮาจะใช้คำพูดแบบไม่ทางการ อาจจะทำให้คนที่มาใหม่นั้นรู้สึกไม่สบายใจ และการที่เธอละเลยต่อสายเรียกเข้าของเพื่อนร่วมงานก็เช่นกัน มันแสดงถึงความไม่เป็นมืออาชีพ ซอด้ลมีจึงตัดสินใจขั้นเด็ดขาดถ้าเธอไม่ปรับปรุงตัวก็ต้องออกจากบริษัท

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนของฮันจีพยองยังคงแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนที่ซึ่งในทุกฉากที่เขาได้แสดงออกมัล้วนแล้วแต่เป็นการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว ในฉากการประชุมประเมินบริษัทที่จะได้รับเงินสนับสนุน ยองซิลลำโพง ปัญญาประดิษฐ์ที่ซึ่งรูปแบบธุรกิจของยองซิลคือการต้องได้รับการสนับสนุนร่วมมือกันกับทุกฝ่าย ถึงจะแสดงประสิทธิภาพของลำโพงตัวนี้ออกมาได้ แต่ฮันจีพยองกลับมองว่ายองซิลไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากตัวมันเองไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ อีกทั้งถ้าต้องลงทุนไปก่อนแล้วผลที่ออกมาไม่คุ้มค่าที่ลงทุนจะอย่างไร แม้บริการดังกล่าวมีขึ้นเพื่อให้เกิดสาธารณประโยชน์ ฮันจีพยองก็มองว่ายองซิลไม่พอ และดูมีมูลค่าที่น้อย และในฉากการแบ่งหุ้นของซัมซานเทคเขาพูดออกมาตรงถึงปัญหาของการแบ่งหุ้นของซัมซานเทค “ผมมั่นใจเลยนะ คนโง่ที่เห็นรายชื่อส่วนแบ่งนี้ แล้วคิดจะลงทุน คงไม่มีสักคนบนโลกนี้แน่นอนครับ ทำไมนะเธอ เพราะรายชื่อส่วนแบ่งที่ดังมานี้ จะแสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของ

ประธาน” เพราะเขามองว่าหากไม่รีบแก้ปัญหาตรงจุดนี้ถ้าเกิดในอนาคตผู้ถือหุ้นมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันและควบคุมไม่ได้ แม้เขาจะสนิทกับคนในซัมซานเทคและ แอบชอบซอด้ลมีแต่เขาก็เลือกที่จะพูดออกมาอย่างตรงไปตรงมาถึงปัญหาของซัมซานเทค และเป็นอีกครั้งที่ฮันจีพยองไม่ให้อารมณ์มาบดบังการตัดสินใจของเขาคือการพูดกับซอด้ลมีถึงปัญหาใหญ่ที่สุด นั่นคือตัวซอด้ลมีเอง ที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการแย่งชิงหุ้นกันได้ทั้งที่ตัวเธอเองเป็นถึง CEO ที่มีหน้าที่ในการดูแลบริหารเป็นหลัก

### ตอนที่ 7 Burn Rate

เหตุการณ์ในตอนี่ 7 จะเกิดหลังจากที่ซอด้ลมีส่งรายชื่อผู้ถือหุ้นให้ฮันจีพยองที่เป็นพี่เลี้ยงได้ตรวจสอบ ซึ่งฮันจีพยองได้เซ็นรับทราบและอนุมัติรายชื่อผู้ถือหุ้นนี้และแจ้งกับซอด้ลมีว่าเงินสนับสนุนจะถูกโอนเข้าบัญชีบริษัทในวันพรุ่งนี้ โดยเหตุการณ์ในตอนี่นี้จะเป็นการพูดถึงการจัดการเงินสนับสนุนที่ได้รับมาจากทาง Sandbox เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้ยาวนานที่สุด

ตารางที่ 14 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 7

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ซอด้ลมี	28:00 – 30:00	● ซอด้ลมีเรียกประชุมทีมซัมซานเทคทั้งหมดเพื่อแจกแจงค่าใช้จ่ายที่จะใช้เมื่อได้รับเงินสนับสนุน	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เหตุการณ์ในตอนี่ 7 จะเกิดหลังจากที่ซอด้ลมีส่งรายชื่อผู้ถือหุ้นให้ฮันจีพยองที่เป็นพี่เลี้ยงได้ตรวจสอบ ซึ่งฮันจีพยองได้เซ็นรับทราบและอนุมัติรายชื่อผู้ถือหุ้นนี้และแจ้งกับซอด้ลมีว่าเงินสนับสนุนจะถูกโอนเข้าบัญชีบริษัทในวันพรุ่งนี้ โดยเหตุการณ์ในตอนี่นี้จะเป็นการพูดถึงการจัดการเงินสนับสนุนที่ได้รับมาจากทาง Sandbox เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้ยาวนานที่สุด

ในช่วงนาที่ที่ 28:00 – 30:00 ซอด้ลมีได้เรียกประชุมทีมซัมซานเทคทั้งหมดเพื่อแจกแจงค่าใช้จ่ายที่จะใช้เมื่อได้รับเงินสนับสนุน ซอด้ลมีได้แจกแจงเงินดังต่อไปนี้ 30 ล้านวอนเก็บไว้เป็นเงินสำรอง 70 ล้านวอนที่เหลือนั้นเป็นค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ และค่าอุปกรณ์จำนวน 10 ล้านวอน และแบ่งเป็นเงินเดือนของพนักงานจำนวนคนละ 2 ล้านวอนต่อเดือน โดยซอด้ลมีอธิบายสาเหตุที่เงินเดือนของพนักงานแต่ละคนละ 2 ล้านวอน “ถ้าจ่ายเงินเดือนพวกเราสิบล้าน เราก็จะทนอยู่ได้แค่หกเดือนคะ



เราต้องทำสำเร็จภายในหกเดือนนั้นให้ได้ค่ะ เพราะว่าตามที่หัวหน้าทีมฮันบอกมาอีกสามเดือนหลังจากนี้ จะเป็น Demo Day ซึ่งวันนั้นจะมีนักลงทุนแนวหน้า มารวมตัวกันค่ะ” ยงซานพูดเสริมขึ้นมาว่า “เข้าใจแล้ว ถ้าเรานำเสนอผลงานในช่วงสามเดือนนี้ นักลงทุนก็จะได้ตัดสินใจว่าควรลงทุนต่อไปไหม” สิ้นสุดคำพูดนี้พวกเขาก็รีบกลับไปทำงานต่อเพื่อเร่งพัฒนาบริการที่พวกเขาจะสร้างออกมา

ช่วงเวลาที่ 46:00 – 47:00 ซอด้ลมีได้เรียกสมาชิกในชมชานเทคเข้าประชุม เพราะเธอมีไอเดียที่ได้จากการพูดคุยกับวอนอินแจพี่สาวของเธอ เธอคิดจะหาเงินสนับสนุนเพิ่มผ่านการให้บริการแก้ไขปัญหากับบริษัทหนึ่งโดยมีข้อเสนอ ดังนี้ เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาได้ 50 ล้านบาท สร้างโปรแกรมมาช่วยแก้ไขปัญหา 300 ล้านบาท ถ้าจัดการและดำเนินงานให้ทั้งหมด 1,000 ล้านบาท ภายในทีมก็เกิดความสงสัยในเมื่อมีเป้าหมายที่จะต้องทำผลิตภัณฑ์สำหรับ Demo Day แล้วทำไมถึงไปรับงานบริการแก้ไขปัญหากับบริษัทอื่นอีกซอด้ลมีจึงอธิบายว่าการให้บริการแก้ไขปัญหานี้ทำให้ชมชานเทคสามารถดำรงอยู่ได้จากเดิม 6 เดือน เป็น 3 ปีแทน และยังเป็น การหาทุนเพิ่มเติมในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ชมชานเทคต้องการจะทำจริง ๆ ที่จะนำเสนอใน Demo Day

ในตอนนี้จะได้เห็นความเป็นผู้นำของซอด้ลมีในรูปแบบนักเปลี่ยนแปลงโดยในฉากที่ซอด้ลมีเรียกประชุมชมชานเทคหลังจากได้รับเงินสนับสนุนจาก Sandbox เธอได้วางแผนการใช้เงินสนับสนุนนี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สามารถใช้เงินจำนวนนี้ได้คุ้มค่าที่สุด โดยเธอได้อธิบายให้ทีมทั้งหมดร่วมคิดตามไปด้วยว่าทำไมถึงต้องจัดสรรเงินแบบนี้ เช่นเดียวกันกับการประชุมครั้งที่สองที่ซอด้ลมีเสนอไอเดียในการหาเงินสนับสนุนเพิ่มเพื่อให้เขาสามารถดำเนินธุรกิจได้มากกว่า 6 เดือนที่ตอนแรกคาดการณ์เอาไว้ เธออธิบายว่าการให้บริการแก้ไขปัญหานี้เป็นการหาทุนเพิ่มเติมในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ชมชานเทคต้องการจะทำจริง ๆ ซึ่งตรงกับที่แนวคิดนี้กล่าวถึงการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ

### ตอนที่ 8 Backup

ในตอนที่ 8 จะเป็นเหตุการณ์หลังจากที่พวกเขาพยายามที่จะหาเงินสนับสนุนมาเพิ่มเติมท้ายที่สุดไม่เป็นผลเนื่องจากบริษัทที่ต้องการใช้บริการแก้ไขปัญหามาชมชานเทคนั้น ไม่ต้องการที่จะจ่ายเงินให้กับชมชานเทคจริง ๆ แต่จะให้ชมชานเทคติดชื่อบริษัทของเขาว่าเป็นเคยให้บริการบริษัทดังกล่าวไว้ใช้ในการนำเสนอหรือโฆษณาได้ ซึ่งชมชานเทคไม่ได้ต้องการในส่วนนี้พวกเขาต้องการเงินทุน การเจรจาจึงจบลง และพวกเขากลับมามุ่งเน้นในการพัฒนาบริการของเขาต่อไป



ตารางที่ 15 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 8

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ซอลด์มี	07:40 – 11:10  01:05:50 – 01:11:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ซอลด์มีได้อธิบายถึงสิ่งที่เธออยากให้ออปพลิเคชันของซัมซานเทคโนโลยีทำได้ เพื่อประโยชน์ของผู้พิการ โดยคำพูดดังกล่าวได้จุดประกายความคิดของนมโด้ซานทำให้เขาสามารถพัฒนาแอปพลิเคชันไปได้อีกระดับหนึ่ง</li> <li>● ซอลด์มีเข้าไปต่อรองกับบริษัทแห่งหนึ่งที่กำลังมีปัญหาเกี่ยวกับนมโด้ซาน เธอมีหลักฐานที่เอาผิดบริษัทนั้นได้ เธอจึงเสนอการแก้ปัญหาโดยให้บริษัทนั้นมอบเงินสนับสนุนให้แก่ซัมซานเทคโนโลยีเป็นค่าชดเชย</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ฮันจีพยอง	11:40 – 15:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฮันจีพยองอธิบายถึงข้อเสียของแอปพลิเคชันนูนิล</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาที่ที่ 07:40 – 11:10 ซอลด์มีและจงซาฮาได้ออกไปสอบถามผู้พิการทางสายตาถึงสิ่งที่ผู้พิการหลาย ๆ ท่านต้องการจากแอปพลิเคชันช่วยเหลือผู้พิการทางสายตา โดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นความต้องการที่จะให้ออปพลิเคชันสามารถอ่านตัวอักษรได้แม่นยำ แม้เคลื่อนที่ไปด้วยก็ยังคงแม่นยำอยู่ ต้องการรับรู้การอ่านลายมือได้ ธนบัตรและเหรียญยังต้องได้ เพราะผู้พิการทางสายตาส่วนใหญ่มีโอกาสมากที่จะโดนโกงเงินทอง นมโด้ซานได้แจ้งว่าสิ่งที่ทางผู้พิการคนนี้ต้องการสามารถทำได้ เพราะส่วนใหญ่สิ่งที่ขอมานั้นล้วนแล้วแต่มีอยู่ในแอปพลิเคชันที่ใช้ช่วยเหลือผู้พิการทางสายตาก็ได้อยู่

แล้ว แต่ทางเราต้องมาปรับปรุงให้มันแน่นยำยิ่งขึ้น ในขณะที่นั้นซอดัลมีก็ได้มีความคิดขึ้นมาว่า”พอจะมีทางทำให้เจ้าหมานั่นพูดได้ไหมนะ ฉันทงต้องการอะไรแบบนั้นมากที่สุด ข้างหน้าฉันมีคนก็คนแล้วเขาแสดงสีหน้าแบบไหนทางม้าลายอยู่ทางไหน ถ้าถามคำถามนี้ แล้วเจ้าหมาตอบได้ก็คงจะดีค่ะ” การพูดขึ้นมาของซอดัลมีได้จุดประกายความคิดให้กับนมโศซานที่เชื่อมั่นในเทคโนโลยีการจับภาพของตน “ไม่หรรอกเราทำได้ เธอนี้อัจฉริยะจริงๆ คิดแบบนี้ได้ยังไงกัน ไปกัน เดี่ยวฉันอธิบายให้ฟัง” คนอื่น ๆ ในทีมต่างพากันสงสัยว่าจะทำได้อย่างไรสิ่งนี้ดูเป็นเหมือนสิ่งที่ยากมากเกิดขอบเขตที่พวกเขาจะทำได้ แต่นมโศซานหัวหน้าของทีม Developer กล่าวว่าทำได้และกำลังจะอธิบายให้พวกเขาฟัง เขาได้เริ่มอธิบาย “นี่ลำโพงปัญญาประดิษฐ์ของซิล ยองซิลทางม้าลายอยู่ตรงไหนเธอ” ยองซิลตอบกลับนมโศซานว่า “ถ้าผมเห็นว่าอยู่ที่ไหน ผมก็อยากบอกครับ” นมโศซานพูดขึ้นมาว่า “เห็นไหมครับ ถ้ามันเห็นมันก็จะบอกเราได้ เพราะฉะนั้นทำให้มันมองเห็นกัน” ลี้นเสียงของนมโศซานยงซานและซอลซานที่เป็น Developer ก็เข้าใจสิ่งที่นมโศซานต้องการจะสื่อคือการนำของซิลเข้าไปอยู่ร่วมกับบริการของเขา โดยใช้เทคโนโลยีการจับภาพที่ขึ้นชื่อของซัมซานเทคโนโลยีรวมกับลำโพงปัญญาประดิษฐ์ของซิล ก็จะทำให้แอปพลิเคชันของพวกเขาสามารถมองและพูดออกมาได้ในทันทีว่าอะไรเป็นอะไร โดยจะเขียนโค้ดขึ้นเพื่อให้แอปพลิเคชันนี้ ทำงานได้ทันทีผ่านกล้องมือถือทั่ว ๆ อ่านค่าและออกเสียงได้ในทันทีที่ไม่เพียงตัวอักษร รูปภาพ แต่รวมถึงสีหน้าท่าทางของคนทั่วไปแบบทันทีหรือที่เรียกว่า “เรียลไทม์”

ช่วงเวลาที่ 11:40 – 15:40 ซอดัลมีได้เข้ามารายงานกับพี่เลี้ยงหรือฮันจียองถึงบริการแอปพลิเคชันที่เธอตั้งใจจะทำสำหรับ Demo Day ที่กำลังจะมาถึง แอปพลิเคชันนี้ชื่อว่า นุนกิล เธออธิบายให้ฮันจียองเข้าใจความสำคัญของแอปพลิเคชันนี้รวมถึงสาเหตุที่เขาเลือกจะทำ และเธอก็ขอให้ฮันจียองแสดงความเห็นอย่างเต็มที่ ฮันจียองบอกว่าไม่สามารถทำได้ แม้ไอดีนี้จะดีมากเพราะค่าบริการนั้นสูงมากสำหรับการผนวกรวมของซิลเข้ากับนุนกิล ยิ่งเป็นธุรกิจStartup ยิ่งเป็นไปได้ ซอดัลมีแย้งกับฮันจียองว่า “ต้องมีสักคนแน่ค่ะ นักลงทุนที่ได้ฟังโซลูชันของเราแล้วรู้สึกดึงดูดใจ จะไม่มีสักคนบนโลกนี้เลยเธอ” ฮันจียองตอบกลับ “ไม่มีครับอย่างเดียวกับที่ดึงดูดนักลงทุนได้คือเงินครับ จะมีใครที่หวังให้ซัมซานเทคโนโลยีได้ดีเท่าผมอีกไหม ขนาดผมยังไม่รู้สึกดึงดูดใจเลย แล้วจะไปโน้มน้าวคนอื่นเขาได้ไงครับ”

ช่วงเวลาที่ 01:05:50 – 01:11:10 นมโศซานที่ถูกตำรวจเรียกไปที่สถานีเนื่องจากเขากำลังจะถูกดำเนินคดีจากบริษัทที่ซัมซานเทคโนโลยีจะไปเสนอบริการแก้ไขปัญหาให้ ซึ่งบริษัทดังกล่าวได้ทำการบันทึกภาพที่นมโศซานมีท่าทางที่คุกคามผู้บริหาร ในตอนที่เขารู้สึกว่าถูกบริษัทดังกล่าวหลอกให้เข้าไปเสนอบริการให้ฟรี ๆ เมื่อซอดัลมีทราบเรื่องดังกล่าวจะได้ตามเข้าไปที่บริษัทนั้น โดยเมื่อเธอไปถึงเธอพบนมโศซานกำลังนั่งคุกเข่าขอร้องให้บริษัทดังกล่าวยกเลิกการดำเนินคดีกับเขา แต่ซอดัลมีได้พยายามเข้ามาต่อรองกับบริษัทนั้นว่าตัวเธอเองก็มีคลิปเสียงที่พวกเขาพยายามที่จะเอาเปรียบซัมซานเทคโนโลยีเช่นกัน โดยคลิปเสียงนั้นมีผลต่อภาพลักษณ์บริษัทนั้นมากกว่า คดีของนมโศซานเพราะบริษัท

ดังกล่าวเป็นบริษัทที่ได้รับความเชื่อถือจากคนทั้งประเทศ และมีชื่อเสียงในการสนับสนุน Startup หากคลิปเสียงที่พวกเขาพยายามที่จะเอาเปรียบ Startup อย่างซุ่มซานเทศเผยแพร่ออกไปจะไม่ผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก พวกเขาจึงทำตามที่ซอด้ลมีต้องการคือเงินสนับสนุนให้ซุ่มซานเทศจำนวนหนึ่ง และ ยกเลิกการดำเนินคดีกับนมโดซาน

ในตอนที 8 จะได้เห็นภาวะผู้นำของซอด้ลมีและฮันจีพยอง โดยซอด้ลมีได้แสดงความเป็นผู้นำออกมาทั้งสองแบบโดยผ่านฉากดังต่อไปนี้ ฉากการสอบถามผู้พิการทางสายตาที่อยู่ ๆ ซอด้ลมีก็พูดโอเดียในหัวอกที่อยากจะให้หมาพูดได้ เพื่อใช้การมองเห็นและบรรยายออกมานั้นลงไปแอปพลิเคชัน ซึ่งการพูดขึ้นมากครั้งนี้ได้จุดชนวนความคิดของนมโดซานในการต่อยอดเทคโนโลยีของตัวเองและการผสมผสานเทคโนโลยีอื่นร่วมเข้ามาด้วย ซึ่งตรงกับที่แนวคิดของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนแปลงอธิบายถึงการกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทาง ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน และแสดงภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนในฉากที่ต้องเข้าไปต่อรองกับบริษัทที่กำลังจะดำเนินคดีกับนมโดซาน เมื่อเธอรู้สึกว่ นมโดซานและซุ่มซานเทศกำลังจะถูกบริษัทดังกล่าวทำให้เสียชื่อเสียงและทำให้นมโดซานเสื่อมเสียศักดิ์ศรีเธอก็ตัดสินใจนำคลิปเสียงออกมาขู่บริษัทดังกล่าว หากยังจะดำเนินคดีกับนมโดซานเธอจะเผยแพร่คลิปเสียงดังกล่าว ที่จะนำมาซึ่งความเสียหายทางภาพลักษณ์อย่างมากต่อบริษัทดังกล่าว อีกทั้งเธอก็ต้องการเงินสนับสนุนจากบริษัทนั้นด้วยเป็นค่าเสียเวลาในการทำให้เกิดเรื่องวุ่นวายในครั้งนี้ซึ่งตรงกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

ในส่วนของฮันจีพยองเขาได้แสดงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนออกมาอีกครั้งในฉากที่ซอด้ลมีเข้ามาแนะนำเสนอแอปพลิเคชัน นุนกิล แม้แอปพลิเคชันนี้จะน่าใจและเป็นสิ่งที่ดีอย่างมาก แต่ถ้ามองในมุมธุรกิจเป็นแอปพลิเคชันที่ไม่สามารถสร้างผลกำไรได้ ไม่ว่าจะในเรื่องของการโฆษณา จะทำโฆษณาให้ผู้พิการทางสายตาได้อย่างไร อีกทั้งค่าบริการในการรวมลำโพงปัญญาประดิษฐ์เข้ามารวมด้วยในการใช้ต่อครั้งก็มีค่าใช้จ่ายที่สูง ยังมีผู้ใช้มากซุ่มซานเทศก็ต้องจ่ายค่าบริการอย่างมาก อีกทั้งธุรกิจแนวนี้ก็ไม่มียกลงทุนคนไหนจะสนใจลงทุน ซึ่งเขาได้พูดอย่างตรงไปตรงมากับซอด้ลมีได้ตัดอารมณ์และความรู้สึกออก เหลือเพียงเรื่องธุรกิจเท่านั้นซึ่งตรงกันกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

### ตอนที่ 10 Demo Day

ในตอนท่ 9 ที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึงนั้นเป็นเพราะตัวซีรี่ส์มุ่งไปในเรื่องของความโรแมนติก ไม่ได้มีการแสดงให้เห็นถึงมุมมองทางธุรกิจ และความเป็นผู้นำของตัวละครหลักออกมาในฉาก จึงได้ตัดออกไปและเริ่มที่ตอนที่ 10 อีกครั้ง โดยในตอนนี้จะพูดถึงการเตรียมตัวของแต่ละทีมสำหรับงาน Demo Day ซึ่งซ่มซานเทคกำลังมีปัญหาภายในกันระหว่างซอดัลมี นัมโตซานและอันจีพยองจึงมีบรรยากาศที่ไม่เหมือนเดิม ตัดมาอีกฝั่งหนึ่งบริษัทของวอนอินแจที่ได้รับเงินสนับสนุนจากบริษัทให้แห่งเพื่อให้ช่วยทำบริการที่สามารถรักษาความปลอดภัยและประหยัดงบประมาณในการจ้างเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ทำให้วันหนึ่งมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยที่กำลังจะถูกไล่ออกจากบริการแก้ไข้ปัญหาของวอนอินแจได้บุกมาถึงที่บริษัทและปาไข่ใส่เธอ

ตารางที่ 16 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนท่ 10

ตัวละคร	นาท่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปล่ยน	ภาวะผู้นำที่เปล่ยนแปลง
อันจีพยอง	42:10 – 43:24	<ul style="list-style-type: none"> <li>อันจีพยองพูดคุยกับนัมโตซานเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่อาจจะถูกถามขึ้นในงาน Demo Day</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
วอนอินแจ	18:20 – 21:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>วอนอินแจเข้าไปพูดคุยกับผู้ประท้วงด้วยตนเอง เพื่อแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในช่วงนาท่ที่ 18:20 – 21:30 หลังจากวอนอินแจถูกเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยเข้ามาปาไข่ใส่ และมีสื่อได้นำเสนอว่าบริษัทของเธอทำให้เกิดคนตกงานจำนวนมากซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทของเธอดูเป็นตัวร้ายในสายตาของคนทั่วไป เธอจึงรีบออกมาจัดการปัญหาดังกล่าวโดยการเรียกบรรดาสื่อที่นำเสนอข่าวให้บริษัทเธอเสียภาพลักษณ์ ไปเจอกับหัวหน้าผู้ประท้วงพร้อมกับเธอเพื่อพูดคุยเจรจา รวมถึงชี้แจงปัญหาว่าทำไมบริการของเธอต้องเกิดขึ้นเพราะงบในการจ้างเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยอย่างสูงเปล่านั้นเป็นเงินจำนวนมหาศาล พอได้พูดคุยกับหัวหน้าผู้ประท้วงเธอก็ทราบ

ว่าหัวหน้าผู้ประท้วงนั้นเป็นพ่อของนมโศซาน วอนอินแจจึงพูดขึ้นมาว่า “ซัมซานเทคก็เหมือนพวกฉัน ที่สร้างโซลูชันทำให้คนตกงาน แต่คุณพ่อกลับมาประท้วงต่อต้านเรื่องนั้น ลูกชายรู้ไหมคะว่าคุณพ่อ กำลังต่อสู้เรื่องนี้” เมื่อจบคำพูดดังกล่าวพ่อของนมโศซานได้ทำเป็นจะหมดสติเพื่อเลี่ยงการพูดคุยกับ วอนอินแจต่อ และให้ทำการยกเลิกการประชุมเพราะตนนั้นกลัวว่าจะทำให้อาณาเขตของลูกชายดับลงไป ด้วยเพราะการประท้วงครั้งนี้

ในช่วงนาที่ที่ 42:10 – 43:24 ฮันจียองได้เข้ามาคุยกับนมโศซานเกี่ยวกับเรื่องการเตรียมตัวสำหรับ Demo Day ให้แก่ซัมซานเทคและซอดัลมี เพราะฮันจียองผ่านการเป็นกรรมการ ใน Demo Day มาโดยตลอด เขาสามารถคาดเดาคำถามที่นักลงทุนและกรรมการจากต้องถามต่อ บริษัทที่จะต้องขึ้นไปนำเสนอ เขาจึงให้นมโศซานมาจดบันทึกข้อความที่คาดว่าซอดัลมีจะถูกถาม แม้สถานะของทั้งสามตอนนี้คือไม่ถูกกันก็ตาม “ในช่วงสามเดือนที่ผ่านมาคุณก็มีประวัติการสร้างรายได้ บ้างไหมครับ ยังไงธุรกิจก็คือการต่อสู้กับตัวเลข ผมอยากทราบรูปแบบผลกำไรครับ เทคโนโลยีหลัก ของคุณคืออะไร จุดสิทธิบัตรหรือเปล่าครับ ช่วยบอกจุดคุ้มทุนโดยประมาณและแผนการระดมทุนหน่อย ครับ แล้วขนาดของตลาดเป้าหมายล่ะครับ ตลาดไม่เล็กไปหน่อยหรือครับ กลยุทธ์ของซัมซานเทคคือ อะไรครับ จุดไปหมดหรือยังครับ” นี่คือนำสิ่งที่ฮันจียองบอกเกี่ยวกับคำถามที่อาจจะถูกถามขึ้นใน Demo Day

ในตอนนี้จะเห็นถึงภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนของวอนอินแจที่จะจัดการปัญหาอย่างทันที และเด็ดขาดตามลักษณะนิสัยของเธอ โดยเธอซึ่งเป็นถึง CEO ลงมาแก้ปัญหาโดยตรงส่วนใหญ่มักจะ เป็นตำแหน่งอื่นมากกว่าที่จะให้คนที่ตำแหน่งสูงสุดลงมาเจรจาต่อรองกับผู้ประท้วง รวมถึงเมื่อเธอ ทราบว่าหัวหน้าผู้ประท้วงเป็นพ่อของนมโศซาน เธอก็สามารถใช้จุดอ่อนนั้นเพื่อทำให้การประชุมยุติลง ซึ่งตรงกับหลักการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมัก สังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือ ล้มเหลว เพราะเธอมองว่าถ้าไม่รีบแก้ไขภาพลักษณ์ของบริษัทเธอจะมีแต่เสียลงและผู้สนับสนุนก็ อาจจะยกเลิกเงินทุนสนับสนุนก็ได้

ในส่วนของฮันจียองจะแสดงถึงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนเช่นเดิม โดยเขาได้ทำการ ตัดอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างซอดัลมี นมโศซานและเขาทิ้ง และมุ่งทำหน้าที่ใน ส่วนของพี่เลี้ยงในการช่วยซัมซานเทคเตรียมตัวสำหรับ Demo Day เพื่อไม่ให้ซัมซานเทคทำผิดพลาด ในการตอบคำถามภายในงาน จึงตรงกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกัน ไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการ เกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

### ตอนที่ 11 Exit

ในตอนี่ 10 จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างจัดงาน Demo Day ที่เป็นการนำเสนอแผนธุรกิจของแต่ละบริษัทที่ผ่านเข้ามาใน Sandbox โดยผู้ที่ชนะการแข่งขันและมีผู้สนใจเข้ามาร่วมลงทุนตามเกณฑ์ที่ Sandbox กำหนดจะได้สวัสดิการที่ Sandbox เคยให้ไว้ในช่วงที่เข้ามาตลอดไป ซึ่ง Demo Day มีความสำคัญสำหรับ Startup อย่างมากในการโปรโมทรูปแบบธุรกิจของตนต่อหน้านักลงทุนภายในประเทศและต่างประเทศในเวลาเดียวกัน แต่ก็มีความโหดร้ายในการตอบคำถามในอดีตมีเจ้าของธุรกิจที่ไม่สามารถทนต่อช่วงตอบคำถามได้และได้ฆ่าตัวตายลงไป

ตารางที่ 17 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 11

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ซอลดลมี	15:41 – 17:24  01:02:23 – 01:06:17	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ซอลดลมีตัดสินใจไม่รับข้อเสนอของอันจีพยอง</li> <li>● ซอลดลมีพูดคุยกับเพื่อนในทีมเกี่ยวกับการเริ่มต้นธุรกิจใหม่</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input checked="" type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
นมโดซาน	11:20 – 11:56	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นมโดซานให้กำลังใจซอลดลมีก่อนขึ้นไปนำเสนอรูปแบบธุรกิจในงาน Demo Day</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
วอนอินแจ	22:30 – 28:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วอนอินแจขึ้นนำเสนอรูปแบบธุรกิจในงาน Demo Day และเจอกับเหตุการณ์ไม่คาดคิด</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input checked="" type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาที่ที่ 11:20 – 11:56 ชัมซานเทคได้คิวในการขึ้นไปนำเสนอบนเวทีเป็นคิวที่ 6 ซอลดลมีที่รับหน้าที่ในการขึ้นไปนำเสนอวันนี้รู้สึกตื่นเต้นและเป็นกังวลมากกว่าปกติ เนื่องจาก Demo



Day เป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจ Startup เป็นจุดชี้ขาดว่าธุรกิจนี้น่าสนใจและสามารถพัฒนาต่อยอดไปได้อีกมากน้อยเพียงใด หรือจะจบอยู่เพียงแค่นั้นใน Sandbox ทั้งนี้เมื่อนัมโตซานเห็นซอตล์มีรู้สึกกังวลใจเพราะเลข 6 นั้นมักมีความเชื่อว่าเป็นเลขไม่มงคล เขาจึงให้กำลังใจแก่เธอ “แต่ฉันชอบเลขหกนะมันเป็นจำนวนสมบูรณ์นี่ เพอร์เฟกต์นัมเบอร์” สีหน้าของซอตล์มีจึงค่อย ๆ ดีขึ้น

ช่วงเวลาที่ 15:41 – 17:24 ซอตล์มีและนัมโตซานพวกเขาทั้งสองได้ถูกคนในทีมซัมซานเทค ถามถึงการตัดสินใจว่าจะรับเงินลงทุนของฮันจียองใหม่ พวกเขาทั้งคู่ต่างตอบกับคนในทีมว่าจะไม่ยอมรับเงินสนับสนุนนั้นจากฮันจียองเด็ดขาด ซอตล์มีกล่าวกับจงซาฮวาว่า “ฉันไม่ต้องการคะแนนสำรองนั้น เป็นภาระให้หัวหน้าทีมมากเกินไป แล้วที่สำคัญที่สุดถ้าเรารับข้อเสนอแนะนั้นไว้ ทุกอย่างจะกลายเป็นสิ่งไม่ใสสะอาดค่ะ รวมทั้งช่วงเวลา ความพยายาม ผลงาน ทุกอย่างที่จะซัมซานเทคทำมา คักกี้ครีฉันมันไม่อนุญาตค่ะ” และนัมโตซานกล่าวกับซอลซานและยองซานว่า “ทางเลือกที่หัวหน้าทีมฮันเสนอนะ ฉันไม่ยอมรับไว้ไม่ใช่แค่นั้นนะ ต่อไปฉัน ไม่อยากข้องเกี่ยวกับเขาอีกแล้ว การที่หัวหน้าทีมฮันคอยช่วยเหลือมันเป็นเพราะประธานซอนี่ ไม่ใช่เพื่อซัมซานเทคสักหน่อย” ยองซานพูดต่อขึ้นมาว่า “การลงทุนเหมือนทำบุญแบบนั้น ฉันว่านายคงไม่ชอบยิ่งกว่าฉันอีก” นัมโตซานและซอลซานต่างมองหน้ากันและคิดไปในทางเดียวกันว่ายังไงก็จะไม่รับข้อเสนอเด็ดขาด

ช่วงเวลาที่ 22:30 – 28:00 ในระหว่างที่วอนอินแจกำลังนำเสนอรูปแบบธุรกิจของบริษัทของเธอต่อหน้ากรรมการและนักลงทุน อยู่ ๆ พ่อของนัมโตซานที่เป็นหัวหน้านำการประท้วงการนำบริการของวอนอินแจมาใช้กับธนาคารเพื่อใช้ในการลดรายจ่ายค่าคนงานถึงเดือนละ 36.4 ล้านวอน พ่อของนัมโตซานถึงได้ถามคำถามกับวอนอินแจว่า “สิ่งที่คุณ ยินกรานว่าเป็นนวัตกรรม สำหรับพวกเราคือปัจจุบัน และเป็นงานเป็นเงินของเราครับ สำหรับพวกคุณแล้ว การตัดงบ 3.6 พันล้านวอน แต่คนอีกจำนวนมากที่ใช้ชีวิตจาก เงิน 3.6 พันล้านวอนนั้นจากนี้เขาจะเอาอะไรกินครับ” ประธานวอนอินแจสามารถตอบกลับได้ในทันที “เมื่อร้อยปีก่อนก็มีคนที่ พุดคล้ายๆ กับคุณ ตอนที่แท็กซีมีบทบาทครั้งแรกเหล่าคนขับรถลากก็ประท้วงเหมือนกัน ถ้าเราเห็นแค่ความเป็นอยู่ของพวกคุณมากกว่าการเปลี่ยนแปลง อย่างที่คุณบอก ตอนนี้เราคงโดยสารถลากแทนแท็กซีไปแล้วค่ะ ฉันต้องการที่จะสร้างโลกที่ดีกว่าตอนนี้คือคำอธิบายของฉันค่ะ” สิ้นสุดคำอธิบายของวอนอินแจพ่อของนัมโตซานก็ถอยออกไปและวอนอินแจก็ได้นำเสนอรูปแบบธุรกิจจนจบ และมีผู้สนใจที่จะเข้ามาลงทุน แต่เธอตอบผู้สนใจคนนั้นว่า “ไม่มีแล้วค่ะ ฉันไม่ได้ยืนอยู่ตรงนี้เพราะเงินลงทุนนะ แค่เพียงยอดขายที่มีก็เพียงพอสำหรับเราแล้วค่ะ ฉันกำลังมองหาหุ้นส่วนระดับโลกของอินแจคอมปะนีค่ะ” และเธอก็ได้มองไปยังทูลโทบริษัทด้านปัญญาประดิษฐ์ระดับโลกที่เป็นหนึ่งในกรรมการและพี่เลี้ยงใน Sandbox ครั้งนี้

ช่วงเวลาที่ 01:02:23 – 01:06:17 หลังจากที่ทั้งทีมตกลงในการขายซัมซานเทคให้แก่ทูลโทพวกเขาได้แยกย้ายกันไปฉลอง แต่ในท้ายที่สุดพวกเขากลับใจตรงกันแล้วมาพบกันที่ออฟฟิศเก่า

ของซัมซานเทคที่เป็นออฟฟิศเริ่มแรกที่เช่าอยู่บนดาดฟ้าตึก ทั้งหมดพูดคุยกันถึงการนำเงิน 3,000 ล้านบาทที่แบ่งแล้วไปทำอะไรกันดี บางคนเอาไปซื้อห้องพักสุดหรู บางคนเอาไปทำฟาร์มที่วางแผนจะทำ ทำยี่ห้อสุดขอลมีเสนอไอเดียและเชิญชวนให้ทีมซัมซานเทคใน Sandbox ร่วมกันทำธุรกิจกันใหม่อีกครั้ง เธออธิบายว่า “เทคโนโลยีจับภาพของเราทำได้ดีมาก การนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้กับระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ ก็น่าจะเป็นไปได้” ทุกคนต่างพูดกันว่าทำได้เพราะว่าบริษัทใหญ่ ๆ ยังลงทุนกันมหาศาลสำหรับธุรกิจนี้ นัมโตซานพูดขึ้นมาว่า “ทำไมล่ะ เราก็มียังอยู่ 3,000 ล้านบาท” พวกเขาได้พูดคุยเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจใหม่นี้จนถึงเช้า

ในตอนที่ 11 จะได้เห็นภาวะผู้นำของตัวหลักทั้งสามได้แก่ซอลมี นัมโตซาน และ วอนอินแจ นัมโตซานได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงในฉากที่ซอลมีเกิดความกังวลในการที่จะขึ้นไปนำเสนอบนเวที Demo Day เนื่องจากซัมซานเทคจะได้นำเสนอเป็นลำดับที่ 6 และเลข 6 นั้นในความเชื่อของหลาย ๆ แห่งถือว่าเป็นเลขที่ไม่เป็นมงคล นัมโตซานเห็นถึงสีหน้าของซอลมีที่ไม่สบายใจเขาจึงให้กำลังใจกับเธอ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และในอีกฉากหนึ่งทั้งซอลมีและนัมโตซานได้ถูกถามคำถามเดียวกันเกี่ยวกับการที่จะรับข้อเสนอของฮันจียองหรือไม่เกี่ยวกับแผนสำรองที่ฮันจียองจะมาเป็นผู้สนับสนุนให้ซัมซานเทคแม้พวกเขาจะไม่สามารถนำเสนอรูปแบบธุรกิจ ใน Demo Day สำเร็จก็ตาม ทั้งนี้ซอลมีและนัมโตซานถูกคนในทีมของเขาถามในคนละสถานที่กันแต่ใน ณ เวลาเดียวกันทั้งคู่ก็ได้ตอบในสิ่งเดียวกันคือการไม่รับข้อเสนอของฮันจียองเพราะมันจะทำให้ความพยายามของพวกเขาไร้ค่า โดยพวกเขาในแสดงความเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงที่ตรงกันกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ในฉากต่อมาวอนอินแจที่กำลังนำเสนอรูปแบบธุรกิจบนเวที เธอได้เจอกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันคือพ่อของนัมโตซานเข้ามาสร้างปัญหาในงาน โดยการถามคำถามกับเธอโดยตรงถึงเรื่องการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจที่ทำให้คนต้องตกงานเป็นจำนวน แล้วคนเหล่านั้นจะอย่างไรวันหนึ่งเทคโนโลยีได้เข้ามาไล่ให้พวกเขาจนมุม การถามคำถามแบบไม่คาดฝันแบบนี้หากผู้ตอบคำถามไม่มีวุฒิภาวะที่เพียงพออาจจะเกิดความประหม่าและไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างดีที่สุดในที่สุด แต่วอนอินแจสามารถ



ตอบคำถามของพอนัมโดซานได้ในทันทีว่า หากเธอสนใจการประท้วงของพวกเขา ปัจจุบันก็คงไม่มีสิ่ง  
ที่อำนวยความสะดวกพวกเราเหมือนทุกวันนี้ เช่น หากยังใช้เกวียนเพื่อไม่ให้คนลากเกวียนตกงานใน  
ปัจจุบันคงไม่มีรถแท็กซี่ให้นั่ง เธอต้องการที่จะสร้างโลกที่ดีกว่าตอนนี้ โดยเป็นการแสดงถึงการมี  
อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะ  
เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้  
ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้อง  
ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะ  
มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็น  
ผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ในแนวคิดภาวะผู้นำมักเปลี่ยนแปลง

และในฉากการเฉลิมฉลองหลังจากซัมซานเทศกาลการแข่งขัน Demo Day และได้รับ  
การติดต่อจากทูสโทที่สนใจจะซื้อกิจการของพวกเขาในจำนวนเงินถึง 3,000 ล้านบาท พวกเขาได้มา  
ฉลองกันที่ออฟฟิศเก่าของซัมซานเทศกาล ที่เป็นห้องเช่าเล็ก ๆ พื้นที่จำกัดและยังดูทรอม ขณะนั้นซอดัลมี  
ได้ความคิดในการเริ่มทำธุรกิจใหม่อีกครั้ง เธอยังสนใจที่จะร่วมงานกับทีมงานชุดนี้อยู่จึงได้เสนอไอ  
เดียที่จะทำรถขับเคลื่อนไร้คนขับ นัมโดซานและเพื่อน ๆ ก็ให้ความสนใจอีกทั้งยังตกลงที่จะนำเงิน  
3,000 ล้านบาทนั้นมาลงทุนธุรกิจนี้ หลังจากที่พวกเขาหมดสัญญากับทางทูสโทที่จะพาซัมซานเทศกาล  
ทั้งหมดไปที่ ซิลิคอน แวลลีย์ จากข้อตกลงการซื้อขายบริษัท โดยการเสนอไอเดียของซอดัลมีทั้งที่เพิ่ง  
จะประสบความสำเร็จกับธุรกิจแรกของตนไปไม่ทันไร ก็พร้อมที่จะสร้างธุรกิจใหม่เพื่อความท้าทาย  
ตรงกับกรที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน  
การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีการ  
แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม  
สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง

## ตอนที่ 12 Acquire

ตอนที่ 12 จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างที่นัมโดซานและซอดัลมีกำลังจะเซ็นสัญญากับ  
ทางทูสโทที่จะควมรวมกิจการของซัมซานเทศกาลเข้าไปร่วมด้วย และมีข้อตกลงในการนำทีมงานของ  
ซัมซานเทศกาลไปทำงานด้วยที่ ซิลิคอน แวลลีย์ เป็นระยะเวลา 3 ปี ฮันจียองพยายามที่จะขัดขวางการ  
เซ็นสัญญาครั้งนี้เพราะเขาคิดว่ามันเป็นการ Acquire คือการซื้อบริษัทเพื่อให้ได้ มาซึ่งบุคลากรที่มี  
ความสามารถ แต่ยงซานได้ขัดขวางไว้เพราะคิดว่าฮันจียองมีเจตนาที่ไม่อยากให้ซัมซานเทศกาลประสบ  
ความสำเร็จ

ตารางที่ 18 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนี่ 12

ตัวละคร	นาทิตี่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
ฮันจีพยอง	25:52 – 28:00	● ฮันจีพยองพูดคุยกับซัมซานเทคให้พวกเขายอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจของพวกเขา แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่น่าพอใจก็ตาม	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาทิตี่ 25:52 – 28:00 ฮันจีพยองได้เข้ามาพูดคุยกับซัมซานเทคเนื่องจากพวกเขาไม่พอใจกับการเซ็นสัญญาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทูลโททำการปลดซอดัลมีและจองซาฮาออกเหลือไว้เพียงนมโดซาน ซอลซาน และยงซาน ที่เป็นทีม Developer เพื่อนำเฉพาะเทคโนโลยีของซัมซานเทคไปใช้งานต่อไปที่ ซิลิคอน แวลลีย์ ทำให้นมโดซานไม่พอใจอย่างมากเพราะว่าเขาคุยกับทางทูลโทไว้คือการพาทั้งทีมโดยไม่ได้ทั้งใครไว้ จึงพยายามที่จะยกเลิกสัญญาแต่สัญญาดังกล่าวมีมูลค่าในการยกเลิกสัญญาที่ต้องจ่ายเป็น 2 เท่ากับเงินที่ได้ ยงซานที่ขัดขวางไม่ให้ฮันจีพยองขัดขวางการเซ็นสัญญาครั้งนี้ พูดกับฮันจีพยองว่า “ฉันคุณอธิบาย สถานการณ์ตอนนี้มาหน่อยสิครับ ทั้งอารมณ์ไปให้หมด แล้วพูดคำแรงๆ นั้นมาตรงๆ เลย” ฮันจีพยองพูดด้วยใบหน้าที่ยิ้ม “คุณทำสัญญากันไปแล้ว นี่ไม่ใช่เวลา มาโทษว่าใครผิด แต่ถ้าจะโทษ ก็ต้องบอกว่า พวกคุณผิดเองที่ไม่ตรวจทานสัญญาให้ดี รับผลมันไปเถอะครับ” ซอดัลมียังไม่เข้าใจถึงเหตุการณ์ดังกล่าวว่าทำไมถึงเป็นแบบนี้ ฮันจีพยองจึงตอบ “การที่ทูลโททุ่มซื้อกิจการตั้งสามพันล้านไม่ใช่เพราะเห็นกำไรของบริการนูนกิล แต่เพราะความแม่นยำของโซลูชันครับ เพราะฉะนั้นคุณสองคนถึงถูกปลดออกแล้วเหลือแค่พวกเขาเอาไว้ครับ”

ในตอนี่ 12 จะเห็นความเป็นผู้นำที่แลกเปลี่ยนเช่นเดิมของฮันจีพยอง โดยเขาได้ทำการตัดอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับซัมซานเทคทิ้งและพูดความจริงอันเจ็บปวดทั้งตัวเขาเองและซัมซานเทคที่จะต้องรับให้ได้กับความผิดพลาดที่พวกเขาไม่ระมัดระวังและไม่ปรึกษาพี่เลี้ยงแต่ตัดสินใจด่วนสรุปกันไปจึงตรงกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วย แก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว การเข้ามาพูดของฮันจีพยองก็เพื่อที่จะทำให้ซัมซานเทคที่เหลือ และซอดัลมีกับจองซาฮาสามารถก้าวต่อไปได้ในอนาคต เพราะพวกเขาไม่พอใจสัญญานี้อย่างมากถึงขนาดจะพยายามยกเลิกสัญญาและฟ้องร้อง ซึ่งจะเป็นการทำลายตัวพวกเขาและอนาคตข้างหน้าของพวกเขา

เขาที่มีมือขนาดอันสดใสรออยู่ หลังจากระยะเวลา 3 ปี พวกเขายังสามารถกลับมารวมตัวกันทำธุรกิจได้อีก ถ้ายังจมอยู่กับที่เดิมก็ไม่สามารถจะเติบโตและพัฒนาตนเองได้

### ตอนที่ 13 Comfort Zone

ในตอนที 13 เวลาได้ผ่านเลยไปเป็นระยะเวลา 3 ปี นัมโตซาน ซอลซาน และยงซาน กำลังจะหมดสัญญากับทางทูลโท และทูลโทพยายามที่จะดึงพวกเขาให้ต่อสัญญาออกไปอีกโดยเสนอค่าตอบแทนและหุ้นจำนวนมาก เพราะพวกเขาได้รับรางวัลทีม Developer ที่มีประสิทธิภาพที่สุดของทูลโท ในช่วงวันหยุดพักผ่อนสุดท้ายก่อนหมดสัญญาพวกเขาได้กลับมาพักผ่อนที่เกาหลี ขณะนั้นซอดัลมีได้เข้าร่วมทำงานกับพี่สาวของเธอออนไลน์แจในบริษัทอินแจคอมปะนี ซึ่งในระยะเวลา 3 เดือนเธอได้แยกตัวออกมาเปิดบริษัทเพิ่มชื่อบริษัท ซองมยองคอมปะนี และดำรงตำแหน่งประธานบริษัทและดูแลการบริหารบริษัทนี้ ส่วนจองซาฮาได้กลับไปทำงานเป็นนักกฎหมายเช่นเดิม

#### ตารางที่ 19 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที 13

ตัวละคร	นาที่ที	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
วอนอินแจ	34:20 – 35:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วอนอินแจพูดคุยกับซอดัลมีถึงการเตรียมตัวสำหรับการเปิดตัวผลิตภัณฑ์รถยนต์ไร้คนขับ</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาที่ที 34:20 – 35:00 วอนอินแจได้เข้ามาคุยกับซอดัลมีถึงการเตรียมตัวสำหรับการสาธิตผลิตภัณฑ์รถยนต์ไร้คนขับของบริษัทของซองมยองคอมปะนี ซึ่งซอดัลมีดำรงตำแหน่งประธาน เธอมีความกังวลที่ทีมพัฒนาที่กำลังตรวจสอบและแก้ไขให้ปัญญาประดิษฐ์ของรถยนต์ไร้คนขับมีความแม่นยำที่สุดแม้เกิดเหตุกระทันหันก็สามารถหยุดรถได้ทันทีเพื่อไม่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ โดยวอนอินแจได้เรียกซอดัลมีออกมาคุยเป็นการส่วนตัวเกี่ยวกับการสร้างผลิตภัณฑ์ไร้คนขับนี้ “เราใช้เงินกับการสร้างรถไปเท่าไรนะ” วอนอินแจถามซอดัลมี “เกิน 600 ล้านบาทหน่อย” ซอดัลมีตอบกลับวอนอินแจซึ่งวอนอินแจได้พูดสวนกลับขึ้นมาในทันที “ไม่นิดหน่อยสิ เกินไปเยอะมาก ค่าจ้างนักพัฒนาเอสอีทีบีตรอยะ มันมากกว่า 2,000 ล้าน ถ้าเกิดไม่ได้รับอนุมัติ เราก็ต้องใช้งินมหาศาลเท่านั้นอีก”

ซอด้ลมีกล่าวขึ้นมาพร้อมสีหน้าที่ค่อนข้างเป็นกังวล “นี่กดดันกันหรือ” วอนอินแจตอบกลับ “ฉันมา ก้าซัซต่างหาก ว่าอย่าทำผิดพลาด”

ในฉากนี้จะได้เห็นความเป็นผู้นำของวอนอินแจที่แสดงออกมาแม้คนที่เธอต้องเขาไปพูด ด้วยเป็นน้องสาวแท้ ๆ ของเธอก็ตาม แต่เมื่ออยู่ในบริษัทพวกเขาก็ต้องรักษาฐานะเปรียบที่จำเป็นต้องใช้คำที่เป็นทางการและไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวกับบริษัท อีกทั้งเธอมองเห็นการทำงานของซอด้ลมีที่ไม่มีสมาธิกับงานซึ่งแตกต่างไปจากซอด้ลมีปกติที่เป็นคนที่มีพลังมีสมาธิจดจ่อกับสิ่งที่ตนดูแลและมีความมั่นใจอย่างเต็มที่ เธอจึงได้ออกมาเตือนซอด้ลมีว่าบริษัทได้ลงทุนไปเท่าไรกับผลิตภัณฑ์ไร้คนขับที่เธอคิดจะสร้างขึ้นมา เสียทรัพยากรและเวลาไปมากเท่าไรกับสิ่งนี้ฉะนั้นห้ามผิดพลาด ซึ่งตรงกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ ตรวจจับที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซงจนกว่าผู้ตามจะทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน

#### ตอนที่ 14 Elevator Speech

ตอนที่ 14 เริ่มขึ้นหลังจากเหตุการณ์ความวุ่นวายที่เกิดขึ้นกับบริษัทของมยองคอมปะนีที่ข้อมูลทั้งหมดถูกเจาะระบบและเรียกค่าไถ่เพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวคืน แต่อดีตสมาชิกทีมซัมซานเทคได้แก่ นัมโดซาน ซอลซาน และยงซานได้เข้ามาช่วยแก้ไขสถานการณ์นี้ ทำให้เธอไม่ต้องจ่ายเงินค่าไถ่เพื่อให้ได้ข้อมูลคืนมา หลังจากเหตุการณ์ที่ได้ช่วยเหลือซอด้ลมี พวกเขาได้ตัดสินใจที่จะไม่ต่อสัญญา กับทุสโทและต้องการที่จะสร้างธุรกิจของตนเองขึ้นที่ประเทศเกาหลี

### CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 20 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 14

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
วอนอินแจ	24:00 – 26:30	● วอนอินแจพูดคุยกับซอด้ลมีถึงการดึงอดีตสมาชิกทีมซัมซานเทคเข้ามาเป็น Developer ของบริษัท	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงเวลาที่ 24:00 – 26:30 บริษัทของมยองคอมปะนีที่เพิ่งผ่านพ้นวิกฤตการสูญเสียข้อมูลทั้งหมดและต้องจ่ายค่าไถ่ก็ต้องเจอกับวิกฤตครั้งใหม่เมื่อ Developer หลักของพวกเขาทั้งสองคนได้ตัดสินใจลาออกโดยให้เหตุผลว่าการที่พวกอดีตซั่มซานเทคเข้ามาช่วยแก้วิกฤตดังกล่าวเป็นการไม่เคารพพวกเขา วอนอินแจที่ได้รับข่าวดีตสมานชิก Developer ของซั่มซานเทคทั้งสามคนตัดสินใจไม่ต่อสัญญากับทางทูลโทและจะเริ่มต้นธุรกิจในประเทศเกาหลี เธอจึงเสนอให้ซอด้ลมีไปเจรจาตั้งตัวพวกเขาเข้ามาแทนที่ Developer ที่เพิ่งลาออกไปเพราะซอด้ลมีกับนัมโดซานเคยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซอด้ลมีพูดกับวอนอินแจว่า “ตอนนั้นฉันทิ้งโดซานไป ด้วยคำพูดที่ใจดำมากตั้งขนาดนั้น เพราะฉันเวทนาตัวเองที่ถ่วงเขาเอาไว้ ฉันเลยปลักไสเขา พูดจาทำร้ายเขาทั้งที่ไม่ได้รู้สึกแบบนั้นเลย แต่ตอนนี้ที่จะบอกให้ฉันไปถ่วงชีวิตเขาอีกหรือ” วอนอินแจทำสีหน้าไม่พอใจและตอบซอด้ลมีกลับว่า “การจ้างนัมโดซานมาร่วมงาน มันเป็นการถ่วงชีวิตเขาหรือ” ซอด้ลมีพูดขึ้นมาทันทีว่า “ฉันจะตามหานักพัฒนาคนอื่น ถึงจะยากแต่ฉันจะพยายาม” สีหน้าของวอนอินแจเริ่มแสดงออกถึงความไม่พอใจมากยิ่งขึ้นก่อนจะกล่าวว่า “ไม่ต้องล่ะ พาตัวนัมโดซาน อีซอลซาน คิมยงซานมาซะ ถ้าทำไม่ได้เธอจะถูกไล่ออก” ซอด้ลมีแสดงสีหน้าตกใจและกล่าวว่า “นี่พี่ซุนอยู่นูหรือ” วอนอินแจกล่าวต่อว่า “เปล่า ฉันให้ออกาสเธออยู่พาตัวสามคนนั้นมาหรือไม่ก็สละตำแหน่งประธานที่ถ่วงชีวิตคนอื่นซะ”

บริษัทของมยองคอมปะนีกำลังเกิดวิกฤตจากการลาออกของ Developer หลัก ทำให้จำเป็นที่จะต้องรับหา Developer เข้ามาโดยด่วนเพราะอีกไม่นานจะมีการสาธิตรถยนต์ไร้คนขับของทางบริษัทแล้ว ขณะนั้นเองอดีต Developer ของซั่มซานเทค ทั้งสามคนเพิ่งหมดสัญญากับทางทูลโทและตัดสินใจไม่ต่อสัญญาเพราะมีเป้าหมายที่จะกลับมาเริ่มต้นธุรกิจที่ประเทศเกาหลี วอนอินแจพอทราบข่าวจึงบอกให้ซอด้ลมีรับหน้าที่ในการไปเจรจาตั้งตัวพวกเขาเข้ามารับตำแหน่ง Developer ของบริษัทของมยองคอมปะนี แต่ซอด้ลมีกลับปฏิเสธเพราะเธอและนัมโดซานเคยมีความสัมพันธ์กันและซอด้ลมีใช้คำพูดที่ทิ่มแทงใจ ทำร้ายความรู้สึกนัมโดซานเพื่อจบความสัมพันธ์ เธอจึงพยายามปฏิเสธการกลับไปตั้งตัวพวกเขาและมองว่าเธอจะกลับไปเป็นตัวถ่วงให้นัมโดซานอีกครั้ง พอวอนอินแจได้ยินคำพูดของซอด้ลมี เธอแสดงออกทางสีหน้าว่าไม่พอใจคำพูดของน้องสาวเพราะน้องสาวของเธอมองว่าบริษัทของมยองคอมปะนีนั้นไม่คู่ควรที่จะมีนักพัฒนาเก่ง ๆ แบบพวกนัมโดซานเข้ามาร่วมทีม และซอด้ลมียังมองบริษัทตัวเองว่าเป็นบริษัทที่ขี้ประติ๋ว ยิ่งทำให้วอนอินแจไม่พอใจถึงการด้อยค่าในตัวเองของซอด้ลมีที่เป็นถึงประธานบริษัท เธอจึงต้องรีบแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการยื่นคำขาดให้ซอด้ลมีไปนำอดีต Developer ของซั่มซานเทคทั้งสามคนเข้ามาร่วมบริษัทของมยองคอมปะนีให้จงได้ไม่งั้น เธอจะถูกไล่ออกจากตำแหน่ง ซึ่งการแก้ปัญหาของวอนอินแจตรงกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ トラบเท่าที่งานดำเนิน

ไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซงจนกว่าผู้ตามจะทำงานได้ดีกว่ามาตรฐานตามแนวคิดของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน

### ตอนที่ 15 MVP (Minimum Viable Product)

ตอนที่ 15 เหตุการณ์เริ่มขึ้นที่การสอบใบอนุญาตรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติชั่วคราวของชมรมของคอมปะนี โดยพวกเขาสามารถคว้าใบอนุญาตรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติชั่วคราว โดยการทดสอบดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีของชมรมของคอมปะนีที่มีความล้ำหน้ากว่าของบริษัทอื่น ๆ ที่เข้าร่วมในสอบใบอนุญาตเช่นกัน จึงทำให้ออนินแจมมีความคิดที่จะเร่งเครื่องธุรกิจรถยนต์ไร้คนขับของชมรมของคอมปะนีให้มีความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด โดยการเข้าร่วมการประมูลโครงการ Smart City ที่กำลังจะจัดขึ้น

ตารางที่ 21 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 15

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
นัมโตซาน	23:00 – 28:26	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นัมโตซานพูดคุยกับซอด้ลมีถึงการตัดสินใจประมูล Smart City พร้อมทั้งบอกกับซอด้ลมีว่าเขาพร้อมที่จะอยู่ข้างซอด้ลมีเสมอ</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input checked="" type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ฮันจีพยอง	54:20 – 01:01:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฮันจีพยองให้คำแนะนำกับซอด้ลมีอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการชนะการประมูล</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวละคร	นาทีที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง
วอนอินแจ	54:20 – 01:01:10	● วอนอินแจได้พูดคุยกับซอด้ลมีเพื่อให้เธอตั้งเป้าหมายให้สูงยิ่งขึ้น	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ช่วงนาทีที่ 10:00 – 12:00 วอนอินแจได้เรียกประชุมสมาชิกของของมยองคอมปะนีเพื่อหารือถึงการเข้าร่วมการประมูลโครงการ Smart City ทุกคนแปลกใจในความคิดของวอนอินแจสมาชิกของของมยองคอมปะนีต่างบอกกันว่าเป็นไปไม่ได้มันยังเร็วไปสำหรับบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งเพียง 3 ปี จะเข้าไปประมูลโครงการขนาดใหญ่แบบนี้ อีกทั้งเขาเพิ่งได้รับใบขับขี่มาเองจะรีบร้อนเกินไปริเปล่า แต่วอนอินแจกล่าวว่า “มันเป็นใบขับขี่ที่ได้มาด้วยความสามารถอันเป็นเลิศไงคะ ฉันมองว่าเรามีโอกาสชนะการประมูลค่ะ ฉันคิดว่าธุรกิจไม่สามารถยิ่งใหญ่ ได้มากกว่าความฝันของประธาน และฉันก็หวังว่าเธอจะไม่ใช่ประธานที่ขีดเส้นความท้าทายของตัวเองไว้ เพราะบางครั้งความฝันที่บ้าระห่ำก็เป็นจริงได้” ซอด้ลมีและสมาชิกคนอื่นก็ยังคงไม่ตัดสินใจว่าตกลงจะร่วมการประมูลหรือไม่เพราะการประมูลแข่งขันนั้นอาจจะทำให้เสียเวลาและทรัพยากรไปโดยสูญเปล่า

ช่วงนาทีที่ 19:00 – 20:10 ซอด้ลมีได้เข้ามาปรึกษากับฮันจียองว่าของมยองคอมปะนีควรที่จะเข้าร่วมการประมูลแข่งขันใหม่ ซึ่งเธอก็ได้ตั้งความหวังไว้เล็กน้อยว่ามันจะเป็นไปได้ “ฉันแค่ถามเผื่อๆ วั้นะคะ แต่ถ้าเราคือหนึ่งในหมื่น หนึ่งในหมื่นแบบว่าพลุกจริงๆ โอกาสที่เราจะชนะ” ยังไม่ทันสิ้นคำพูดของซอด้ลมีฮันจียองก็กล่าวขึ้นมาทันที “ไม่มีหรอกครับ การลองเสี่ยงในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้มันแต่ละเปลืองกลยุทธ์ เปลืองทรัพยากร ในตอนนี้ไปเปล่าๆ ครับ”

ช่วงนาทีที่ 23:00 – 28:26 นัมโดซานได้พูดคุยกับซอด้ลมีถึงการที่จะตัดสินใจลงประมูลหรือไม่ลงประมูล โดยนัมโดซานพูดว่า “ไม่ว่าเธอจะตัดสินใจแบบไหน ฉันก็อยู่ข้างเธอแน่นอน ถึงจะล้มเหลวทีมก็ไม่เจ็บปวดหรอกเพราะฉันไม่ต้องห่วงเรื่องนั้นหรอกนะ ด้ลมีเรามาลองเข้าร่วมการประมูลแพลตฟอร์มรถขับเคลื่อนอัตโนมัติกันเถอะ”

ในตอนนี้จะได้เห็นถึงการแสดงออกของภาวะผู้นำจากตัวละครหลักทั้งสาม ไม่ว่าจะ เป็นนัมโดซาน วอนอินแจ และ ฮันจียอง โดย วอนอินแจได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แลกเปลี่ยนที่ซึ่งเธอได้พูดกับซอด้ลมี ว่า “ฉันคิดว่าธุรกิจมันจะยิ่งใหญ่ ถ้าประธานยังฝันให้มันใหญ่” ซึ่งประโยคนี้นี้เป็นการที่วอนอินแจพยายามที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ซอด้ลมีมองเป้าหมายที่ใหญ่มากยิ่งขึ้น จากเดิมพวกเธอมองแค่การได้รับใบอนุญาตซึ่งเป้าหมายนั้นได้จบและสำเร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ซอดัลมีควรมีเป้าหมายใหม่ที่ใหญ่มากกว่าเดิม ซึ่งตรงกันกับการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพटीในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและทำทหายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น

ในส่วนของฮันจียองก็ได้แสดงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน ในฉากที่ซอดัลมีมาปรึกษาเขาเกี่ยวกับการจะลงแข่งประมูล Smart City ดีหรือไม่ โดยฮันจียองผู้มองแต่ความเป็นจริงได้หยุดความคิดของซอดัลมีก่อนที่ซอดัลมีจะพูดจบด้วยซ้ำว่าการลงแข่งประมูลในตอนนี้เป็นเรื่องที่สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรสำหรับบริษัทของเธอ ซึ่งตรงกันกับการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และ ช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

และในส่วนของนมโตซานเขาแสดงความเป็นผู้นำออกมาในรูปแบบของผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ในฉากที่เขาบอกกับซอดัลมีว่าไม่ว่าซอดัลมีจะเลือกประมูลหรือไม่ประมูล เขาก็พร้อมที่จะสนับสนุนเธอ อีกทั้งเขายังสร้างความเชื่อมั่นให้กับเธอว่าเขาในตอนนีแตกต่างกับนมโตซานเมื่อ 3 ปีที่แล้วความสามารถอะไรต่าง ๆ ก็พัฒนาขึ้นมาแล้ว ซอดัลมีไม่ต้องกลัวที่จะตัดสินใจและไม่ต้องกลัวว่าจะทำไม่ได้ ฉะนั้นไปเข้าร่วมการประมูลกันเถอะ คำพูดของนมโตซานนั้นตรงกันกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

### ตอนที่ 16 Scale Up

ในตอนที่ 16 เหตุการณ์จะเกิดขึ้นระหว่างการรอผลการคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมโครงการประมูล Smart City โดยขอมยของคอมปะนีตัดสินใจเข้าร่วมการประมูลแม้พวกเขาจะเป็นบริษัทที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นมาไม่นาน อีกทั้งใบอนุญาตก็เพิ่งได้รับการอนุมัติ

ตารางที่ 22 ตารางสรุปเหตุการณ์สำคัญในตอนที่ 16

ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
ซอดัลมี	07:20 – 11:20	● หลังจากบริษัทของซอดัลมีผ่านเข้ารอบสุดท้ายของการประมูล เธอจึงเริ่มวางแผนที่จะขยายธุรกิจให้ใหญ่ยิ่งขึ้น	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



ตัวละคร	นาที่ที่	เหตุการณ์สำคัญ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง
วอนอินแจ	41:20 – 42:48	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วอนอินแจปล่อยให้ซอด้ลและทีมจัดการกับนักข่าวที่มาสัมภาษณ์พวกเขา โดยหวังที่จะทำลายชื่อเสียงบริษัทของซอด้ลมี</li> </ul>	<input type="checkbox"/> การให้รางวัลตามสถานการณ์ <input checked="" type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ <input type="checkbox"/> การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก	<input type="checkbox"/> การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ <input type="checkbox"/> การสร้างแรงบันดาลใจ <input type="checkbox"/> การกระตุ้นทางปัญญา <input type="checkbox"/> การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในตอนนีเหตุการ์ณจะเกิดขึ้นระหว่างการรอผลการคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมโครงการประมุล Smart City โดยชองมยองคอมปะนีตัดสินใจเข้าร่วมการประมุลแม้พวกเขาจะเป็นบริษัทที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นมาไม่นาน อีกทั้งใบอนุญาตก็เพิ่งได้รับการอนุมัติ

ช่วงนาที่ที่ 07:20 – 11:20 ได้มีนักข่าวเข้ามาสัมภาษณ์ชองมยองคอมปะนีเกี่ยวกับเรื่องการได้ใบอนุญาตรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติชั่วคราว รวมถึงการตัดสินใจเข้าร่วมการแข่งขันประมุล Smart City ของชองมยองคอมปะนี แต่ในความเป็นจริงนักข่าวคนนีตั้งใจที่จะเข้ามาเขียนข่าวที่จะทำให้ชองมยองคอมปะนีเสื่อมเสียชื่อเสียง อันจีพยองพอทราบว่านักข่าวคนนีจะมาสัมภาษณ์ชองมยองคอมปะนีจึงจะรีบวิ่งมาห้ามแต่ก็พบวอนอินแจยืนดู ซอด้ลมีและทีมชองมยองคอมปะนีให้สัมภาษณ์ นักข่าวคนนี อันจีพยองพูดขึ้นมาว่า “ต้องหยุดสัมภาษณ์นะครึบ นักข่าวหวังช้งฮยอนได้ชื่อว่า” อันจีพยองยังพูดไม่ทันจบวอนอินแจก็พูดสวนขึ้นมา “เขาชื่อดังในเรื่องอื้อฉาวเลยละคะ ฉายาคือเครื่องบดสับสตาร์ทอัพ เพราะเล่นงานซะละเลย” อันจีพยองสงสัยว่าวอนอินแจรู้อย่างนีทำไมถึงไม่ห้ามวอนอินแจจึงพูดว่า “คะ ไม่ห้ามหรือคะ เพราะพวกเขากำลังรับมือได้อย่างดีมาก”

ช่วงนาที่ที่ 41: 20 - 42:48 หลังจากชองมยองคอมปะนีสามารถผ่านเข้าสู่อรอบคัดเลือกสุดท้ายของการประมุล Smart City ซอด้ลมี CEO ของบริษัทได้พาพนักงานในบริษัทออกมาเลี้ยงอาหารเนื่องจากเริ่มแรกพวกเขาไม่คิดจะเข้าร่วมการประมุลด้วยซ้ำ ต่อมาก็สนใจที่จะเข้าร่วมการประมุลแต่ก็ไม่ได้คาดหวังที่จะชนะแต่อย่างใดเพราะบริษัทเพิ่งจะได้รับใบอนุญาตและเป็นบริษัทเพิ่งจัดตั้งขึ้นมาใหม่ ทำให้ซอด้ลมีเกิดความคิดที่จะขยายธุรกิจให้ใหญ่ยิ่งขึ้นหรือที่เรียกกันว่า Scale Up เพราะว่าเมื่อชองมยองคอมปะนีสามารถผ่านเข้ารอบสุดท้ายของการประมุล Smart City ได้นั้นหมายความว่าเทคโนโลยีของพวกเขาสามารถแข่งขันในระดับชาติได้ “บริษัทที่ทำระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติในเกาหลีร่วมงานนีก็เกือบหมดใจใหม่คะ การที่เราเข้ารอบสุดท้ายได้ จะนับว่าเทคโนโลยีของเรามีศักยภาพด้านการแข่งขันก็ได้ใช้ใหม่คะ ฉันทึ่เลยคิดว่า ถ้าเราสเกลอัพละ จะเป็นยังงั” ซอด้ลมีกล่าว

วอนอินแจแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนผ่านการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ トラบเท่าที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซง จะเห็นได้ว่าเธอเห็นข้อดีและมีทีมของมยองคอมปะนีกำลังให้สัมภาษณ์กับนักข่าวที่ถูกว่าจ้างมาให้สร้างข่าวทำลายชื่อเสียงของมยองคอมปะนีได้อย่างดี เธอจึงตัดสินใจยืนอยู่ข้างนอกไม่เข้าไปขัดขวางให้ยุติการสัมภาษณ์ครั้งนี้

ในส่วนของซอด้ลมีได้แสดงความเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงเพราะเธอนั้นคอยมองหาโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจของตนนั้นเติบโตมากยิ่งขึ้น โดยเธอมักที่จะมาปรึกษากับคนในทีมก่อนตัดสินใจเสมอ ๆ เพราะว่าเธออยากให้พวกเขาตกลงและมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันเพื่อทำให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งตรงกับในแนวคิดที่ว่าด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต

#### 4.2 ผลการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูล

การสัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้น ผู้วิจัยทำการติดต่อแอดมิน ของ Facebook Page ที่มีการวิเคราะห์ตัวละครจากซีรีส์ Start-Up ในมุมมองของการทำธุรกิจและการให้แรงบันดาลใจ โดยได้รับความอนุเคราะห์ดังต่อไปนี้ 1. Marketing Oops คือ เพจเกี่ยวกับ Digital Marketing ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องธุรกิจ การลงทุน เทรนในอนาคต 2. Working Tribes คือ เพจบอกเล่าการพัฒนาตนเองและวิธีใช้ชีวิตให้ประสบความสำเร็จ และ 3. Mission To The Moon คือ เพจบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับธุรกิจ การตลาด เทคโนโลยี แรงบันดาลใจ และข้อคิดในการใช้ชีวิต โดยการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูลกับแอดมินทั้งสาม เพื่อเป็นเปิดมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับตัวละครหลักทั้ง 4 ในด้านความเป็นผู้นำ อีกทั้งการสัมภาษณ์ครั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันว่ามุมมองของแอดมินแต่ละท่านมีการวิเคราะห์ตัวละครหลักไปในทิศทางเดียวกันกับผู้วิจัยวิเคราะห์หรือไม่ ซึ่งการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูลในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้รับทราบมุมมองการวิเคราะห์ตัวละครในมิติใหม่ที่แตกต่างจากตัวผู้วิจัย เนื่องจากแอดมินจาก Facebook Page เหล่านี้ล้วนเป็นผู้ที่คอยคิดสร้างสรรค์เนื้อหาสาระใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและเข้ากับสถานการณ์ที่เป็นที่สนใจในสังคมออนไลน์อยู่ตลอดเวลา

##### ตัวละคร ซอด้ลมี

ความคิดเห็นของผู้วิจัย ซอด้ลมีนั้นมีภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอนเพราะในซีรีส์ทั้ง 16 ตอนเธอมักจะเป็นผู้นำที่คอยสนับสนุนคนในทีมอยู่เสมอหรือในบางครั้งคำพูดของเธอพูดที่

ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นเจ้าของธุรกิจและไม่มีความรู้เรื่องปัญหาประดิษฐ์เลยสักนิด ทำให้คนในทีมซัมซานเทคนิคนั้นได้เข้าใจอีกมุมมองหนึ่งของผู้ที่รู้จักเทคโนโลยีดังกล่าว แต่เพราะคำพูดของเธอที่ไม่เข้าใจเรื่องปัญหาประดิษฐ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของบริการของซัมซานเทคนิคที่นำพวกเขาไปสู่เส้นชัยในการชนะการแข่งขัน Demo Day และได้รับความสนใจจากนักลงทุนจนท้ายที่สุดบริษัทซัมซานเทคนิคได้ถูกควมรวมกิจการกับทูลโทไป ในมุมมองของ Marketing Oops! ต่อตัวละครดังกล่าว “ซอดัลมีแม้ช่วงแรกของเรื่องเธอจะดูธรรมดาแต่แท้ที่จริงแล้วเธอแอบซ่อนความฉลาดทางความคิดและอารมณ์เอาไว้ให้เห็นได้จากความสามารถในการบริหารของเธอที่พร้อมที่จะฝ่าฝืนไปกับพนักงานไม่ว่าจะช่วงในฐานะพนักงานฝ่ายบุคคลชั่วคราวของร้านกาแฟ Lucca The Tea เธอก็พร้อมที่จะเข้าไปร่วมฝ่าฝืนวิกฤตกับพนักงานขายภายในร้านและช่วยแก้ไขปัญหานายท้ายที่สุดการเข้าไปช่วยแก้ปัญหาภายในร้านนั้นทำให้เธอสามารถทำสถิติยอดขายสูงสุดตลอดกาลได้สำเร็จ หรือแม้แต่ตอนที่เข้ามาอยู่กับซัมซานเทคนิคเธอเสนอความคิดจากมุมมองคนนอกที่ไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีปัญหาประดิษฐ์ผ่านประสบการณ์ที่ตนเคยเจอ ทำให้เธอมักจะจุดประกายไอเดียเล็กๆ น้อยๆ ให้กับคนในทีมได้เสมอ รวมถึงให้การสนับสนุนผ่านการพูดให้กำลังใจ อย่างตอนที่เธอปิ้งไอเดียเรื่อง AI ตรวจจับลายเซ็นปลอมในการแข่งขัน Hackathon ก็เพราะเธอสงสัยว่าเทคโนโลยีปัญหาประดิษฐ์นั้นนอกจากการจดจำรูปภาพยังจะสามารถจดจำลายเซ็นที่มีความซับซ้อนและแยกแยะของจริงกับของปลอมได้หรือไม่ แม้ทีมพัฒนาของซัมซานเทคนิคจะไม่แน่ใจว่าสามารถทำออกมาได้หรือไม่ เธอก็ได้พูดกับพวกเขาว่า ”ต้องทำได้สิ ทำได้อยู่แล้ว”

Working Tribes ก็มีมุมมองต่อซอดัลมีไปในทิศทางเดียวกันคือ “ซอดัลมีเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกคนในทีมเป็นหลัก พร้อมแบกรับเรื่องหนักๆ ไว้ที่ตัวเอง เห็นได้จากตอนที่พวกเขาจะนำ ยองซิลล่าโง่งปัญหาประดิษฐ์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของมูลนิธิแอปพลิเคชันช่วยเหลือผู้พิการทางสายตาที่พวกเขาสร้างขึ้น จำเป็นจะต้องมีค่าบริการในการใช้งานของซิล ในแต่ละครั้งซึ่งหากยังมีผู้ใช้บริการของซิลมากยิ่งขึ้นค่าใช้จ่ายส่วนนี้ก็จะเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งด้วยความที่เป็นแอปพลิเคชันช่วยเหลือผู้พิการทางสายตา ทำให้การหาผู้สนับสนุนเป็นเรื่องยากเพราะการโฆษณาต่าง ๆ ไม่สามารถทำได้แต่เธอไม่สามารถบอกสิ่งเหล่านี้กับเพื่อนร่วมงานได้ ในฉากที่เพื่อนร่วมงานต่างดีใจที่ยอดผู้ใช้บริการมูลนิธิสูงถึง 30,000 คน ซอดัลมีก็ทำสีหน้านิ่งๆ และพูดยินดีกับเพื่อน ๆ เบา ๆ เพราะนั่นหมายความว่าเธอจะต้องทำงานให้หนักมากยิ่งขึ้นเพื่อหาเงินสนับสนุน”

Mission To The Moon ได้มีมุมมองไปในทิศทางเดียวกันกับทาง Marketing Oops! ว่า “ซอดัลมีเป็นผู้นำที่พร้อมรับฟังและสนับสนุนความเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีม มากกว่าแสดงความเห็นเพียงคนเดียว การที่เธอเปิดพื้นที่ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่นี้ ช่วยให้คนในทีมสามารถตั้งศักยภาพการทำงานที่พวกเขาถนัดออกมาได้สูงสุด ในฉากที่กำลังแข่งขัน Hackathon โค้ดของทีมซัมซานเทคนิคไม่สามารถใช้จดจำลายเซ็นได้เธอจึงเสนอไอเดีย โดยการ

เล่าเรื่องและให้พวกเขาลองคิดตาม โดยได้ข้อสรุปว่าโค้ดเดิมที่ซิมซานเทคใช้นั้นสำหรับจดจำรูปภาพ ไม่ใช่ลายมือจึงจำเป็นที่จะต้องแก้ไขใหม่หมด ซึ่งเสียเวลาอย่างมากและไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ แต่เธอก็ยังคงสนับสนุนและผลักดันให้พวกเขาทดลองทำ ท้ายที่สุดผลจากการสนับสนุน ทีมพัฒนาทำให้สามารถได้โค้ดที่อ่านลายเซ็นได้อย่างแม่นยำ”

### ตัวละคร นัมโตซาน

ความคิดของผู้วิจัย นัมโตซานเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงมากกว่านักแลกเปลี่ยน ในส่วนของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนเขามักแสดงออกมาในช่วงแรกของซีรีส์ช่วงที่ในบริษัทซิมซานเทคมีพนักงานแค่ 3 คนคือ นัมโตซาน ซอลซาน และยงซานเท่านั้น แต่เมื่อบริษัทซิมซานเทคมีสมาชิกมากขึ้นจนถึงบริษัทของมยองคอมปะนีเขาก็ได้แสดงเพียงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงจึงกล่าวได้ว่า เมื่อนัมโตซานได้เติบโตขึ้น ภาวะผู้นำและวุฒิภาวะของเขาจึงมีมากขึ้น

Marketing Oops! มีมุมมองต่อตัวละครนัมโตซาน กล่าวคือ “นัมโตซานมีความกระตือรือร้นอย่างมากในเรื่องที่เขารักอย่างการเขียนโค้ดช่วงแข่งขัน Hackathon แม้ว่าจะต้องทิ้งโค้ดเก่าที่เขาและเพื่อน ๆ เขียนกันมาตลอด 3 ปี เมื่อมันไม่เหมาะที่จะใช้สำหรับการอ่านลายเซ็น เขาก็พร้อมที่จะทำใหม่ ทำให้เห็นมุมของความจริงจัง มุ่งมั่น มีพลัง ไม่ท้อถอยง่ายๆ จากนัมโตซาน อีกหนึ่งเขายังเป็นหัวเรือใหญ่ของทีมพัฒนาในการให้กำลังใจซึ่งกันและกันและคอยพูดคุยอยู่เสมอ ๆ ว่า เราทำได้ เราต้องทำได้ นอกจากนี้เขายังมีทักษะการพลิกแพลงวิถีคิดในฉากที่ซอด้ลมีและจงซาฮาพูดคุยกับผู้พิการทางสายตาส่งถึงสิ่งที่อยากให้มีในแอปพลิเคชันนูนกิล ซอด้ลมีพูดขึ้นมาว่าอยากจะให้นูนกิลสามารถมองเห็นและรับรู้ได้ทันทีว่าข้างหน้ามีอะไรสามารถพูดออกเสียงให้ผู้พิการได้รู้ จากคำพูดนี้เขาจึงเกิดไอเดียในการนำเทคโนโลยีเก่าของซิมซานเทคในการจับภาพมาผสมกับแอปพลิเคชันนูนกิลเพื่อให้สามารถจับภาพและอ่านออกเสียงออกมาในทันที”

Working Tribes มีมุมมองต่อนัมโตซานว่า “นัมโตซานเป็นคนที่เห็นแก่คนรอบตัว เขารักครอบครัว รักเพื่อน เขาแคร์ความรู้สึกของคนเหล่านั้นจนยอมแพ้บ้าง ยอมไม่โดดเด่นบ้าง เขาร่วมจะอยู่เสียบๆ ในมุมสงบของตัวเอง ปราศจากความทะเยอทะยานโดยสิ้นเชิง และแทบจะไม่เคยคิดที่จะนำทีมอะไรเลย แต่หากเมื่อไหร่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนที่เขารัก เขาก็พร้อมที่จะทำทุกอย่าง ทำทุกทาง เพื่อทำให้คนเหล่านั้นมีความสุข จากตอนที่บริษัทของซอด้ลมีถูกเรียกค่าไถ่ข้อมูลต่าง ๆ นัมโตซานได้โทรเข้ามาให้ความช่วยเหลือซอด้ลมีแม้ในตอนนั้นพวกเขาจะไม่ได้ทำงานร่วมกัน และได้ยุติความสัมพันธ์กันไปแล้วก็ตาม แต่นัมโตซานก็ยังคงรักและพร้อมที่จะช่วยเหลือซอด้ลมีอยู่เสมอ”

Mission To The Moon ได้มีมุมมองต่อนัมโตซานคล้ายกันกับ Marketing Oops! ที่มองว่า “นัมโตซานเป็นบุคคลที่เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็ในตอนที่จำเป็นต้องเขียนโค้ดใหม่ขึ้นมาแม้มีเวลาจำกัดเขาก็เชื่อและมุ่งมั่นว่ามันจะต้องทำเสร็จ หรือการแสดง

เป้าหมายที่ชัดเจนในการที่อยากจะชนะการแข่งขัน Demo Day เขาได้พัฒนาแอปพลิเคชันนูนกิลให้สามารถติดตั้งในมือถือที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เพื่อให้ผู้พิการทางสายตาสามารถเข้าถึงแอปพลิเคชันนูนกิล ”

### ตัวละคร ฮันจีพยอง

ความคิดของผู้วิจัย ฮันจีพยองเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด ไม่ว่าจะเป็นลักษณะนิสัยของเขาที่เป็นคนพูดอย่างตรงไปตรงมา มองทุกอย่างเป็นไปตามหลักการและมีเหตุผลรองรับอยู่เสมอ ๆ ในซีรีส์ทั้ง 16 ตอนที่เขาได้ให้คำแนะนำหรือตักเตือนไม่ว่าจะซอด้ลมีหรือนัมโดซาน เขาต่างใช้คำพูดที่ตรงและแรงเปรียบเสมือนยาแรงของพวกเขาเหล่านั้น เพื่อเป็นการตัดปัญหาตั้งแต่เริ่มแรกก่อนที่ปัญหานั้นจะทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่กว่า เขาสามารถตัดความรู้สึกส่วนตัวออกไปได้เสมอ ในเวลาที่ซอด้ลมีนั้นเข้ามาปรึกษาแผนธุรกิจ และให้คำแนะนำที่คิดว่าจะเป็นผลดีที่สุดแม้จะต้องใช้คำพูดที่ไม่ถนอมความรู้สึก กรณีนัมโดซานก็เช่นกันแม้เขาต้องการความช่วยเหลือจากนัมโดซาน เขาก็เลือกที่จะพูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับอนาคตของซัมซานเทคและแผนธุรกิจของพวกเขา แม้ที่นั่นอาจจะทำให้ นัมโดซานไม่พอใจก็ตาม ฮันจีพยองก็ไม่สนใจจึงเป็นไปตามหลักการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ของภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนที่กล่าวว่า ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

Marketing Oops! มีมุมมองต่อตัวละครฮันจีพยองว่า “ฮันจีพยองนั้นชายหนุ่มที่มีชีวิตเริ่มต้นจากศูนย์ออกมาจากบ้านเลี้ยงเด็กกำพร้าด้วยเงินจำนวนหนึ่งที่แค่เช่าห้องอยู่ก็ยังไม่ได้ ซ้อซ่าวกินก็ยังไม่พอเป็นช่วงชีวิตที่เขาสัมผัสได้ว่า โลกไม่ได้สวยเสมอไป และการที่เขาเข้าใจความเป็นจริงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วันนี้เขากลายเป็นนักลงทุนที่สามารถชี้ชะตาของ Startup เพราะการอยู่ให้รอดในวงการธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลความจริง และความจริงของโลกใบนี้ก็ได้สวยหรูขนาดนั้น คำพูดสวยหรูนั่นให้กำลังใจ แต่อาจปิดความจริงที่อาจผลักดันให้เราเติบโตและก้าวไปได้ไกลกว่านั้น แต่ถึงอย่างนั้นฮันจีพยองเองแม้จะพูดจาไม่ดี แต่ภายในเขาเป็นคนที่มีความตั้งใจดีมาก ทุกคำพูดที่ตรงไปตรงมา แผงไปด้วยการให้คำปรึกษาที่จริงจัง และหวังว่าคนที่อยู่ตรงหน้าเขาจะเดินต่อไปในธุรกิจต่อไปได้แบบที่เจ็บน้อยลง ซึ่งอาจจะสรุปสั้น ๆ ได้ว่าฮันจีพยองมีบุคลิกที่พูดตรงรุนแรง แต่ที่เขาใช้คำพูดที่รุนแรงเหล่านั้นก็เพื่อให้เจ้าของธุรกิจเข้าใจถึงข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพราะเมื่อมันเกิดขึ้นผู้ที่ได้รับผลกระทบไม่ใช่เพียงเจ้าของธุรกิจแต่รวมไปถึงพนักงานและผู้สนับสนุนอีกด้วย”

Working Tribes มีมุมมองต่อฮันจีพยองว่า “ฮันจีพยองเป็นคนชอบและเชื่อข้อมูลมากกว่าสัญชาตญาณหรืออารมณ์ความรู้สึก ชอบความแน่นอนไม่ชอบความเสี่ยง สำหรับฮันจีพยอง ความฝันและจินตนาการของบรรดา Startup มือใหม่ไฟแรงดูเป็นสิ่งที่ไร้ความหมาย トラบิตที่ตัวเลขไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่แท้จริง แน่แน่นอนว่าสำหรับฮันจีพยอง เขาไม่ได้มีความคิดแง่ร้าย



กับใครเลย เขาเตือนอย่างตรงไปตรงมาด้วยเจตนาดีทั้งนั้น แต่จะอย่างไรได้ละ ในเมื่อความฝันที่คนอื่นมีมันขัดแย้งกับความเป็นจริงจนถึงขั้นที่เป็นไปไม่ได้ อย่างในช่วงแรกของซีรีส์ที่ฮันจียองเข้าไปขอความช่วยเหลือจากนมโคซานที่ซัมซานเทค นมโคซานและเพื่อนต้องการคำตอบแทนเป็นการลงทุนให้พวกเขาและพาพวกเขาเข้าไปใน Sandbox ฮันจียองรีบปฏิเสธในทันทีว่ามันเกินความสามารถของเขา และรูปแบบธุรกิจของซัมซานเทคนั้นไม่สามารถเข้า Sandbox ได้เพราะ Sandbox เป็นสถานที่สำหรับคัดเลือกธุรกิจที่มีความน่าจะเป็นว่าจะประสบความสำเร็จ สำหรับธุรกิจอย่างซัมซานเทคที่ตลอดระยะเวลา 3 ปี ไม่สามารถชักจูงผู้ลงทุนได้คงไม่มีทางเป็นไปได้ และอีกครั้งตอนนี้ซอลซานและยงซานต้องการให้นมโคซานขึ้นไปนำเสนอบริการในการแข่งขัน Hackathon แทนซอด้ลมีเพราะมองว่าเธอนั้นไม่รู้เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เลยจะสามารถนำเสนอให้ออกมาได้อย่างไร ฮันจียองก็ได้บอกกับพวกเขาว่าระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาคุณไม่สามารถพิสูจน์ใจให้มันักลงทุนเข้ามาลงทุนสักคน ไม่มีทางที่ในวันนี้สิ่งที่ไม่เคยทำได้จะทำให้สำเร็จขึ้นมาหรือถะนั้นเสี่ยงกับซอด้ลมีเถอะ นอกจากนี้ยังมองว่าในมุมหนึ่งฮันจียองเป็นคนที่ยืดหยุ่นและแคร่ความคิดความรู้สึกรู้สึกของซอด้ลมีอยู่บ้าง ในฉากก่อนซอด้ลมีจะขึ้นไปนำเสนอบนที่ Hackathon เขาได้ช่วยซอด้ลมีแก้ปัญหาในการนำเสนอและแนะนำว่าควรพูดอย่างไร ทำท่าทางอย่างไร หรือแม้กระทั่งคอยตอบคำถามให้ซอด้ลมีที่สงสัยเกี่ยวกับหลักการบริหารและการเป็นผู้นำถึง 400 คนถาม และท้ายที่สุดเขาพยายามช่วยหาผู้สนับสนุนเข้ามาช่วยสนับสนุนทุนให้ซอด้ลมี โดยผ่านเส้นสายของเขา”

Mission To The Moon มีมุมมองต่อฮันจียองว่า “ฮันจียองสะท้อนคุณสมบัติคนทำธุรกิจที่หลายคนอาจมองข้ามไป นั่นคือ การวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน และ รอบคอบ เพราะบ่อยครั้งที่ทุกคนมักจะทุ่มพลังไปกับการคิดหาสินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ๆ แต่กลับหลงลืมเรื่องสำคัญอื่น เช่น การศึกษาคู่แข่ง ศึกษาตลาด การบริหารการเงิน จนกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้หลายธุรกิจต้องยุติลง ที่เห็นได้ชัดคือตอนที่ซอด้ลมีเข้ามาเสนอการนำของซิล ล่าโพงอัจฉริยะมาเป็นส่วนหนึ่งของแอปพลิเคชันนูนกิล เพื่อใช้ในการอ่านออกเสียงสิ่งที่นูนกิลฉายภาพซึ่งการนำของซิลเข้ามานั้นมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น เขาได้คำนวณค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นให้ซอด้ลมีฟังโดยซอด้ลมีคิดแค่มุมที่นูนกิลไม่เป็นที่แพร่หลาย แต่ฮันจียองมองไปอีกชั้น ว่าถ้านูนกิลได้รับความนิยมหละค่าใช้จ่ายก็จะสูงขึ้นตาม ซัมซานเทคจะหาเงินจากที่ใดจะหาผู้สนับสนุนจากการลงโฆษณาแต่ผู้ใช้เป็นผู้พิการทางสายตาแล้วจะโฆษณาได้อย่างไร อีกหนึ่งคุณสมบัติเด่นของฮันจียองคือ ความตรงไปตรงมา ซึ่งทุกครั้งที่เขาเกิดข้อสงสัยหรือบริษัทที่ดูแลกำลังเจอกับปัญหา เขาคือคนหนึ่งที่ไมลังเลที่จะตั้งคำถามและหาต้นตอของปัญหา ซึ่งแม้จะดูรุนแรงไปบ้าง แต่ก็ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ถูกที่ ทันท่วงที ซึ่งจำเป็นมากในการทำธุรกิจระยะยาว เห็นได้ในฉากที่ซัมซานเทคกำลังจะมีการทำบัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้นโดยซอด้ลมีได้แบ่งหุ้นให้ผู้ร่วมก่อตั้งซัมซานเทคในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ซึ่งเมื่อฮันจียองเห็นก็ได้พูดขึ้นมาทันทีว่าไม่มีทางที่จะมีนักลงทุนหน้าไหนกล้าเข้ามาลงทุน เพราะการแบ่งหุ้นแบบนี้สะท้อนถึงความไม่แน่นอนใน

บริษัท ถ้าอนาคตพวกคุณคิดไม่เหมือนกันและร่วมมือกับผู้ถือหุ้นขึ้นมา บริษัทอาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเพราะไม่มีใครที่ถือหุ้นเกิน 60 เปอร์เซ็นต์เลย ”

### ตัวละครวอนอินแจ

ความคิดของผู้วิจัยวอนอินแจเป็นตัวละครที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำนักแลกลเปลี่ยนที่ชัดเจนเหมือนฮันจียอง เพราะเธอเน้นประสบความสำเร็จตั้งแต่แรกในการจัดตั้งบริษัท Mother Group ตั้งแต่เป็น Startup จนในปัจจุบันเป็นบริษัทขนาดใหญ่ก่อนที่จะถูกบีบให้ลาออกจากตำแหน่งประธาน และออกมามุ่งมั่นสร้าง Startup ใหม่ขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง จากประสบการณ์ในอดีตทำให้ในปัจจุบันวอนอินแจเป็นคนที่ทำงานและวางแผนงานได้รอบคอบมากยิ่งขึ้น เช่นในฉากที่เธอเริ่มเห็นวอนซอด้ลมีนั้นเริ่มปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพด้อยลงจากแต่ก่อนเธอรีบเรียกซอด้ลมีเข้าไปคุยและแจ้งว่าหากยังไม่สามารถปฏิบัติได้แบบเดิมหรือทำตามเป้าหมายที่กำหนดให้ได้จะถูกไล่ออก แม้ซอด้ลมีจะเป็นน้องสาวของเธอก็ตาม วอนอินแจก็ปฏิบัติกับซอด้ลมีเหมือนพนักงานทั่วไปที่หากทำผิดและไม่ตรงตามที่ต้องการก็จะต้องมีการกระตุ้นบ้าง ซึ่งตรงกับภาวะผู้นำนักแลกลเปลี่ยนที่ว่าด้วยการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ผู้นำที่สังเกตและจัดการควบคุมสิ่งผิดพลาดที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยจะลงมือแก้ไข ข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น ผู้นำรูปแบบนี้พอใจที่จะปล่อยให้ผู้ตามทำงานด้วยวิธีเดิมที่เคยทำ ตราบเท่าที่งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือเข้าไปแทรกแซงจนกว่าผู้ตามจะทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน

Marketing Oops! มีมุมมองต่อวอนอินแจว่า “ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นจุดที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวตนของวอนอินแจได้มากที่สุด เพราะเธอนั้นกล้าที่จะลาออกจากบริษัทขนาดใหญ่ที่ตนก่อตั้งขึ้นมา และตัดสินใจออกมาสร้างธุรกิจ Startup ด้วยตนเองตั้งแต่แรกอีกครั้ง รวมถึงการเข้าไปร่วม Sandbox เธอเชื่อมั่นว่าจะทำได้ นอกจากนี้เธอยังมักแสดงถึงความเป็นผู้นำที่เด็ดขาดจากประสบการณ์ในการบริหารบริษัทครั้งก่อนทำให้เธอสามารถจัดแจงทุกอย่างในบริษัทได้อย่างชัดเจน จากฉากที่บริษัทของเธอกำลังให้พี่เลี้ยงตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ในบริษัทไม่ว่าจะเป็นรายชื่อผู้ถือหุ้นหรือแผนธุรกิจ พี่เลี้ยงของเธอพูดขึ้นมาว่าแทบไม่ต้องให้คำแนะนำอะไรเพิ่มเลย ประธานวอนอินแจสามารถจัดเตรียมทุกอย่างได้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นบัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้นที่วอนอินแจได้รวมจำนวนหุ้นถึง 80 เปอร์เซ็นต์ไว้ที่ตัวเองเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบริษัทได้ถ้าเธอไม่เห็นชอบ หรือในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในงาน Demo Day ที่พ่อของนมโดซานเข้ามาถามคำถามกับเธออย่างไม่ได้มีการเตรียมการมาก่อน เธอก็สามารถแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของเธอว่าทำไมถึงต้องพัฒนาระบบที่จะทำให้คนหลายพันคนต้องตกงานได้ในทันที ซึ่งคำตอบนั้นเป็นคำตอบที่น่าประทับใจและทำให้พ่อของนมโดซานเข้าใจและเดินจากไป”

Working Tribes มีมุมมองต่อวอนอินแจว่า “เธอให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่าสิ่งอื่นใด เธอรู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เมื่อลือกเป้าหมายได้แล้วก็จะพุ่งออกไปไล่ล่าเป้าหมายนั้นมาอย่างสุดกำลัง เธอสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อตัดสินใจแล้วจะไม่ยอมเปลี่ยนใจง่ายๆ โดยในฉากที่วอนอินแจเลือกขโมยเรื่องราวของซอด้ลมีมาใช้ในการสมัครเข้าร่วม Sandbox เพื่อให้การันตีการได้เข้าร่วม Sandbox และได้พี่เลี้ยงที่มีความสามารถที่สุดมาอยู่กับบริษัทของตน การแก้ปัญหาด้วยการอ้างถึงนมโดซาน การบังคับให้ซอด้ลมีไปชวนนมโดซานและเพื่อนมาร่วมทีมอีกครั้งแม้จะยุติความสัมพันธ์กันอย่างไม่ดี รวมถึงการบังคับให้บริษัทของซอด้ลมีลงแข่งประมูลโครงการ ทั้งที่บริษัทของเธอเพิ่งจะจัดตั้งได้ไม่นานและเพิ่งได้รับใบอนุญาตขับชีซัวร์สำหรับปัญญาประดิษฐ์ ทั้งหมดนี้นอกจากสะท้อนให้เห็นว่าวอนอินแจเป็นคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายเป็นหลักโดยไม่ได้สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทางหรือความรู้สึกที่พนักงานจะต้องได้รับ”

Mission to the moon มีมุมมองต่อวอนอินแจว่า “ความเชื่อมั่นเด็ดเดี่ยว คือสิ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนผ่านตัวละครวอนอินแจ ทั้งการตั้งเป้าหมายธุรกิจที่ชัดเจน การตัดสินใจชี้ขาดในสถานการณ์ที่จำเป็น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สะท้อนให้ตัวละคร วอนอินแจ มีบุคลิกที่ดูน่าเชื่อถือและช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในบริษัท และวอนอินแจยังกระหายความสำเร็จ เธอมีมองหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นคอนเนกชันใหม่ๆ พาร์ทเนอร์ด้านธุรกิจ หรือโปรเจกต์ที่บริษัทสามารถทำได้ ซึ่งในสังเวียนธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยสร้างแต้มต่อและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ โดยฉากที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุดถึงการพยายามหาโอกาสใหม่ ๆ คือหลังจากการนำเสนอบริการสร้างFont ในHackathon จบลงเธอได้เข้าไปติดต่อกับผู้ที่เข้าร่วมฟังการนำเสนอโดยการพูดคุยและแจกนามบัตร ต่างกับซอด้ลมีที่นอนพักทันทีเมื่อนำเสนอเสร็จสิ้น ท้ายที่สุดวอนอินแจก็ได้รับงานที่เป็นบริการในเรื่องการรักษาความปลอดภัยจากความพยายามของเธอที่ไม่มีคำว่าหยุดพัก”

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกคือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในรายละเอียด โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่หวังจะได้รับการอธิบายในสิ่งที่ผู้ช้คำถามสงสัยและต้องการทราบถึงเหตุผลที่มารองรับคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบนี้เหมาะสำหรับการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง<sup>33</sup>

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก คุณ อภิชาติ ชันธวิจิ กรรมการผู้จัดการบริษัท คิว เจน คอนซัลแทนท์ จำกัด (QGEN) และบริษัท คิว อีลิทเทซ จำกัด (QElitez) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับ

<sup>33</sup> จันทภาษา ดร.กรแก้ว, " การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)," (2550). <https://home.kku.ac.th/korcha/int3.html>.



สิงคโปร์ โดยทั้งสองบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบครบวงจร รวมทั้งยังดำรงตำแหน่งอุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย มาให้สัมภาษณ์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยประเด็นในการสัมภาษณ์มีดังนี้

**1. ผู้นำในความหมายของคุณอภิชาติ ชันธวิธิ เป็นอย่างไร และผู้นำองค์การที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ควรที่จะมุ่งเป้าหมายของงานเป็นหลัก หรือ มุ่งเป้าหมายในการดูแลพนักงานภายในทีม**

คุณอภิชาติ ชันธวิธิ ได้กล่าวว่า “ผู้นำในมุมมองที่ได้มาจากแนวคิดของ Jim Collins ว่าด้วยผู้นำคือผู้ที่สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการที่จะทำให้ใครสักคน ทำในสิ่งที่เขาต้องทำแม้เป็นสิ่งที่เขาไม่ยอมทำตาม เช่น นายเอไม่ยอมทำงานวิจัยนี้เลย แต่นายบีต้องการงานวิจัยนี้มาก นายบีมีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำยังไงก็ได้ให้ นายเอทำงานวิจัยชิ้นนี้ให้ได้ เพื่อนายบีจะได้นำงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป และลักษณะที่ควรจะมีคือทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายให้ได้ ฉะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมุ่งเป้าเป็นอันดับ 1 คือเป้าหมายไม่ใช่ตัวคน แต่การจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อาจจำเป็นต้องหาปัจจัยเสริมอื่น ๆ มาช่วยเพื่อพาพนักงานภายในทีมทุกคนได้แสดงความสามารถออกมา ที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ฉะนั้นผู้นำจะต้องมุ่งเป้าหมายเป็นหลักโดยตัดอารมณ์ความรู้สึกความเห็นใจต่าง ๆ ออกไป” โดยได้ยกตัวอย่างว่า แม่ทัพของประเทศหนึ่งได้รับคำสั่งให้เอาชนะฝ่ายตรงข้าม แม่ทัพก็จำเป็นต้องจะต้องวิเคราะห์แยกแยะว่า ปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้ทัพของตนมีชัยเหนือทัพของฝ่ายตรงข้าม การวางแผนกลยุทธ์ คุณภาพของยุทธโศปกรณ์ หรือ การสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหาร ซึ่งหากแม่ทัพเชื่อว่าหนทางสู่ชัยชนะเหนือฝ่ายตรงข้ามคือการสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหารก็จะต้องวิเคราะห์ลึกลงไปอีกชั้นว่า สิ่งใดจะทำให้ทหารมีกำลังใจจนกระทั่งสามารถต่อสู้ถวายชีวิตได้อย่างเต็มที่การให้รางวัลหรือการลงโทษคงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ทหารยอมสู้ถวายชีวิตอย่างเต็มที่” จึงสรุปได้ว่าหน้าที่ของผู้นำคือการทำภาระที่ต้องรับผิดชอบ ให้ไปถึงเป้าหมายให้ได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดโดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ๆ

ในซีรีส์ Start-Up ก็แสดงให้เห็นถึงลักษณะผู้นำตามที่ คุณอภิชาติ ให้ความหมายไว้เช่นกันโดยตัวละครที่คุณอภิชาติ ยกตัวอย่างขึ้นมาคือ ฮันจีพยอง ตัวละครโปรดของเขา คุณอภิชาติ อธิบายว่า “ฮันจีพยองเป็นต้นแบบของผู้นำที่ตรงตามที่เขาให้ความหมายของผู้นำที่ดีในการมุ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยตัดอารมณ์ความรู้สึกออกและสนใจแต่เพียงหนทางในการบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยคำพูดของเขาคือเป็นคนพูดตรงและรุนแรง” ฮันจีพยองเป็นหัวหน้าทีมนักวางแผนการลงทุนของ SH Venture Capital บริษัทที่มุ่งจะลงทุนในธุรกิจ Startup ที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเติบโตและสามารถสร้างผลกำไรให้พวกเขาได้อย่างมากในอนาคต ฉะนั้นหน้าที่หลักของฮันจีพยองในการเป็นหัวหน้าทีมนักวางแผนการลงทุนคือการที่จะทำอย่างไรให้ SH Venture Capital มีกำไร

เพิ่มมากขึ้น โดยเขาจำเป็นต้องคัดเลือก Startup ที่มีความน่าจะเป็นว่าสามารถเติบโตและสร้างกำไรได้ ในฉากหนึ่งที่คุณอภิชาติ ได้ยกมาเล่าให้ฟัง “ในตอนี่ 6 ช่วงเวลาที่ 18:10 – 19:34 ในการประชุมเรื่องการประเมินการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ ระหว่างทีมของฮันจีพยองและผู้บริหาร ขณะพนักงานของฮันจีพยองกำลังนำเสนอบริษัท Startup ที่มีผลิตภัณฑ์เพื่อดูแลสุขภาพของผู้สูงอายุผ่านการพูดคุยโต้ตอบกับลำโพงปัญญาประดิษฐ์ แต่รูปแบบธุรกิจนี้จำเป็นต้องได้รับเงินสนับสนุนก่อน จึงจะเริ่มทำได้โดยผลิตภัณฑ์นี้มีขึ้นเพื่อช่วยเหลือด้านสาธารณสุขแก่ผู้สูงอายุ ฮันจีพยองได้พูดขึ้นในที่ประชุมว่ารูปแบบผลิตภัณฑ์แบบนี้ไม่สามารถสร้างกำไรให้แก่บริษัทได้อีกทั้งแม้จะเพื่อประโยชน์สาธารณะก็สร้างประโยชน์ได้แค่เพียงกลุ่มเล็ก ๆ จึงไม่ควรค่าแก่การลงทุน” จากฉากดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเป้าหมายของฮันจีพยองที่ไม่สนใจว่าผลิตภัณฑ์นี้สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์สาธารณะแม้แต่น้อยเขาเพียงมองว่าเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำให้หน้าที่ของเขาในฐานะหัวหน้าทีมนักวางแผนการลงทุนไปสู่เป้าหมายในการสร้างผลกำไรจากการลงทุนใน Startup ได้ อีกทั้งเขายังใช้น้ำเสียงที่ดูดีในการทำให้พนักงานที่นำเสนออยู่คล้อยตามเหตุผลที่เขายกขึ้นมาและยอมรับว่าธุรกิจนี้ไม่คู่ควรกับการลงทุน

## 2. นอกเหนือจากหน้าที่ในการมุ่งเป้าหมายเป็นหลักแล้ว ผู้นำควรมีทักษะอะไรอีกไหมที่จะสามารถทำให้องค์การอยู่รอดและสามารถที่จะเติบโตต่อไปได้

คุณอภิชาติ กล่าวว่า “นอกเหนือจากหน้าที่ในการมุ่งหาหนทางในการไปสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้นำควรมีสิ่งที่เรียกว่า ผู้นำตามสภาวะการณ์ (Situational Leadership) เพื่อตอบสนองตามสภาวะการณ์ต่าง ๆ ว่าในสถานการณ์หนึ่ง ๆ จะปฏิบัติอย่างไรต่อทรัพยากรที่เรามีทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นคน หรือ กระบวนการที่ต้องบริหารจัดการ โดยในบางสถานการณ์ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีความเป็นประชาธิปไตยเสมอไป บางครั้งผู้นำอาจต้องแสดงความเป็นเผด็จการออกมาเพื่อตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างแบบเด็ดขาดในกรณีเหตุเร่งด่วนหรือฉุกเฉิน ไม่สามารถรอฟังความเห็นจากทุก ๆ คนได้เสมอไป ในซีรีส์ก็ได้มีฉากที่แสดงให้เห็นถึงทักษะผู้นำตามสภาวะการณ์ของซอด้ลมีนางเอกของเรื่อง”

ในฉากที่ซอด้ลมีแสดงให้เห็นถึงทักษะผู้นำตามสภาวะการณ์อยู่ในตอนที่ 5 ในช่วงเวลาที่ 26:00 – 27:00 ที่ซัมซานเทคจำเป็นต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่โดยใช้ฐานข้อมูลของ Sandbox ภายในระยะเวลา 48 ชั่วโมงเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่จะทำให้พวกเขาสามารถผ่านเข้ารอบต่อไป ในตอนนั้นซอด้ลมีไม่ได้ให้คนในทีมร่วมตัดสินใจในการเลือกที่จะทำบริการตรวจสอบลายมือ เธอเสนอความคิดที่จะทำบริการนี้ขึ้นมาและบอกกับเพื่อน ๆ ว่าพวกเราทำได้ ซึ่งก็คล้าย ๆ กับการแสดงออกถึงความเผด็จการของเธอในการเลือกที่จะทำบริการตรวจสอบลายมืออย่างเด็ดขาด อีกฉากหนึ่งคือในตอนี่ 7 ในช่วงเวลาที่ 33:45 - 35:55 ซัมซานเทคกำลังคิดค้นบริการใหม่

เพื่อนำเสนอในงาน Demo Day ในการดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาลงทุนกับบริษัท โดยซอด้ลมีได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเสนอความคิดในการสร้างบริการใหม่นี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำจากทั้งสองฉากนี้ ฉากหนึ่งในสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดซอด้ลมีเลือกที่จะเป็นผู้นำแบบเผด็จการเด็ดขาดในการตัดสินใจ กลับกันในสถานการณ์ที่ไม่เร่งด่วนเธอพร้อมที่จะให้พนักงานในที่มทุกคนมีส่วนในการตัดสินใจทิศทางของบริษัท

อีกหนึ่งทักษะที่คุณอภิชาติ คิดว่าผู้นำควรมีคือทักษะการนำทาง (Navigation skill) “ทักษะในการนำทางเป็นทักษะที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่คุณเคยผ่านมา หรือ เป็นการใช้สัญชาตญาณเพื่อการนำพาให้องค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ถ้าประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของผู้นำมีไม่มากพอ อาจนำไปสู่การเลือกเดินทางที่ผิดขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสูญเสียชีวิตขาดโดยเสียเปล่า ยิ่งหากมีเหตุฉุกเฉินผู้นำจะต้องใช้ทักษะนี้ในการตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อตอบรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในทันที ในเรื่องก็มีฉากที่แสดงถึงทักษะการนำทางที่ชัดเจน ในช่วงที่ซอด้ลมีและวอนอินแจเข้ามาใน Sandbox แรก ๆ ทั้งคู่จะต้องจัดสรรหุ้นบริษัทให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อเป็นการยืนยันสถานะของบริษัท โดยวอนอินแจสามารถจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงานทุกคนได้เป็นที่พอใจและถูกต้องตามที่พี่เลี้ยงต้องการโดยประธานบริหารจะต้องถือหุ้นมากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ของหุ้นทั้งหมด เนื่องจากเธอเคยมีประสบการณ์ในการบริหารบริษัทตั้งแต่ต้นและถูกหักหลังจากการที่เธอไม่ได้ถือหุ้นสูงสุดจึงเป็นประสบการณ์ให้เธอสามารถจัดการเรื่องหุ้นได้ดีในครั้งนี้ ผิดกับทางซอด้ลมีที่ไม่เคยผ่านการบริหารบริษัทมาก่อนเคยเป็นเพียงพนักงานฝ่ายบุคคลชั่วคราวเท่านั้น การแบ่งหุ้นจึงมีปัญหาและล่าช้ากว่าวอนอินแจอย่างมาก แม้ท้ายที่สุดจะได้คำแนะนำของพี่เลี้ยงในการช่วยเหลือให้คำแนะนำจึงผ่านเหตุการณ์นี้ไปได้”

ทักษะสุดท้ายคุณอภิชาติได้กล่าวว่า “Leading yourself คือการพยายามทำสิ่งที่เราไม่ชอบให้สำเร็จโดยการมองถึงผลประโยชน์เชิงบวกที่เราจะได้กลับมาจากการทำสิ่งที่เราไม่ชอบ เช่น ไม่อยากเจอลูกค้าคนนี้เพราะเป็นคนใจแข็งขี้บ่น แต่จำเป็นต้องไปเพราะต้องนึกถึงรายได้ที่จะเข้าบริษัท ในซีรีส์ก็มีฉากที่เกี่ยวกับ Leading yourself เช่นกันในตอนที่ 7 ซอด้ลมีต้องการที่จะหาเงินทุนสนับสนุนเพิ่ม โดยการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหให้กับบริษัทหนึ่งทั้งที่ตัวซอด้ลมีทราบว่าประธานบริษัทนี้เป็นคนนิสัยเจ้าเล่ห์และไม่ชอบบริษัทซัมซานเทคโนโลยีเป็นทุนเดิม แต่เธอก็ตัดสินใจเข้าไปเสนอตัวช่วยแก้ไขปัญหเพื่อรับเงินทุนมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจที่ตนเองอยากจะทำ ”

3. ในปัจจุบันมี Startup เกิดขึ้นใหม่อย่างมากในแต่ละปี มีทั้งที่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้และปิดกิจการลงไป คุณอภิชาติคิด ว่าสาเหตุใดเป็นสาเหตุหลักในการที่ Startup ต้องปิดกิจการลงระหว่างตัวผู้นำเองหรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อ Startup

คุณอภิชาติ ชันชวริธิ ได้กล่าวว่า “มองว่าผู้นำมีผลมากเกินครึ่ง เพราะถ้าผู้นำไม่หาวิธีที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดให้ได้นั้นก็สมควรที่จะเป็นผู้นำที่ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร เพราะในส่วนของสถานการณ์ต่าง ๆ เราไม่สามารถควบคุมมันได้ เช่น เชื้อไวรัสโควิด - 19 ไม่มีใครมีประสบการณ์ในการจัดการบริษัทในสถานการณ์นี้มาก่อน แต่สุดท้ายผู้นำต้องแสดงถึงความแข็งแกร่งใน Knowledge Connection และ Financial Strategy ถ้าจัดการเหล่านี้ได้ดีก็จะสามารถทำให้อยู่รอดได้ และผู้นำต้องมีภาพในหัวถึงการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การไม่สามารถทำได้ตามเป้า หรือ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ วิธีที่จะหางาน หรือการใช้เส้นสายต่าง ๆ หางาน รวมถึงการตัดลดทอนบางส่วนที่คิดว่าจำเป็นน้อยที่สุดออกเพื่อความอยู่รอดในส่วนรวมขององค์กร” ตัวอย่างในซีรีส์ที่อาจจะสะท้อนให้เห็นข้อคำถามนี้ได้เป็นฉากในตอนที่ 4 ในช่วงนาทีที่ 50:33 - 52:18 ที่นมโศขานขอคำแนะนำต่ออันจียองเกี่ยวกับวิธีทำให้ซัมซานเทคโนโลยีมากกว่านี้ หากได้เข้า Sandbox ซึ่งอันจียองได้ให้คำตอบนี้แบบจริงจังกับนมโศขานว่า หากซัมซานเทคโนโลยีเข้าไปใน Sandbox สิ่งแรกที่ต้องทำคือการจ้างผู้บริหาร มาบริหารซัมซานเทคโนโลยีแทนนมโศขาน เพราะนมโศขานไม่มีความรู้ทางด้านธุรกิจ ขาดความสามารถในการมองตลาดและความสามารถในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุน ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาบริษัทจึงไม่ก้าวไปไหนจมอยู่กับที่เดิม ซึ่งที่บริษัทยังอยู่ได้เป็นเพราะยังได้รับเงินสนับสนุนจากทางครอบครัวนมโศขาน

4. การขยายธุรกิจในอนาคตของคุณอภิชาติ คิดว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่สำคัญในการตัดสินใจที่ขยับขยายธุรกิจหรือทดลองสิ่งใหม่

คุณอภิชาติ อธิบายว่าไม่มีบริษัทใดที่จะอยู่นิ่งอยู่กับที่ตลอดไป บริษัทจำเป็นต้องมองถึงความน่าจะเป็นที่จะขยายตัวอยู่เสมอ ๆ จากประสบการณ์เขามองว่าการจะขยายตัวและเติบโตขึ้น มักจะต้องมองหาโอกาสที่จะเข้ามาและบริษัทสามารถตอบรับสิ่งนั้นได้ จากประสบการณ์ของตัวเอง คิดว่า Passion และ Knowledge เป็นสิ่งจำเป็นในการขยายธุรกิจ และ ความกล้าที่อยากจะขยาย ทุกการขยายตัวของธุรกิจมักเริ่มต้นไม่ดีมาก มักจะเป็นขาลงก่อนเสมอ และมันมีความเสี่ยงเสมอ ผู้บริหารที่ตัดสินใจจะขยายธุรกิจเองก็ต้องทำงานมากขึ้นเป็น 2 เท่า เช่นกรณีของบริษัท Q group ที่ต้องการพัฒนาสู่ความเป็น International ในทุกการขยายตัวของบริษัทที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งมักจะมีความเสี่ยงอยู่เสมอที่อาจจะล้มได้ เหมือนกับในซีรีส์ในตอนที่ 16 ในช่วงนาทีที่ 41: 20 - 42:48 ซอด้ลมีเห็นว่าบริษัทของตนมีความเป็นไปได้ที่จะขยายตัวมากขึ้นกว่าเดิมจากการที่บริษัทพวกเขาสามารถผ่านเข้ารอบการประมูล Smart City ที่มีบริษัทขนาดใหญ่ระดับประเทศต่างเข้าร่วม เธอจึงมีความคิดที่

ขยายธุรกิจให้ใหญ่ยิ่งขึ้นโดยการเปิดรับนักลงทุนเข้ามาร่วม ลงทุนในบริษัทของเธอ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง Passion ที่อยากจะขยายธุรกิจอันเกิดจากความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นหลัก ลองลงมาคือ ความกล้าที่อยากจะขยายในเวลานั้นเพราะในช่วงเวลาที่ที่นั้นผลิตภัณฑ์ของเธอเป็นเพียงตัวทดลองยัง ไม่ได้เป็นผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์ที่สามารถผลิตออกมาใช้ในจริงแต่อย่างใด จึงทำให้ความคิดในการจะขยายธุรกิจดังกล่าวไม่ได้รับการยอมรับจากวอนอินแจพี่สาวของเธอที่เป็นผู้ลงทุนหลักในบริษัทของเธอ เนื่องจากมีมองว่าบริษัทของซอดัลมียังไม่ได้มีการออกผลิตภัณฑ์จริง ๆ ออกมา ในปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ที่นำไปแสดงเพื่อการประมุขก็ยังคงเป็นตัวทดลองอยู่ วอนอินแจก็แสดงให้เห็นถึง Knowledge ในการขยายธุรกิจ ที่อาจจะล้มเหลวหรือสำเร็จได้น้อยกว่าที่ควรจะเป็นหากรีบร้อนที่จะทำการขยายธุรกิจเร็วเกินไป

#### 4.4 สรุปท้ายบท

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครหลักจากซีรีส์ “Start-Up” และการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดวงจรชีวิตองค์กร และ ภาวะผู้นำ มาใช้ในการวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ในส่วนของวงจรชีวิตองค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดวงจรชีวิตองค์กร ของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S (1983) มาใช้โดยได้แบ่งวงจรชีวิตองค์กรออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1. ชั้นการเป็นผู้ประกอบการ 2. ชั้นการรวมกำลัง 3. ชั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม และ 4. ชั้นโครงสร้างที่เป่งบานขยายตัว องค์กรที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ “Samsan Tech (ซัมซาน เทค)” จากการที่วิเคราะห์ บริษัทซัมซานได้มีพัฒนาการตามแนวคิดของวงจรชีวิตองค์กรโดยสามารถแบ่งชั้นได้ตามฉากในตอนต่อไป

ชั้นที่ 1 ชั้นการเป็นผู้ประกอบการ ในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอน ที่ 2, 3, 4 และ 6 ตอนที่ 6 โดซานเทคได้ถูกก่อตั้งขึ้นโดยนัมโดซานเพียงคนเดียว โดยที่ตั้งของบริษัท เป็นเพียงห้องเช่าเล็ก ๆ บนหลังคา และรูปแบบธุรกิจยังไม่แน่นอนเพราะมีเพียงนัมโดซานคนเดียว เป็นผู้คิด ซึ่งตรงกันกับลักษณะของชั้นการเป็นผู้ประกอบการที่ว่า กิจกรรมขนาดเล็ก ต่อมาซอดซาน และยงซานได้เข้าร่วมจึงเปลี่ยนชื่อจาก โดซานเทค เป็น ซัมซานเทค แทน ตอนที่ 2 ซัมซานเทคมุ่งเน้น การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ของตนให้นำมาใช้เป็นอุปกรณ์ในการอ่านค่าต่าง ๆ ผ่านการจดจำรูปภาพ ซึ่งในตอนนี้ผลิตภัณฑ์นี้ยังเป็นเพียงแค่ตัวทดลองอยู่แม้จะใช้ระยะเวลาในการพัฒนาถึง 2 ปี ซึ่งตรงกัน กับลักษณะของชั้นการเป็นผู้ประกอบการที่ว่า อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ อุทิศพลังงานพลังใจทั้งหมด และไม่เป็นทางการ ตอนที่ 3 ซัมซานเทคเป็นผู้ชนะการแข่งขัน CODA ที่เปรียบเสมือน โอลิมปิกของAI จากการส่งเทคโนโลยีการอ่านค่าจากภาพที่พวกเขาใช้เวลาพัฒนาถึง 2 ปี แม้ซัมซาน เทคจะมีเทคโนโลยีที่มีความสามารถแต่พวกเขาก็ยังคงไม่มีแผนธุรกิจที่แน่นอนว่าจะนำเทคโนโลยีนี้ไป

ใช้ร่วมกับสิ่งใด ซึ่งตรงกันกับลักษณะของขั้นการเป็นผู้ประกอบการที่ว่า อยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และไม่เป็นทางการ ตอนที่ 4 หลังจากข่าวเรื่องซัมซานเทคเป็นผู้ชนะการแข่งขัน CODA เผยแพร่ออกไปทำให้มีผู้สนใจให้การสนับสนุนซัมซานเทคติดต่อเข้ามาเป็นจำนวนมาก ซัมซานเทคจำเป็นต้องนำเสนอเทคโนโลยีของตนเพื่อดึงดูดนักลงทุน แต่พวกเขาไม่เคยได้รับความสนใจจากนักลงทุนมากขนาดนี้จึงทำให้เกิดความประมาทและเกือบถูกขโมยข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีของตนไป ซึ่งตรงกันกับลักษณะของขั้นการเป็นผู้ประกอบการที่ว่า อุทิศพลังงานจิตใจทั้งหมด และไม่เป็นทางการ

ขั้นที่ 2 ขั้นการรวมกำลัง ในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนต้นที่ 5 ซัมซานเทคผ่านเข้ารอบเพื่อไปแข่งขัน HACKATHON เพื่อคิดค้นโมเดลธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยมีเวลาแข่งขันจำกัดที่ 48 ชั่วโมง ทำให้พวกเขาต้องแบ่งหน้าที่ในการทำงานและมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดของกันและกันตลอดเพื่อให้ได้โมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดในการผ่านเข้ารอบ ซึ่งตรงกันกับลักษณะของขั้นการรวมกำลัง ที่ว่า กิจกรรมมีมากขึ้น มีการจัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังไม่เป็นทางการ

ขั้นที่ 3 ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม ในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนต้นที่ 6, 7 และ 8 ตอนที่ 6 หลังจากซัมซานเทคสามารถผ่านเข้ารอบจากการแข่งขัน HACKATHON พวกเขาได้รับการสนับสนุนจาก Sandbox โดยได้รับสวัสดิการเป็นสถานที่ทำงานและเงินทุนสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอในงาน Demo Day ที่จะจัดขึ้น อีกทั้ง Sandbox ยังช่วยเหลือบรรดาทีมที่สามารถผ่านเข้ามาในรอบนี้โดยให้ทีมที่เข้ารอบสามารถเลือกพี่เลี้ยงเพื่อช่วยแนะนำแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับบริษัทของตน โดยชอด้ลมี CEO ของซัมซานเทคได้เริ่มการวางกฎระเบียบในที่ทำงานโดยอยากให้สมาชิกทีมใช้ค่าที่เป็นทางการในการพูดคุยมากขึ้นเพื่อในอนาคตมีสมาชิกเข้ามาเพื่อจะได้ไม่มีปัญหา ซึ่งตรงกันกับลักษณะของขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม ที่ว่า เริ่มสร้างกฎระเบียบ กระบวนการและการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์ และ ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ ตอนที่ 7 เมื่อซัมซานเทคได้รับเงินสนับสนุนจาก Sandbox ชอด้ลมี CEO ของซัมซานเทคได้วางแผนการใช้เงินจำนวนนี้ให้ได้ผลมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันซัมซานเทครวบรวมความคิดในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับงาน Demo Day ที่จะถึง ซึ่งในตอนนี้มีลักษณะของขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม ที่ว่า มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่างๆ และข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ตอนที่ 8 หลังจากใช้ระยะเวลาในการรวบรวมความคิดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำเสนอใน Demo Day ซัมซานเทคก็ได้ตัดสินใจเลือกทำแอปพลิเคชันสำหรับผู้

พิการทางสายตา โดยซัมซานเทคโนโลยีที่จะเพิ่มรูปแบบการใช้งานสำหรับผู้พิการทางสายตาให้แตกต่างจากแอปพลิเคชันอื่น ๆ ที่มีในตลาดแต่ก็เป็นเรื่องยาก ถึง ซึ่งในตอนนี้นี้จะมีลักษณะของชั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม ที่ว่า มุ่งเน้นวิธีการทำงานและมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 4 ชั้นโครงสร้างที่เบ่งบานขยายตัว ในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าว ในตอนที่ 11 และ 12 ตอนที่ 11 หลังจากที่ซัมซานเทคโนโลยีเป็นผู้ชนะเลิศในงาน Demo Day บริษัททุสโท หนึ่งในคณะกรรมการที่ตัดสินใน Demo Day สนใจที่จะรวบรวมกิจการของซัมซานเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทุสโท ซัมซานเทคโนโลยีจะขายกิจการ ทำให้พวกเขาเริ่มต้นที่ที่จะคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในตอนนี้นี้จะมีลักษณะของชั้นโครงสร้างที่เบ่งบานขยายตัว ที่ว่า หาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตอนที่ 12 หลังจากเซ็นสัญญาตกลงขายบริษัทซัมซานเทคโนโลยีกับทุสโทตามที่มีการพูดคุยกันไว้ทีมของซัมซานเทคโนโลยีทั้งหมดจะได้รับการจ้างงานต่อภายใต้บริษัททุสโท แต่ในท้ายที่สุดทุสโทตัดสินใจจ้างแค่เพียงทีม Developer ต่อเท่านั้นทำให้ซอดัลมีในฐานะ CEO ไม่ถูกจ้างต่อซึ่งในตอนนี้นี้จะมีลักษณะของชั้นโครงสร้างที่เบ่งบานขยายตัว ที่ว่า มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงาน จึงกล่าวได้ว่าองค์กรซัมซานเทคโนโลยีที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์นั้นมึรูปแบบวงจรชีวิตองค์กรเป็นไปตามที่แนวคิดระบุไว้

ในส่วนการวิเคราะห์ภาวะผู้นำจากตัวละครหลักทั้ง 4 ตัวละครคือ ซอดัลมี นัมโดซาน อันจีพยอง และ วอนอินแจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการวิเคราะห์ตัวละครหลักทั้ง 4 ผลสรุปจากการวิเคราะห์ซีรีส์ทั้ง 16 ตอน ซอดัลมี และ นัมโดซาน มีความเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ส่วนอันจีพยองและวอนอินแจมีความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแอดมินของ Facebook Page ที่มีการวิเคราะห์ตัวละครในเรื่อง Start up เช่นเดียวกัน คือ Marketing Oops! Working Tribes และ Mission To The Moon เพื่อเป็นการยืนยันภาวะผู้นำของตัวละครหลักกว่ามีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปได้คือตัวละครซอดัลมีและอันจีพยองเป็นสองตัวละคร ที่แอดมิน Facebook Page ต่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสามท่านว่าซอดัลมีเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลง และอันจีพยองเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน และท้ายที่สุดการสัมภาษณ์คุณ อภิชาติ ชันชวีจิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท คิว เจน คอนซัลแทนท์ จำกัด (QGEN) และบริษัท คิว อีลิทเทซ จำกัด (Q ELITEZ) ทำให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำบนโลกแห่งความเป็นจริงว่ามีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่ปรากฏในซีรีส์เกาหลี “Start-Up” อย่างไร เช่น ลักษณะผู้นำองค์กรที่ดี ทักษะที่ผู้นำควรมี และ มุมมองที่ควรมี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวงจรชีวิตองค์กร ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up ศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์การภายในเรื่องได้แก่ Samsan Tech (ซัมซานเทค) โดยภายในซีรีส์ได้มีการบอกเล่าเรื่องราวของบริษัท Samsan Tech ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทจนถึงจุดสิ้นสุดของบริษัท โดยนำแนวคิดวงจรชีวิตองค์กร ของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S เข้ามาอธิบายเรื่องราวในซีรีส์ และศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กร โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครหลักของเรื่องได้แก่ นัมโดซาน ซอด้ลมี ฮันจีพยอง และ วอนอินแจ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำ Transactional Leadership และ Transformational Leadership มาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 การศึกษาวงจรชีวิตองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up

การศึกษาวงจรชีวิตที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up ศึกษาโดยการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครหลักจากซีรีส์ “Start-Up” ทั้ง 4 ตัวละคร โดยมี Samsan Tech (ซัมซานเทค) เป็นเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของตัวบริษัทและบรรดาผู้ก่อตั้งบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S โดยสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 23 ตารางสรุปวงจรชีวิตองค์กรของซัมซานเทค

วงจรชีวิตองค์กร ของ Samsan Tech	ตอนที่															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ขั้นที่ 1 ขั้นการเป็นผู้ประกอบการ		■	■	■		■										
ขั้นที่ 2 ขั้นการรวมกำลัง					■											
ขั้นที่ 3 ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม						■	■	■								
ขั้นที่ 4 ขั้นโครงสร้างที่เติบโตเต็มที่											■	■				

จากตารางที่ 23 เห็นได้ว่าซัมซานเทคได้มีรูปแบบวงจรชีวิตองค์กรตามแนวคิดของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ซีรีส์ครบทุกชั้นโดยสามารถระบุวงจรชีวิตองค์กรของซัมซานเทคในแต่ละชั้นในตอนต่าง ๆ ของซีรีส์ได้ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการเป็นผู้ประกอบการ ขั้นนี้กิจกรรมมักมีขนาดเล็กอยู่ในช่วงคิดค้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ลักษณะขององค์กรในช่วงนี้จะไม่เป็นทางการและไม่มีกฎระเบียบ โดยในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนที่ 2, 3, 4 และ 6

ขั้นที่ 2 ขั้นการรวมกำลัง ขั้นนี้กิจกรรมมีมากขึ้น เริ่มทำการจัดแผนพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชา โดยในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนที่ 5

ขั้นที่ 3 ขั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม ขั้นนี้เริ่มสร้างกฎระเบียบกระบวนการ และการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์ เพื่อมุ่งเน้นวิธีการทำงานและการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนที่ 6, 7 และ 8

ขั้นที่ 4 ขั้นโครงสร้างที่เติบโตเต็มที่ ขั้นนี้้องค์การอาจมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร เพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นเข้ามาบริหารองค์กร และหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยในซีรีส์ได้แสดงถึงรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวในตอนที่ 11 และ 12

### 5.1.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up

การศึกษาภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up ศึกษาโดยการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครหลักจากซีรีส์ “Start-Up” ทั้ง 14 ตอน ยกเว้นตอนที่ 1 กับ 9 ที่ซึ่งสามารถนำแนวคิดของ James Macgregor Burns ว่าด้วย Transactional Leadership และ แนวคิดของ Bernard Bass ว่าด้วย Transformational Leadership มาใช้ในการอธิบายถึงพฤติกรรมของตัวละครหลักได้ โดยผลสรุปปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 24 ตารางสรุปการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตัวละครหลัก

ตัวละคร	ภาวะผู้นำ	ตอนที่																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	รวม
ซอด้ลมี	Transactional Leadership																	2
	Transformational Leadership					3						2						11
นัมโดซาน	Transactional Leadership																	2
	Transformational Leadership																	4
ฮันจีพยอง	Transactional Leadership				2													10
	Transformational Leadership																	1
วอนอินแจ	Transactional Leadership																	6
	Transformational Leadership																	1

จากตารางที่ 24 ซีรีส์สะท้อนให้เห็นว่า ซอด้ลมีแสดงถึงภาวะผู้นำมากที่สุด ได้ 13 แต้ม นัมโดซานน้อยที่สุด ได้ 6 เพราะเป็นนักพัฒนา ฮันจีพยองมี 10 แต้ม เพราะไม่ได้เป็นผู้บริหาร Samsan Tech โดยตรงเหมือนซอด้ลมี แต่สะท้อนภาวะผู้นำในฐานะพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาแบบไม่เป็นการ และวอนอินแจที่มีสถานะเป็นผู้บริหารแต่เป็นตัวละครรองจึงมีเพียง 7 แต้ม

ซอด้ลมีได้มีการแสดงความเป็นผู้นำตลอด 16 ตอน เป็นจำนวน 13 ครั้ง โดยแบ่งเป็นภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน 2 ครั้ง และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 11 ครั้ง โดยตั้งแต่แรกเริ่มที่เธอทำงานเป็นพนักงานชั่วคราวของบริษัท Lucca The Tea เธอก็มักจะแสดงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ออกมาตั้งแต่ที่เธอเข้าไปช่วยเหลือพนักงานขายในร้านในช่วงที่ร้านมีผู้เข้ามาใช้บริการจำนวนมากจน

เกิดความวุ่นวาย และเมื่อเธอเข้าร่วมซัมซานเทคเธอก็ยังคงแสดงความเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ แม้จะมีอยู่หนึ่งครั้งที่เธอแสดงความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยนเกิดจากการที่ซัมซานเทคกำลังก้าวขึ้นเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นและมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางกฎระเบียบในการปฏิบัติในเวลางาน แต่จงซาฮาที่เป็น Designer ของซัมซานเทคปฏิเสธที่จะใช้คำพูดสุภาพในที่ทำงานเธอจึงยื่นคำขาดกับจงซาฮาถ้าไม่ปฏิบัติก็คงทำงานร่วมกันต่อไปไม่ได้ และเมื่อซัมซานเทคได้ถูกซื้อกิจการไป เธอได้กลายเป็น CEO ของชองมยองคอมปะนี เธอก็ยังแสดงออกถึงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการที่เปิดใจคนในทีมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่จะขยายธุรกิจของเธอจึงสามารถกล่าวได้ว่าซอด้ลมีมีภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง

นมโดซานได้มีการแสดงความเป็นผู้นำตลอด 16 ตอนเป็นจำนวน 6 ครั้ง โดยแบ่งเป็นภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน 2 ครั้ง และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 4 ครั้ง จะเห็นได้ว่านมโดซานนั้นมีการแสดงออกของภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนใกล้เคียง ๆ กันทำแต่จากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์นมโดซานเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงมากกว่านักแลกเปลี่ยน ในส่วนของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนเขามักที่จะแสดงออกมาในช่วงแรกของซีรีส์ที่ในบริษัทซัมซานเทคมีพนักงานแค่ 3 คนคือ นมโดซาน ซอลซาน และยงซานเท่านั้น แต่เมื่อบริษัทซัมซานเทคมีสมาชิกเข้ามาเพิ่มขึ้นจนถึงบริษัทชองมยองคอมปะนีเขาก็ได้แสดงเพียงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงจึงกล่าวได้ว่า ในช่วงแรกของซีรีส์ที่นมโดซานยังไม่ได้เรียนรู้ถึงการบริหารจัดการบริษัทและเพื่อนร่วมงานดีพอ แต่พอนมโดซานได้เติบโตมากยิ่งขึ้นเขาจึงได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำและวุฒิภาวะของเขาที่มากขึ้นจึงแสดงออกเพียงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง

ฮันจีพยองได้มีการแสดงความเป็นผู้นำตลอด 16 ตอนเป็นจำนวน 10 ครั้ง โดยแบ่งเป็นภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน 9 ครั้ง และ ภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 1 ครั้ง โดยตลอด 16 ตอนของซีรีส์จะให้เห็นฮันจีพยองแสดงความเป็นภาวะผู้นำโดยการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาทั้งซอด้ลมี นมโดซาน รวมไปถึงตัวบริษัทซัมซานเทค ซึ่งคำแนะนำส่วนใหญ่ของฮันจีพยองจะถูกแสดงออกมาเป็นคำพูดที่ตรงไปตรงมาและไม่มีความเกรงใจ โดยเขามักตัดอารมณ์ความรู้สึกออกเสมอในช่วงเวลาที่ที่เขาจะให้คำแนะนำเห็นได้จากการที่ถึงแม้เขาต้องการความช่วยเหลือจากนมโดซานในช่วงแรกมากเพียงใด แต่สิ่งที่นมโดซานและซัมซานเทคต้องการคำตอบแทนเขาเป็นการพาเข้าไปใน Sandbox นั้นเขามองว่าเป็นไปไม่ได้เขาก็ปฏิเสธพร้อมพูดความจริงให้นมโดซานและซัมซานเทคเข้าใจว่าบริษัทของพวกเขา นั้นยังขาดหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างรวมไปถึงถ้ามีโอกาสได้เข้าไปใน Sandbox จริง จงหาผู้บริหารเข้ามาบริหารแทน ไม่งั้นซัมซานเทคไม่สามารถอยู่รอดได้

วอนอินแจได้มีการแสดงความเป็นผู้นำตลอด 16 ตอนเป็นจำนวน 7 ครั้ง โดยเป็นการแสดงออกของภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน 6 ครั้ง และภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง 1 ครั้ง โดยในเรื่องจะเห็นภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงของเธอเพียงหนึ่งครั้งในช่วงต้นของซีรีส์ที่เธอได้ออกมาจัดตั้งธุรกิจใหม่

และกำลังประชุมคิดรูปแบบธุรกิจที่กำลังจะสร้างขึ้นถึงกลางดึก เธอได้ให้รางวัลพนักงานที่ร่วมประชุมกันโดยนำกาแฟไปให้เป็นรางวัลจากความพยายามของพวกเขาที่เธอสัมผัสได้ในส่วนของภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยนด้วยลักษณะนิสัยที่เธอเป็นคนมีความเชื่อมั่นในตัวเองและมีความสามารถจากการที่เธอเคยก่อตั้งบริษัท Mother Nature ตั้งแต่เริ่มแรกจนสุดท้ายบริษัทเติบโตเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้เธอเป็นคนที่มีความประสพการณ์ในการสร้างธุรกิจมาก่อนจึงเป็นเรื่องง่ายสำหรับเธอที่จะคาดการณ์สิ่งที่พนักงานควรทำหรือไม่ควรทำ รวมทั้งสิ่งที่ประธานจำเป็นต้องทำเพื่อให้บริษัทสามารถคงอยู่ได้ด้วยตัวอย่างจากในเรื่องหลังจากการนำเสนอในงาน Hackathon เสร็จสิ้นลงเธอได้รับไปแจกนามบัตรให้แก่ผู้ที่เข้ามาร่วมชมการนำเสนอครั้งนั้น จนท้ายที่สุดเธอได้รับข้อเสนอจากบริษัทแห่งหนึ่งให้เข้ามาช่วยพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยให้ดีขึ้น เพื่อลดต้นทุนการจ้างพนักงาน จึงกล่าวได้ว่า วอนอินแจมีภาวะผู้นำที่แปลกเปลี่ยน

### 5.1.3 การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการคงอยู่ขององค์กรจากซีรีส์เกาหลี Start-Up จากมุมมองของแอดมิน Facebook Page

ตารางที่ 25 ตารางสรุปการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตัวละครหลักจากมุมมองของ Facebook Page

วิเคราะห์โดย	ตัวละคร							
	ซอด้ลมี		นัมโดซาน		ฮันจีพยอง		วอนอินแจ	
	Transactional Leadership	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Transformational Leadership
Marketing Oops		✓		✓	✓		✓	✓
Working Tribes		✓		✓	✓		✓	
Mission To The Moon		✓		✓	✓			✓
ผู้วิจัย		✓		✓	✓		✓	

จากตารางที่ 25 ตารางสรุปการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตัวละครหลักจากมุมมองของ Facebook Page สามารถสรุปเป็นรายตัวละครได้ดังต่อไปนี้

#### ตัวละครซอด้ลมี

ซอด้ลมีเป็นตัวละครที่บรรดาแอดมิน Facebook Page และ ผู้วิจัยมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า จากซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน ซอด้ลมีแสดงถึงภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership โดยซอด้ลมีแสดงถึงคุณลักษณะที่ตรงกันกับภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ซอด้ลมีมักมีส่วนร่วมในการเสนอไอเดียหรือจุดประกายไอเดียต่าง ๆ ให้กับซัมซานเทคอยู่เสมอ อันนำไปสู่การที่

เทคโนโลยีของชมชานเทคโนโลยีพัฒนาและเติบโตขึ้นและท้ายที่สุดสามารถประสบความสำเร็จเป็นผู้ชนะในงาน Demo Day

ตัวละครนมโตะซาน

นมโตะซานเป็นตัวละครที่บรรดาแอดมิน Facebook Page มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าจากซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน นมโตะซานมีแสดงถึงภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership โดยนมโตะซานมีแสดงถึงคุณลักษณะที่ตรงกันกับภาวะผู้นำนักเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง เช่น การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นมโตะซานหนึ่งในสมาชิกผู้ก่อตั้ง ชมชานเทคโนโลยี และ เป็น Developer มากความสามารถของชมชานเทคโนโลยี มักมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในด้านการสร้างความมั่นใจให้กับคนในชมชานเทคโนโลยีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในระหว่างแข่งขัน Hackathon ที่ทีม Developer จะต้องเขียนโปรแกรมคำสั่งชุดใหม่ทั้งหมดซึ่งสร้างความกังวลให้แก่ทั้งทีมชมชานเทคโนโลยีเนื่องจากกลัวว่าเวลาในการเขียนโปรแกรมจะไม่ทันสำหรับการแข่งขันครั้งนี้ แต่นมโตะซานได้แสดงความมั่นใจออกมาให้คนในทีมรับรู้ว่าจะไม่ว่าอย่างไรก็ตามการเขียนโปรแกรมคำสั่งชุดใหม่จะเสร็จทันเวลาอย่างแน่นอน

ในส่วนของผู้วิจัยได้มีความเห็นที่แตกต่างออกไป นมโตะซานในความเห็นของผู้วิจัยมีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนหรือ Transactional Leadership โดยมีการแสดงออกผ่านฉากต่าง ๆ ในซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน นมโตะซานมักแสดงออกถึงการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ นมโตะซานจะให้เพื่อน ๆ ของเขา ซอลซาน และ ยงซาน ที่มีตำแหน่ง Developer เหมือนกันทดลองเขียนโปรแกรมหรือคิดเสนอไอเดียก่อนเสมอ และเมื่อท้ายที่สุดทั้งสองไม่สามารถเขียนโปรแกรมหรือเสนอไอเดียที่ดีที่สุดได้ นมโตะซานจะก้าวเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น จากในตอนที่ซอลซานและยงซานต้องนำเสนอความก้าวหน้าของบริษัทชมชานเทคโนโลยีให้ครอบครัวของนมโตะซานซึ่งเป็นผู้สนับสนุนฟัง แต่ซอลซานและยงซานไม่สามารถอธิบายความสามารถของเทคโนโลยีของพวกเขาได้ลึกซึ้ง ท้ายที่สุดนมโตะซานจึงต้องเป็นคนอธิบายแทน

ตัวละครฮันจีพยอง

ฮันจีพยองเป็นตัวละครที่บรรดาแอดมิน Facebook Page และ ผู้วิจัยมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า จากซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน ฮันจีพยองแสดงถึงภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน หรือ Transactional Leadership ฮันจีพยองแสดงถึงคุณลักษณะที่ตรงกันกับภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้งในการบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรุก ฮันจีพยองมักใช้คำพูดที่รุนแรงและตรงไปตรงมากับทีมชมชานเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพื่อให้ทีมชมชานเทคโนโลยีได้รับรู้ถึงสถานะของตนเอง เช่น ในตอนที่ 5 Hackathon ซอลซานและยงซาน ต้องการที่จะไม่ให้ซอลซานขึ้นไปนำเสนอผลิตภัณฑ์เนื่องจากมองว่าเธอไม่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีพอ แต่ฮันจีพยองได้เข้ามาอธิบายว่าหากไม่ให้ซอลซานขึ้นไปนำเสนอทีมชมชานเทคโนโลยีจะไม่มีโอกาสผ่านเข้ารอบเลย เนื่องจากตัวนมโตะซาน ซอลซาน และยงซาน ที่ก่อตั้งชมชาน

ชานเทศมานานกว่า 3 ปี ไม่เคยสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อหาผู้สนับสนุนสำเร็จเลยสักครั้ง การเสี่ยงที่จะให้ซอด้ลมีเป็นผู้นำเสนอจึงเป็นเรื่องที่มีโอกาสกว่าพวกเขาทั้งสามคน

#### ตัวละครวอนอินแจ

วอนอินแจเป็นตัวละครที่บรรดาแอดมิน Facebook Page มีความเห็นที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับกับผู้วิจัยที่มีความเห็นถึงภาวะผู้นำของตัวละครนี้แตกต่างกับแอดมิน Facebook Page บางท่าน แอดมินของ Marketing Oops! Working Tribes และผู้วิจัยมองว่า วอนอินแจแสดงออกถึงภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน หรือ Transactional Leadership จากซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน วอนอินแจแสดงถึงคุณลักษณะที่ตรงกับภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน เช่น การบริหารโดยการยกเว้นแบบเชิงรับ ในตอนที่ 13 Comfort Zone วอนอินแจพูดคุยกับซอด้ลมีถึงการเตรียมตัวสำหรับการเปิดตัวผลิตภัณฑ์รถยนต์ไร้คนขับ วอนอินแจไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการเตรียมตัวของซอด้ลมีสำหรับการเปิดตัวผลิตภัณฑ์แต่ วอนอินแจคอยดูความเคลื่อนไหวของซอด้ลมีอยู่ตลอด ในช่วงใกล้เวลาการเปิดตัวผลิตภัณฑ์เธอจึงเข้ามาพูดคุยเตือนสติซอด้ลมีถึงมูลค่าของผลิตภัณฑ์นี้และความสำคัญของผลิตภัณฑ์นี้ต่ออนาคตของบริษัท

แอดมินของ Marketing Oops! และ Mission To The Moon ที่มองต่างจากผู้วิจัยได้ อธิบายว่าวอนอินแจแสดงออกถึงภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership จากซีรีส์ทั้งหมด 14 ตอน วอนอินแจแสดงถึงคุณลักษณะที่ตรงกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ ในตอนที่ 15 MVP (Minimum Viable Product) วอนอินแจเสนอให้ซอด้ลมี นำบริษัทเข้าร่วมการประมูล Smart City เนื่องจากก่อนหน้านี้ซอด้ลมีเพิ่งประสบความสำเร็จในการได้รับใบอนุญาตรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติชั่วคราว ทำให้วอนอินแจมองว่าบริษัทของซอด้ลมีสามารถแข่งขันกับบริษัทยักษ์ใหญ่อื่น ๆ ได้เธอจึงพูดกับซอด้ลมีว่าธุรกิจจะยิ่งใหญ่ ถ้าประธานฝันใฝ่ยิ่งใหญ่

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ซีรีส์เกาหลีเรื่อง Start-Up ในมิติขององค์การและตัวบุคคลโดยผู้วิจัย ได้นำแนวคิดวงจรชีวิตองค์การ และ ภาวะผู้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทำให้เห็นถึงรูปแบบที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแม้แนวคิดที่ใช้นั้นจะเกิดขึ้นมาในยุคสมัยที่แตกต่างกัน รวมไปถึงรูปแบบธุรกิจและสังคมที่พัฒนาขึ้นกว่าแต่เดิม แต่แนวคิดเหล่านี้ก็ยังคงสามารถอธิบายรูปแบบการกระทำและสาเหตุที่กระทำได้อย่างเสมอ ๆ

ในส่วนของวงจรชีวิตองค์การ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ของ ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S (1983) มาใช้ โดย ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S ได้แบ่งวงจรชีวิตองค์การออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1. ชั้นการเป็นผู้ประกอบการ 2. ชั้นการรวมกำลัง 3. ชั้นการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม และ 4. ชั้นโครงสร้างที่เป่งบาน

ขยายตัว สาเหตุที่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดนี้เพราะว่า องค์การที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ชัมซานเทค จาก การที่วิเคราะห์ตั้งแต่ตอนที่ 1 - 12 นั้นบริษัทชัมซานไม่ได้มีการแสดงให้เห็นถึงการถดถอยแต่อย่างใด หากแต่เจริญเติบโตและเบ่งบานขึ้นเท่านั้นแม้ว่าสุดท้ายชัมซานเทคก็ได้ปิดตัวลงจากการโดนบริษัททูลส โทเข้าซื้อกิจการ แต่ผู้วิจัยเห็นว่าการซื้อกิจการให้เข้าไปรวมอยู่ในทูลสโตนั้นไม่ใช่เสื่อมถอยแต่เป็น ความก้าวหน้าเพราะบริษัทชัมซานเทคได้รวมเป็นส่วนหนึ่งกับบริษัทระดับโลก ตามสัญญาที่มีการ พุดคุยไว้เบื้องต้นจะเห็นได้ว่าสมาชิกชัมซานเทคทั้งหมดจะได้ไปทำงานที่ทูลสโท สาขาหลักที่ ซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสถานที่ ที่บรรดา Startup ทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะได้ไปทำงาน แม้ ท้ายที่สุดจะเหลือเพียงที่เป็น Developer เท่านั้นที่ถูกนำตัวไป แต่ก็สามารถบอกได้ว่าชัมซานเทคได้มี โอกาสมาอยู่จุดสูงสุดของชีวิตองค์กร โดยปิดตัวลงเพราะการเบ่งบานหาใช่การปิดตัวลงเพราะบริษัท กำลังถดถอยและขาดทุน

ในส่วนการวิเคราะห์ภาวะผู้นำจากตัวละครหลักทั้ง 4 ตัวละครคือ ซอดัลมี นัมโดซาน ฮันจีพยอง และ วอนอินแจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำนักแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำนัก เปลี่ยนแปลง มาใช้ในการวิเคราะห์ตัวละครหลักทั้ง 4 เนื่องจากมองว่าแนวคิดทั้งคู่ได้แสดงให้เห็นถึง การแสดงออกของผู้หน้าที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนโดยผู้นำนักแลกเปลี่ยนจะจัดการแก้ไขหรือห้ามกล่าว ตักเตือนต่อการกระทำของพนักงานของตนก่อนที่จะทำลงไปเพื่อยับยั้งสิ่งที่ตนคิดว่าไม่เหมาะสมจะ เกิดขึ้น อีกทั้งยังมีการตั้งรางวัลและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสามารถคว้ารางวัลที่หัวหน้าตั้งขึ้นไว้ให้ได้ ในส่วนของผู้นำนักเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่าเป็น ลักษณะผู้นำที่มักจะมีการพูดคุยกับพนักงานตลอดไม่ว่าจะทำการสิ่งใดก็มักจะถามความเห็นพนักงานก่อน เสมอ ซึ่งผู้นำดังกล่าวได้แสดงออกมาในรูปของผู้นำที่พนักงานต่างรักใคร่และเคารพ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจจะไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติของพนักงาน แต่อย่างหนึ่งที่แน่ชัดคือพนักงาน รักและเคารพในผู้นำแบบนี้ โดยจากการวิเคราะห์ซีรีส์ทั้ง 16 ตอน ซอดัลมี และ นัมโดซาน มีความ เป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลง ส่วนฮันจีพยองและวอนอินแจมีความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ สัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแอดมินของ Facebook Page ที่มีการวิเคราะห์ตัวละครในเรื่อง Start up เช่นเดียวกัน คือ Marketing Oops! Working Tribes และ Mission To The Moon เพื่อ เป็นการยืนยันภาวะผู้นำของตัวละครหลัก ทำให้เห็นมุมมองที่กว้างมากยิ่งขึ้นทั้งที่คิดไปในทิศทาง เดียวกันและมองในมุมที่แตกต่างกับผู้วิจัย ทำให้ทราบถึงการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์และการ โฟกัสของแต่ละบุคคลที่จะมองว่าตัวละครนั้นมีลักษณะผู้นำแบบใดจากฉากที่พวกเขาจดจำและคิดว่า มันมีความหมายและสามารถตีความออกมาได้ ซึ่งการตีความดังกล่าวมีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้อง กัน แต่ที่ผู้วิจัยสามารถสรุปได้คือตัวละครซอดัลมีและฮันจีพยองเป็นสองตัวละคร ที่ผู้ตอบมีความ คิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสามคนและตัวผู้วิจัยมองว่าซอดัลมีเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงที่คอยให้

กำลังใจและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ๆ ส่วนฮันจียองเป็นผู้นำนักเปลี่ยนแปลงที่มักจะมองความเป็นจริงเป็นเหตุและผลมากกว่าความรู้สึก

และท้ายที่สุดการสัมภาษณ์คุณ อภิชาติ ชันธวิธิ กรรมการผู้จัดการบริษัท คิว เจน คอนซัลแทนท์ จำกัด (QGEN) และบริษัท คิว อีลิทเทซ จำกัด (Q ELITEZ) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับสิงคโปร์ โดยทั้งสองบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบครบวงจร และดำรงตำแหน่งอุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ทำให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำบนโลกแห่งความเป็นจริงว่ามีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่ปรากฏในซีรีส์เกาหลี “Start-Up” โดยคุณ อภิชาติ ชันธวิธิ ได้พูดถึงความเหมือนและแตกต่างของภาวะผู้นำที่ในซีรีส์แสดงออกในฉากต่าง ๆ โดยความเหมือนของภาวะผู้นำในซีรีส์ คือ การที่ผู้นำจะต้องเป็นคนวางแผน หาหนทาง และตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยว เช่นตัวละคร ฮันจียอง ที่สามารถสะท้อนภาวะผู้นำได้อย่างตรงไปตรงมาเขาพร้อมที่จะใช้คำพูดที่รุนแรง เพื่อให้บรรดา Startup เข้าใจถึงสถานะของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงจิตใจผู้รับฟังแต่คำแนะนำที่รุนแรงอันแฝงไปด้วยความจริงใจนี้เองที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้ชมชานเทคสามารถประสบความสำเร็จใน Sandbox ได้ ในส่วนความแตกต่างในซีรีส์จะเห็นว่าซอด้ลมีไม่ใช่ผู้นำที่สมบูรณ์แบบเธอไม่ได้มีการศึกษาที่สูงไม่ได้มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาก่อน แต่เธอมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถที่คอยช่วยผลักดันเธออยู่เสมอ ๆ ในความเป็นจริงหากผู้นำในบริษัทไร้ซึ่งความสามารถ ต้องขอความช่วยเหลือจากพนักงานคนอื่นอยู่เสมอ ๆ จะแสดงให้เห็นถึงผู้นำที่ไร้ความสามารถ อันนำไปสู่การขาดความน่าเชื่อถือและท้ายที่สุดพนักงานก็ไม่อยากที่จะทำตามคำสั่ง จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่แสดงออกในซีรีส์นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำที่เจอได้จริงในสังคมปัจจุบัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. ควรมองภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และ ภาวะผู้นำตามสภาวะการณ์ เนื่องจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำดังที่กล่าวข้างต้นว่าสามารถพบเจอได้ในสังคมการทำงานในปัจจุบัน

2. จากการที่ซีรีส์เพื่อความบันเทิงสามารถนำแนวคิดทางการบริหาร มาวิเคราะห์ได้ควรมีการศึกษารูปแบบการวิเคราะห์แนวคิดผ่านซีรีส์มากยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดมากยิ่งขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ได้



#### 5.4 ข้อจำกัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และพฤติกรรมของตัวละครจากซีรีส์เกาหลี เรื่อง Start-Up ซึ่งซีรีส์ดังกล่าวได้ฉายจบไปเป็นเวลากว่า 6 เดือน จึงทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะจำข้อมูลไม่ได้ทั้งหมด อีกทั้งในซีรีส์โฟกัสแต่เพียงการดำเนินเรื่องโดยตัวละครหลักและบริษัทของตัวละครหลักเท่านั้น ไม่ได้มีการนำปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น สถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม และ นโยบายของรัฐ เข้ามามีบทบาทภายในเรื่อง ในความเป็นจริงการประกอบธุรกิจนั้นมักจะได้รับผลกระทบในทางที่ดีและไม่ดีจากสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม และ นโยบายของรัฐ การที่ซีรีส์ไม่ได้มีการนำเอาปัจจัยเหล่านี้เข้ามานำเสนอทำให้การวิเคราะห์เป็นไปในมิติเดียวเท่านั้น



## บรรณานุกรม

(สสว.), สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. "รายงานสถานการณ์ Sme." 4-01 - 4-02, 10/01/2021 2562.

<https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

———. "รายงานสถานการณ์ Sme." 10/01/2021 2562.

<https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

(องค์การมหาชน), สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. "ความเป็นมาสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)." 11/01/2021.

<https://www.nia.or.th/ความเป็นมา.html>

Adizes, I. *Organizational Passages—Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*. Organizational Dynamics, 2522.

Bass, B.J. & Avolion, B.J. *Transformational Leadership Development*. 2533.

Chulakasem, Issaree. "ศึกษาจากรัฐบาลเกาหลี ทำอย่างไรถึงสร้าง Unicorn ได้มากถึง 11 ราย?", 2562.

<https://techsauce.co/tech-and-biz/learn-from-korea-how-to-create-11-unicorns>.

Covey, Stephen R., 254-55, 2547.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J. *Organization Behavior*. 2540.

Greiner, Larry E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Macmillan Education UK, 2515.

Nelson, D.L., & Quick, J.C. *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. West Publishing Company, 2540.

Quinn, R. and Cameron, K. *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*. Vol. 29(1): Management Science, 2526.

Satangdee. "ธุรกิจ Startup ไทย คืออะไร." 25/05/2019, 20/01/2021 2562.

<https://satangdee.com/th/blogs/startupคือ/>.

Team, Techsauce. "กรณีศึกษา Startup เกาหลีใต้ ปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้มียูนิคอร์น 12 ราย." 11/11/2020, 20/03/2021 2563. <https://techsauce.co/tech-and-biz/how-korea-build-startup-ecosystem>.

จุฬาฯ, คณะรัฐศาสตร์. "วารสารสังคมศาสตร์ "วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 ม.ค.-มี.ค. พ.ศ. 2523 2523, 62.

ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์. ผู้นำการเมือง : *Political Leadership*. ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

ดร.กรแก้ว, จันทภาษา. "การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-Depth Interview)." 2550.

<https://home.kku.ac.th/korcha/int3.html>.

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. "เกี่ยวกับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย." 22/01/2021. <https://www.smebank.co.th/about/background>.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558.

ประสาน หอมพลู, ทิววรรณ หอมพลู. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิสิกส์ เซ็นเตอร์, 2540.

ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี. องค์การและการจัดการ. ระเบียบของการพิมพ์, 2554.

พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คัดดีโสภาการพิมพ์, 2541.

มิลินรัตน์ บุญฤทธิ. "ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการปฏิบัติตนในบริบทของการทำงาน " ปริญญาโทบริหารงาน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

วัชรินทร์ จงกลสถิจ. "วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ." 22/04/2016. College of Dental Medicine, Rangsit University, 10/02/2021 2559.

<https://www.slideshare.net/Watcharin/organization-theory-61236073>.

วาริดา สมาน. "ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน ความไว้วางใจในผู้นำและความพึงพอใจในงาน กับความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด." ปริญญาโทบริหารงาน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศ.ดร.จิรัช วิระสย. จดหมายข่าว ราชบัณฑิตยสถาน 260 (2556).

———. "ว่าด้วยความเป็นผู้นำ." จดหมายข่าว ราชบัณฑิตยสถาน 260 (2556): 3.

ศิริภา คุณสูงเนิน. "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แลกเปลี่ยน กับสุขภาวะทางจิตของพนักงาน." ปริญญาโทบริหารงาน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔." 29/12/2016, 20/12/2020 2559.

[https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422).

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. "ทำความเข้าใจกับ Startup ", 20/01/2021 2563.

<http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10604-startup>.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. "ประวัติสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)." 20/01/2021. <https://www.sme.go.th/th/page.php?modulekey=4>.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "รายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2563 ", 10/01/2021 2563. <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ/>.

สุมาลี ขุนจันดี. "การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา." มหาคณิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2541.

สุมาลี เอกพล. "การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวงจรชีวิตของกิจการ ขนาดของกิจการและรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนา กับ

ผลตอบแทนของหลักทรัพย์ " ปริณญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายกฤษฎา เกรียงไกรกุล
วัน เดือน ปี เกิด	11 กันยายน 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY