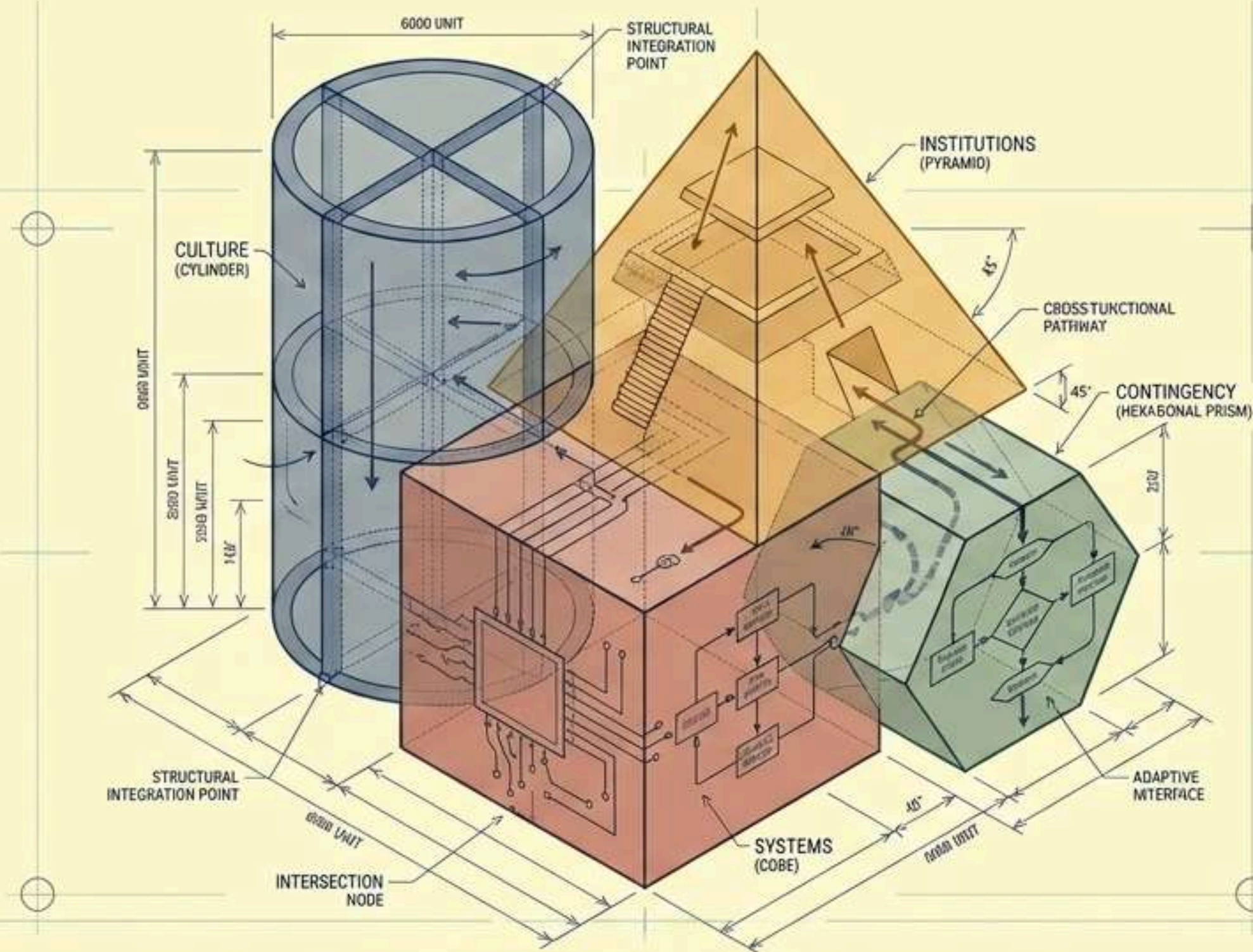




ทฤษฎีองค์การและวัฒนธรรม

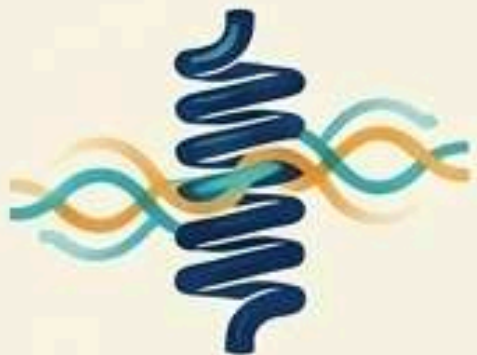
4 เลนส์สำหรับการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์การข้ามวัฒนธรรม (4 Lenses for Architecting Cross-Cultural Organizations)

ความท้าทายหลัก: องค์กรต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอด?

การบริหารข้ามวัฒนธรรมไม่ใช่แค่การเข้าใจความแตกต่างระดับชาติ แต่คือการสร้าง 'กลไกการปรับตัว' ขององค์กร



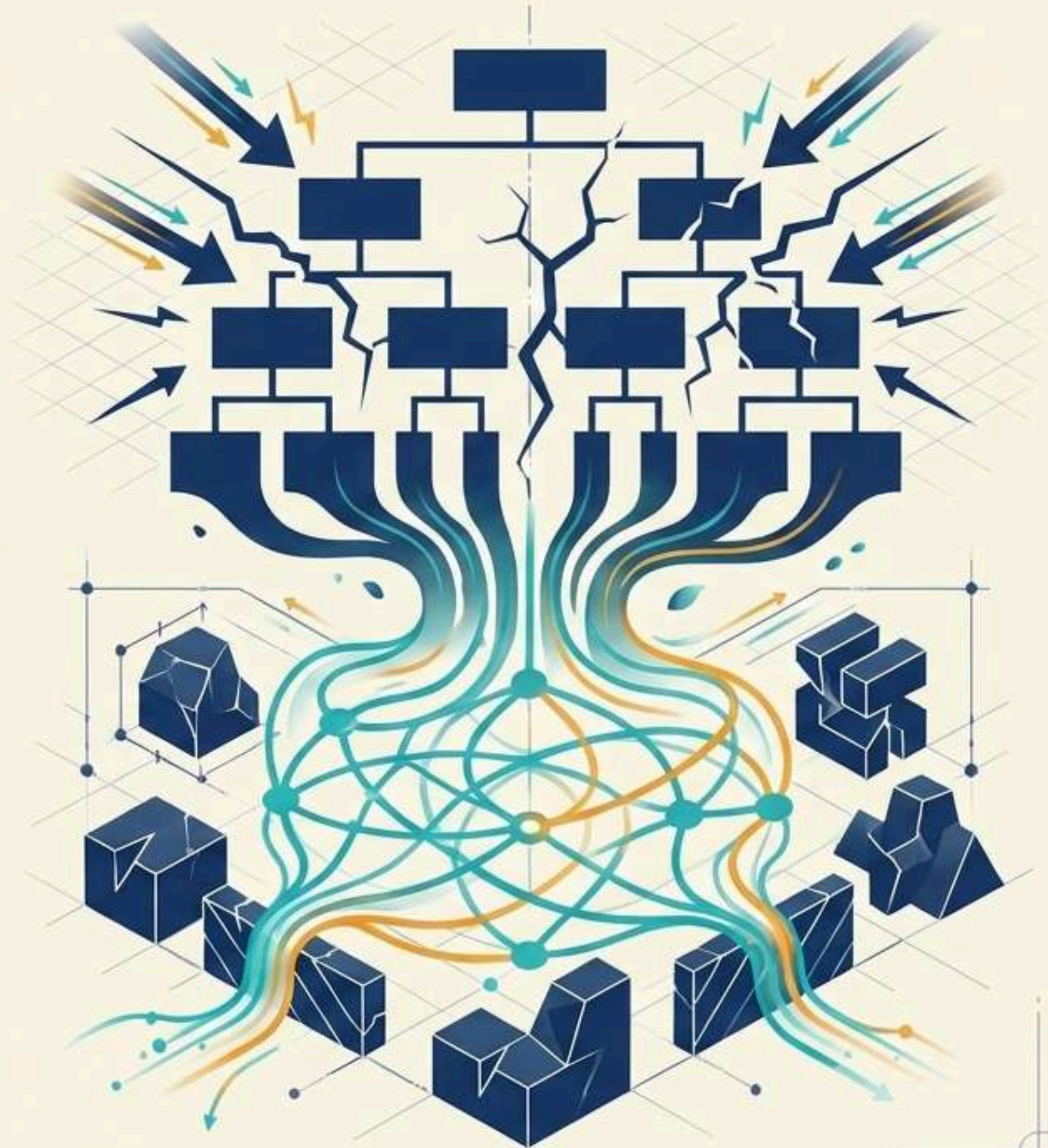
1. **การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction):**
เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย



2. **การปรับตัว (Adaptation):**
ยืดหยุ่นแต่ไม่สูญเสียตัวตน



3. **การดำรงอยู่ (Survival):**
สร้างความชอบธรรมและประสิทธิภาพเพื่อเติบโต



4 กรอบแนวคิดเพื่อการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรม



ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

(Organizational Culture)

การสร้างกลไกควบคุมทางสังคมและเอกลักษณ์



ทฤษฎีสถาบัน

(Institutional Theory)

การแสวงหาความชอบธรรมจากสังคมท้องถิ่น



ทฤษฎีระบบ

(Systems Theory)

การแปรสภาพความหลากหลาย
ให้เกิดพลังร่วม (Synergy)



ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

(Contingency)

การปรับจูนสไตล์การนำเข้ากับบริบท

ทฤษฎีที่ 1: วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

วัฒนธรรมคือ 'จิตวิญญาณ' ขององค์การ ทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมทางสังคม (Social Control Mechanism) โดยไม่ต้องพึ่งพากฎระเบียบ (อ้างอิง: สุนทร วงศ์ไวยวรรณ / ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)



วัฒนธรรมที่ 'เข้มแข็งเกินไป' อาจขาดความยืดหยุ่น ผู้นำต้องสร้างสมดุลเมื่อขยายสาขาไปต่างประเทศ

กรณีศึกษาที่ 1: วัฒนธรรมองค์กรใน Global Tech Giant

บริษัทเทคโนโลยีจากสหรัฐฯ ขยายสาขามายังทวีปเอเชีย ต้องการรักษา DNA วัฒนธรรม แต่ต้องปรับตัวเข้ากับวิถีชีวิตท้องถิ่น

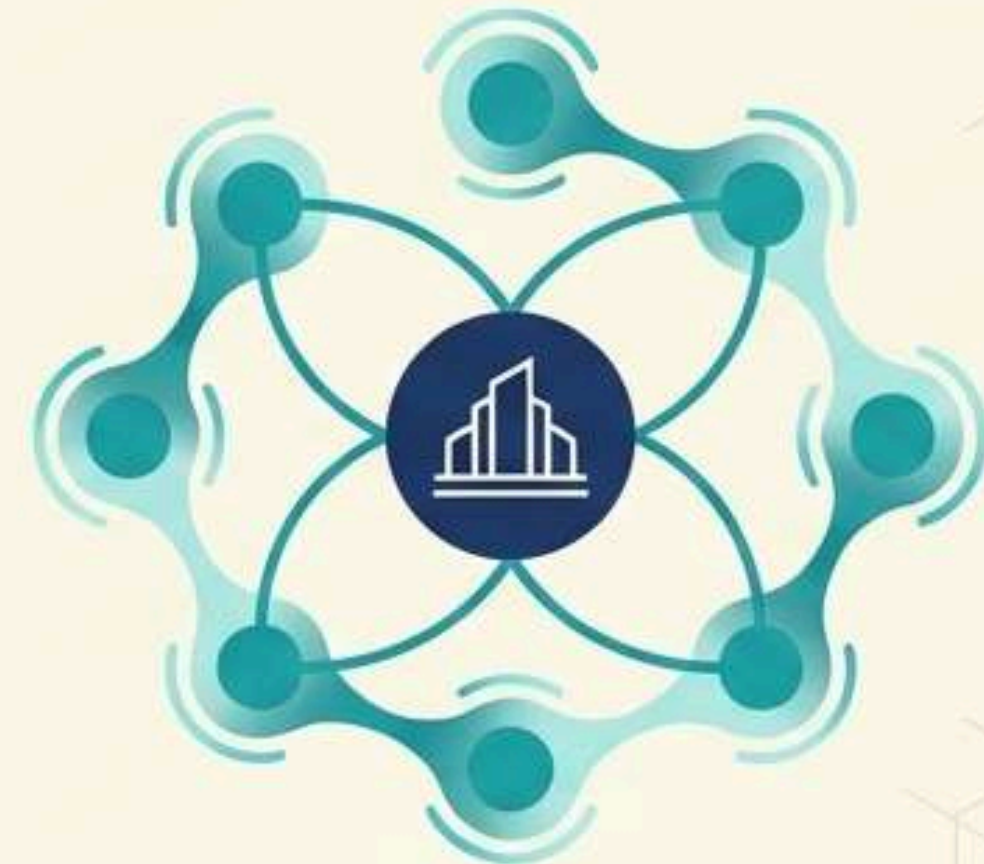
Global Core - สำนักงานใหญ่



Core Value: 'Fail Fast, Learn Faster'

Mechanism: มอบรางวัล 'Best Failure Award' อย่างเปิดเผยเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม

Local Translation - สาขาในเอเชีย



Cultural Barrier: วัฒนธรรมท้องถิ่นกลัวการเสียหน้า (Face-saving culture)

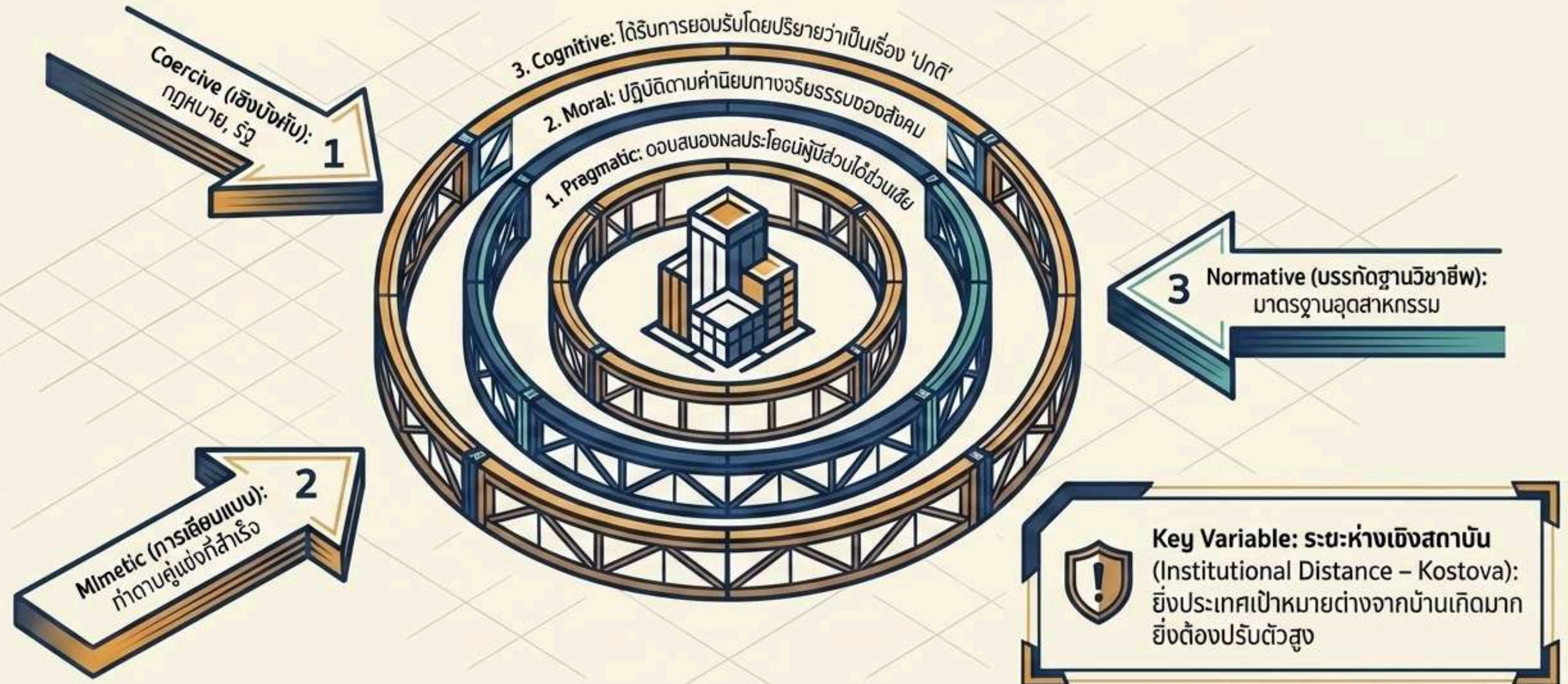
Adapted Mechanism: ปรับรูปแบบเป็น 'Innovation Learning Workshop' แบบกลุ่มย่อย เน้นการถอดบทเรียนร่วมกันแทนการมอบรางวัลเดี่ยว

Insight Badge

Insight: รักษาสาระสำคัญของวัฒนธรรม (การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด) แต่ปรับเปลี่ยน 'พิธีการและเกณฑ์ให้รางวัล' ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

ทฤษฎีที่ 2: ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)

องค์การอยู่รอดด้วย 'ความชอบธรรม (Legitimacy)' ไม่ใช่แค่กำไร (DiMaggio & Powell / Suchman)



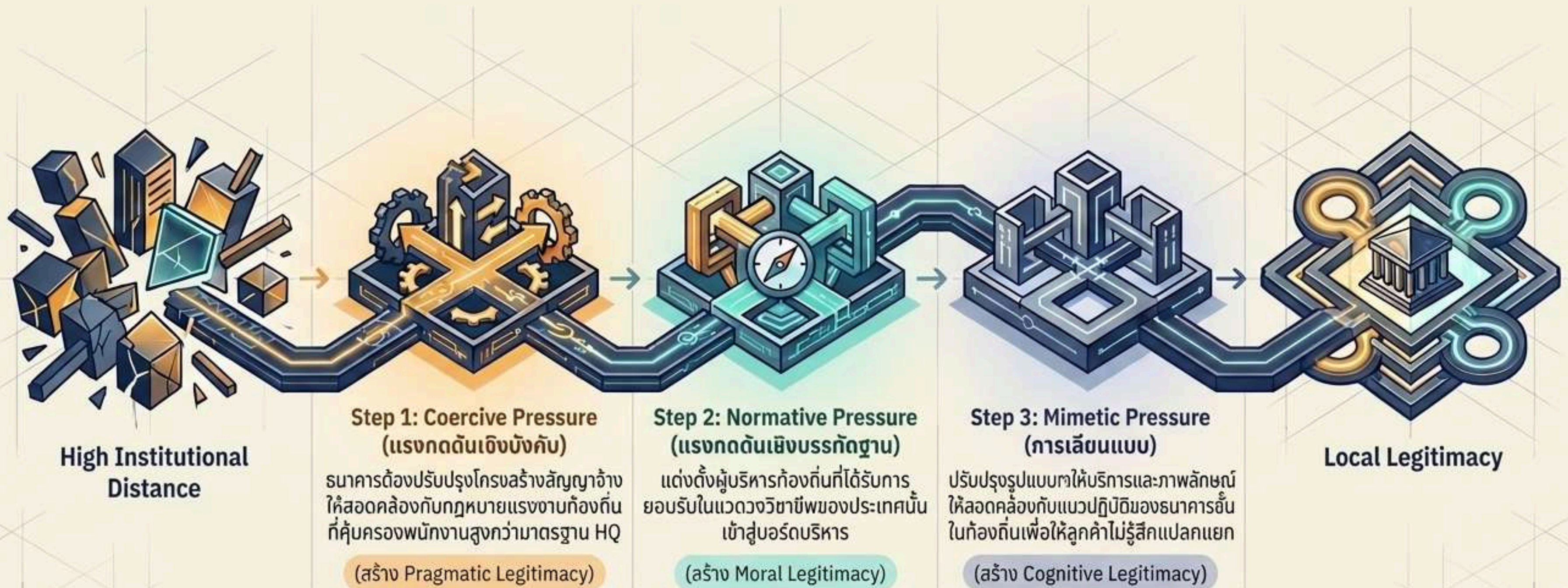
ระยะห่างเชิงสถาบัน (Institutional Distance) ของ Tatiana Kostova



เหตุผลที่ MNCs ต้องยอมปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือแนวปฏิบัติทาง HR ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น (แม้จะขัดกับมาตรฐานองค์การแม่) ก็เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่นั้น

กรณีศึกษาที่ 2: กลยุทธ์ความชอบธรรมของธนาคารข้ามชาติ

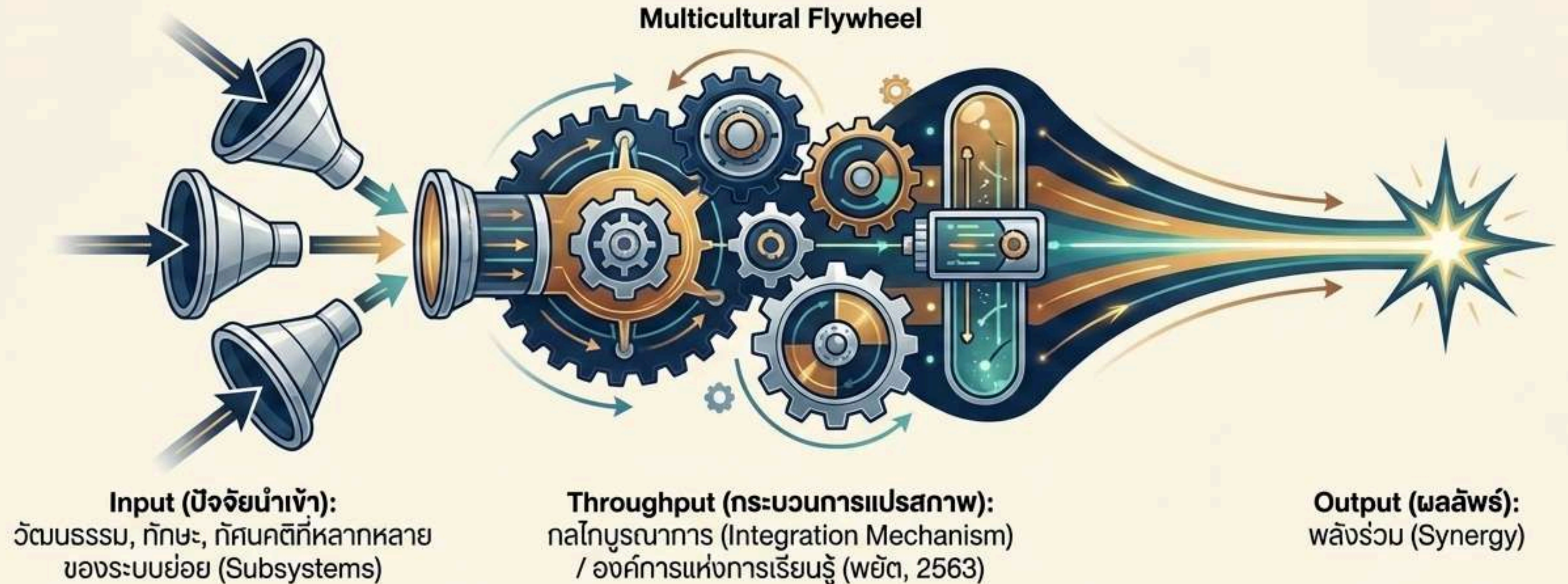
ธนาคารยุโรปเข้าซื้อกิจการธนาคารท้องถิ่นในประเทศแถบละตินอเมริกา (ระยะห่างเชิงสถาบันสูง)



Insight: ยอมสละ 'มาตรฐานเดียวทั่วโลก' เพื่อแลกกับ 'ใบอนุญาตทางสังคม (Social License to Operate)'

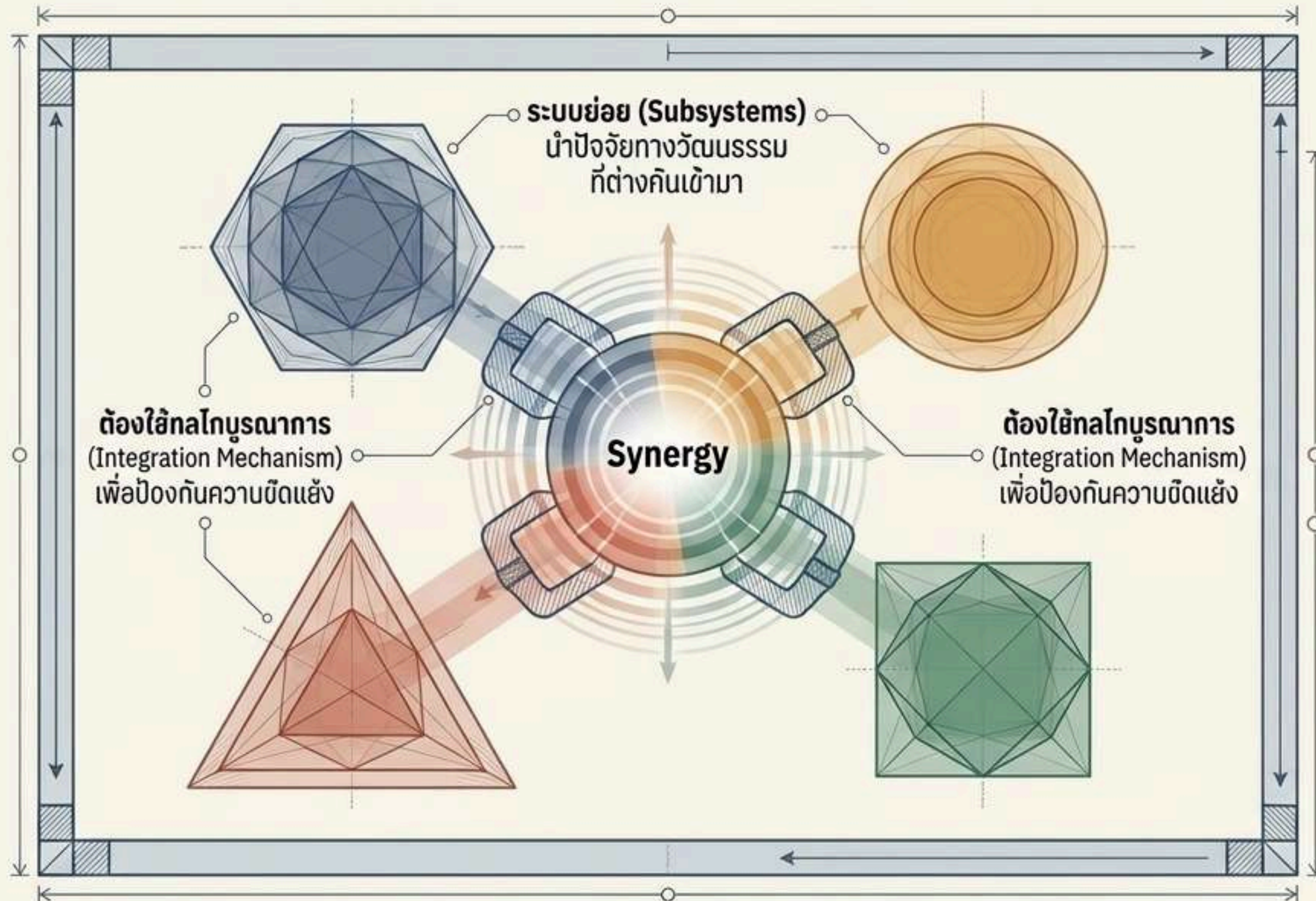
ทฤษฎีที่ 3: ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

องค์การคือ 'ระบบเปิด' (Open System) ที่ต้องดึงพลังงานจากภายนอกมาต้าน
ความเสื่อมสลาย (Negative Entropy) (Katz & Kahn)



Key Principle: Equifinality (เอกวิพินาลิตี): องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ผ่าน 'เส้นทางที่แตกต่างกัน' ไม่จำเป็นต้องมีวิธีเดียว

บูรณาการระบบย่อยสู่ผลลัพธ์เชิงประสาน (Synergy)



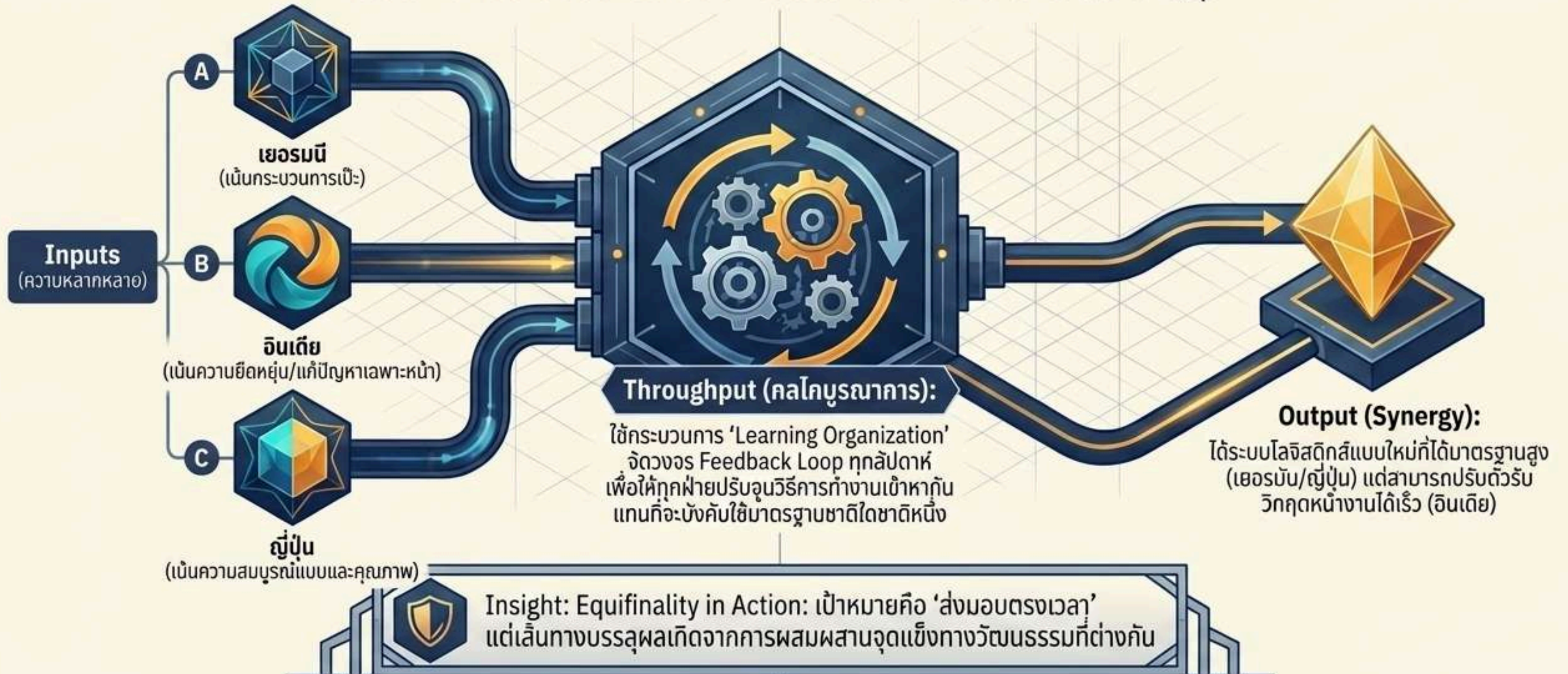
“

องค์การสมัยใหม่ต้องบริหาร
ความซับซ้อนนี้ผ่านกระบวนการ
**องค์การแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization)**
เพื่อปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
(พยิต วุฒิรงค์, 2563)

การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยหนึ่ง
ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบพหุวัฒน
ธรรมโดยรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กรณีศึกษาที่ 3: การสร้าง Synergy ในทีม Supply Chain ข้ามชาติ

ทีมโปรเจกต์พัฒนาระบบโลจิสติกส์ประกอบด้วยวิศวกรจากเยอรมนี อินเดีย และญี่ปุ่น

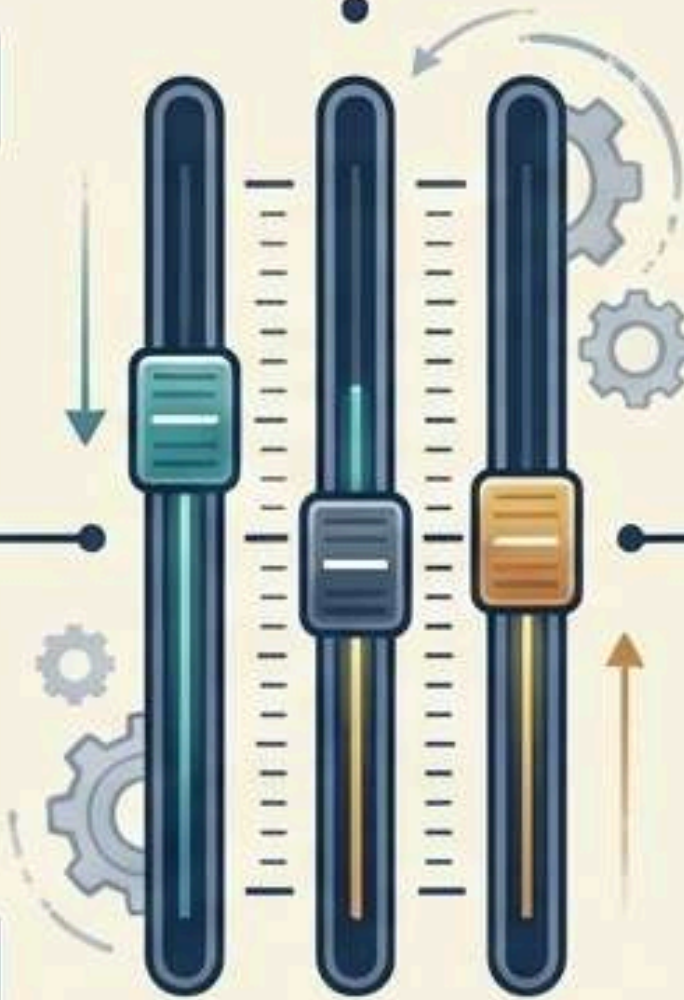


ทฤษฎีที่ 4: การบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

“There is no one best way.” ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมเฉพาะ (พัคตร์พอง และพสุ, 2545)

ภาวะผู้นำ (Fred Fiedler)

ผู้นำที่มุ่งงาน (Task) vs. มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship) ต้องเลือกใช้ให้ตรงกับความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ (Situational Favorableness)

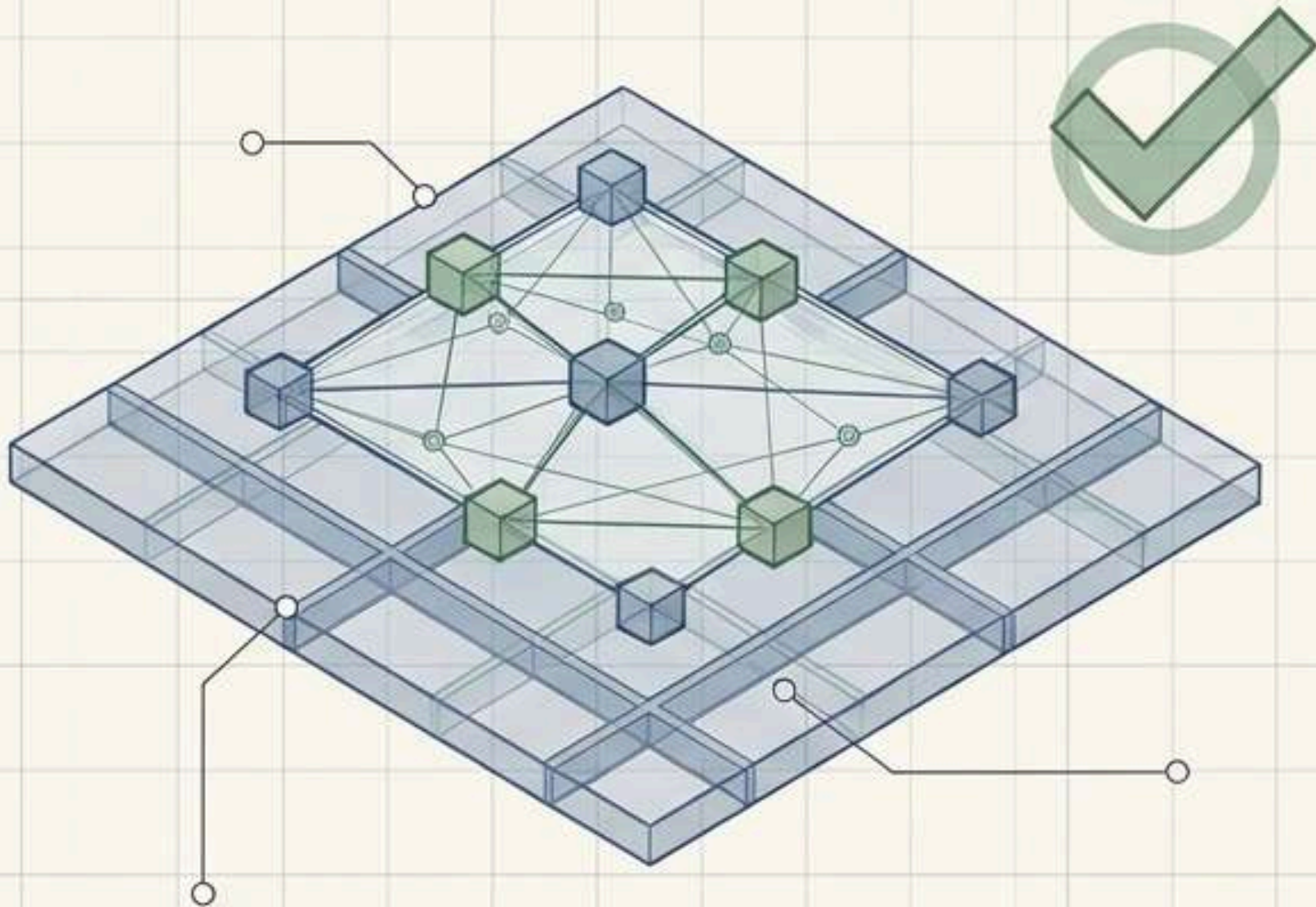


โครงสร้าง (Lawrence & Lorsch)

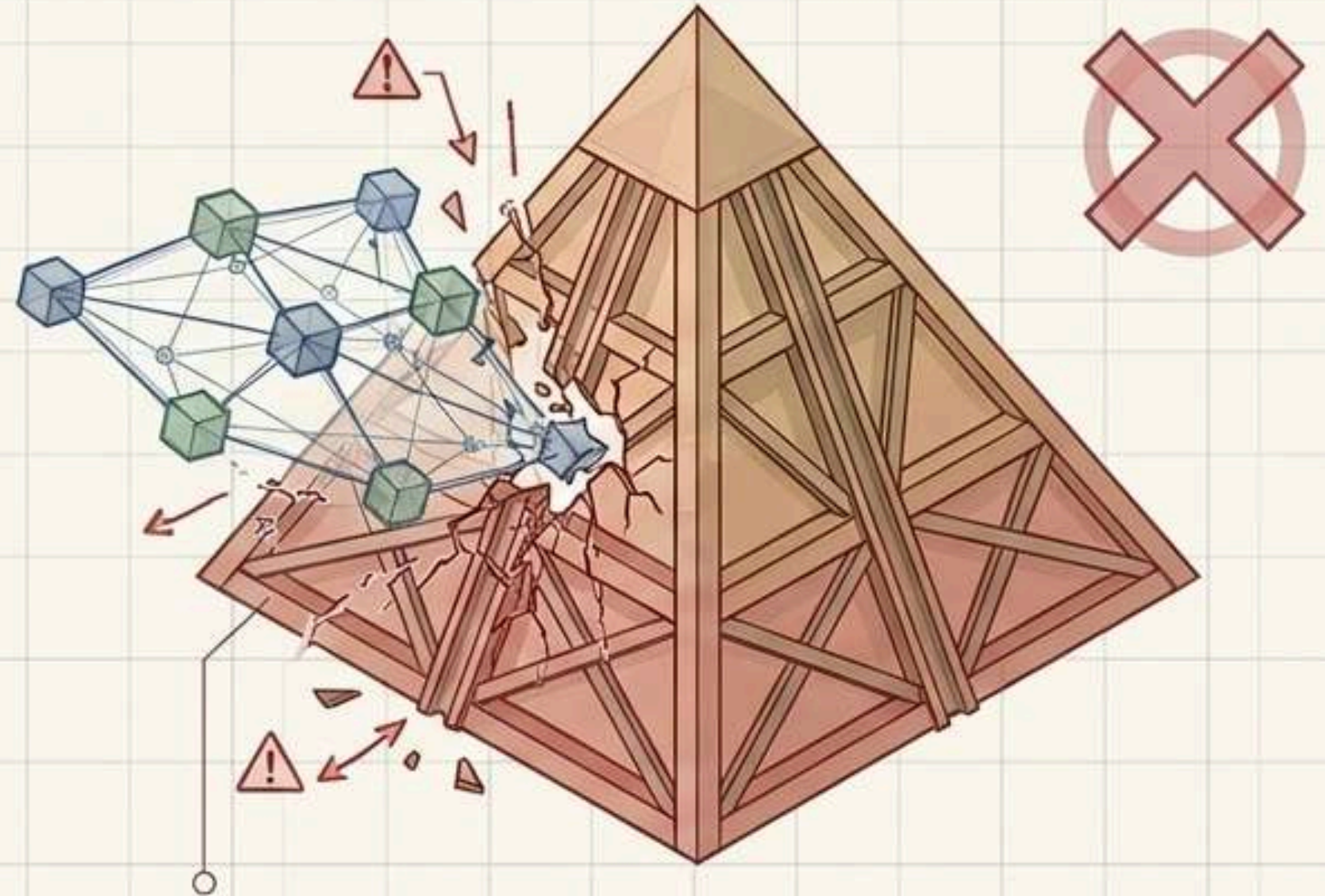
ยิ่งสภาพแวดล้อมซับซ้อน องค์การยิ่งต้องมีการแบ่งแยกเฉพาะทาง (Differentiation) สูง แต่ต้องควบคู่กับการบูรณาการ (Integration) ที่แข็งแกร่ง

ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ตามบริบทท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่เหมาะสมต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเฉพาะ (พัทธร็จอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2545)



วัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ (Low Power Distance)
+ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง = ประสบความสำเร็จ



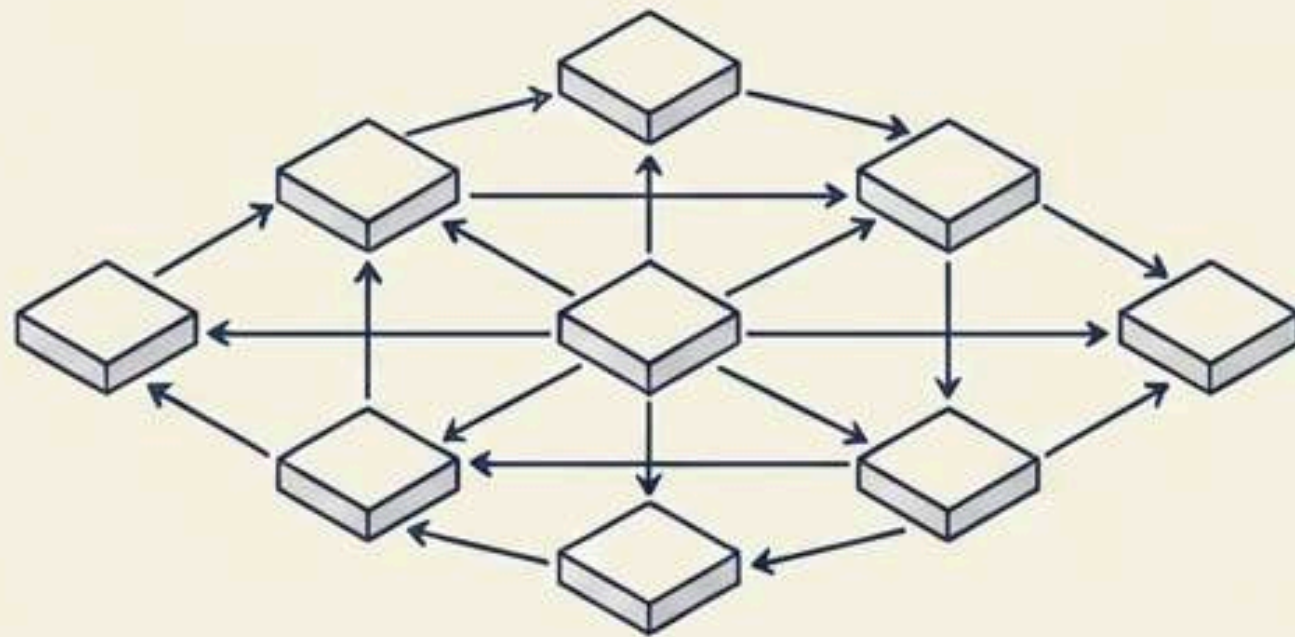
วัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูง (High Power Distance)
+ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง = ล้มเหลว (ผู้นำถูกมองว่าขาดความเด็ดขาด)

ห้ามนำรูปแบบจากสำนักงานใหญ่ไปใช้ในทุกพื้นที่โดยไม่วิเคราะห์บริบทท้องถิ่น

กรณีศึกษาที่ 4: การปรับสไตลส์ผู้นำตามระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance)

ผู้บริหารชาวสแกนดิเนเวียถูกส่งไปประจำการที่สำนักงานใหญ่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Context 1: Low Power Distance (สแกนดิเนเวีย)

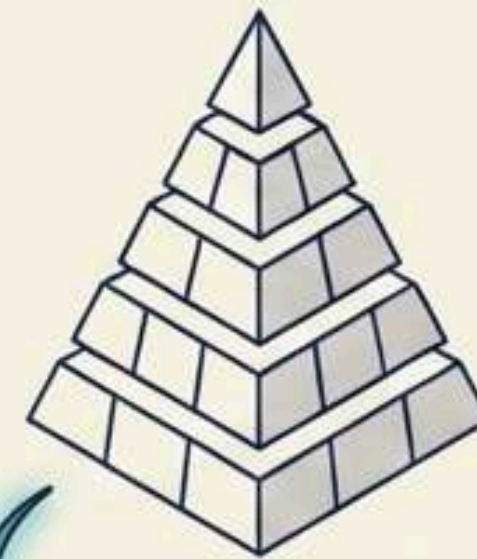


Approach:
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง
(Participative Leadership)



Result: สำเร็จ
พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม
กล้าแสดงความคิดเห็น
และมีแรงจูงใจ

Context 2: High Power Distance (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้)



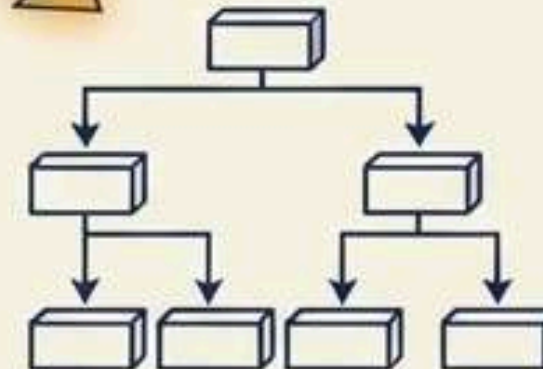
Approach: คงรูปแบบมีส่วนร่วมสูง
เหมือนเดิม



Initial Result: ล้มเหลว
พนักงานมองว่าผู้นำ
'ขาดความเด็ดขาด' และไม่
กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง



The Adjustment
(ตามสถานการณ์)



New Approach:
ปรับผู้นำแบบสั่งการและชี้แนะ (Directive)
ควบคู่กับการสอนงาน (Coaching)

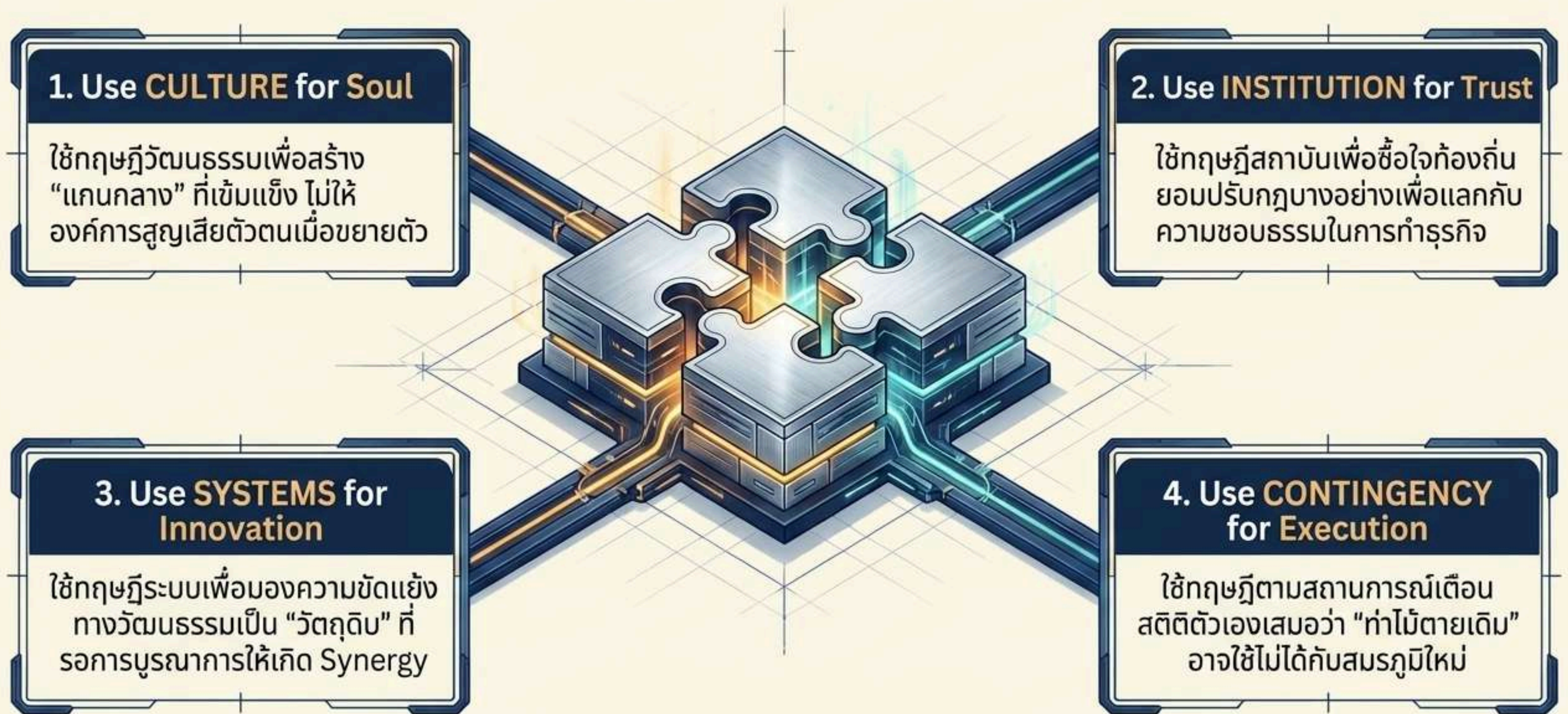


Final Result: สำเร็จ
สร้างความไว้วางใจ และสามารถ
บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

เมทริกซ์การวินิจฉัยองค์การ (Diagnostic Matrix)

ทฤษฎี (Theory)	ปรัชญาหลัก (Core Philosophy)	กลไกสำคัญ (Key Mechanism)	ความท้าทายข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Challenge)
วัฒนธรรมองค์การ	องค์การมีเอกลักษณ์ และจิตวิญญาณ	กลไกควบคุมทางสังคม	รักษาสมดุลระหว่าง จุดยืนเดิมและการปรับตัว
สถาบัน	องค์การต้องการ ความชอบธรรม	ความคล้ายคลึง (Isomorphism)	การจัดการกับระยะห่าง เชิงสถาบัน (Institutional Distance)
ระบบ	องค์การคือระบบเปิด ที่มีพลวัต	เอนโทรปีเชิงลบ & เอกวิโฟนาลิตี้	การสร้าง Synergy ท่ามกลางระบบย่อยที่ ต่างวัฒนธรรม
ตามสถานการณ์	ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดวิธีเดียว	ความสอดคล้องกับ ปัจจัยแวดล้อม	การเลือกภาวะผู้นำ/HR ให้ตรงกับบริบท แต่ละประเทศ

บทสรุปเชิงกลยุทธ์: การผสาน 4 เลนส์สำหรับผู้นำระดับโลก



พหุวัฒนธรรมไม่ใช่แค่อุปสรรค แต่คือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ความสำเร็จในยุคพหุวัฒนธรรม
ไม่ได้เกิดจากการยึดติดกับกฎเกณฑ์ที่ตายตัว
แต่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning Organization)
และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
เพื่อเปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรม
ให้กลายเป็นนวัตกรรมที่ยั่งยืน