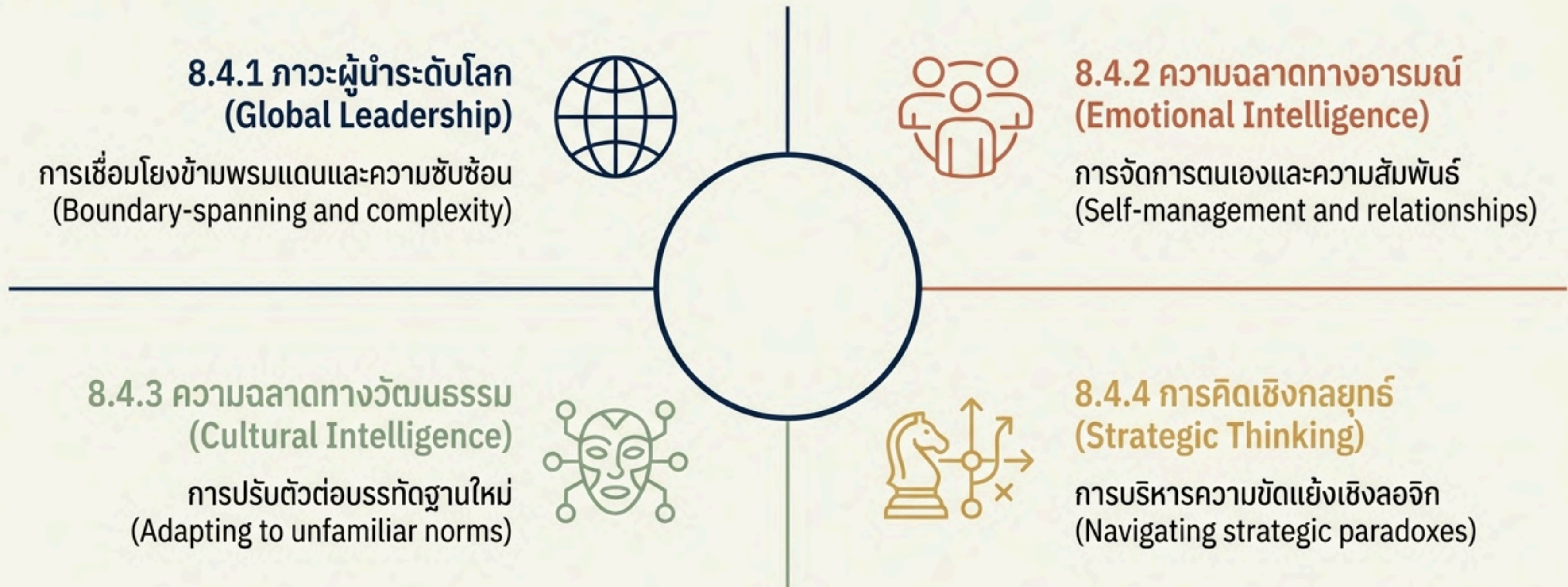


8.4 การพัฒนาผู้นำระดับสากล

Developing Global Leaders:
The Four Core Competencies

สมรรถนะหลัก 4 ประการของผู้ในระดับสากล (The 4 Core Competencies)



การบูรณาการทั้ง 4 สมรรถนะคือรากฐานของหลักสูตรการพัฒนาผู้นำในองค์การข้ามชาติร่วมสมัย

8.4.1 ภาวะผู้นำระดับโลก: การยกระดับความซับซ้อน (The Paradigm Shift)

บริบทภายในประเทศ (Domestic)

- ชุดคุณลักษณะคงที่ (Fixed traits)
- บทบาทและทักษะที่คาดเดาได้ (Predictable roles)



บริบทระดับสากล (Global)

Mendenhall et al. (2018) ระบุถึงภารกิจในการเชื่อมโยงข้ามพรมแดนหลายมิติ (Multi-dimensional boundary spanning):

• วัฒนธรรม (Cultural)

• ภูมิศาสตร์ (Geographical)

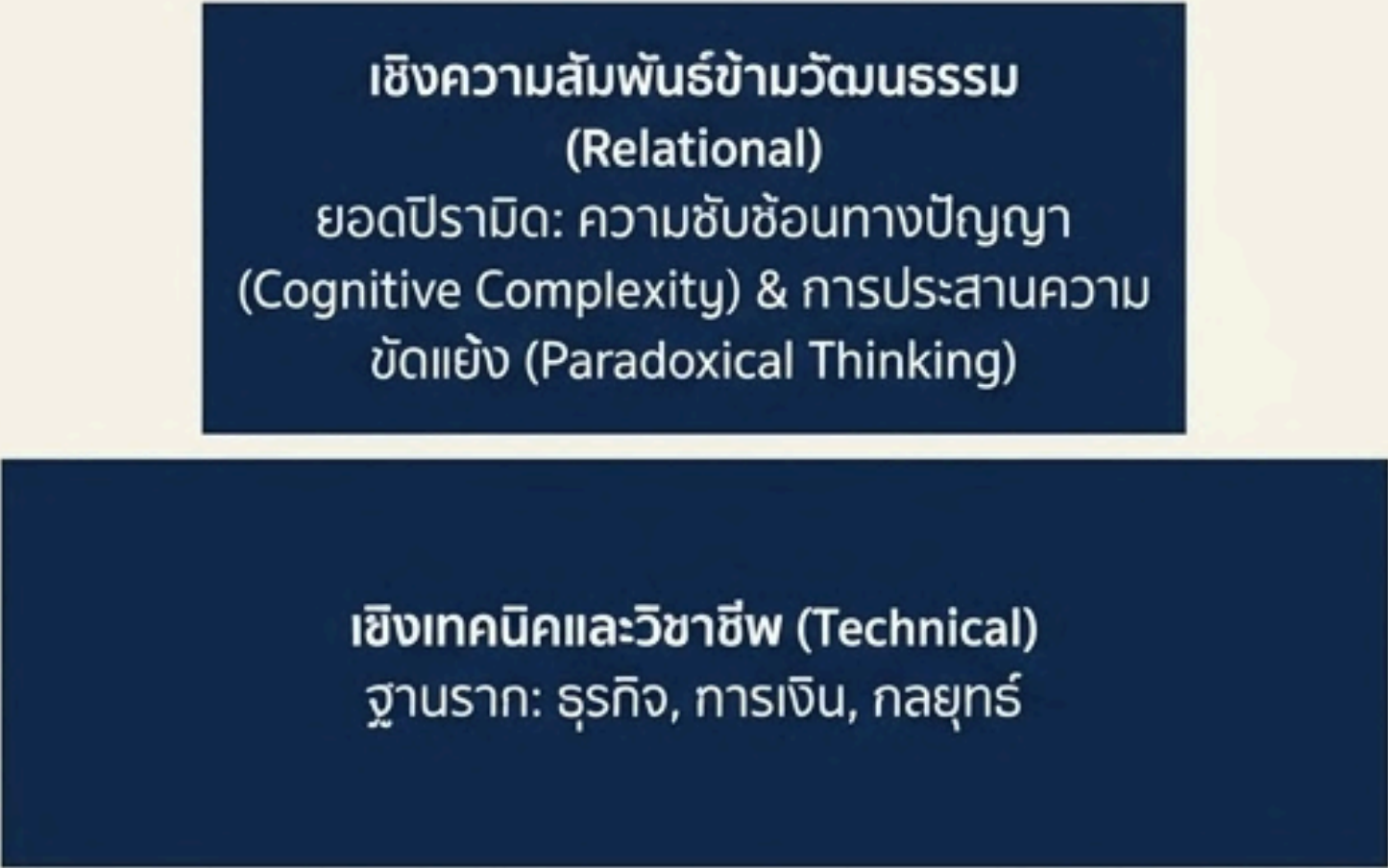
• การเมือง (Political)

• สายงานหน้าที่ (Functional)

เผชิญความคลุมเครือและความขัดแย้ง
เชิงค่านิยมอย่างต่อเนื่อง

8.4.1 มิติสมรรถนะและกลไกการพัฒนา (Dimensions & Development)

2 มิติสมรรถนะ (Competency Dimensions)



ยุทธศาสตร์บ่มเพาะผู้นำ (HR Development Pipeline)



กรณีศึกษาที่ 1: การบริหารข้ามพรมแดน (Global Leadership in Action)

ผู้บริหารระดับสูงชาวไทยได้รับมอบหมายให้ควบรวมกิจการในยุโรปตะวันออก เผชิญกับแรงต้านจากสภาพแรงงานท้องถิ่นที่มีค่านิยมทางการเมืองและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง

ความล้มเหลวแบบดั้งเดิม (Domestic approach failure):

ใช้คู่มือการบริหารแบบรวมศูนย์ (Fixed traits) นำไปสู่การประท้วง

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำระดับโลก (Global approach success):

- Cognitive Complexity: ทำความเข้าใจรากฐานทางประวัติศาสตร์ของแรงต้าน
- Paradoxical Thinking: สร้างข้อตกลงที่ผสานประสิทธิภาพของบริษัทแม่ เข้ากับ ความมั่นคงของชุมชนท้องถิ่น โดยไม่เลือกข้างใดข้างหนึ่ง

Takeaway: ความสำเร็จเกิดจากความสามารถในการรับมือกับความขัดแย้งเชิงค่านิยม (Navigating value conflicts).

8.4.2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EQ)

Goleman (1998) องค์ประกอบ 5 ประการ (Internal vs. External Model)



งานวิจัยยืนยันว่า EQ แยก **ผู้นำที่โดดเด่น** ออกจากผู้บริหารทั่วไปได้ชัดเจนกว่า IQ หรือทักษะทางเทคนิค

8.4.2 EQ ในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Navigating Emotional Norms)

บริบทการสื่อสารทางอารมณ์ (Emotional Communication Context)



Low-Context Culture

สื่อสารอารมณ์อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา
(Direct emotional expression).

High-Context Culture

สื่อสารทางอารมณ์อย่างละเอียดอ่อน โดยอ้อม
(Subtle, indirect emotional signals).

ผู้นำที่มี EQ สูงในประเทศบ้านเกิด อาจลุ่มหลงในต่างประเทศหากขาดความสามารถในการตีความสัญญาณทางอารมณ์ (Interpreting emotional signals) ที่แตกต่างกันไปตามบรรทัดฐานของแต่ละวัฒนธรรม

Link to Authentic Leadership: การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เป็นรากฐานของภาวะผู้นำแท้จริงและจริยธรรมผู้นำ

8.4.3 ความฉลาดทางวัฒนธรรมในการบริหาร (Cultural Intelligence: CQ)

ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย (Earley & Ang, 2003)

ด้านอภิปัญญา (Metacognitive)

- การวางแผนและตระหนักรู้

ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive)

- ความรู้เชิงลึกทางวัฒนธรรม

ด้านแรงจูงใจ (Motivational)

- พลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้

ด้านพฤติกรรม (Behavioral)

- การปรับเปลี่ยนการแสดงออก

บทบาทของ CQ ในมิตีการบริหาร



1. การคัดสรร (Selection)

- ลดความเสี่ยงในการล้มเหลว



2. ทีมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Teams)

- สร้างความไว้วางใจ



3. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

- ตีความเจตนาารมณ์

The Intelligence Triad: เมทริกซ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

จุดเน้น (Focus)	บทบาทในการบริหาร (Managerial Function)	การพัฒนา (Trainability)
IQ: สถิติปัญญาและตรรกะทั่วไป	IQ: การแก้ปัญหาเชิงเทคนิคและวิเคราะห์ข้อมูล	IQ: ค่อนข้างคงที่ (Relatively fixed)
EQ (8.4.2): พลวัตทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นโดยทั่วไป	EQ: การสร้างแรงจูงใจและบริหารความสัมพันธ์ในทีม	EQ: พัฒนาได้ผ่านการตระหนักรู้เชิงลึก
CQ (8.4.3): สัญญาณทางวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย (Unfamiliar cultural signals)	CQ: การปรับตัวเมื่อบรรทัดฐานเดิมใช้ไม่ได้ผล (When familiar norms fail)	CQ: พัฒนาได้อย่างเป็นระบบผ่านการฝึกรอบรอบและประสบการณ์ตรง (Systematically trainable)

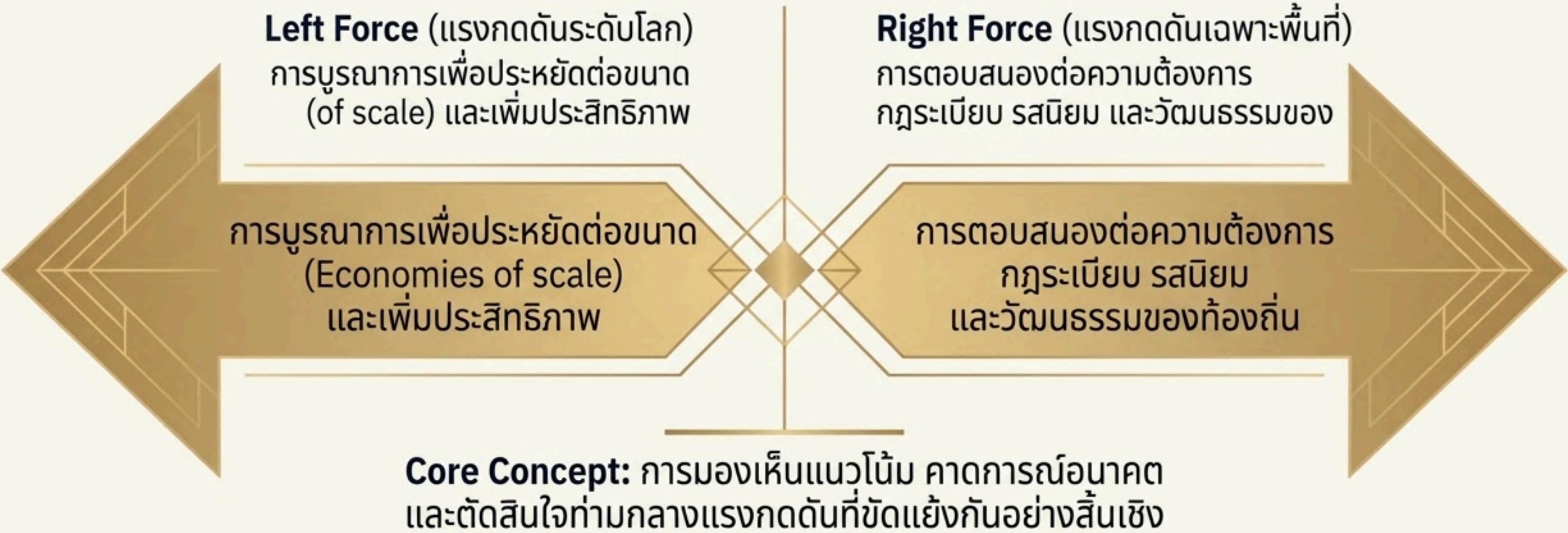
กรณีศึกษาที่ 2: การบริหารความขัดแย้งในทีมพหุวัฒนธรรม (Applying EQ & CQ)

ทีมวิศวกรระดับโลก (เยอรมัน, ญี่ปุ่น, บราซิล)
เกิดความขัดแย้งรุนแรงเรื่องกำหนดการส่งงาน การสื่อสารหยุดชะงัก



8.4.4 การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารสากล (Strategic Thinking)

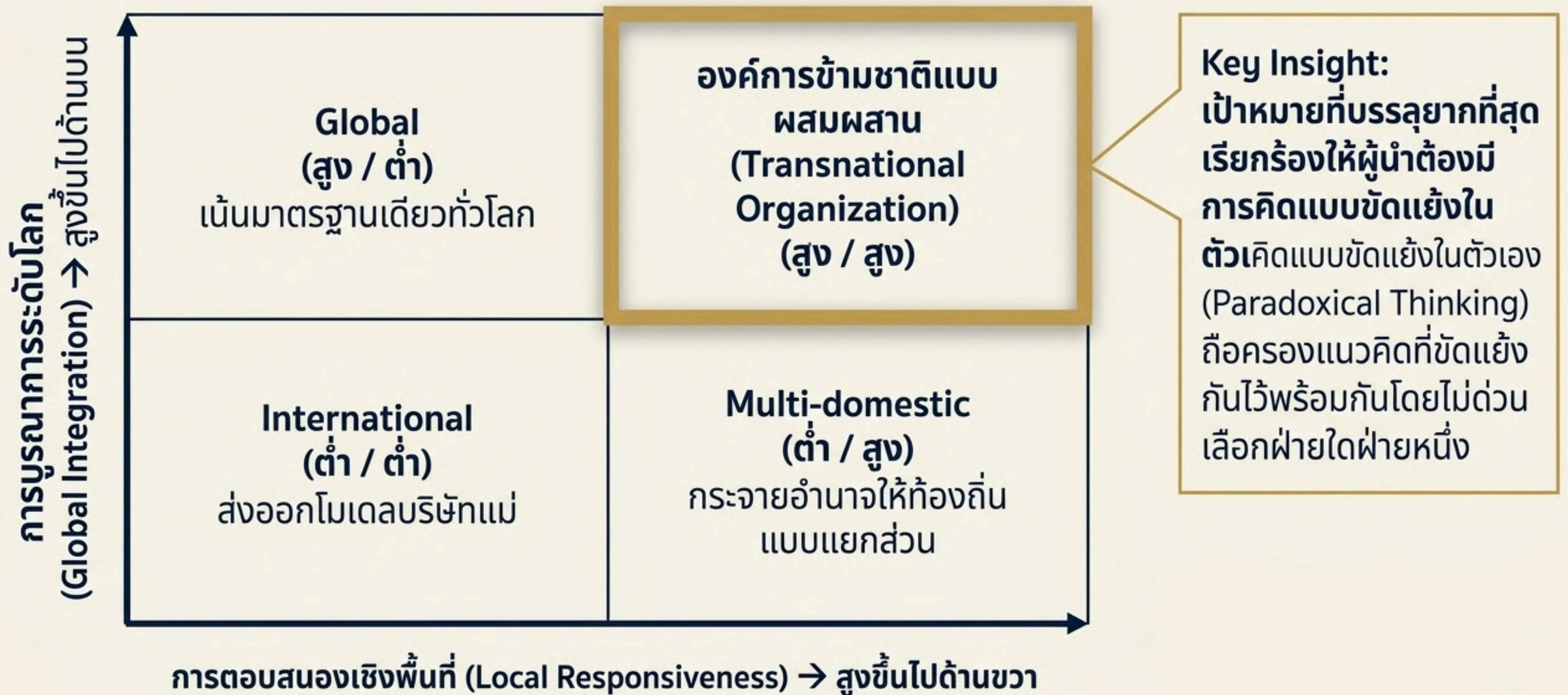
การบริหารสภาวะที่ย้อนแย้ง (Navigating the Global-Local Paradox)



Strategic Imperative: จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การมองเห็นนวัตกรรม และภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ที่ต้องวินิจฉัยปัญหาที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป

กรอบแนวคิดบูรณาการระดับโลก-การตอบสนองเชิงพื้นที่

Bartlett & Ghoshal (1989) Framework



กรณีศึกษาที่ 3: กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Transnational Strategy in Action)

บริษัทเทคโนโลยีระดับโลกต้องการเปิดตัว
แพลตฟอร์มการเงิน (Fintech) ในเอเชีย
ตะวันออกเฉียงใต้



Global Integration (มาตรฐานโลก):

- ใช้โครงสร้างพื้นฐานทางวิศวกรรม (Backend) และมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์แบบเดียวกันทั่วโลก เพื่อประสิทธิภาพขั้นสูงสุด

Local Responsiveness (ตอบสนองท้องถิ่น):

- ปรับแต่งส่วนติดต่อผู้ใช้ (UI/UX) และระบบสนับสนุนลูกค้าให้เข้ากับบรรทัดฐานการเงินและภาษาของแต่ละประเทศ (เช่น ไทย, อินโดนีเซีย, เวียดนาม) อย่างสมบูรณ์

Takeaway: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับตัวต่อภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง

บทสรุป: การบูรณาการสู่ ผู้นำระดับสากลที่สมบูรณ์

The Complete Global Leader Profile



การพัฒนาผู้นำไม่ใช่การสร้างทักษะแยกส่วน แต่คือการถักทอสมรรถนะทั้งสี่เข้าด้วยกัน
ผนวกกับหลักปฏิบัติของภาวะผู้นำและจริยธรรม เพื่อนำพาองค์การต่างวัฒนธรรมไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ วา

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การ (Strategic Takeaways for OD)



Reframe Leadership Development

- ยุติการใช้หลักสูตรในประเทศ (Domestic) กับผู้บริหารระดับโลก
- เน้นการพัฒนาความซับซ้อนทางปัญญา และการคิดแบบขัดแย้งในตัวเอง



Invest in Targeted Intelligence

- บูรณาการทั้ง EQ และ CQ เข้าสู่กระบวนการคัดสรรผู้บริหารข้ามชาติ
- ใช้ Action Learning ควบคู่กับ Global Project Teams เป็นกลไกหลัก



Institutionalize Strategic Paradoxes

- สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับและบริหารความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ (Global-Local)
- ปลุกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับตัวที่ยั่งยืน

นำพาองค์การต่างวัฒนธรรมไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน
(Sustaining Success in Cross-Cultural Organizations)