

8.2

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

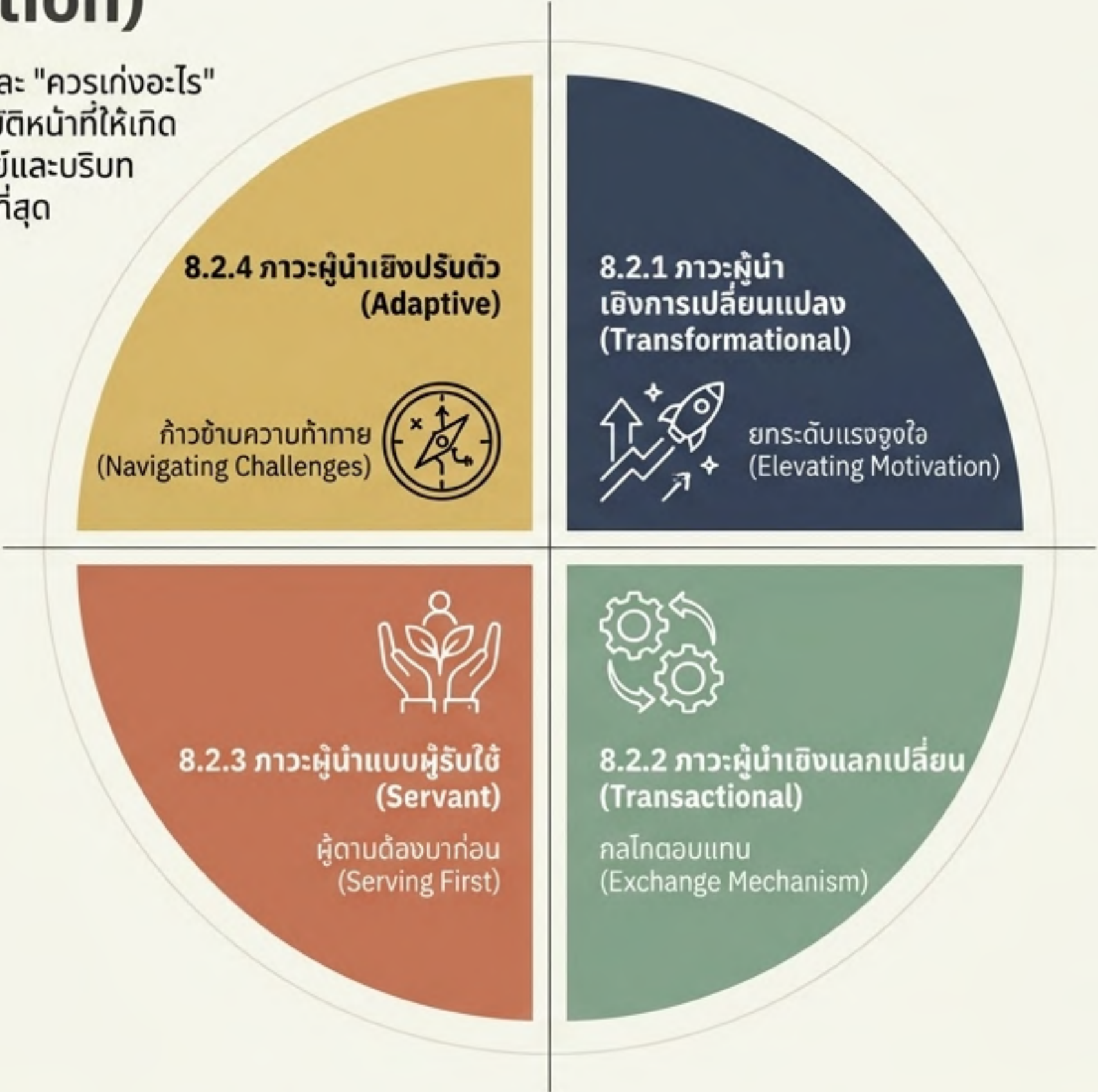
Managing Across Cultures: The Tactical Field Guide

คู่มือปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารองค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

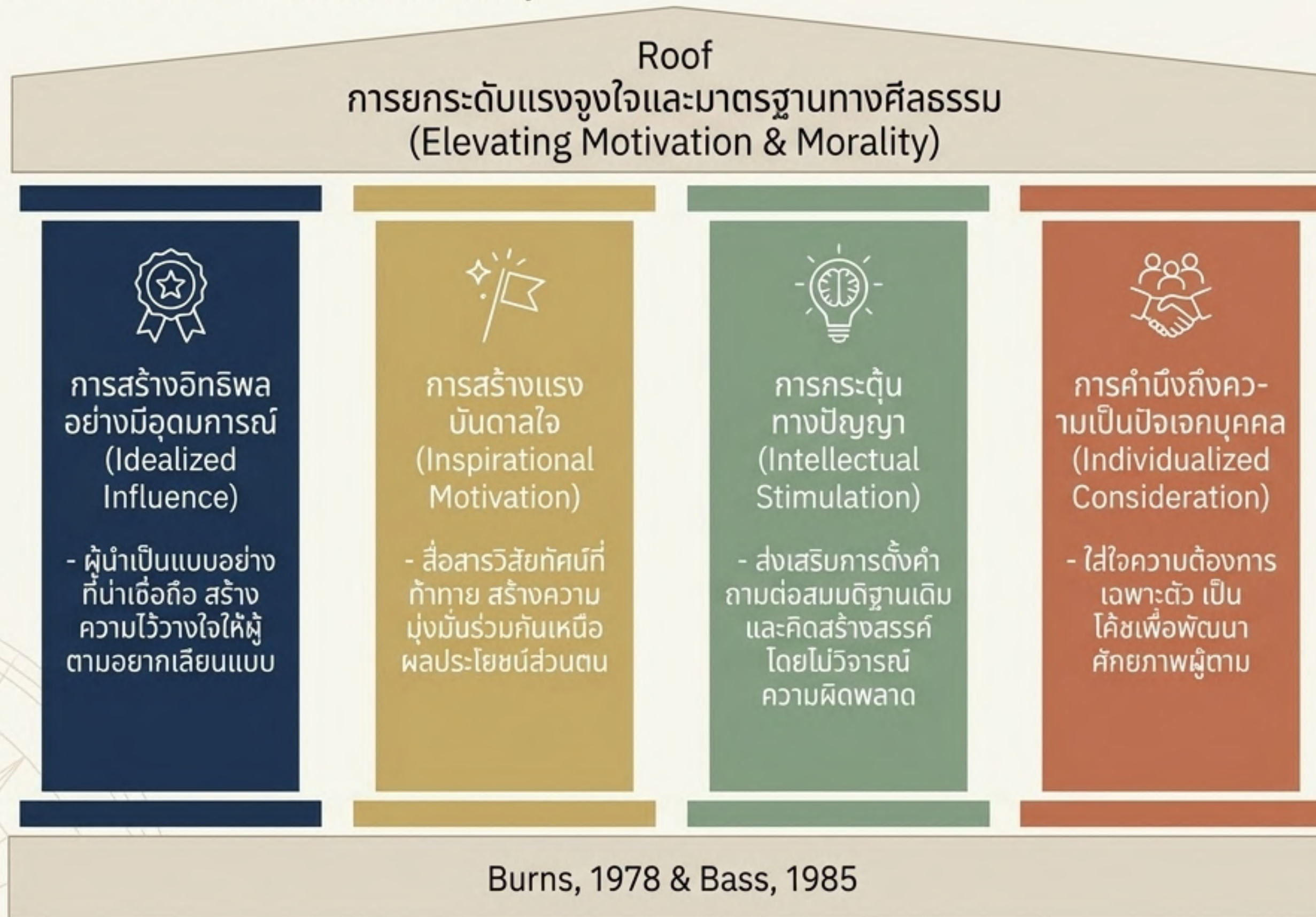
จาก "คุณลักษณะ" สู่ "วิธีปฏิบัติ"

(From Traits to Action)

หากหัวข้อ 8.1 ปูพื้นฐานว่าผู้นำ "ควรมีอะไร" และ "ควรทำอะไร"
หัวข้อ 8.2 นี้มุ่งเน้นที่ "วิธีการ" (How) ที่ใช้ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิด
ผลจริง โดยสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์และบริบท
วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด



8.2.1 กรอบแนวคิดองค์ประกอบ 4 ประการ (The Four I's Framework)



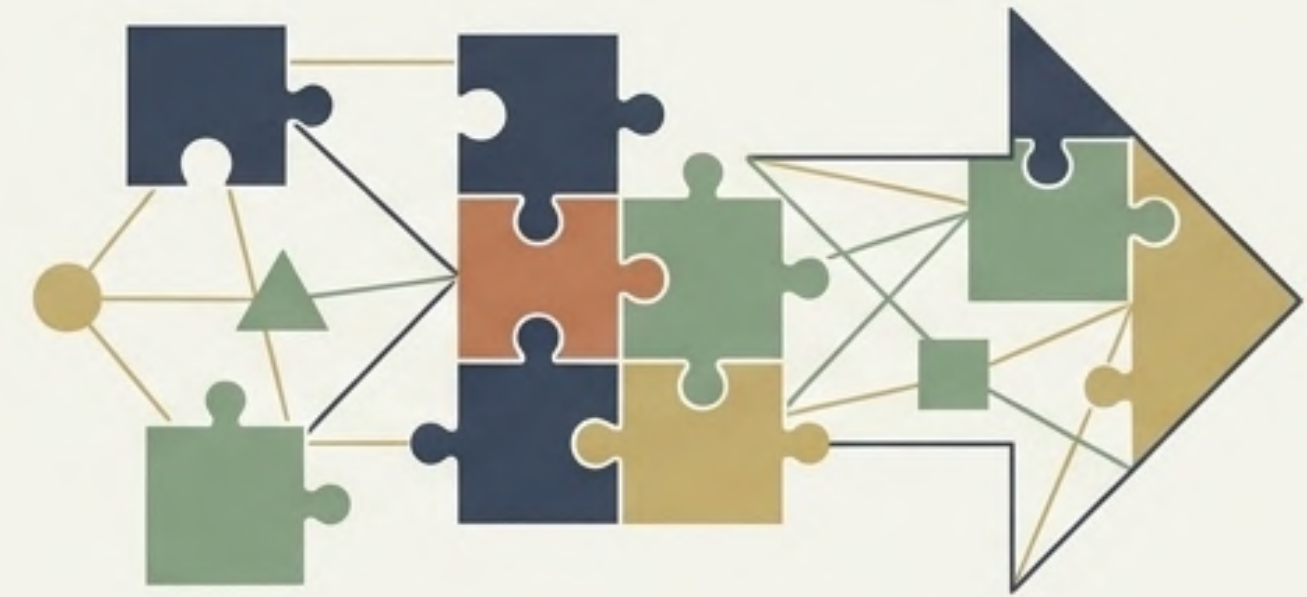
ข้อมูลจากโครงการ GLOBE (House et al., 2004) ระบุว่ามิติภาวะผู้นำแบบ "มีบารมีเชิงคุณค่า" (Charismatic/Value-based) ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดนี้ ได้รับการยอมรับในเกือบทุกวัฒนธรรม

กรณีศึกษา: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระดับโลก (Case Study: The Global Shared Vision)



ความท้าทาย (The Challenge)

การหลอมรวมบุคลากรที่มาจากภูมิหลังวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
ให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์องค์กรเดียวกัน



ทางออกเชิงการเปลี่ยนแปลง (The Transformational Solution)

- **กลไกวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision):** ใช้ Inspirational Motivation สร้างเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2550)
- **การปรับตัวตามบริบทท้องถิ่น (Local Nuances):** ในสังคมปัจเจกนิยม (Individualism) ใช้วิธีชื่นชมความสำเร็จส่วนบุคคลอย่างเปิดเผย; ในสังคมคณาธิปไตย (Collectivism) เน้นความสำเร็จของทีมเพื่อรักษาความกลมเกลียว
- **การกระตุ้นนวัตกรรม:** เปลี่ยนความแตกต่างให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (พยิต วุฒิรงค์, 2563) โดยเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย

8.2.2 กลไกเชิงแลกเปลี่ยนและผลประโยชน์ (The Exchange Mechanism)

พัฒนาโดย Bass (1985) บนพื้นฐานความ
สัมพันธ์เชิงผลประโยชน์ต่างตอบแทน

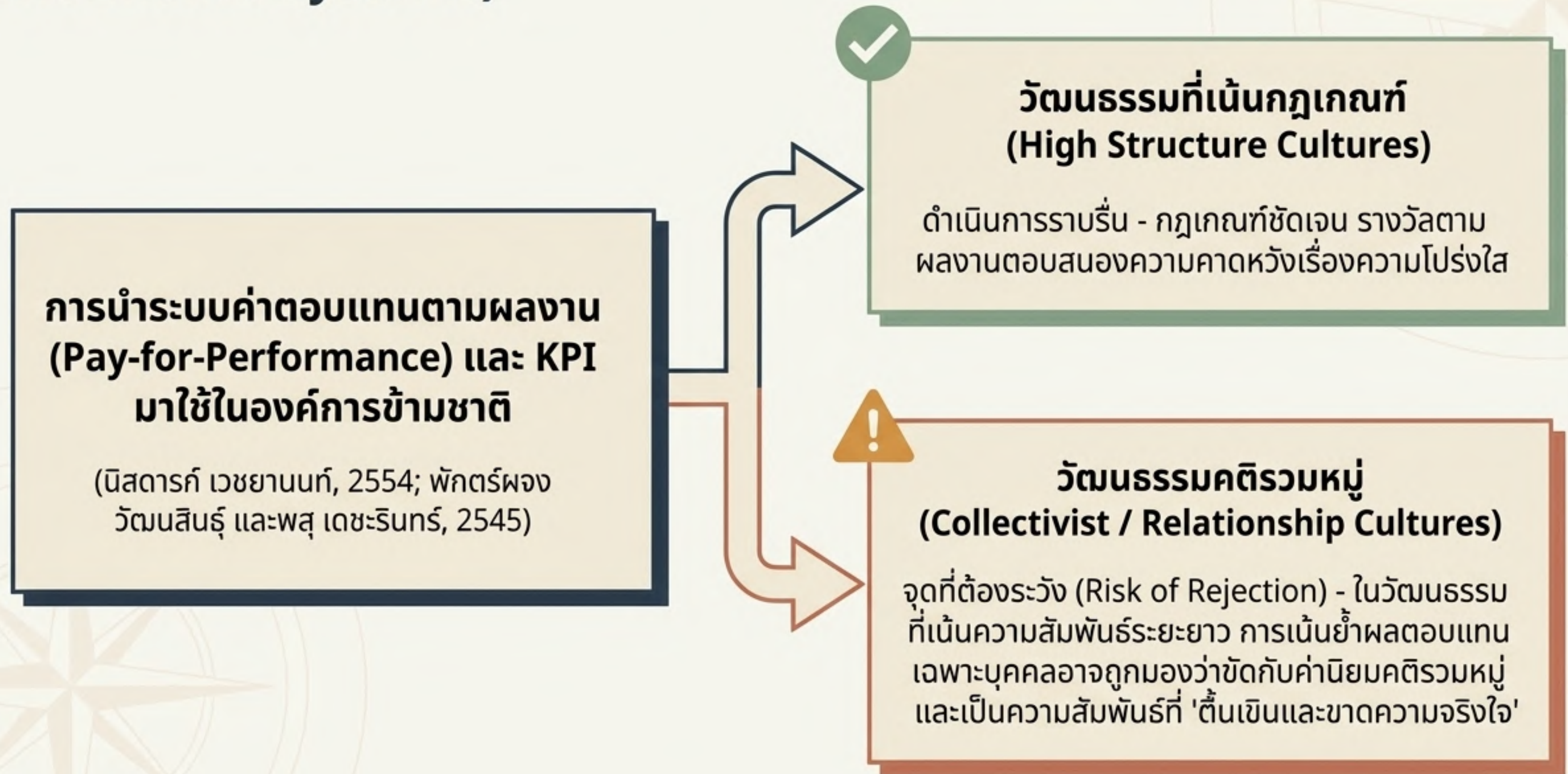


Social Exchange Theory
(ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม)



ความเหมาะสมเชิงวัฒนธรรม: เหมาะอย่างยิ่งกับสังคมที่มี ระยะห่างเชิงอำนาจสูง (High Power Distance) และ
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty Avoidance) ผู้ตามคาดหวังความชัดเจน (Hofstede, 2001)

กรณีศึกษา: ระบบประเมินผลข้ามพรมแดน (Case Study: Cross-Border Performance Systems)



8.2.3 กระบวนทัศน์แบบกลับหัว (The Inverted Paradigm)

ความปรารถนาที่จะรับใช้ต้องมาก่อนความปรารถนาในอำนาจ (Greenleaf, 1977)



GLOBE Alignment: สอดคล้องกับมิติ ภาวะผู้นำเชิงมนุษยธรรม
(Humane-oriented leadership) เน้นความเมตตาและสวัสดิภาพส่วนรวม

10 คุณลักษณะสำคัญ (Spears, 2010):

- การรับฟัง (Listening)
- ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
- การเยียวยา (Healing)
- การตระหนักรู้ (Awareness)
- การใช้ศิลปะในการโน้มน้าว (Persuasion)
- การมองภาพรวมเชิงมโนทัศน์ (Conceptualization)
- การมองการณ์ไกล (Foresight)
- การพิทักษ์ดูแลรักษา (Stewardship)
- ความมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น (Commitment to growth)
- การสร้างชุมชน (Building community)

กรณีศึกษา: การสร้างความไว้วางใจในกิจการเพื่อสังคม

(Case Study: Earning Local Trust)

บริษัท: องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหรือกิจการเพื่อสังคมที่เข้าสู่พื้นที่ใหม่ (อมรา พงศาพิชญ์, 2547)



การประยุกต์ใช้ (The Application):

การใช้ความเป็นผู้รับใช้เพื่อสะท้อนความอ่อนน้อม ถ่อมตน เข้าถึงค่านิยมดั้งเดิมเชิงเครือญาติ ช่วยสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระยะยาวกับชุมชน

Risk Radar



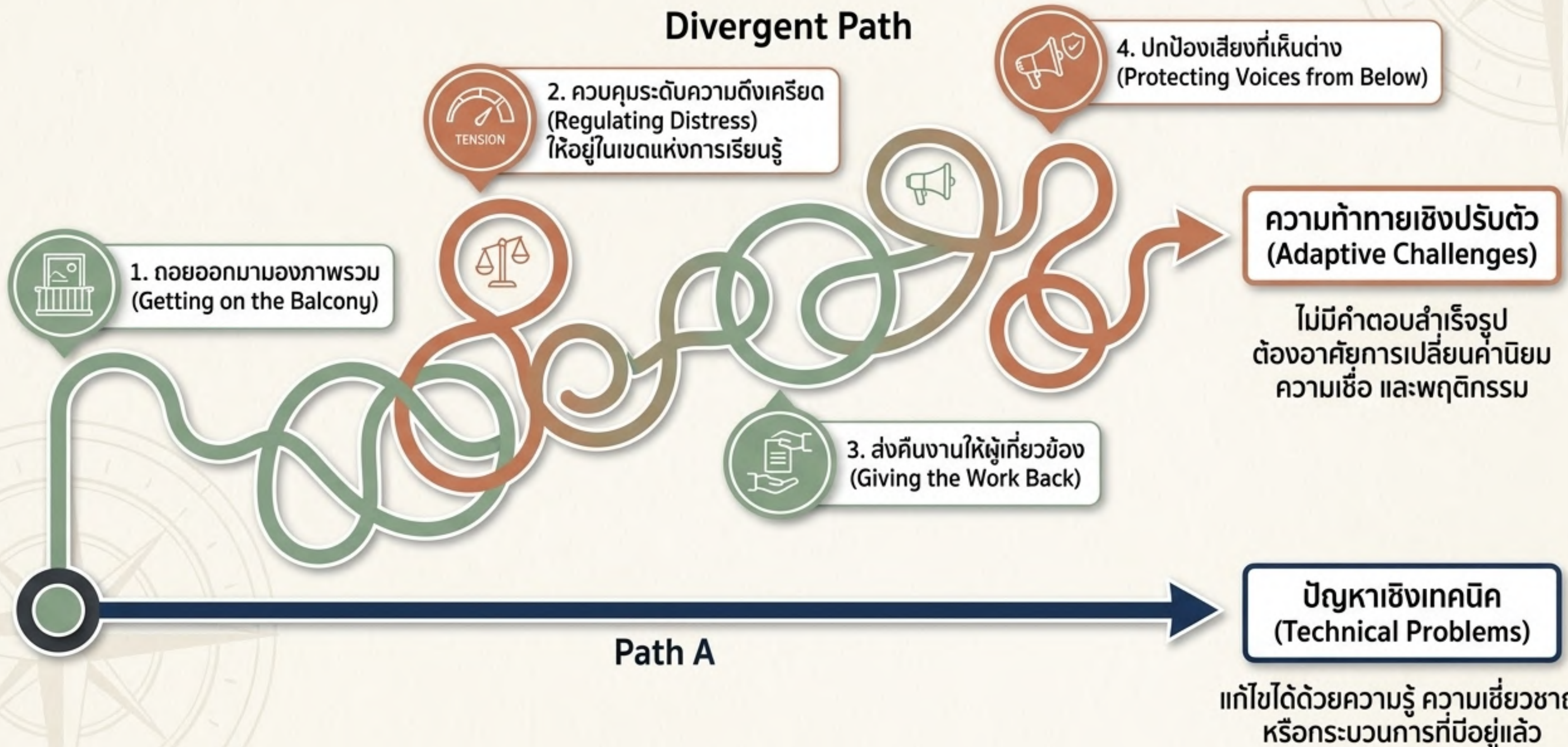
ข้อควรระวัง (The Risk):

ในวัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์และการแข่งขันสูง คำว่า "ผู้รับใช้" อาจถูกตีความผิดว่าเป็น ความอ่อนแอ (Weakness) หรือขาดความเด็ดขาด ผู้นำจึงต้องสื่อสารแก่นแท้ของเจตนารมณ์ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความเข้าใจคลาดเคลื่อน

8.2.4 ความท้าทายเชิงเทคนิค vs. เชิงปรับตัว (Technical vs. Adaptive Challenges)

แนวคิดของ Heifetz (1994) และ Heifetz et al. (2009)

Divergent Path



กรณีศึกษา: ความขัดแย้งหลังการควบรวมกิจการ (Case Study: Post-M&A Cultural Clash)

สถานการณ์: สำนักงานใหญ่พยายามบังคับใช้นโยบาย HR ใหม่ในบริษัทสาขาต่างประเทศ แต่เผชิญการต่อต้านอย่างหนัก

การวินิจฉัยเชิงเทคนิคที่ผิดพลาด (The Technical Misdiagnosis)	การวินิจฉัยเชิงปรับตัวที่ถูกต้อง (The Adaptive Diagnosis)
• มุมมอง: พนักงานแค่ไม่เข้าใจขั้นตอน • วิธีแก้ที่ล้มเหลว: จัดการฝึกอบรม (Training) และบังคับใช้กฎระเบียบ	• มุมมอง: นโยบายใหม่ขัดแย้งกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างรุนแรง • การแก้ไขเชิงกลยุทธ์: อาศัยกระบวนการเจรจาต่อรอง สร้างความเข้าใจร่วมกัน (พัทตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2545) และปกป้องเสียงที่ต่อต้านเพื่อค้นหารากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง

บทสรุปเชิงวิเคราะห์: ตารางเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ

(The Leadership Styles Synthesis Matrix)

	เชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational)	เชิงแลกเปลี่ยน (Transactional)	แบบผู้รับใช้ (Servant)	เชิงปรับตัว (Adaptive)
กลไกหลัก (Core Driver)	ยกระดับแรงจูงใจ	ผลประโยชน์ต่างตอบแทน	การรับใช้และพัฒนาผู้อื่น	เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรม
ความเหมาะสมเชิงวัฒนธรรม (Best Cultural Fit)	ยอมรับได้กว้างขวาง (GLOBE)	Power Distance & Uncertainty Avoidance สูง	Humane-oriented & สังคมที่เน้นความถ่อมตน	สภาพแวดล้อมที่ผันผวนและขัดแย้งเชิงค่านิยม
ข้อจำกัด (Limitations)	ต้องระวังการตีความเป้าหมายในสังคมกลุ่มนิยม	อาจดูผิวเผิน ขาดความจริงใจเชิงลึก	อาจถูกมองว่าอ่อนแอในสังคมแข่งขันสูง	สร้างความตึงเครียดและอึดอัดใจสูง
สถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ideal Scenario)	สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	วางระบบประเมินผลชัดเจน	องค์กรเพื่อสังคม/สร้างความไว้วางใจ	การควบรวมกิจการ (M&A) ข้ามชาติ

บทสรุป: ผู้นำลูกผสม (The Hybrid Leader)

ในความเป็นจริง ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดทำงานแยกขาดจากกันได้อย่างสมบูรณ์
ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือผู้ที่สามารถผสมผสานรูปแบบต่างๆ ตามบริบท

