



8.3 ภาวะผู้นำกับ วัฒนธรรม Leadership and Culture

The Executive Brief: การนำร่องข้ามความ
หลากหลายสู่ความเป็นเลิศทางองค์การ

ท่ามกลางความแตกต่างของภูมิหลังและค่านิยม ผู้นำต้องเข้าใจ
ความคาดหวัง บริหารทีมพหุวัฒนธรรม สร้างวิสัยทัศน์ร่วม
และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

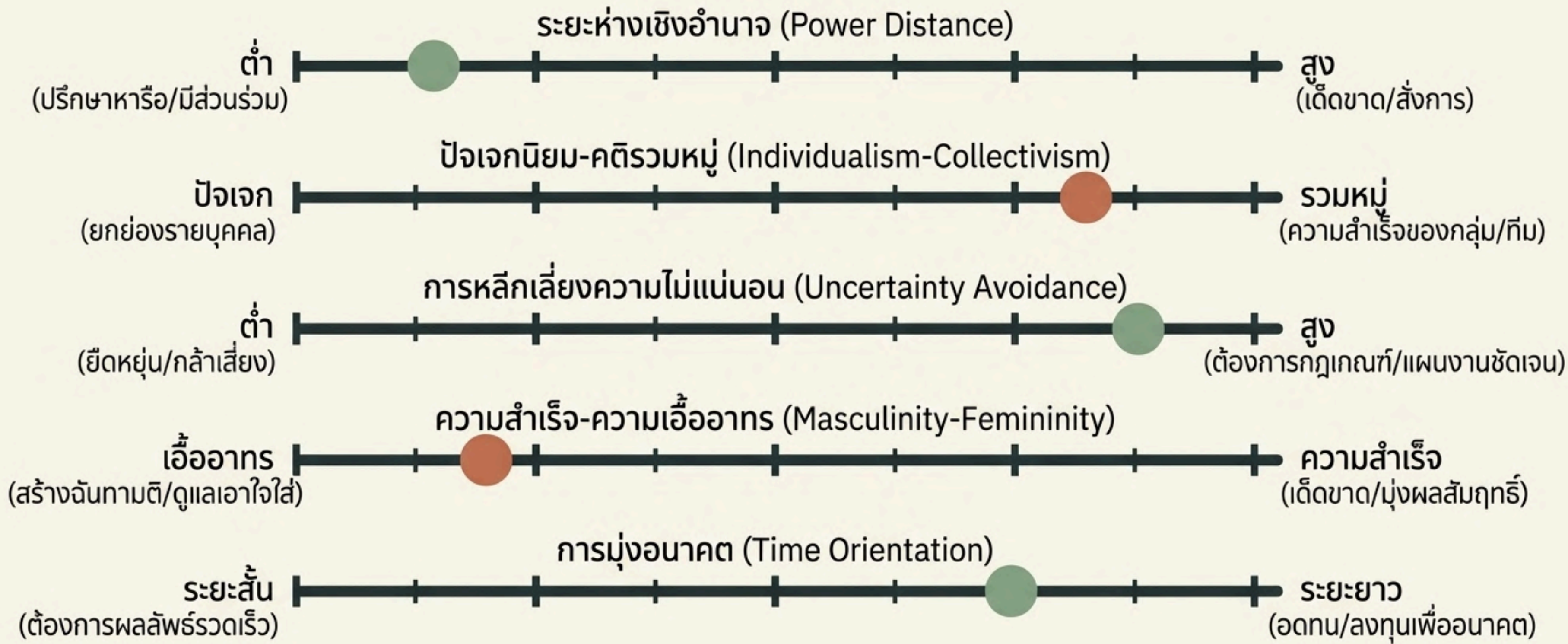
แผนผังการนำร่อง: จากบริบทมหภาคสู่การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร

(The Macro-to-Micro Map)



8.3.1 ความแตกต่างระหว่างประเทศ: มิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

Cultural Spectrum



8.3.1 กลุ่มวัฒนธรรมโลก: ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับแตกต่างกัน

บริบท: โครงการวิจัย GLOBE จัดกลุ่ม 62 สังคมออกเป็น 10 กลุ่มวัฒนธรรมหลัก



กลุ่มยุโรปนอร์ดิก (Nordic Europe)	กลุ่มเอเชียขงจื้อ (Confucian Asia)
- ระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ / ปังเจกนิยมสูง - ผู้นำที่พึงประสงค์: ผู้นำแบบมีบารมีเชิงคุณค่าและแบบมีส่วนร่วมสูง (Participative) - ปฏิเสธพฤติกรรมปกป้องตนเองอย่างชัดเจน	- ผู้นำที่พึงประสงค์: ผู้นำแบบมุ่งทีม (Team-oriented) และแบบมนุษยธรรม - ยอมรับพฤติกรรมปกป้องตนเองสูงกว่า หากทำเพื่อปกป้องกลุ่มและรักษาหน้าตาของส่วนรวม (Face-saving)



เอเชียใต้ (Southern Asia)
ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้ ร่วมกับอินเดีย
อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย

กรณีศึกษาที่ 1: การปรับตัวของผู้บริหารที่ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ

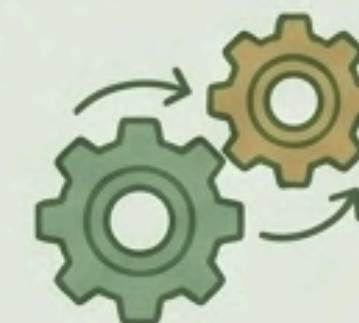
สถานการณ์ (The Challenge)

ผู้บริหารจากตะวันตก (ปัจเจกนิยมสูง/ระยะห่างอำนาจ) เข้ามาบริหารทีมในไทย
การพยายามใช้รูปแบบ
'ระดมสมองแบบเปิดเผย' และ
'การให้รางวัลรายบุคคล'
ทำให้เกิดความอึดอัดและทำลาย
ความกลมเกลียวของทีม



การปรับตัว (The Adaptation)

ศึกษาบริบทวัฒนธรรมล่วงหน้า
ปรับพฤติกรรมเป็นการตัดสินใจที่
เด็ดขาดขึ้น (ตอบสนองระยะ
ห่างเชิงอำนาจ) และเปลี่ยน
การให้รางวัลเป็นความ
สำเร็จของทีม (Team-oriented)



แก่นแท้สากล (Universal Core): แม้รูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไป
แต่ยังคงรักษาคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากล เช่น ความซื่อสัตย์ และ ทัศนคติที่ชัดเจน

8.3.2 พลวัตของทีมพหุวัฒนธรรม: ดาบสองคมของความหลากหลาย

ทีมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Teams): กลุ่มบุคคลต่างสัญชาติหรือวัฒนธรรมที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน



ข้อได้เปรียบ (The Edge)

- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- มุมมองที่กว้างขวาง
- การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์



ความท้าทายและรอยแยก (The Faultline Challenge)

- อุปสรรคด้านภาษา (บริบทสูง vs บริบทต่ำ)
- บรรทัดฐานเรื่องเวลาและลำดับชั้นต่างกัน
- นำไปสู่การจับกลุ่มย่อยตามสายวัฒนธรรม
เกิดพลวัตแบบ ‘พวกเรา-พวกเขา’ (Us vs. Them) ที่บั่นทอนความสามัคคี

8.3.2 เส้นโค้งแห่งประสิทธิผล (The Curvilinear Effect)

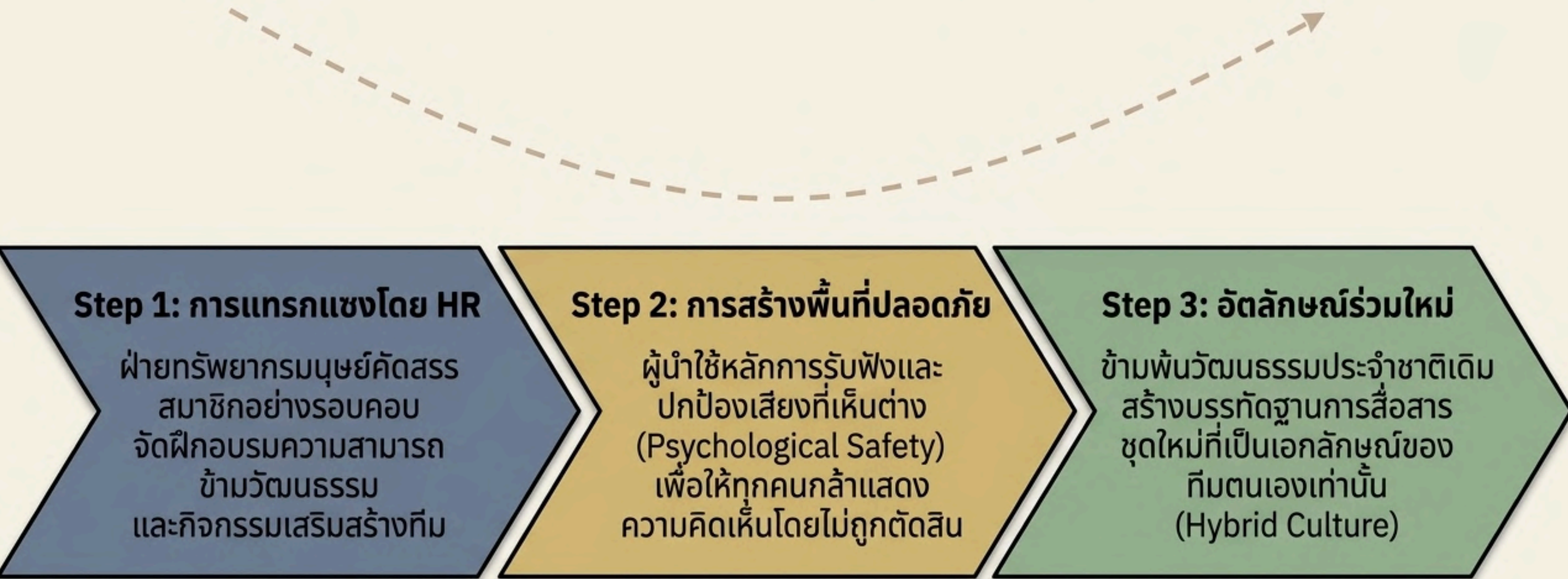
งานวิจัยเชิงประจักษ์: Earley & Mosakowski (2000)



บทบาทผู้นำ: ต้องมีบทบาทเชิงรุก ไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นเอง
สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (**Psychological Safety**) และกำหนดบรรทัดฐานที่เป็นธรรม

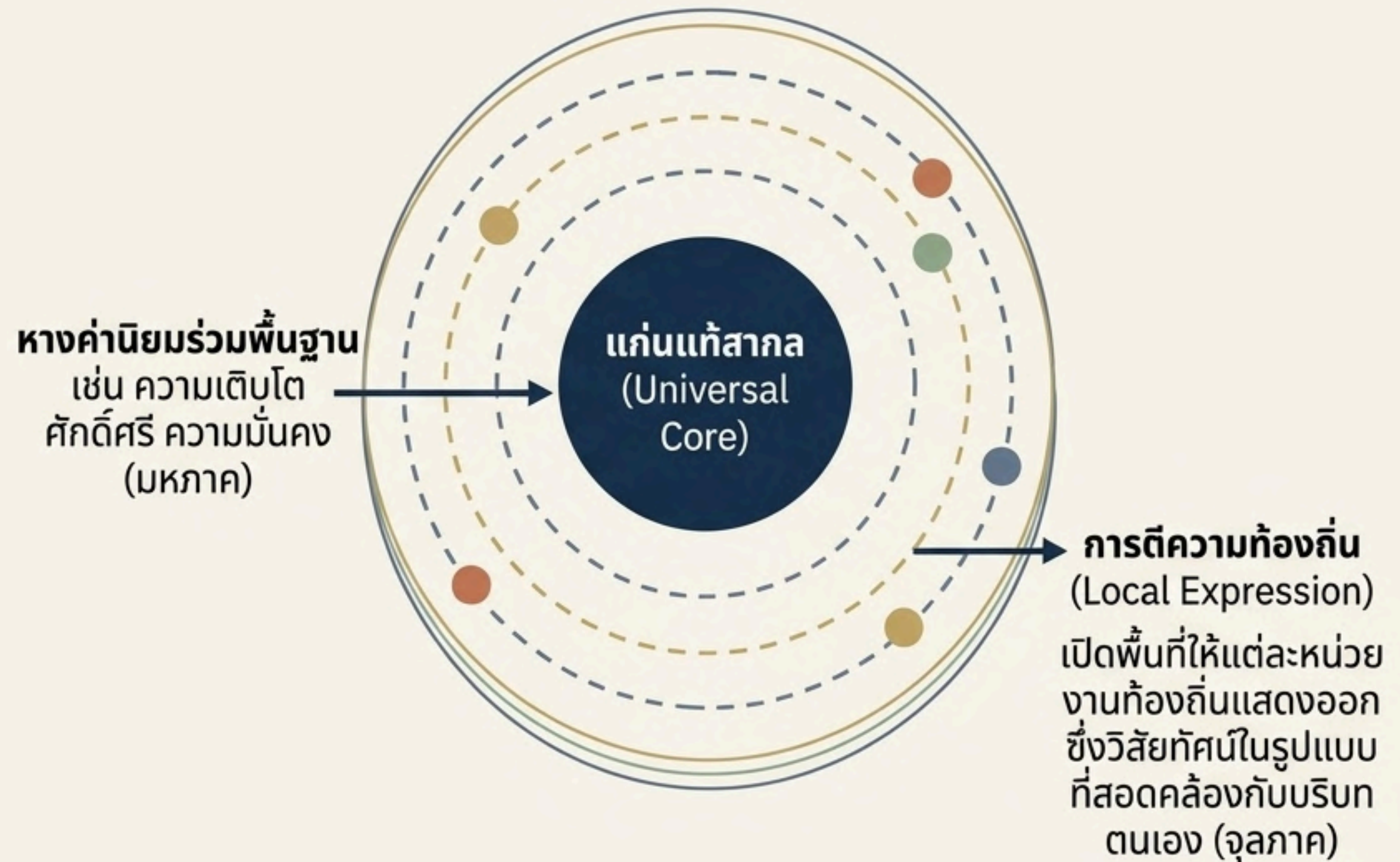
กรณีศึกษาที่ 2: การสร้างวัฒนธรรมทีมแบบผสมผสาน

บริบท: ทีมงานเสมือน (Virtual Team) ข้ามพรมแดนที่เกิดความขัดแย้งจากวิธีการแสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน



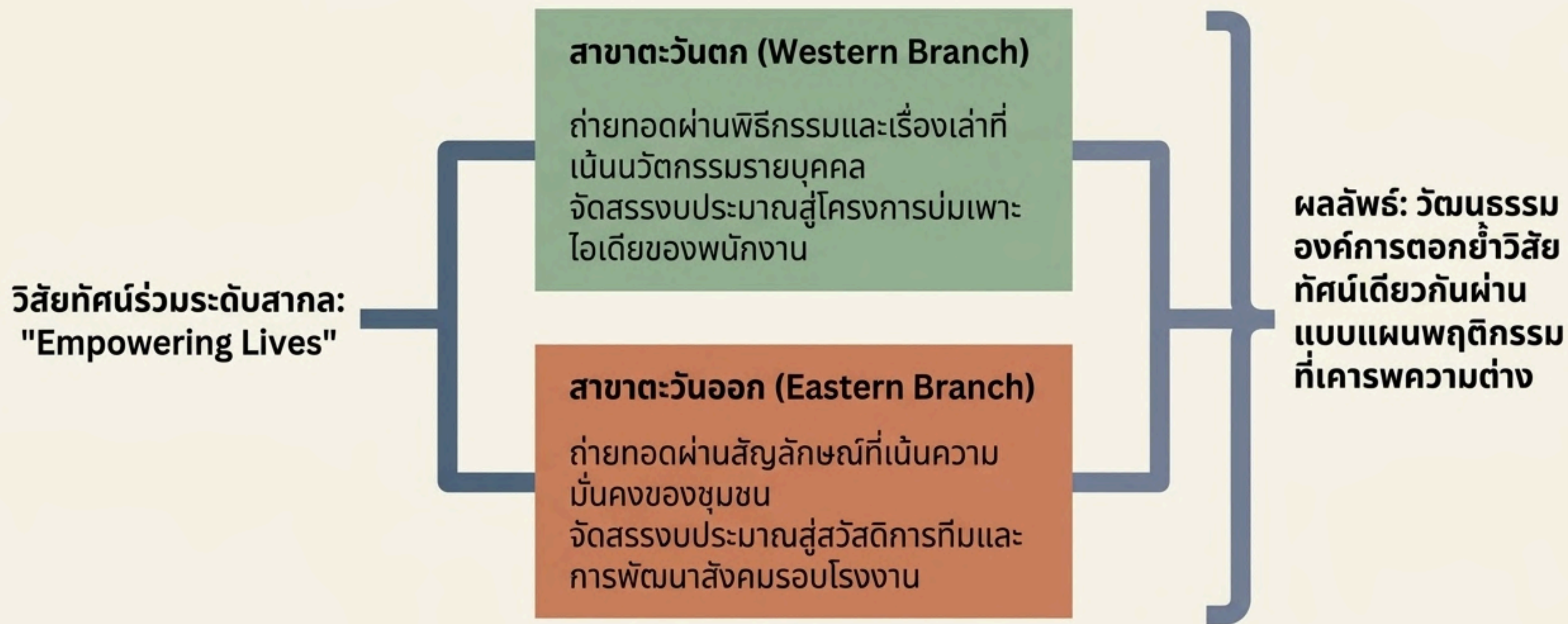
8.3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม: แก่นแท้สากลและการตีความท้องถิ่น

- วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision):
 - ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน แต่คือภาพอนาคตที่เกิดจากความปรารถนาส่วนบุคคลที่สอดคล้องกัน (Co-creation)
 - ความท้าทาย: ถ้อยคำหรือสัญลักษณ์เดียวกัน สื่อความหมายและสร้างแรงบันดาลใจต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม



กรณีศึกษาที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วมที่จับต้องได้ในองค์การข้ามชาติ

แนวคิดหลัก: วิสัยทัศน์ต้องเชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม



8.3.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรม

บริบท: การประยุกต์ใช้แบบจำลอง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter, 1996) ท่ามกลางความหลากหลาย

ขั้นตอนของคอตเตอร์	แนวทางมาตรฐาน	การปรับแต่งเชิงข้ามวัฒนธรรม
ขั้นที่ 2	ตั้งกลุ่มพันธมิตรนำการเปลี่ยนแปลง (Coalition)	ต้องมีตัวแทนจากแต่ละภูมิภาควัฒนธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรม
ขั้นที่ 4	สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communication)	ต้องปรับรูปแบบให้เหมาะกับวัฒนธรรมการสื่อสารแบบ บริบทสูง (High Context) หรือ บริบทต่ำ (Low Context)
ขั้นที่ 6	สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Short-term Wins)	นิยาม 'ความสำเร็จ' ต่างกัน (ความสำเร็จของทีมในคดีรวมหมู่ vs ผลงานบุคคลในปัจเจกนิยม)

**ข้อควรระวัง:** วัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) สูง จะต้านทานการเปลี่ยนแปลงรุนแรง ต้องการความชัดเจนและขั้นตอนที่แน่นอนมากกว่าปกติ

8.3.4 กลไกการเปลี่ยนแปลง: เชิงเทคนิค vs. เชิงปรับตัว

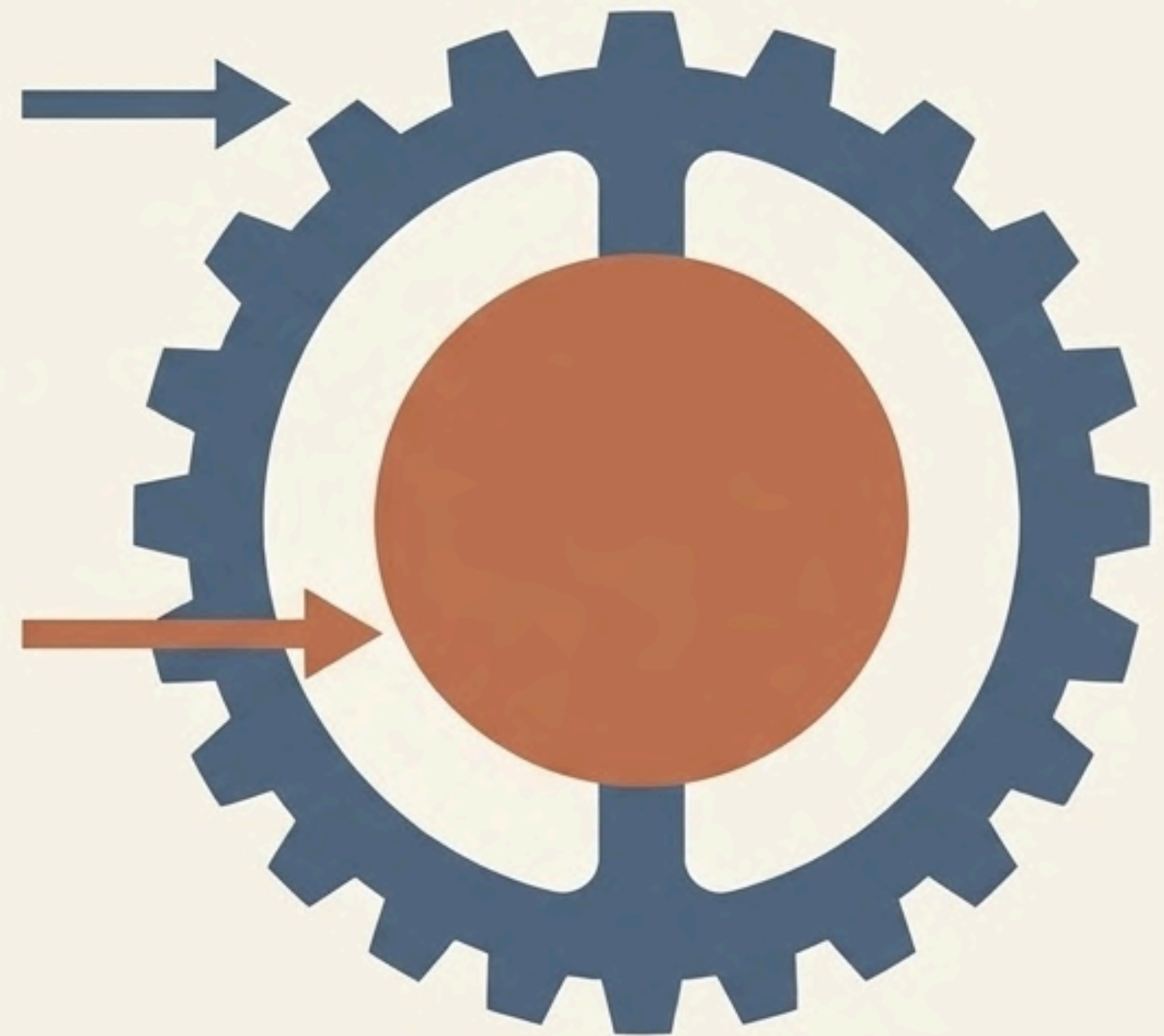
การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิค (Technical Change - Kotter)

- ลักษณะ: ปัญหาเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน หรือระบบใหม่
- แนวทาง: นำเสนอแผนงานที่กำหนดล่วงหน้าและดำเนินการตามขั้นตอนที่เป็นกลไก

การเปลี่ยนแปลงเชิงปรับตัว (Adaptive Change - Heifetz)

- ลักษณะ: การปรับเปลี่ยนค่านิยม บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง (เช่น หลังการควบรวมกิจการ)
- แนวทาง: ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว เปิดพื้นที่เจรจาต่อรอง ปรับบรรทัดฐานร่วมกัน

The Adaptive Change Gearbox



บทสรุป: องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องผสมผสานทั้งสองแนวทาง เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

กรณีศึกษาที่ 4: การผสานวัฒนธรรมหลังการควบรวมกิจการ (Post-M&A Integration)



การควบรวมกิจการข้ามชาติ เกิดแรงต่อต้านจากพนักงานที่มีระดับระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) สูง



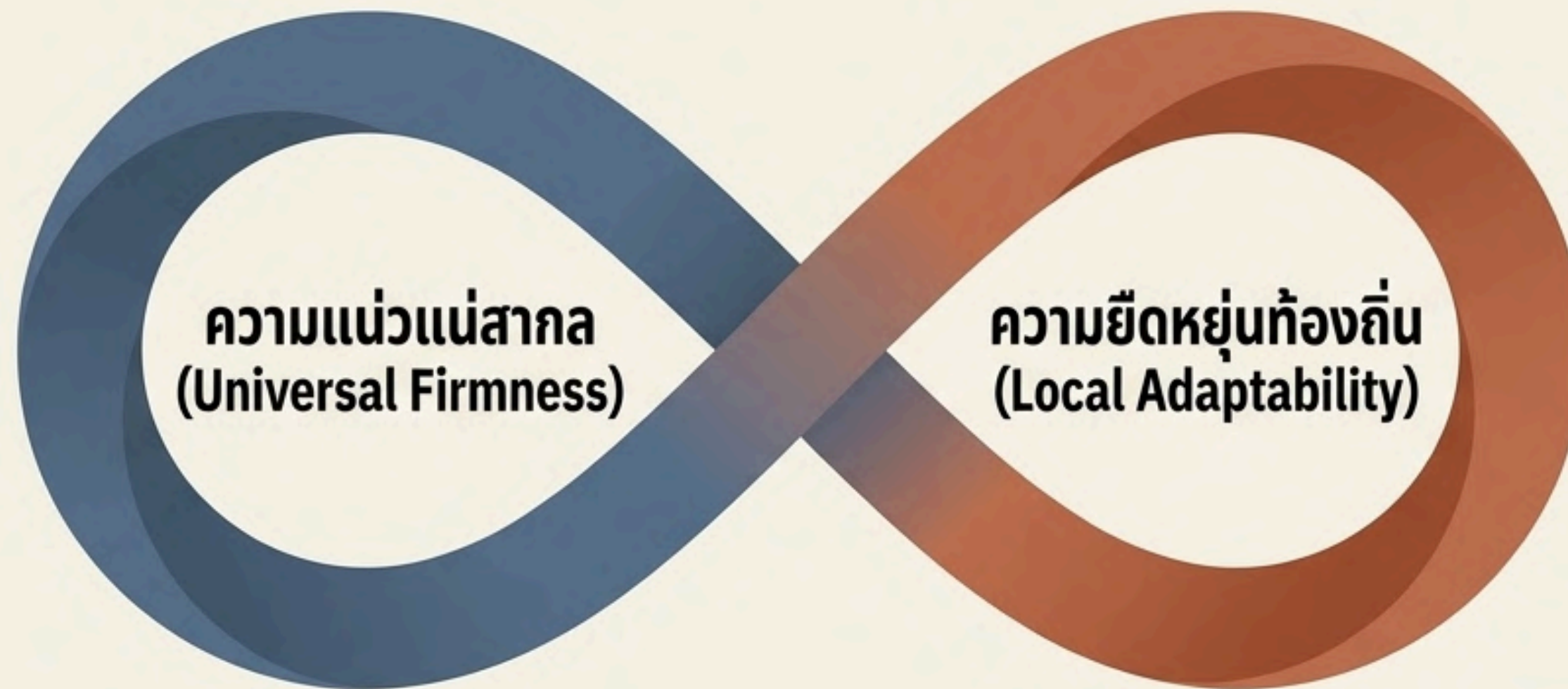
ผลลัพธ์ (Fusion)



ลดการต่อต้าน เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

บทสรุปผู้บริหาร: ความขัดแย้งเชิงขั้วของผู้นำระดับโลก (The Universal-Local Paradox)

ความสำเร็จในการบริหารข้ามวัฒนธรรม ไม่ใช่การเลือกฝั่งใดฝั่งหนึ่ง แต่คือการบริหารความขัดแย้งเชิงขั้ว (Paradox)



- คุณลักษณะผู้นำสากล (ความซื่อสัตย์/วิสัยทัศน์)
- เป้าหมายหลักและแก่นแท้ขององค์กร
- ความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

- สไตล์การบริหาร (ระดับอำนาจ/การให้รางวัล)
- การสร้างวัฒนธรรมทีมแบบผสมผสาน (Hybrid)
- วิธีการสื่อสารและการตีความเชิงวัฒนธรรม
- การเจรจาต่อรองบรรทัดฐาน (Adaptive)



จุดหมายไม่ใช่ความเหมือน แต่คือความกลมกลืน (Harmony, Not Homogeneity)

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรม ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่ตายตัว แต่คือศิลปะแห่งการนำร่อง ผู้นำที่แท้จริงไม่พ้องความแตกต่างทางวัฒนธรรม
แต่ก็ชักทอความหลากหลายเหล่านั้นให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่มีใครลอกเลียนแบบได้