

การบริหารทีมงานข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศ: การทบทวนวรรณกรรมและแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรข้ามชาติ

A Literature Review of Cross-Cultural Team Management Among Thai Expatriate Executives: Strategic Guidelines for Multinational Organizations

ชนาธิป ทองประกอบ (Chanathip Thongpragob)^{1*}

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์อิทธิพลของมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในบริบทการทำงานต่างประเทศ (2) วิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและความฉลาดทางวัฒนธรรมในการลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความไว้วางใจภายในทีมพหุวัฒนธรรม (3) ศึกษากลไกกระบวนการภายในทีม ได้แก่ การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความสามัคคีที่เชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติ (4) พัฒนาและนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม และ (5) เสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรไทยในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารข้ามชาติ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพทีมและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในระดับสากล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้ามวัฒนธรรม ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้ง และการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม โดยคัดเลือกเอกสารที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการคัดเลือกเอกสารใช้การเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากความเกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และความสามารถในการสนับสนุนการสังเคราะห์กรอบแนวคิด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลจากเอกสารและแบบวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อรวบรวมและจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาและการสังเคราะห์เชิงแนวคิดเพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้จากเอกสารที่คัดเลือก ผลการศึกษพบว่า ความแตกต่างด้านลำดับชั้นอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม และบริบท การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ และความตึงเครียดภายในทีม หากผู้บริหารไม่สามารถปรับรูปแบบภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทประเทศปลายทาง ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้บริหารใช้แนวทางการวิเคราะห์บริบททางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ปรับระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตวิทยา จะสามารถเปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ นำไปสู่ความสามัคคีเชิงวัฒนธรรมและประสิทธิภาพทีมที่สูงขึ้น บทความเสนอโมเดลเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการวินิจฉัยทางวัฒนธรรม การปรับแนวทางการสื่อสาร การประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว และกลไกการแปลงความขัดแย้งให้เป็นโอกาสเชิงนวัตกรรม ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารข้ามชาติของไทยในองค์กรระดับสากล ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรไทยควรลงทุนในการพัฒนาศักยภาพด้านความสามารถข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจแนวทวิระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน

¹ภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (International Business Department, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University) E-mail: chanathip.t@ru.ac.th

*Corresponding author: chanathip.t@ru.ac.th

คำสำคัญ: การบริหารทีมงานข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารข้ามชาติ องค์กรข้ามชาติ

Abstract

This research article aims to (1) examine the influence of cultural dimensions on communication, decision-making, and leadership expectations of Thai expatriate executives; (2) analyze the role of adaptive leadership and cultural intelligence in reducing conflict and strengthening trust within multicultural teams; (3) investigate team communication, conflict management, and cohesion as drivers of multinational team effectiveness; (4) develop an integrated conceptual framework for cross-cultural team management; and (5) propose strategic recommendations for Thai organizations to strengthen expatriate executives' capabilities, enhance team effectiveness, and support sustainable organizational performance in the global business environment. The population of this study consisted of academic documents, research studies, and scholarly articles related to cross-cultural management, cross-cultural leadership, cultural intelligence, conflict management, and multicultural team management. The documents were selected based on their relevance to the research objectives, academic credibility, and contribution to the synthesis of the conceptual framework. Purposive selection was employed to identify relevant sources. The data collection instruments included a document recording form and a content analysis form, which were used to collect, organize, and categorize information according to the predetermined analytical themes. Data were analyzed using descriptive analysis, content analysis, and conceptual synthesis to integrate and establish relationships among the knowledge derived from the selected literature. The findings indicate that disparities in power distance orientation, individualism–collectivism values, and high- versus low-context communication styles constitute primary sources of misunderstanding and relational tension within cross-cultural teams. When Thai expatriate leaders rely predominantly on culturally embedded hierarchical and relationship-oriented approaches without contextual adaptation, the likelihood of interpersonal conflict and reduced team cohesion increases. Conversely, leaders who engage in systematic cultural diagnosis, adjust decision-making participation levels, and foster psychological safety are better positioned to transform cultural diversity into a strategic advantage. Such adaptive practices contribute to improved collaboration, mutual trust, and innovative team performance. The study proposes a strategic framework consisting of four interrelated mechanisms: cultural assessment, communication alignment, adaptive leadership implementation, and conflict transformation. The theoretical contribution lies in integrating cross-cultural management and leadership adaptability perspectives into a coherent model tailored to Thai multinational contexts. Practically, the study underscores the necessity for organizations to invest in cross-cultural competency development among expatriate leaders to ensure sustainable performance and harmony in increasingly globalized business environments.

Keywords: Cross-Cultural Management, Expatriate Leadership, Multinational Corporations

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ในบริบทของโลกาภิวัตน์ร่วมสมัย องค์กรธุรกิจมิได้ดำเนินกิจกรรมอยู่ภายในพรมแดนของประเทศใดประเทศหนึ่งอีกต่อไป หากแต่ขยายการดำเนินงานสู่ระดับภูมิภาคและระดับโลกอย่างต่อเนื่อง การเคลื่อนย้ายทุน เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศได้ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรข้ามชาติที่ต้องอาศัยผู้บริหารและพนักงานจากหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา และระบบคุณค่าทางสังคมมาร่วมทำงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน (House et al., 2004) ภายใต้บริบทดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารข้ามชาติ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกลไกหลักของการส่งผ่านกลยุทธ์องค์กร การกำกับดูแลการดำเนินงาน และการสร้างความสอดคล้องระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรมมิได้เป็นเพียงประเด็นเชิงโครงสร้างหรือเชิงกระบวนการเท่านั้น หากแต่เกี่ยวข้องกับตรงกับความแตกต่างด้านค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการสื่อสาร และการรับรู้ต่ออำนาจและลำดับชั้นทางสังคม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน และความขัดแย้งภายในทีมได้อย่างมีนัยสำคัญ (Hofstede, 2001) โดยเฉพาะในกรณีของผู้บริหารชาวไทยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในต่างประเทศซึ่งต้องเผชิญกับความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง อันเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความกลมเกลียว ความเกรงใจ และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเชิงเปิดเผย เมื่อทำงานร่วมกับทีมในบริบทที่เน้นความเป็นปัจเจก การสื่อสารตรงไปตรงมา หรือการแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์ ความแตกต่างดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อรูปแบบการตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง และระดับความไว้วางใจภายในทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในขณะเดียวกันงานวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในทีมสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่นำไปสู่ภาวะความตึงเครียด กล่าวคือ หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ความหลากหลายสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ คุณภาพการตัดสินใจ และประสิทธิผลของทีม แต่ในทางกลับกัน หากขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับพลวัตทางวัฒนธรรม ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ การแบ่งกลุ่มภายในทีม และการลดลงของความร่วมมือ (Stahl et al., 2010) แม้ว่างานวิจัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมและการบริหารทีมพหุวัฒนธรรมจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นบทบาทเฉพาะของผู้บริหารไทยในต่างประเทศยังคงมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และกลไกการลดความขัดแย้งเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ช่องว่างทางองค์ความรู้ดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากประเทศไทยมีบทบาทเพิ่มขึ้นในฐานะประเทศผู้ส่งออการลงทุนในระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้ง และประสิทธิผลของทีมงานพหุวัฒนธรรม เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายกลไกการลดความขัดแย้งและการเสริมสร้างความสามัคคีในทีมงานของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในภาคองค์กร ทั้งในด้านการคัดเลือก การพัฒนา และการสนับสนุนผู้บริหารข้ามชาติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทพหุวัฒนธรรม โดยสรุป บทความนี้มุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวรรณกรรมและยกระดับความเข้าใจเชิงบูรณาการด้านการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารไทยในเวทีสากล อันจะเป็นฐานสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไทยในระยะยาว

โดยสรุป บทความนี้มุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวรรณกรรมในประเด็นการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารไทยในต่างประเทศ ผ่านกระบวนการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสารอย่างเป็นระบบ เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรไทยในเวทีธุรกิจระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทความวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ศึกษาและวิเคราะห์อิทธิพลของมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในบริบทการทำงานต่างประเทศ
- (2) วิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและความฉลาดทางวัฒนธรรมในการลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความไว้วางใจภายในทีมพหุวัฒนธรรม
- (3) ศึกษากลไกกระบวนการภายในทีม ได้แก่ การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความสามัคคี ที่เชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติ
- (4) พัฒนาและนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทีมพหุวัฒนธรรม ซึ่งครอบคลุมการวินิจฉัยบริบททางวัฒนธรรม การปรับกลยุทธ์การสื่อสาร และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- (5) เสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรไทยในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารข้ามชาติ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพทีมและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในบริบทสากล

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

13.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยมุ่งศึกษาประเด็นการบริหารจัดการทีมงานข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ โดยเน้นการวิเคราะห์

- (1) ความแตกต่างด้านค่านิยมและมิติทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
- (2) รูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือความขัดแย้ง
- (3) กลไกของความขัดแย้งในทีมงานหลากหลายวัฒนธรรม ทั้งในระดับปัจเจกและระดับทีม
- (4) แนวทางการเสริมสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจผ่านกรอบแนวคิดด้านความฉลาดทาง

วัฒนธรรมภาวะผู้นำที่ไวต่อบริบท และการจัดการความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม

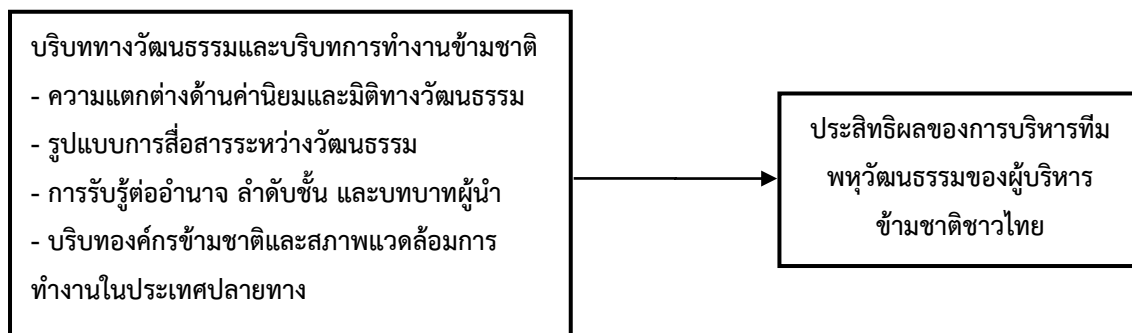
13.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ศึกษา คือ ผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ รวมถึงทีมงานท้องถิ่นหรือทีมงานพหุวัฒนธรรมที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารดังกล่าว แหล่งข้อมูลประกอบด้วยงานวิจัยทางวิชาการระดับนานาชาติ บทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารข้ามวัฒนธรรม และกรณีศึกษาขององค์กรข้ามชาติของไทยที่มีการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อสะท้อนบริบทที่หลากหลายทั้งในด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา คือ เอกสารทางวิชาการที่ได้รับการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกจากบทความวิจัยที่ผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ หนังสือวิชาการ และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารข้ามวัฒนธรรม ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การบริหารทีมพหุวัฒนธรรม และการจัดการความขัดแย้งในองค์กรข้ามชาติ

13.3 ขอบเขตด้านเครื่องมือและวิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (systematic literature review) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาและการสังเคราะห์เชิงแนวคิด โดยอ้างอิงงานวิจัยที่ผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่มีคุณภาพทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. แนวคิดทฤษฎี

2.1 มิติทางวัฒนธรรม

จากบริบทของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในต่างประเทศ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และแนวทางการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม งานวิจัยในสาขาการจัดการระหว่างประเทศได้ชี้ให้เห็นอย่างต่อเนื่องว่า ความไม่สอดคล้องของค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคมระหว่างประเทศต้นทางและประเทศเจ้าบ้าน เป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในทีม ตลอดจนความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของผู้บริหารข้ามชาติ

กรอบแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางในการอธิบายความแตกต่างดังกล่าว คือ ทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) ซึ่งเสนอว่าวัฒนธรรมระดับชาติสามารถจำแนกออกเป็นหลายมิติสำคัญ อาทิ ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) ปังเจกนิยม - กลุ่มนิยม (Individualism - Collectivism) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ในบริบทของประเทศไทยซึ่งมีลักษณะกลุ่มนิยมและระยะห่างอำนาจค่อนข้างสูง รูปแบบการบริหารมักให้ความสำคัญกับลำดับชั้น ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา และการรักษาความกลมเกลียวของกลุ่ม ในทางกลับกัน หากประเทศเจ้าบ้านมีลักษณะปังเจกนิยมสูง และส่งเสริมความเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็น ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม และกระบวนการตัดสินใจร่วมกันซึ่งยังคงได้รับการยืนยันและประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องในงานวิจัยด้านการจัดการระหว่างประเทศและภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (Beugelsdijk et al., 2017; Mendenhall et al., 2018; Stahl & Tung, 2015)

นอกจากกรอบของ Hofstede แล้ว แนวคิดคุณค่าทางวัฒนธรรมของ Schwartz (1992) ได้ขยายการวิเคราะห์ไปสู่ระดับคุณค่าพื้นฐานของบุคคล เช่น การมุ่งอำนาจ ความมั่นคง ความเป็นสากล และความเมตตากรุณา กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายแรงจูงใจเชิงลึกของสมาชิกทีมจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน หรือเผชิญกับความขัดแย้งเชิงค่านิยม การรับรู้คุณค่าที่แตกต่างกันอาจส่งผลกระทบต่อในการเจรจา การประนีประนอม และระดับความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน

ในมิติของการสื่อสาร แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำ ของ Hall (1976) ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการอธิบายความแตกต่างของรูปแบบการถ่ายทอดสาร วัฒนธรรมบริบทสูงมักอาศัยความหมายโดยนัย ความสัมพันธ์ระยะยาว และการอ่านบริบททางสังคม ขณะที่วัฒนธรรมบริบทต่ำเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น และเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยซึ่งเติบโตในบริบทที่ให้ความสำคัญกับความเกรงใจ

และความกลมกลืน การปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เน้นความตรงไปตรงมาและการโต้แย้งเชิงเหตุผลอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนด้านการตีความสาร และพัฒนาไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้

ในระดับการปรับตัวของผู้บริหาร แนวคิดการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติ ของ Black et al. (1991) เสนอว่าการปรับตัวของผู้บริหารข้ามชาติสามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ การปรับตัวต่อบทบาทงาน การปรับตัวต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลท้องถิ่น และการปรับตัวต่อสภาพความเป็นอยู่ทั่วไป งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า การขาดความเข้าใจวัฒนธรรมและความสามารถในการสื่อสารข้ามบริบท เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนทั้งประสิทธิภาพการทำงานและระดับความผูกพันของทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาด้านการบริหารผู้บริหารข้ามชาติ โดยงานวิจัยร่วมสมัยได้ขยายองค์ความรู้ไปสู่บทบาทของความฉลาดทางวัฒนธรรม ความคล่องตัวระดับโลกและความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Caligiuri & Tarique, 2016; Mendenhall et al., 2018; Rockstuhl & Van Dyne, 2018)

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ได้ว่า มิติทางวัฒนธรรม รูปแบบการสื่อสารและกระบวนการปรับตัวข้ามชาติ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่กำหนดพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยกับทีมงานพหุวัฒนธรรม ความแตกต่างด้านค่านิยมและการรับรู้บทบาทผู้นำมิได้เป็นเพียงประเด็นเชิงนามธรรม หากแต่ส่งผลโดยตรงต่อระดับความไว้วางใจ ความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ภายในทีม

ดังนั้น การทำความเข้าใจกรอบแนวคิดด้านมิติวัฒนธรรมและการปรับตัวข้ามชาติอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรไทยในการเตรียมความพร้อม สนับสนุน และเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติงานในบริบทสากล อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของทีมงานและความยั่งยืนขององค์กรในเวทีระหว่างประเทศ

2.2 ภาวะผู้นำและความฉลาดทางวัฒนธรรมในการบริหารทีมงานข้ามชาติ

นอกเหนือจากมิติทางวัฒนธรรมในระดับค่านิยมระดับชาติแล้ว งานวิจัยด้านการจัดการระหว่างประเทศได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับบทบาทของภาวะผู้นำและความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Earley and Ang (2003) โดยเสนอว่า ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทพหุวัฒนธรรม มิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากประสบการณ์ หากแต่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ แนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรมอธิบายว่าความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ มิติด้านความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเข้าใจระบบค่านิยมและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมต่าง ๆ มิติด้านแรงจูงใจ ซึ่งสะท้อนความสนใจและความมุ่งมั่นในการทำงานข้ามวัฒนธรรม และมิติด้านพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับพฤติกรรมการสื่อสารและการแสดงออกให้สอดคล้องกับบริบท งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า ผู้บริหารที่มีระดับ ความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงสามารถลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนด้านการสื่อสาร สร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างความร่วมมือในทีมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกรณีของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยที่ต้องปฏิบัติงานในประเทศซึ่งมีค่านิยมและความคาดหวังด้านภาวะผู้นำแตกต่างจากบริบทเดิม ในระดับการเปรียบเทียบข้ามประเทศ งานวิจัยของ House et al. (2004) ภายใต้โครงการ GLOBE ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำใน 62 ประเทศ และพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แตกต่างกันไปตามบริบทวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ บางสังคมให้คุณค่ากับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ขณะที่บางสังคมให้ความสำคัญกับความเด็ดขาด และการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารข้ามชาติไม่สามารถใช้รูปแบบการนำแบบเดียวกันในทุกประเทศได้ หากแต่จำเป็นต้องตระหนักถึงความคาดหวังเชิงวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้าน เพื่อป้องกันความตึงเครียดด้านบทบาท อำนาจ และความชอบธรรมในการนำทีมขณะเดียวกัน ในมิติของพฤติกรรมผู้นำ งานของ Bass (1985) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ได้รับการยืนยันผ่านงานวิจัยจำนวนมากว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน ความไว้วางใจในผู้นำ และประสิทธิภาพของทีม ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ และใส่ใจความแตกต่างรายบุคคล ย่อมมีศักยภาพในการเชื่อมโยงสมาชิกทีมที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบท

ของทีมงานข้ามชาติ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้าง “วิสัยทัศน์ร่วม” ที่ก้าวข้ามความแตกต่างด้านค่านิยมและรูปแบบการทำงาน

จากข้อมูลที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นความสามารถพื้นฐานที่เอื้อให้ผู้บริหารเข้าใจและปรับตัวต่อบริบทที่แตกต่าง ขณะที่กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำสากลและภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนออกผ่านการปฏิบัติจริง เมื่อองค์ประกอบทั้งสองส่วนทำงานสอดประสานกัน จะส่งผลโดยตรงต่อระดับความไว้วางใจ ความผูกพัน และความสามัคคีของทีมพหุวัฒนธรรม

ดังนั้น ในบริบทขององค์กรข้ามชาติไทย การบูรณาการการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม ควบคู่กับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้าน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารข้ามชาติ และสร้างความยั่งยืนของผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพทีมในระยะยาว ทั้งในมิติของผลสัมฤทธิ์เชิงงานและความมั่นคงของความสัมพันธ์ภายในองค์กรระดับสากล

2.3 ประสิทธิภาพทีมและความสามัคคีในบริบททีมพหุวัฒนธรรม

จากบริบทของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยที่ต้องบริหารทีมงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม งานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประสิทธิภาพทีม มิได้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลจากกระบวนการภายในทีมที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยนำเข้าหลากหลายประการ โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรมและลักษณะภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลายในการอธิบายกลไกดังกล่าวคือ แบบจำลอง Input-Process-Output (IPO Model) ของ McGrath (1964) ซึ่งเสนอว่า ปัจจัยนำเข้า เช่น ภูมิหลังทางวัฒนธรรม โครงสร้างอำนาจ และคุณลักษณะของผู้นำจะส่งผลต่อกระบวนการภายในทีม ได้แก่ รูปแบบการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และระดับความไว้วางใจ ก่อนจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และความต่อเนื่องของทีมในระยะยาว ในบริบททีมพหุวัฒนธรรม ความแตกต่างด้านภาษาค่านิยม และแบบแผนการสื่อสารมิได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง หากแต่ส่งผ่านคุณภาพของกระบวนการภายในทีม โดยเฉพาะระดับความไว้วางใจ และความร่วมมือ ระหว่างสมาชิก หากผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างปลอดภัย และจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมย่อมกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรมและคุณภาพการตัดสินใจของทีม

นอกจากนี้ ในมิติของความสามัคคีในทีม งานของ Carron et al. (1985) ได้เสนอว่า ความสามัคคีประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความผูกพันต่อภารกิจ และความผูกพันทางสังคม โดยงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ทีมที่มีระดับความสามัคคีสูงมักมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันสูง อย่างไรก็ตาม ในทีมพหุวัฒนธรรม ความสามัคคีทางสังคมอาจถูกท้าทายจากความแตกต่างด้านอัตลักษณ์และการรับรู้ความเป็นพวกเดียวกัน ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างอัตลักษณ์ร่วมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง

ในระดับการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ที่ครอบคลุมมากขึ้น งานวิจัยของ Stahl et al. (2010) ได้ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อผลการดำเนินงานของทีมในบริบทระหว่างประเทศ และพบผลลัพธ์ในลักษณะสองด้านกล่าวคือ ความหลากหลายสามารถเพิ่มศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และคุณภาพการตัดสินใจ อันเป็นผลจากการผสมผสานมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความเสี่ยงต่อความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์และความไม่ไว้วางใจ หากขาดกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสม ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า ความหลากหลายมิใช่ปัจจัยบวกหรือลบโดยตัวมันเอง หากแต่ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการภายในทีมและความสามารถของผู้นำในการกำกับทิศทางและสร้างสมดุลระหว่างความแตกต่างกับความเป็นเอกภาพ

จากข้อมูลที่กล่าวมานั้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมพหุวัฒนธรรมมีโครงสร้างเชิงเหตุผลที่ประกอบด้วยสามมิติที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้าทางวัฒนธรรมและภาวะผู้นำ ซึ่งกำหนดบริบทเริ่มต้นของทีม (2) กระบวนการภายในทีม เช่น การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไก

เชื่อมโยง และ (3) ระดับความสามัคคีทั้งเชิงภารกิจและเชิงสังคม ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผ่านไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ในบริบทของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย การยกระดับประสิทธิภาพทีมมิได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเป้าหมายหรือการควบคุมการปฏิบัติงาน หากแต่ต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการบริหารทีมอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านการสร้างความไว้วางใจ การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการเสริมสร้างความสามัคคีในระดับภารกิจและระดับสังคมควบคู่กัน การบูรณาการองค์ประกอบดังกล่าวอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงองค์กรที่ยั่งยืนทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการตัดสินใจ และเสถียรภาพของทีมในบริบทสากลอย่างแท้จริง

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 วิธีวิจัย

บทความนี้เป็นงานวิจัยในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสาร (Literature Review and Document Analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นประเด็นการลดความขัดแย้งภายในทีม การเสริมสร้างความสามัคคี และบทบาทของมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อพลวัตของทีมงาน การศึกษานี้ไม่ได้มุ่งเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง หากแต่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ บทความวิชาการ และเอกสารเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมในบริบทองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงแนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารไทยที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ

3.2 ประเภทงานวิจัย

งานวิจัยนี้จัดเป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และงานวิจัยเชิงแนวคิด (Conceptual Research) โดยอาศัยการทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้จากทฤษฎีและงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางในสาขาการจัดการระหว่างประเทศ พฤติกรรมองค์กร และการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม ลักษณะของงานเป็นการบูรณาการแนวคิดจากหลากหลายสำนักความคิด เพื่อพัฒนาเป็นกรอบวิเคราะห์ที่สามารถอธิบายกลไกของความขัดแย้งและการสร้างความกลมเกลียวในทีมงานข้ามชาติได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการทดลองหรือการเก็บข้อมูลภาคสนาม

3.3 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาใช้จากแหล่งทุติยภูมิแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

3.3.1 แหล่งข้อมูลทางวิชาการ ได้แก่ บทความจากวารสารวิชาการระดับนานาชาติ หนังสือวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ มิติทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้งในองค์กร ความสามัคคีของทีมงานและประสิทธิผลของทีมพหุวัฒนธรรม การบริหารผู้บริหารข้ามชาติ

3.3.2 แหล่งข้อมูลเชิงสถิติและรายงานอุตสาหกรรม ได้แก่ รายงานจากองค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิจัย และหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอแนวโน้มการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม และกรณีศึกษาของผู้บริหารข้ามชาติในบริบทต่างประเทศ

3.4 วิธีการคัดเลือกเอกสาร

การคัดเลือกเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ดำเนินการโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.4.1 เป็นเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทีมงานข้ามวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้ง หรือการสร้างความสามัคคีในทีมงานระหว่างประเทศ

3.4.2 เป็นงานวิจัยที่เผยแพร่ในวารสารที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer-reviewed Journals) หรือสำนักพิมพ์วิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

3.4.3 ให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับการอ้างอิงในระดับสูง หรือมีส่วนสร้างคุณูปการเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน

3.5 เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยกำหนดประเด็นการวิเคราะห์หลัก ได้แก่

3.5.1 แนวคิดและทฤษฎีที่อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทองค์การ

3.5.2 กลไกการเกิดความขัดแย้งในทีมงานพหุวัฒนธรรม (เชิงงานและเชิงความสัมพันธ์)

3.5.3 บทบาทของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในการไกล่เกลี่ยและบริหารความขัดแย้ง

3.5.4 ปัจจัยที่ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความสามัคคีของทีมงาน

3.5.5 ช่องว่างทางองค์ความรู้ (Research Gap) และประเด็นที่ยังต้องการการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทผู้บริหารไทยในต่างประเทศ

3.6 ขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

3.6.1 การสืบค้นเอกสารจากฐานข้อมูลวิชาการสากลและแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

3.6.2 การคัดกรองเอกสารตามเกณฑ์ที่กำหนด และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นทฤษฎีและตัวแปรสำคัญ

3.6.3 การวิเคราะห์สาระสำคัญของแต่ละงานวิจัย ทั้งในเชิงแนวคิด วิธีวิจัย และผลการศึกษา

3.6.4 การเปรียบเทียบและเชื่อมโยงข้อค้นพบจากบริบทประเทศและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

3.6.5 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบ สำหรับอธิบายการลดความขัดแย้งและการสร้างความสามัคคีในทีมงานของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย

3.6.6 การสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรไทยที่ส่งผู้บริหารไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

4. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารทีมงานข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศ พบว่า วัตถุประสงค์ข้อที่ (1) บรรลุผล โดยความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย โดยเฉพาะในมิติความแตกต่างด้านลำดับชั้นอำนาจ (power distance) ปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (individualism-collectivism) และรูปแบบการสื่อสารแบบตรง-อ้อม ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) และแนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำของ Hall (1976) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความไม่สอดคล้องกันของกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยตั้งต้นของความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและการตีความเจตนา ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์มากกว่าความขัดแย้งเชิงลักษณะงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ (2) ผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม และการสร้างแรงบันดาลใจเชิงคุณค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และการศึกษาข้ามวัฒนธรรมภายใต้โครงการ GLOBE ของ House et al. (2004) ซึ่งชี้ว่าผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้ตาม จะช่วยลดแรงตึงเครียดระหว่างความแตกต่าง และเสริมสร้างการยอมรับในความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ (3) ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ในระดับทีมสอดคล้องกับแบบจำลอง Input-Process-Output ของ McGrath (1964) โดยพบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ได้ส่งผลเชิงลบหรือเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน หากแต่ส่งผ่านกระบวนการภายในทีม ได้แก่ การสื่อสาร ความไว้วางใจ และกลไกการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นตัวแปรกำหนดระดับความสามัคคีและประสิทธิภาพทีมอย่างมีนัยสำคัญ ทีมที่มีโครงสร้าง

การสื่อสารชัดเจน มีบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย และมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน มีแนวโน้มเปลี่ยน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เป็นทุนทางปัญญาและนวัตกรรม

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ (4) ผลการศึกษานำไปสู่การพัฒนาและนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทีมพหุวัฒนธรรมซึ่งมีรากฐานทางวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม และให้ความสำคัญกับความกลมเกลียว การบริหารทีมในประเทศที่มีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจำเป็นต้องปรับแนวทางจากการเน้นความสัมพันธ์เชิงอ้อมไปสู่การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมาในทางกลับกัน เมื่อบริหารทีมในประเทศที่มีลำดับชั้นอำนาจต่ำ ผู้นำควรลดรูปแบบการสั่งการเชิงลำดับชั้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมเชิงแนวนอน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในทีม

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ (5) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรไทยควรพัฒนากลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารข้ามชาติ ผ่านการเสริมสร้างความสามารถด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรม และการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ โดยแยกแยะความขัดแย้งเชิงงานออกจากความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ และส่งเสริมการอภิปรายเชิงเหตุผลภายใต้ความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามัคคีและประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติอย่างยั่งยืน

แม้ว่างานวิจัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมจะมีจำนวนมาก แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยโดยเฉพาะยังมีจำกัด งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบริบทตะวันตกหรือการเปรียบเทียบระดับประเทศในภาพรวม มากกว่าการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับทีมและกระบวนการบริหารภายในองค์กร ดังนั้น การศึกษานี้จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ โดยเชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และกระบวนการทีมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถในการบูรณาการความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมเข้ากับกลยุทธ์การบริหารทีมอย่างมีระบบ การสร้างสมดุลระหว่างการเคารพความแตกต่างกับการหล่อหลอมอัตลักษณ์ร่วมของทีม เป็นกลไกสำคัญในการลดความขัดแย้ง เสริมสร้างความสามัคคี และยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรข้ามชาติในระยะยาว

5. อภิปรายผล

5.1 อิทธิพลของมิติทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่กำหนดรูปแบบการรับรู้ บทบาทผู้นำ และการตีความพฤติกรรมของสมาชิกในทีมพหุวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกรอบมิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede โดยเฉพาะมิติอำนาจเชิงลำดับชั้นและปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยปฏิบัติงานในบริบทที่มีค่าปัจเจกนิยมสูงและลำดับชั้นอำนาจต่ำ ความคาดหวังของสมาชิกต่อความเป็นผู้นำมีลักษณะเน้นความเสมอภาค การแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หากผู้นำยังคงใช้รูปแบบการบริหารเชิงลำดับชั้นและการสื่อสารเชิงอ้อมตามบริบทวัฒนธรรมเดิม อาจนำไปสู่การรับรู้ถึงความไม่โปร่งใสหรือการขาดความชัดเจน

นอกจากนี้ แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำของ Edward T. Hall ช่วยอธิบายความคลาดเคลื่อนด้านการสื่อสารที่พบในทีมข้ามชาติ กล่าวคือ ในบริบทวัฒนธรรมบริบทต่ำ การสื่อสารที่ไม่ตรงประเด็นหรือการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอาจถูกตีความว่าเป็นการขาดความมั่นใจหรือขาดภาวะผู้นำ ขณะที่ในบริบทบริบทสูง การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเกินไปอาจถูกมองว่าไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ ผลการวิจัยจึงสนับสนุนข้อเสนองเชิงทฤษฎีที่ว่า ความขัดแย้งจำนวนมากมิได้เกิดจากสาระของงาน หากแต่เกิดจากการตีความเจตนาและความหมายที่แตกต่างกันตามกรอบวัฒนธรรม

5.2 บทบาทของภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและความฉลาดทางวัฒนธรรมในการลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความไว้วางใจในทีมพหุวัฒนธรรม

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมิได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทีมโดยตรง หากแต่ส่งผ่าน “กระบวนการภายในทีม” ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลอง Input–Process–Output ของ Joseph E. McGrath โดยเฉพาะมิติการสร้างควมไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้ง และบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย

ในด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James MacGregor Burns ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจเชิงคุณค่าและการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวในบริบทข้ามวัฒนธรรมจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเชิงบริบทตามข้อค้นพบของโครงการ GLOBE ภายใต้การนำของ Robert J. House ซึ่งระบุว่า การรับรู้ผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม

ข้อค้นพบสำคัญของการศึกษานี้คือ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมและสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบท จะช่วยลดความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ และส่งเสริมให้ความขัดแย้งเชิงงานกลายเป็นพื้นที่ของการแลกเปลี่ยนเชิงสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิเคราะห์ทอริมานของ Günter K. Stahl ที่ชี้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจและนวัตกรรมได้ หากมีกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสม

5.3 กลไกกระบวนการภายในทีมด้านการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความสามัคคีที่นำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมิได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติโดยตรง หากแต่ส่งผ่านกระบวนการภายในทีมซึ่งประกอบด้วยการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างความสามัคคี สอดคล้องกับแบบจำลอง Input–Process–Output (IPO) ของ McGrath (1964) ที่อธิบายว่า ปัจจัยนำเข้าด้านความหลากหลายจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของทีมผ่านคุณภาพของกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย การสร้างความเข้าใจร่วมและการสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย ซึ่งช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพของการประสานงานภายในทีม

ในด้านการจัดการความขัดแย้ง ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งเชิงงานและความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งเชิงงานสามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นคุณภาพการตัดสินใจ และนวัตกรรมของทีม หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ในขณะที่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์มีแนวโน้มลดระดับความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันของสมาชิกในทีม ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้ความเคารพซึ่งกันและกัน จึงเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Stahl et al. (2010) ที่ระบุว่า ผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทีมมากกว่าความหลากหลาย

ข้อค้นพบสำคัญของการศึกษานี้คือ กระบวนการภายในทีมทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพของทีมงานข้ามชาติ กล่าวคือ ทีมที่สามารถพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และเสริมสร้างความสามัคคีบนพื้นฐานของความไว้วางใจจะสามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อยกระดับการเรียนรู้ร่วมกัน คุณภาพการตัดสินใจ และผลการดำเนินงานของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารทีมพหุวัฒนธรรมมิได้ขึ้นอยู่กับระดับของความแตกต่างทางวัฒนธรรม หากแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการภายในทีมที่ผู้บริหารสามารถออกแบบและส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

5.4 การพัฒนาและอภิปรายกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทีมพหุวัฒนธรรม

ผลการศึกษานี้ นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทีมพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศ โดยการสังเคราะห์องค์ความรู้จากแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำของ Hall (1976) แบบจำลอง Input-Process-Output ของ McGrath (1964) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปรับตัว และแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) เข้าด้วยกันเป็นระบบ กรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า ประสิทธิภาพของทีมพหุวัฒนธรรมมิได้เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยตรง หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์บริบททางวัฒนธรรม ปรับรูปแบบภาวะผู้นำ และออกแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะของทีมในแต่ละประเทศ

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ McGrath (1964) ที่อธิบายว่า ปัจจัยนำเข้าของทีมจะส่งผลต่อผลลัพธ์ผ่านกระบวนการภายในทีม มากกว่าการส่งผลโดยตรง อีกทั้งยังสอดคล้องกับโครงการ GLOBE ของ House และคณะที่เสนอว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับบริบททางวัฒนธรรมของผู้ตาม ดังนั้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอจึงช่วยเชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และพลวัตของทีมเข้าไว้ในแบบจำลองเดียวกัน ทำให้สามารถอธิบายกลไกการลดความขัดแย้งและการเสริมสร้างความสามัคคีของทีมพหุวัฒนธรรมได้อย่างเป็นลำดับและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ในเชิงวิชาการ กรอบแนวคิดนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรมด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม ซึ่งที่ผ่านมา มักศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมหรือภาวะผู้นำแยกจากกัน แต่ยังมีการบูรณาการตัวแปรสำคัญเหล่านี้เพื่ออธิบายกระบวนการบริหารทีมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยค่อนข้างจำกัด ขณะเดียวกัน ในเชิงปฏิบัติ กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารข้ามชาติ การเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานในต่างประเทศ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทีมพหุวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเทศ อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ลดความขัดแย้ง และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรข้ามชาติในระยะยาว

5.5 แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรไทยในการพัฒนาผู้บริหารข้ามชาติและยกระดับประสิทธิภาพทีมงานพหุวัฒนธรรม

ในเชิงประยุกต์ ผลการวิจัยสะท้อนว่า ผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยไม่สามารถใช้แนวทางการบริหารแบบเดียวกันในทุกบริบท แต่ควรใช้กลยุทธ์เชิงปรับตัว ที่บูรณาการความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารทีมอย่างเป็นระบบ

ประการแรก ควรออกแบบระบบการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดพื้นที่ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเสมอภาค โดยเฉพาะในบริบทที่มีลำดับชั้นอำนาจต่ำ

ประการที่สอง ควรพัฒนาอัตลักษณ์ร่วมของทีม เพื่อลดการแบ่งแยกตามภูมิหลังทางวัฒนธรรม และเสริมสร้างความสามัคคีเชิงภารกิจควบคู่กับความสามัคคีเชิงสังคม

ประการที่สาม ควรแยกแยะความขัดแย้งเชิงงานออกจากความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ และส่งเสริมการอภิปรายเชิงเหตุผลภายใต้บรรยากาศที่เคารพความแตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้ความหลากหลายให้เป็นทุนทางปัญญาขององค์กร

โดยสรุป การอภิปรายผลครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมมิใช่เพียงประเด็นด้านทักษะการจัดการทั่วไป หากแต่เป็นกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และพลวัตของทีมเข้าด้วยกันอย่างบูรณาการ งานวิจัยนี้จึงมีส่วนสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในมิติของบทบาทผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย ซึ่งยังมีการศึกษาค่อนข้างจำกัดในวรรณกรรมสากล และช่วยขยายความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกการลดความขัดแย้งและการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรข้ามชาติอย่างเป็นรูปธรรม

6. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

6.1.1 ควรดำเนินการศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์กรข้ามชาติที่หลากหลายอุตสาหกรรมและภูมิภาค เพื่อทดสอบความทั่วไป ของกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรม

6.1.2 ควรศึกษาบทบาทของความฉลาดทางวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัวของผู้นำ ในฐานะตัวแปรกำกับ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพของทีม

6.1.3 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่บริบทการทำงานแบบเสมือน และแบบไฮบริดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ และกลไกการจัดการความขัดแย้งในทีมข้ามชาติอย่างมีนัยสำคัญ

6.1.4 ควรพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และพลวัตของทีมในระดับพหุระดับ เพื่อเพิ่มความลึกซึ้งในการอธิบายปรากฏการณ์เชิงองค์กร

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

6.2.1 องค์กรควรนำแนวคิดการบริหารแบบปรับบริบทมาใช้ แทนการใช้แนวทางเดียวกันในทุกประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่

6.2.2 ควรพัฒนาโปรแกรมเตรียมความพร้อมก่อนการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศโดยเน้นการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความเข้าใจบริบททางสังคม และการรับรู้ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม

6.2.3 ควรส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์ร่วมของทีมเพื่อเพิ่มความไว้วางใจและลดความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ภายในทีมพหุวัฒนธรรม

6.2.4 ควรพัฒนากลไกการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งของนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน

7. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การศึกษานี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในสาขาการจัดการข้ามวัฒนธรรมและภาวะผู้นำระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในประเด็นการบริหารทีมพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยในต่างประเทศ งานวิจัยนี้ได้เพียงอธิบายผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อความขัดแย้งและความสามัคคีเท่านั้น หากยังพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และกระบวนการภายในทีมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในระดับองค์กรข้ามชาติ

7.1 การตีความความขัดแย้งในทีมภายใต้กรอบวัฒนธรรมที่แตกต่าง

องค์ความรู้ใหม่ประการแรก คือ การเสนอกรอบการตีความความขัดแย้งในทีมข้ามวัฒนธรรมที่แยกแยะระหว่าง “ความขัดแย้งเชิงงาน” และ “ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์” ภายใต้มิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede และแนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำของ Edward T. Hall

ผลการศึกษาพบว่า ในบริบทที่มีความแตกต่างด้านปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม และลำดับชั้นอำนาจสูง-ต่ำ การรับรู้พฤติกรรมเดียวกันอาจถูกตีความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมาอาจถูกมองว่าเป็นความสร้างสรรค์ในวัฒนธรรมหนึ่ง แต่ถูกมองว่าเป็นการทำทายนอำนาจในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ดังนั้น ความขัดแย้งจำนวนมากในทีมข้ามชาติจึงมิได้เกิดจากเนื้อหาของงาน หากแต่เกิดจากความแตกต่างในการตีความเชิงวัฒนธรรม งานวิจัยนี้จึงเสนอกรอบวิเคราะห์ความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมเพื่ออธิบายกลไกดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

7.2 แบบจำลองบูรณาการระหว่างมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และกระบวนการทีม

องค์ความรู้ใหม่ประการที่สอง คือ การพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยง (1) ปัจจัยนำเข้าทางวัฒนธรรม (2) ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว และ (3) กระบวนการภายในทีม ตามตรรกะของแบบจำลอง Input-Process-Output ของ Joseph E. McGrath

งานวิจัยเสนอว่า ภาวะผู้นำมิได้เป็นเพียงตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทีมโดยตรง หากแต่ทำหน้าที่เป็นกลไกในการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ผ่านการสร้างความรู้ความเข้าใจ การออกแบบการสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดนี้ขยายกรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James MacGregor Burns ไปสู่บริบทวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

7.3 แนวคิดความสามัคคีเชิงวัฒนธรรม งานวิจัยนี้นำเสนอแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า ความสามัคคีเชิงวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง ระดับความสามารถของทีมในการสร้างอัตลักษณ์ร่วมโดยไม่ลบหลู่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม แนวคิดดังกล่าวต่อยอดจากวรรณกรรมด้านความสามัคคีทีมแบบดั้งเดิม โดยชี้ให้เห็นว่า ในทีมข้ามชาติความสามัคคีมิได้หมายถึงความเหมือนกัน หากแต่หมายถึงการยอมรับความแตกต่างภายใต้เป้าหมายร่วมแนวคิดนี้ช่วยอธิบายว่า ทีมที่มีความหลากหลายสูงสามารถบรรลุประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้ เมื่อผู้นำสามารถหล่อหลอมความแตกต่างให้เป็นทุนทางปัญญา และลดแรงเสียดทานทางความสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับที่สร้างสรรค์

7.4 ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรข้ามชาติไทย
องค์ความรู้ใหม่ในเชิงปฏิบัติที่ได้จากการศึกษานี้ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยให้มีความพร้อมเชิงวัฒนธรรมก่อนการไปประจำการต่างประเทศ โดยประกอบด้วย

7.4.1 การพัฒนาความตระหนักรู้ในมิติทางวัฒนธรรมของประเทศปลายทาง เพื่อปรับรูปแบบการสื่อสารและการตัดสินใจให้เหมาะสม

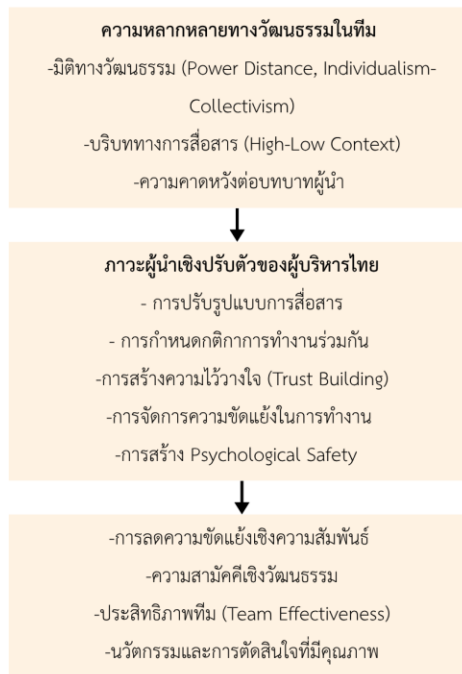
7.4.2 การออกแบบกระบวนการสื่อสารในทีมที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเชิงเหตุผล ลดการตีความเชิงลบจากความแตกต่าง

7.4.3 การสร้างอัตลักษณ์ร่วมของทีมผ่านเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และคุณค่าร่วม เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีเชิงภารกิจควบคู่กับความสามัคคีเชิงสังคม

องค์ความรู้ทั้งหมดนี้ช่วยขยายกรอบการจัดการข้ามวัฒนธรรมจากระดับการเปรียบเทียบประเทศ ไปสู่ระดับกลไกภายในทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารข้ามชาติชาวไทยโดยเฉพาะ ซึ่งยังมีงานวิจัยจำกัดในวรรณกรรมสากล

งานวิจัยนี้ได้เพียงยืนยันความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการบริหารทีม หากแต่ได้พัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการและแนวคิดใหม่ที่สามารถใช้เป็นกรอบอ้างอิงทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรข้ามชาติไทยในบริบทโลกาภิวัตน์อย่างยั่งยืน

ตัวแบบการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย
(Thai Expatriate Cross-Cultural Team Management Model)



ภาพที่ 2 ตัวแบบการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย

ตัวแบบการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารข้ามชาติชาวไทย (Thai Expatriate Cross-Cultural Team Management Model) ที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ สะท้อนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์เชิงทฤษฎีและการวิเคราะห์เชิงระบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และพลวัตภายในทีมพหุวัฒนธรรม โดยเน้นผลกระทบที่มีรากฐานจากความแตกต่างเชิงค่านิยม การสื่อสาร และโครงสร้างอำนาจในบริบทประเทศไทย

โมเดลดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานมิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede และแนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-ต่ำของ Edward T. Hall ซึ่งอธิบายกลไกการตีความพฤติกรรมที่แตกต่างกันในทีมข้ามชาติ พร้อมบูรณาการตรรกะของแบบจำลอง Input-Process-Output ของ Joseph E. McGrath เพื่อแสดงลำดับความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพทีม

ภายใต้โมเดลนี้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยนำเข้า ที่มีผลต่อการรับรู้บทบาทผู้นำ รูปแบบการสื่อสาร และความคาดหวังต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ในบริบทที่มีลำดับชั้นอำนาจต่ำ สมาชิกทีมคาดหวังการมีส่วนร่วมและความเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็น ขณะที่ในบริบทลำดับชั้นอำนาจสูง สมาชิกอาจคาดหวังความชัดเจนในการสั่งการและบทบาทผู้นำที่เด่นชัด ความไม่สอดคล้องระหว่างรูปแบบการบริหารของผู้บริหารกับบริบทดังกล่าวอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนด้านการรับรู้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์

ในระดับกระบวนการโมเดลเสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวทำหน้าที่เป็นกลไกในการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เป็นศักยภาพเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านการสร้างความไว้วางใจ การกำหนดคติกการทำงานที่ชัดเจน และการส่งเสริมบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย เมื่อกระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเชิงงานจะถูกยกระดับเป็นพื้นที่ของการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ แทนที่จะพัฒนาไปสู่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์

ผลลัพธ์ของโมเดล คือ ความสามัคคีเชิงวัฒนธรรมและประสิทธิภาพทีม ซึ่งหมายถึง ความสามารถของทีมในการสร้างอัตลักษณ์ร่วมโดยไม่ลบหลู่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายเป็นทุนทางปัญญาในการตัดสินใจและนวัตกรรม

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรข้ามชาติไทยจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมเชิงวัฒนธรรมผ่านการฝึกอบรมด้านความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม การวิเคราะห์บริบทประเทศปลายทาง และการออกแบบกระบวนการบริหารทีมที่ยืดหยุ่นตามบริบท มากกว่าการใช้แนวทางเดียวกันในทุกประเทศ นอกจากนี้ องค์กรควรสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของทีมในระยะยาว

8. เอกสารอ้างอิง

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30–47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2016). Cultural agility and international assignees' effectiveness. *Journal of World Business*, 51(4), 612–622.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Maznevski, M. L., Stevens, M. J., & Stahl, G. K. (2018). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge.
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124–144.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.68>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>