



การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ Generation Y: กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในบริบทองค์กรระหว่างประเทศ ภายใต้พลวัตความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ*

STRATEGIC CROSS-CULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE AMONG GENERATION Y LEADERS: AN INTEGRATED FRAMEWORK IN INTERNATIONAL BUSINESS UNDER ECONOMIC UNCERTAINTY

ชนาธิป ทองประกอบ

Chanathip Thongpragob

สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

International Business Management, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

Corresponding author E-mail: Chanathip.t@ru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Generation Y (Gen Y) ภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาซึ่งเกิดจากวิกฤตโควิด-19 ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเคลื่อนย้ายทุนในระบบโลก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำในองค์กรระหว่างประเทศต้องปรับตัวด้านทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะในกลุ่มผู้นำ Gen Y ที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล มีความยืดหยุ่นทางความคิด ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม การศึกษานี้บูรณาการในบริบทองค์กรระหว่างประเทศ และแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ Gen Y ในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ เสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารที่ตอบโจทย์องค์กรในบริบท โลกาภิวัตน์ ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ Gen Y ควรมุ่งเน้นสามมิติหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (time sensitivity and change responsiveness) 2) การสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างความน่าเชื่อถือ (transparency and credibility) และ 3) การสร้างการมีส่วนร่วมและความหมายร่วมในทีมงานที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (participatory engagement) ทั้งนี้ การเสริมสร้างความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (cultural awareness) และความสามารถในการปรับตัวเชิงบริบท (contextual adaptability) ถือเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการนำในองค์กรท่ามกลางบริบทที่ไร้พรมแดนบทความนี้จึงมีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม การสร้างแบบจำลองภาวะผู้นำใหม่ และการยกระดับสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ

* Received 5 July 2025; Revised 26 July 2025; Accepted 29 July 2025

Gen Y เพื่อขับเคลื่อนองค์กรระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพในยุคแห่งความไม่แน่นอนและพลวัตทางเศรษฐกิจ

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ, การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์, ผู้นำ Generation Y, บริบทองค์กรระหว่างประเทศ, พลวัตความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

Abstract

This academic article explores the development of cross-cultural strategic communication competencies among Generation Y (Gen Y) leaders in the context of economic uncertainty from 2019 to 2025. During this period, challenges such as the COVID -19 pandemic, geopolitical conflicts, technological disruptions, and global capital mobility significantly affected leadership communication within international organizations. These changes required that Gen Y leaders—who are recognized for their digital fluency, cognitive flexibility, and preference for transparency and participatory engagement to adapt their communication strategies to meet complex global demands. Grounded in the theoretical frameworks of Gen Y leadership, strategic communication, and intercultural communication, this study synthesizes existing literature and proposes a conceptual framework for developing communication aligned with globalization. The analysis identifies three essential dimensions: 1) time sensitivity and responsiveness to change, 2) transparent and credible communication, and 3) participatory engagement within multicultural teams. Moreover, cultural awareness and contextual adaptability are emphasized as crucial intercultural assets that enhance leadership effectiveness in cross-border environments. The article concludes by offering strategic recommendations for leadership development, including training programs, adaptive leadership models, and intercultural competence enhancement. These insights aim to equip Gen Y leaders with the necessary communication capabilities to effectively navigate and lead international organizations effectively in times of volatility and global transformation.

Keywords: Competency Development, Strategic Cross-Cultural Communication, Generation Y Leadership, International Organizational Context, Economic Volatility Dynamics

บทนำ

ในช่วงปี 2019 - 2025 โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินธุรกิจในระดับโลก วิกฤตโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ล้วนเพิ่มความท้าทายให้กับผู้นำองค์กรระดับโลก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้บังคับให้องค์กรต้องปรับตัวในด้านต่างๆ เช่น กลยุทธ์การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสาร



ภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014a) จึงทำให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมกลายเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้ผู้นำในการนำพาองค์กรผ่านภาวะวิกฤตและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นโดยในบริบทของประเทศไทย ภาคธุรกิจจำนวนมาก โดยเฉพาะองค์กรที่มีการดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าระหว่างประเทศ หรือมีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ ต่างต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น กลุ่มธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และการท่องเที่ยว ซึ่งต้องอาศัยแรงงานและผู้บริหารจากหลากหลายประเทศ ต่างพบข้อจำกัดในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน อันเนื่องมาจากความแตกต่างของค่านิยม ภาษา และบริบทการสื่อสาร โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดวิกฤตโควิด-19 ที่พนักงานต้องสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ข้ามพรมแดน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต และความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับองค์กรไทย

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในทักษะที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรระหว่างประเทศในยุคที่โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสื่อสารสะดวกขึ้น การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมหลากหลายไม่เพียงแต่เป็นการส่งข้อความจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง แต่เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในระดับต่าง ๆ ผ่านมุมมองที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ในโลก (Hofstede, G., 1980); (Hall, E. T., 1976) อย่างไรก็ตาม การขาดทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอาจทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน การตัดสินใจที่ผิดพลาด และความขัดแย้งภายในองค์กร

ผู้นำ Generation Y (Gen Y) ซึ่งเกิดระหว่างปี 1981-1996 มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากรุ่นก่อนในด้านความเข้าใจเทคโนโลยี (Digital fluency), ความเปิดกว้างทางความคิด (Openness), และค่านิยมที่เน้นความยืดหยุ่นและการพัฒนาตนเอง (Twenge, J. M., 2010); (Ng, E. S. W. et al., 2010) ผู้นำ Gen Y สามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยนำพาองค์กรไปข้างหน้าในช่วงที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในช่วงที่เกิดวิกฤตภายในองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน อาจพบปัญหา เช่น ความไม่เข้าใจร่วมกันในงาน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และความผิดพลาดในการตีความข้อมูลจากบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 1997) ปัญหาเหล่านี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงได้นำเสนอบทความเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ Generation Y: กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในบริบทองค์กรระหว่างประเทศ ภายใต้พลวัตความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ เพื่อสำรวจและเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Gen Y โดยเฉพาะในช่วงที่มีความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การศึกษาครั้งนี้จะมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะเฉพาะของผู้นำ Gen Y, ความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม, และการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรระหว่างประเทศ

กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

1. ภาวะผู้นำของ Generation Y

ในการศึกษาการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Generation Y ในช่วงปี 2019-2025 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ อันเกิดจากผลกระทบของวิกฤตโควิด-19 วิกฤตพลังงาน สงครามการค้า และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของผู้นำในเจนเนอเรชันนี้ควบคู่กับการพิจารณาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ ค่านิยม และรูปแบบการสื่อสารที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Gen Y ซึ่งมีความแตกต่างจากผู้นำรุ่นก่อนหน้าอย่างชัดเจน (Twenge, J. M., 2010); (Ng, E. S. W. et al., 2010)

โดยงานศึกษาของ Twenge, J. M. et al. ชี้ให้เห็นว่า Gen Y ให้ความสำคัญกับคุณค่าในชีวิตส่วนตัว ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการยึดติดกับลำดับชั้นในองค์กรหรือความมั่นคงแบบเดิม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนผ่านรูปแบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง และต้องการความโปร่งใสจากผู้นำระดับสูง (Twenge, J. M. et al., 2010) ในขณะที่ Ng, E. S. W. et al. พบว่า Gen Y มีความคาดหวังสูงต่อองค์กร โดยเฉพาะ การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ผู้นำ Gen Y ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจในทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Ng, E. S. W. et al., 2010) นอกจากนี้ Lyons, S. T. et al. ยังเสนอว่า Gen Y มีความสามารถในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากกว่ารุ่นก่อน เนื่องจากเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีอย่างชัดเจนจึงส่งผลต่อมุมมองในการสื่อสารกับผู้คนต่างวัฒนธรรม โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการในแนวดิ่ง (Lyons, S. T. et al., 2014)

เมื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับสูง การเข้าใจพลวัตของผู้นำ Gen Y จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถรับมือกับความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ (Jenei, S. & Machova, R., 2024)

2. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

ในบริบทของโลกธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยโลกาภิวัตน์หรือการเคลื่อนย้ายเงินทุน เทคโนโลยี และแรงงานอย่างไร้พรมแดน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) ได้กลายเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014a) ความเข้าใจในความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกในแต่ละสังคมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างประเทศ

แนวคิดคลาสสิกของ Hofstede, G. ชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถจำแนกออกเป็นมิติต่างๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการสื่อสาร อาทิ มิติเรื่องลำดับชั้นอำนาจ (power distance), ปัจเจกนิยม กับกลุ่มนิยม (individualism vs. collectivism), และระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) โดยประเทศที่มีมิติลำดับชั้นอำนาจสูง มักมีแนวโน้มการสื่อสารแบบบนลงล่าง และมีระดับ ความเป็นทางการในการสื่อสารสูงกว่าประเทศที่มีมิตินี้ต่ำ ขณะที่ประเทศที่มีระดับปัจเจกนิยมสูง มักให้คุณค่ากับการสื่อสารที่เปิดเผย



ตรงไปตรงมา และเน้นการแสดงออกของความคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผู้นำต้องตระหนักเพื่อปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบทที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (Hofstede, G., 1980) งานวิจัยของ Zemojtel-Piotrowska, M. & Piotrowski, J. ได้ยืนยันประเด็นนี้โดยการวิเคราะห์อิทธิพลของมิติวัฒนธรรมที่มีต่อรูปแบบการสื่อสารในองค์กร พบว่ามิติของปัจเจกนิยมส่งผลต่อการให้คุณค่ากับการสื่อสารแบบเปิดเผย ในขณะที่มิติของลำดับชั้นอำนาจส่งผลต่อระดับความเป็นทางการ และรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างในบริบทของการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ (Zemojtel-Piotrowska, M. & Piotrowski, J., 2023)

นอกจากนี้ แนวคิดของ Hall, E. T. ที่จำแนกวัฒนธรรมตามระดับของบริบทในการสื่อสาร (High vs. Low context) ยังมีนัยสำคัญต่อการเลือกวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้รับสาร โดยวัฒนธรรมบริบทสูง เช่น ประเทศในเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มักพึ่งพานัยยะ ความสัมพันธ์ และบริบท ที่ไม่ปรากฏตรงหน้า ขณะที่วัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น ประเทศในยุโรปตะวันตกและอเมริกาเหนือ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน (Hall, E. T., 1976) ผลการศึกษาของ Broeder, P. สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยระบุว่าบุคลากรจากวัฒนธรรมบริบทสูงมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงการปะทะกันทางความคิดผ่านการสื่อสาร โดยอ้อม ในขณะที่ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมบริบทต่ำจะมุ่งเน้นความโปร่งใสและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างเปิดเผย ซึ่งผู้นำที่ทำงานในองค์กรพหุวัฒนธรรมจำเป็นต้องเข้าใจและออกแบบสารให้เหมาะสมกับบริบท ของผู้รับ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ (Broeder, P., 2021)

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. ขยายกรอบแนวคิดนี้โดยเน้น “ตรรกะทางวัฒนธรรม” (cultural logic) อันเป็นชุดของสมมติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมและการสื่อสารของบุคคลแต่ละกลุ่ม ผู้เขียนเห็นว่า ความเข้าใจตรรกะทางวัฒนธรรมไม่เพียงช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตีความพฤติกรรมของผู้อื่น แต่ยังเปิดโอกาสให้เกิดการสร้าง “ความหมายร่วม” (shared meaning) ซึ่งเป็นพื้นฐาน ของความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 1997)

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำ Generation Y จำเป็นต้องอาศัย ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Cultural awareness) ความสามารถในการปรับตัวเชิงบริบท (Contextual adaptability) และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงโครงสร้างอำนาจ ค่านิยมทางสังคม และรูปแบบการรับรู้ ของผู้ฟังอย่างลึกซึ้ง สมรรถนะเหล่านี้จะกลายเป็นทุนทางวัฒนธรรม (Cultural capital) ที่ช่วยเสริมศักยภาพ ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเวทีระหว่างประเทศ

2. การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication)

โลกธุรกิจในปัจจุบันซึ่งมีพลวัตและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรเข้ากับบริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย แนวคิดนี้มิได้จำกัดอยู่เพียงการส่งสารเพื่อสร้างการรับรู้ แต่ยังหมายรวมถึงการวางแผนและจัดการ การสื่อสารในลักษณะที่มีจุดมุ่งหมาย ชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักขององค์กรในระยะยาว (Hallahan, K. et al., 2007); (Cornelissen, J., 2020)

ภายใต้กรอบคิดดังกล่าว Hall, E. T. ได้เสนอว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็น “การบูรณาการการสื่อสารในทุกระดับขององค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์หลักอย่างมีประสิทธิภาพ” (Hall, E. T., 1976) ขณะที่ Cornelissen, J.

ขยายขอบเขตแนวคิดนี้โดยชี้ให้เห็นถึง “การสื่อสารในฐานะกระบวนการสร้างความหมายร่วม (Shared meaning)” ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Cornelissen, J., 2020) สำหรับผู้นำ Generation Y ซึ่งเติบโตในยุคดิจิทัลที่เน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และการแลกเปลี่ยนข้อมูล แบบสองทาง (Ng, E. S. W. et al., 2010); (Twenge, J. M. et al., 2010) ทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงมีไม่เพียง “ทักษะการถ่ายทอดสาร” หากแต่เป็น “สมรรถนะหลัก (Core Competencies)” ที่ส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการนำองค์กรในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และข้ามพรมแดน

จากงานวิจัยของ Deal, J. J. et al. ผู้นำ Gen Y ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการสื่อสาร (Communication fairness) และการมีพื้นที่ในการแสดงออกอย่างเท่าเทียม ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันทางอารมณ์และความไว้วางใจในระดับองค์กร (Deal, J. J. et al., 2010) ดังนั้น การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงมิติสามประการ ที่สัมพันธ์กับผู้นำ Gen Y ได้แก่

3.1 มิติของเวลาและการเปลี่ยนแปลง (Time Sensitivity and Change Responsiveness) : ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014b)

3.2 มิติของความโปร่งใสและการสร้างความน่าเชื่อถือ (Transparency and Credibility) : การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะเมื่อองค์กร ต้องตัดสินใจในช่วงวิกฤต (Hallahan, K. et al., 2007)

3.3 มิติของการมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทาง (Participatory Engagement) : การเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการสื่อสาร ช่วยสร้าง “ความหมายร่วม” ซึ่งเป็นพื้นฐานของความเข้าใจและการดำเนินกลยุทธ์ที่ยั่งยืน (Cornelissen, J., 2020)

เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยการตีความบริบททางวัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเข้าใจร่วม และการออกแบบสารที่คำนึงถึงความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และการรับรู้ของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้นำ Gen Y สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่ไร้พรมแดน

4. พลวัตความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ (Economic Uncertainty)

บริบททางเศรษฐกิจโลกในช่วงปี ค.ศ. 2019-2025 เป็นช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตจากหลากหลายปัจจัย ทั้งการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) วิกฤตพลังงาน ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างมหาอำนาจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เกิดขึ้นอย่างก้าวกระโดด ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การทำงาน และรูปแบบ การสื่อสารในระดับโลกอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายบริบทของความ ไม่แน่นอนดังกล่าว นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูงได้หันมาใช้กรอบแนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity), และความคลุมเครือ



(Ambiguity) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ต่อการตัดสินใจในสถานะที่ข้อมูล ไม่สมบูรณ์ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงสูง และปัจจัยแวดล้อมมีความซับซ้อนสูง (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014a)

ภายใต้บริบทของ VUCA ความสามารถของผู้นำในการบริหารความไม่แน่นอนจึงกลายเป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ Generation Y ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และคุ้นเคยกับระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Ng, E. S. W. et al., 2010); (Twenge, J. M. et al., 2010) ลักษณะเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำ Gen Y มีศักยภาพในการบริหารวิกฤตและนำพาองค์กรผ่านความผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเชิงเทคโนโลยียังไม่เพียงพอ หากขาดทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (strategic communication) และความเข้าใจเชิงลึกในความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Cornelissen, J., 2020); (Hofstede, G., 1980) จึงควรพัฒนาความสามารถของผู้นำ Gen Y ในลักษณะองค์รวมที่เชื่อมโยงระหว่างการคิดเชิงระบบ การสื่อสารที่มีเป้าหมาย และความตระหนักรู้ในบริบทที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่าง ไม่หยุดนิ่ง

กล่าวโดยสรุป ภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจในยุค VUCA มิได้เป็นเพียงความท้าทายขององค์กรเท่านั้น หากแต่เป็นสนามฝึกสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำรุ่นใหม่ โดยเฉพาะผู้นำ Gen Y ซึ่งมีศักยภาพในการผสานเทคโนโลยี การสื่อสาร และความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความยืดหยุ่น ความมั่นใจ และ ทิศทางการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่อนาคตอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ (Findings/Discussion)

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Gen Y

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Generation Y พบว่ามีองค์ประกอบหลักที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในบริบทระหว่างวัฒนธรรมอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความถี่และความคุ้นชินในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ทักษะที่เปิดกว้างและความสามารถในการรับมือกับความคลุมเครือ และ 3) บริบทของภาษาแม่และรากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ประการแรก ความถี่และความคุ้นชินในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital fluency) เป็นลักษณะเด่น ของผู้นำ Gen Y ที่เติบโตมาท่ามกลางยุคเปลี่ยนผ่านสู่โลกออนไลน์ ทำให้สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การประชุมทางไกล (Video conferencing), การส่งข้อความโต้ตอบแบบทันที (Instant messaging) และ แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) เช่น Slack หรือ Microsoft Teams (Prensky, M., 2001); (Tapscott, D., 2009) ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง และ เอื้อให้เกิดการสื่อสารแบบไร้พรมแดน (Ng, E. S. W. et al., 2010)

ประการที่สอง ทักษะที่เปิดกว้างและความสามารถในการรับมือกับความคลุมเครือ (Openness) และ ความอดทนต่อความคลุมเครือ (Tolerance for ambiguity) เป็นปัจจัยทางจิตสังคมที่สนับสนุนการสร้าง ความเข้าใจในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม งานวิจัยของ Twenge, J. M., Leung, K. et al., Thomas, D. C. et al. ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีระดับทัศนคติเชิงเปิด (Openness) สูงสามารถประเมินและปรับตัวเข้ากับบริบท ทาง

วัฒนธรรมได้ดีกว่า ในขณะที่ผู้นำที่มี tolerance for ambiguity สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม Gen Y ซึ่งมีแนวโน้มเปิดรับความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และ อัตลักษณ์ทางเพศมากกว่ารุ่นก่อนหน้า (Twenge, J. M., 2010); (Leung, K. et al., 2005); (Thomas, D. C. et al., 2008)

ประการที่สาม บริบทของภาษาแม่และรากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารทั้งในแง่ของเนื้อหาและการตีความ Hall, E. T. แบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมบริบทสูง (High-context) เช่น ประเทศญี่ปุ่น, ไทย ซึ่งเน้นความสัมพันธ์และนัยยะทางสังคม และ วัฒนธรรมบริบทต่ำ (Low-context) เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา, เยอรมนี ซึ่งให้ความสำคัญกับความตรงไปตรงมา และความชัดเจนของข้อความ (Hall, E. T., 1976) ขณะที่ Hofstede, G. อธิบายมิติทางวัฒนธรรมอื่นๆ เช่น Power distance, Individualism และ Uncertainty avoidance ซึ่งล้วนส่งผลต่อวิธีการสื่อสารและการตัดสินใจในบริบท ข้ามวัฒนธรรมความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในระดับเหล่านี้อาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการตีความสาร และขัดขวางความไว้วางใจในทีมงานที่ประกอบด้วยผู้คนในหลากหลายประเทศ (Hofstede, G., 1980)

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำ Generation Y จำเป็นต้องพัฒนา "สมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแบบองค์รวม" ที่ครอบคลุมทั้งทักษะเทคโนโลยี ทักษะจิตทางจิตวิทยา และการตระหนักรู้ด้านบริบทวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารและการบริหารทีมงานในโลกธุรกิจที่ไร้พรมแดนและไม่หยุดนิ่ง

2. ความท้าทายภายใต้บริบท VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

ในช่วงหลังปี ค.ศ. 2019 เป็นต้นมา สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกได้เผชิญกับความปั่นป่วนที่สะท้อนคุณลักษณะของโลกแบบ VUCA อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ หรือการเร่งตัวของนวัตกรรมเทคโนโลยี ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อพลวัตของการสื่อสารในองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของเวลา ความแม่นยำ และการตีความ ข้ามวัฒนธรรม (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014b) ภายใต้บริบทนี้ สามารถจำแนกความท้าทายหลักในการสื่อสาร ของผู้นำ Gen Y ออกเป็นสองประการ ได้แก่

2.1 การสื่อสารภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา

สภาวะวิกฤตและแรงกดดันจากการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนในระดับยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ผู้นำต้องดำเนินการสื่อสารที่ซับซ้อนภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งนำไปสู่ความเสี่ยงในการลดทอนคุณภาพของเนื้อหา ความชัดเจน และการตีความร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทข้ามวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยทักษะของการอ่านนัยแฝงและความละเอียดอ่อนในการประมวลผลความหมาย (Hallahan, K. et al., 2007)

2.2 ความล่าช้าและความคลาดเคลื่อนจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม

การมีระบบคิดทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและทีมงานจากหลากหลายประเทศ เช่น ความแตกต่างในลักษณะภาษากาย น้ำเสียง และวิธีการใช้ถ้อยคำ อาจนำไปสู่การตีความที่ไม่ตรงกัน และเกิดความคลาดเคลื่อนในการรับสาร งานวิจัยของ Gudykunst, W. B., Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. ระบุว่า ความไม่เข้าใจในตรรกะทางวัฒนธรรมของกันและกันอาจบั่นทอนความไว้วางใจภายในทีม ส่งผลต่อความล่าช้าในการตัดสินใจ (Gudykunst, W. B., 2003); (Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 1997)



ดังนั้น ความสามารถในการบริหารการสื่อสารภายใต้บริบท VUCA โดยเฉพาะในระดับข้ามวัฒนธรรม จึงเป็นปัจจัยตัดสินต่อความสำเร็จของผู้นำ Gen Y ซึ่งต้องสามารถผสมผสานความรวดเร็วทางข้อมูลกับความละเอียดทางวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วม ความไว้วางใจ และการตัดสินใจที่แม่นยำในบริบทที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

3. แนวทางการพัฒนา (Proposed Guidelines)

เพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกธุรกิจร่วมสมัยและยกระดับสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Generation Y ในบริบทที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาหลัก 4 ประการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับองค์กรและบุคคล ได้แก่:

3.1 การพัฒนามุมมองแบบสากล (Global Mindset)

การปลูกฝังมุมมองแบบสากล (Global mindset) โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น ผ่านกระบวนการฝึกฝนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence: CQ) ถือเป็นรากฐานสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โปรแกรมที่เน้นการเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น การฝึกการสะท้อนคิด (Reflective practice) และ การเรียนรู้เชิงลึก (Immersive learning) ทั้งในรูปแบบโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง ล้วนช่วยส่งเสริมความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งและลดอคติที่อาจเกิดขึ้นในบริบทการทำงานร่วมกัน (Earley, P. C. & Ang, S., 2003); (Rockstuhl, T. et al., 2011)

3.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการสื่อสาร

ในยุคที่เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือหลักในการเชื่อมโยงผู้คน การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการสื่อสาร เช่น การแปลแบบเรียลไทม์ (real-time translation) , การสื่อสารที่ไม่จำเป็นต้องตอบกลับในทันที (Asynchronous messaging) ผ่านแพลตฟอร์ม เช่น การส่งอีเมล และ เครื่องมือช่วยในการจัดการข้อมูล (Visualization tools) มีบทบาทสำคัญในการลดข้อผิดพลาดจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม อีกทั้ง ยังช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน (Collaborative) อย่างมีประสิทธิภาพ ในทีมที่มีความหลากหลาย (Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M., 2000)

3.3 การพัฒนาระบบการชี้แนะ (Coaching) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ภายในองค์กร

การออกแบบระบบพี่เลี้ยงข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural mentoring) ที่เชื่อมโยงระหว่างรุ่นพี่และผู้นำรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในบริบทข้ามเจเนอเรชัน เป็นแนวทางที่ช่วยถ่ายทอดกรอบคิด ทักษะ และประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การมีระบบสนับสนุนเชิงจิตวิทยา (Psychological safety) ยังส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมในองค์กร (Murphy, W. M., 2012)

3.4 การฝึกอบรมเชิงปรับตัวด้านการสื่อสาร (Adaptive Communication Training)

การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยบูรณาการหลักการของ การสื่อสารด้วยเทคนิคอไจล์ (Agile communication), การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) และ ทักษะความเห็นอกเห็นใจ (Strategic empathy) ถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะของผู้นำ ในการวิเคราะห์ สื่อสาร และนำทีมภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Brown, T., 2009); (Barrett, D. J., 2006) โดย จากการศึกษาของ Beckman, S. L. & Barry, M. และ Brown, T. พบว่า Agile และ Design Thinking ไม่เพียงช่วยเร่งกระบวนการสร้างนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมทักษะการสื่อสาร แบบมีส่วนร่วม (participatory communication) ซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ฟัง และสถานการณ์ การฝึกอบรมที่นำ Agile มาประยุกต์ เช่น การแบ่งเป็นสปรินต์ (sprint-based learning) หรือการใช้ วงจรข้อเสนอแนะ (Feedback loop) อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และแก้ไขการสื่อสารได้อย่างทันที (Beckman, S. L. & Barry, M., 2007); (Brown, T., 2009)

กรอบแนวคิด สมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแบบจำลองตัวสำหรับผู้นำ Generation Y (Agile Cross-Cultural Communication Competency Framework for Gen Y Leaders)

ภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนเชิงพลวัตในช่วงปี ค.ศ. 2019-2025 ผู้นำเจเนอเรชัน Y (Gen Y) ต้องเผชิญกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทองค์กรร่วมสมัยจึงกลายเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อองค์กรดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและหลากหลายทางวัฒนธรรม

เพื่อรองรับความท้าทายดังกล่าว ผู้เขียนได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการภายใต้ชื่อ “สมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแบบจำลองตัวสำหรับผู้นำ Generation Y (Agile Cross-Cultural Communication Competency Framework for Gen Y Leaders)” โดยอ้างอิงแนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) แบบจำลองด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence Model) (Earley, P. C. & Ang, S., 2003) 2) หลักการสื่อสารแบบอไจล์ (Agile Communication Principles) (Barrett, D. J., 2006) และ 3) ความเข้าใจในค่านิยมในการทำงานของผู้นำ Gen Y (Generational Work Values) (Twenge, J. M. et al., 2010) เพื่ออธิบายกลไก สมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ Gen Y ในบริบทข้ามวัฒนธรรม

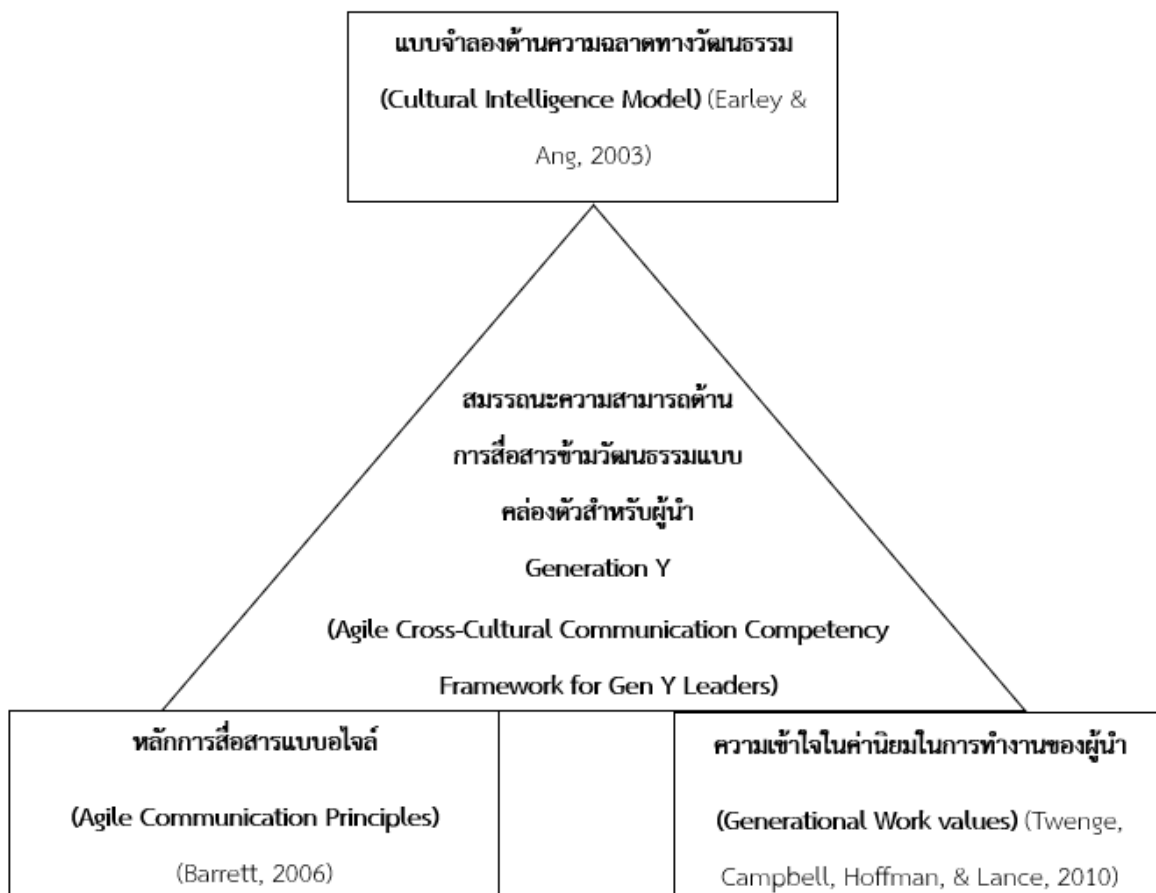
ประการแรก แนวคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดย CQ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ อภิปัญญาทางวัฒนธรรม (Metacognitive CQ), ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cognitive CQ), แรงจูงใจทางวัฒนธรรม (Motivational CQ) และ พฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Behavioral CQ) ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถของผู้นำในการสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Earley, P. C. & Ang, S., 2003); (Rockstuhl, T. et al., 2011)

ประการที่สอง หลักการสื่อสารแบบอไจล์ (Agile Communication) คือหลักการสื่อสารที่เน้นความยืดหยุ่น ความไวต่อบริบท และการตอบสนองที่รวดเร็ว โดยมุ่งสร้างความเข้าใจร่วมผ่านการฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารสองทาง และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงทีมงานในหลากหลายพื้นที่วัฒนธรรม (Barrett, D. J., 2006); (Brown, T., 2009)



ประการที่สาม ความเข้าใจในค่านิยมของผู้นำ Gen Y (Generational Work Values) ซึ่งมักให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้นำต้องสื่อสารกับทีมงานที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านวัย วัฒนธรรม และประสบการณ์ (Twenge, J. M. et al., 2010); (Ng, E. S. W. et al., 2010)

จากการวิเคราะห์ความซับซ้อนของบริบทดังกล่าว จึงอาศัยกรอบแนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เพื่ออธิบายลักษณะของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014a) ภายใต้บริบท VUCA ผู้นำ Gen Y ซึ่งมีจุดแข็ง ในด้านการปรับตัวต่อเทคโนโลยี ความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว และทัศนคติที่เปิดรับ ต่อความหลากหลาย แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารวิกฤตและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรองรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบท ข้ามวัฒนธรรมได้อย่างรอบด้าน หากขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความแตกต่างเชิงบริบทและความซับซ้อน ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย จากองค์ความรู้ข้างต้น สามารถนำมาสร้างแบบจำลองของ สมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสาร ข้ามวัฒนธรรมแบบคล่องตัวสำหรับผู้นำ Generation Y ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแบบคล่องตัวสำหรับผู้นำ Generation Y (Agile Cross-Cultural Communication Competency Framework for Gen Y Leaders)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำ Gen Y จึงควรเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในมิติต่างๆอย่างเป็นองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ ความเข้าใจวัฒนธรรม และการตระหนักรู้ในตนเอง กล่าวโดยสรุป ความท้าทายที่เกิดขึ้นในยุคเศรษฐกิจไม่แน่นอน มิได้เป็นเพียงอุปสรรค หากแต่เป็นโอกาสในการพัฒนา “ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทางวัฒนธรรม” (Agile Cross-Cultural Leadership) ที่สามารถนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุป

ภายใต้พลวัตของเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนจากเหตุการณ์สำคัญในช่วงปี ค.ศ. 2019-2025 ไม่ว่าจะเป็น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ หรือภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมได้กลายเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำในองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้นำ เจเนอเรชัน Y (Gen Y) ซึ่งเติบโตท่ามกลางโลกดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านเชิงค่านิยมที่ซับซ้อน ความสามารถของผู้นำกลุ่มนี้ในการสื่อสารอย่างคล่องตัว จึงมิได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีเพื่อข้ามข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ แต่ยังหมายรวมถึงทักษะในการสร้างความเข้าใจเชิงวัฒนธรรม ความสามารถในการตัดสินใจท่ามกลาง ความไม่แน่นอน และความไวต่อบริบทที่หลากหลายอย่างรอบด้าน กรอบแนวคิด “Agile Cross-Cultural Communication Competency Framework for Gen Y Leaders” ที่นำเสนอในบทความนี้ เป็นผล จากการสังเคราะห์องค์ความรู้จากสามฐานทฤษฎีหลัก ได้แก่ 1) แนวคิด Cultural Intelligence ซึ่งอธิบายกลไกการรับรู้และการปรับตัวเชิงวัฒนธรรม 2) แนวคิด การสื่อสารด้วยเทคนิคอไจล์ (Agile Communication) ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น การรับฟัง และการปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ 3) แนวคิด Generational Work Values ซึ่งชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะทางค่านิยมและแรงจูงใจของผู้นำ Gen Y ที่เปิดรับความหลากหลายและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ พบว่า การพัฒนาทักษะ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรมของผู้นำ Gen Y จำเป็นต้องวางอยู่บนรากฐานของ การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive learning), ความไวทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity), และ ความสามารถในการบริหารความคลุมเครือเชิงบริบท (Managing contextual ambiguity) โดยเฉพาะในสถานการณ์ VUCA ซึ่งการตัดสินใจ เชิงผู้นำไม่สามารถพึ่งพารูปแบบการสื่อสาร แบบเส้นตรงหรือ ข้ามวัฒนธรรมแบบตายตัวได้อีกต่อไป การสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยี การใช้ภาษา ที่สร้างความหมายร่วม และการใช้ภาวะผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic leadership) จึงกลายเป็นหัวใจของการนำทีม ในบริบทพหุวัฒนธรรม ข้อเสนอเชิงประยุกต์ ของบทความนี้ ได้แก่ แนวทางในการออกแบบ โปรแกรมการอบรมเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้นำ Gen Y, การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural mentoring), และการนำหลักการของการสื่อสารด้วยเทคนิคอไจล์ (Agile Communication) ไปใช้ในการกำหนดนโยบายการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรข้ามชาติ องค์กรเพื่อสังคม หรือแม้กระทั่งภาคธุรกิจ ขนาดกลางที่มีการดำเนินงานในหลายประเทศได้ อย่างเหมาะสม



เอกสารอ้างอิง

- Barrett, D. J. (2006). *Leadership communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 25-56.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- _____. (2014b). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-42.
- Broeder, P. (2021). Informed communication in high-context and low-context cultures. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 3(1), 13-24.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. (6th ed.). London: SAGE Publications.
- Deal, J. J. et al. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and Intercultural Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Hallahan, K. et al. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: SAGE Publications.
- Jenei, S. & Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 9602. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i16.9602>.
- Leung, K. et al. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.
- Lyons, S. T. et al. (2014). Launching a career: Inter-generational differences in the early career stage based on retrospective accounts. *Career Development International*, 19(2), 246-264.

- Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Ng, E. S. W. et al. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Rockstuhl, T. et al. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, D. C. et al. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. (2nd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M. et al. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Żemojtel-Piotrowska, M. & Piotrowski, J. (2023). Hofstede's cultural dimensions theory. In M. L. Pope, T. G. Morrison, & L. R. Sanders (Eds.), *Encyclopedia of Sexual Psychology and Behavior* (pp. 1-4). Cham, Switzerland: Springer.