

สมรรถนะของผู้บริหารมีอาชีพ: บทเรียนจากซีอีโอเชื้อสายอินเดีย Leadership Competency: Lesson Learned from Indian-origin CEOs

วรุฒม์ อิงคถาวรวงศ์¹
Warut Ingkathaworwnong¹

Receive: 9 พฤษภาคม 2566 Revised: 29 พฤษภาคม 2566 Accepted: 5 มิถุนายน 2566

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับโลก และเพื่อทำความเข้าใจสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับโลก โดยใช้แนวคิดสมรรถนะ และแนวคิดภาวะผู้นำ เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ผู้เขียนใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ และการเปรียบเทียบข้ามกรณีศึกษา จากเอกสาร หนังสือ บทความ และบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ได้รับการเผยแพร่ ผลการศึกษาพบว่า บริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับโลก ได้แก่ บริบทด้านสังคมที่ปัจจัยทางด้านการประชากรศาสตร์และสภาพความเหลื่อมล้ำทางสังคมในอินเดีย ส่งผลให้ชาวอินเดียต้องการออกไปใช้ชีวิตและประกอบอาชีพในประเทศที่พัฒนาแล้วมากขึ้น บริบททางด้านการเมืองและนโยบาย ซึ่งนโยบายการศึกษาของอินเดียเน้นการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนโยบายการให้วีซ่าผู้อพยพของสหรัฐอเมริกาที่ให้วีซ่าแก่ผู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริบททางด้านองค์การที่มีความต้องการขยายตลาดขององค์การ และนโยบายการบริหารบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมากขึ้น ทางด้านคุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำนั้น พบว่า ผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่เป็นกรณีศึกษามีคุณลักษณะร่วมที่สำคัญได้แก่ การมีความรู้และประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ การมีความสามารถในการคิดและวางแผนที่เน้นการนำองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การ การมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการมีความสามารถในการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับคน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ซีอีโอเชื้อสายอินเดีย, สมรรถนะผู้บริหารมีอาชีพ

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี; Lecturer in Public Administration, Faculty of Political Science, Ubon Ratchathani University, Thailand; e-mail: warut.i@ubu.ac.th
บทความนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสถานเอกอัครราชทูตอินเดียประจำประเทศไทย

ABSTRACT

The study aims to explain the context related to the ascent to the CEO position of Indian-origin executives in the global technological companies and to provide an understanding of leadership competencies of Indian-origin executives in the global technological companies. It adopts the concept of competency and leadership as a conceptual framework. The study used a qualitative research methodology, employing thematic analysis and cross-case analysis from documents, books, articles, and published interviews of the selected executives. The study found that the contexts related to the ascent to the CEO position of Indian-origin executives in the global technological companies included social factors such as demographic and social inequality in India. These factors led the Indians seeking more opportunities to live and work in the more developed countries. The political and policy factors were also important such as the emphasis of Indian education policy on science and technology education and the US visa policy that grants visas to individuals with special skills in science and technology. Organizational factors, such as the organizational needs to expand their markets, and human resource management policies that prioritize diversity among the workforce, were also found to be significant. In terms of leadership qualities, it was found that the selected Indian-origin executives shared common characteristics, including having knowledge and experience in both technology and management, the ability to think and plan with a visionary leadership approach, creativity, and problem-solving abilities for organizations, the ability to adapt and cope with change and the ability to communicate and manage relationships with people.

KEYWORDS: Leadership, Indian-origin CEO, Leadership competency

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นหัวข้อหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจในการศึกษาทางด้านการบริหาร องค์กรมาเป็นเวลานาน ทั้งนี้ภายในบริบททางการบริหารในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นั้นประเด็นเกี่ยวกับ ความแตกต่างและความหลากหลายของภาวะผู้นำ ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในประเด็นที่ทั้งในภาควิชาการ และ นักปฏิบัติต่างให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการในองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กร ระดับโลก (Global Organization) ซึ่งในบริบททางวิชาการ พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาหลายชิ้นต่างก็ ยืนยันว่า ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ คำนึงถึงความแตกต่างและความหลากหลายได้นั้นจะนำไปสู่การเพิ่มผลการทำงานขององค์กรที่ดีขึ้น (Hunt et al, 2018) สำหรับบริบททางการบริหาร เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของการบริหาร องค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก อาทิ Malcolm Baldrige National Quality Award

(MBNQA), The European Foundation for Quality Management (EFQM), ISO9001 นั้นต่างก็พบว่า ประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความสามารถในการนำองค์การถือเป็นมิติสำคัญที่ก่อให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพขององค์การ

เมื่อพิจารณาถึงการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของภาวะผู้นำขององค์การภายใต้บริบทปัจจุบันของการบริหารองค์การขนาดใหญ่ในระดับโลกนั้น พบว่าในระหว่างปี ค.ศ.2000-2020 บริษัทชั้นนำ 500 อันดับแรกของโลก ที่ได้รับการจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune 500) ได้มีการแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) หน้าใหม่ที่มีความแตกต่างจากกลุ่มเดิมซึ่งมักเป็นกลุ่มชายผิวขาวชาวอเมริกัน มากถึง 151 ราย ทั้งนี้ Zweigenhaft (2021) ได้ให้ภาพรวมของ CEO หน้าใหม่ในกลุ่มนี้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยสตรีผิวขาว ชาวเอเชียใต้ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และกลุ่มผู้อพยพที่สามารถพูดได้หลายภาษา เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงสถิติโดยจำแนกผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ตามเชื้อสายหรือถิ่นกำเนิดจากภูมิภาคส่วนต่างๆ ของโลก พบว่า ในกลุ่มผู้บริหารที่มีเชื้อสายเอเชีย นั้น ผู้บริหารที่มาจากกลุ่มประเทศในกลุ่มเอเชียใต้ถือเป็นผู้บริหารกลุ่มใหญ่ในกลุ่มผู้บริหารชาวเอเชียที่ได้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัทระดับโลกในสหรัฐอเมริกา โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 22 ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีเชื้อสายอินเดีย นอกจากนี้เมื่อพิจารณาร่วมกับข่าวสารและปรากฏการณ์ในแวดวงบริหารในช่วงปลายทศวรรษ 2020 นั้น ช่วงเวลาดังกล่าวอาจเรียกได้ว่าเป็นช่วงของการเกิดขึ้นของกระแสของการให้ความสนใจกับผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่ม CEO ของบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยี ทั้งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เช่น Microsoft, Alphabet (Google) หรือเป็นบริษัทที่ให้บริการทางด้านสื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น Youtube, Twitter, Vimeo, MatchGroup

บทความชิ้นนี้ต้องการนำเสนอภาพจากการถอดบทเรียนจากการศึกษาแนวคิดในการทำงานและผลงานของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีในระดับโลก ว่ามีบริบทที่เอื้อต่อการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างไร และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในการบริหารงานองค์การของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียกลุ่มนี้เป็นอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการขยายพรมแดนความรู้ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาการสร้างแนวคิดหรือตัวแบบสำหรับภาวะองค์การในบริบทข้ามวัฒนธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่ออธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับโลก
2. เพื่อทำความเข้าใจสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับโลก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทความชิ้นนี้ใช้แนวคิดในการศึกษา 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ แนวคิดสมรรถนะ (Competency) (McClelland, 1973) และแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ (Global Leadership) (Jokinen, 2005; Harvard Business Review, 2017; Fotso, 2021) เพื่อนำมา

กำหนดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้เขียนได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับการศึกษาศึกษา โดยแบ่งสมรรถนะของผู้บริหารออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

สมรรถนะทางด้านความรู้และประสบการณ์ ครอบคลุมทักษะ/คุณสมบัติที่สามารถเห็นได้ชัด (Hard Skill) ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การในฐานะ CEO

สมรรถนะเกี่ยวกับการคิดและวางแผน ครอบคลุมประเด็น อาทิ การคิดอย่างมีกลยุทธ์ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมองภาพรวม การมุ่งเน้นอนาคต การมีวิสัยทัศน์สำหรับการบริหารองค์การ การคิดหาแนวทางที่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การ(Problem solving) ได้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

สมรรถนะเกี่ยวกับการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมประเด็น อาทิ การรับมือกับสภาวะ Disruption การปรับตัวขององค์การเพื่อสร้างสามารถแข่งขัน ความรวดเร็วและคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารและการบริหารความสัมพันธ์กับบุคลากรครอบคลุมประเด็น อาทิ แนวทางเกี่ยวกับการสื่อสาร การมีความเข้าใจผู้อื่น(Empathy) การใช้ภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการ(Informal Leadership) เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน การทำหน้าที่เป็นผู้นำที่สนับสนุนการเติบโตของบุคลากร

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้เขียนใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ภาพเชิงลึกซึ่งทำให้เข้าใจถึงสภาพบริบทขององค์การ ตลอดจนการทำความเข้าใจวิธีคิด และ แนวทางในการทำงานของผู้บริหารที่ถูกคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาผ่านการตีความจากหลักฐานที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยในการนำเสนอผลการศึกษามาได้ลุ่มลึกรอบด้าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เขียนใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากผู้บริหารระดับ CEO ซึ่งมีเชื้อสายอินเดีย ในกลุ่มองค์กรระดับโลกทางด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารขององค์การเพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลาย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อให้ครอบคลุม CEO ของหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษา ดังนี้

1. ขนาด (Size) ขององค์การ พิจารณาให้ครอบคลุม ผู้บริหารขององค์การขนาดใหญ่ซึ่งติดอันดับ Fortune 500 และผู้บริหารบริษัททางด้านเทคโนโลยีในระดับโลก
2. เพศของผู้บริหาร ครอบคลุมผู้บริหารที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง
3. ช่วงอายุของผู้บริหาร ครอบคลุมผู้บริหารรุ่นใหญ่ (อายุมากกว่า 40 ปี) และผู้บริหารรุ่นใหม่ (อายุน้อยกว่า 40 ปี)

ตารางที่ 1 รายชื่อผู้บริหารขององค์กรที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษา

ชื่อผู้บริหาร	ชื่อองค์กร	เพศผู้บริหาร	ช่วงอายุ
Sundar Pichai	Alphabet (Google)	ชาย	รุ่นใหญ่
Satya Nadella	Microsoft	ชาย	รุ่นใหญ่
Parag Agrawal	Twitter	ชาย	รุ่นเยาว์
Anjali Sud	Vimeo	หญิง	รุ่นเยาว์
Shar Dubey	Match Group	หญิง	รุ่นใหญ่

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้เขียนใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทฤษฎีภูมิประกอบด้วย หนังสือ เอกสาร และบทสัมภาษณ์ที่ถูกตีพิมพ์ หรือได้รับการเผยแพร่ทางออนไลน์ของผู้บริหารที่ถูกคัดเลือกในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยได้ดัดแปลงจากแนวทางที่ Braun and Clark (2006) เสนอไว้ ดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจกับข้อมูล ผู้เขียนได้สร้างความคุ้นเคยกับข้อมูลที่เก็บได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยการจัดระเบียบข้อมูลจากเอกสารต่างๆ
- 2) การค้นหาแก่นสาระ ผู้เขียนได้ประมวลประเด็นย่อย ๆ จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นแก่นสาระชั่วคราว เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษา
- 3) การทบทวนและตั้งชื่อแก่นสาระ ในขั้นตอนนี้ แก่นสาระต่างๆ จะถูกนำมาทบทวนและจัดหมวดหมู่ใหม่อีกครั้งในการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา (Cross Case Analysis) โดยผู้เขียนได้พิจารณาจากทั้งเนื้อหาและข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตลอดจนการพิจารณา ร่วมกับกรอบแนวคิดชั่วคราวที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้านี้ เพื่อนำเสนอประเด็นต่างๆ ให้ครบถ้วนในการวิเคราะห์
- 4) การเขียนรายงานผลการศึกษา ในขั้นตอนนี้ ข้อมูลต่างๆ จะถูกทำความเข้าใจอย่างชัดเจน และครบถ้วน โดยผู้เขียนได้นำแก่นสาระต่างๆ จากข้อมูลมากำหนดเป็นหัวข้อในการอธิบายผลการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ทำความเข้าใจหัวข้อต่างๆ ตลอดจนความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นๆ

สรุปผลการวิจัย

ในหัวข้อนี้ผู้เขียนจะนำเสนอผลการศึกษา ใน 2 ประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้แก่ บริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหาร และสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่เป็นกรณีศึกษา

1. บริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหาร

ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนจะแบ่งบริบทที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย บริบททางด้านสังคม บริบททางการเมืองและนโยบายของรัฐ และบริบททางด้านองค์กรที่ผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวดำรงตำแหน่ง CEO

1.1 บริบททางด้านสังคม

บริบททางด้านสังคมที่เกี่ยวข้องต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษานั้น เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านการประชากรศาสตร์และสภาพความเหลื่อมล้ำทางสังคมในอินเดีย ซึ่งส่งผลให้ชาวอินเดียต้องการออกไปเติบโตในต่างประเทศมากขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากจำนวนประชากรกว่า 1.38 พันล้านคนของอินเดีย ร่วมกับค่าดัชนีการจัดอันดับทุนมนุษย์ (Human Capital Index) ซึ่งพบว่าจากสถิติค่าดัชนีดังกล่าวอินเดียมีได้อันดับที่ไม่ดีนัก (ในปี 2022 อินเดียได้ 0.49 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 116 จาก 174 ประเทศทั่วโลก) (World Bank, 2022) ซึ่งสามารถสะท้อนสภาพสังคมที่มีประชากรมากแต่ขาดพื้นที่ให้ประชาชนได้แสดงศักยภาพของทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ประชาชนจำนวนไม่น้อยเลือกที่จะเดินทางออกไปดิ้นรนยังต่างแดน เพื่อแสวงหาโอกาสในการพลิกชีวิต และสร้างความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพการงานให้กับตนได้มากกว่าการทำงานภายในประเทศ ทั้งนี้สถิติจำนวนของชาวอินเดียพลัดถิ่นทั่วโลกมีจำนวนกว่า 32 ล้านคน ซึ่งทำงานแทรกตัวในวงการแพทย์ พยาบาล เทคโนโลยี การศึกษา และภาคบริการ และเมื่อต้องไปใช้ชีวิตในต่างแดนจึงทำให้คนกลุ่มนี้ซึมซับและปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ จนมีความสามารถในการทำงานหรือปรับตัวข้ามวัฒนธรรมได้ดีกว่า จากการเผชิญความเหลื่อมล้ำตั้งแต่เกิด การศึกษา ไปจนถึงการได้งาน และโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันและความโกลาหลที่คนอินเดียเคยเจอมาตลอด ทำให้พวกเขากลายเป็นนักแก้ปัญหา ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในทุกแห่งของโลก (Gopalakrishnan & Banerjee, 2018)

1.2 บริบททางการเมืองและนโยบายของรัฐ

ในการฉายภาพบริบททางการเมืองและนโยบายของรัฐ ผู้เขียนจะขอแบ่งการอธิบายออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ บริบทด้านระบบการศึกษาของอินเดีย ในฐานะปัจจัยที่หล่อหลอมสมรรถนะทางด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษา และบริบทด้านนโยบายการให้วีซ่าผู้อพยพของสหรัฐอเมริกาซึ่งเอื้อให้เกิดการอพยพย้ายถิ่นของชาวอินเดียพลัดถิ่นที่ต้องการสร้างชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองให้ดีขึ้นในต่างแดน

บริบทด้านระบบการศึกษาของอินเดีย พบว่า อินเดียเป็นประเทศหนึ่งที่มีระบบการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในโลกอนาคตผ่านการปลูกฝังการศึกษาแบบ “STEM Education” ที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) ให้แก่เยาวชนของประเทศมาโดยตลอด ซึ่งทักษะเหล่านี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานในทุกที่ของโลก ฉะนั้นเมื่อกลุ่มชาวอินเดียอพยพไปยังประเทศต่างๆ จึงสามารถใช้ทักษะเหล่านี้ที่ได้ถูกบ่มเพาะมาตั้งแต่เด็กไปใช้ในการต่อยอดทางการศึกษาหรือการประกอบอาชีพได้ ทั้งนี้จากผลการสำรวจโดย Pew (2018) พบว่า ผู้อพยพชาวอินเดียเป็นกลุ่มผู้อพยพที่มีอัตราการได้รับการศึกษาสูงสุดในสหรัฐอเมริกา และมากกว่าชาวอเมริกันโดยกำเนิด โดยพบว่า ร้อยละ 77.5 นั้นสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในขณะที่ชาวอเมริกันโดยกำเนิดนั้นมีเพียงร้อยละ 31.6 โดยสาขาการเรียนรู้ที่คนอินเดียสนใจเรียนอันดับต้น ๆ ได้แก่ สาขาเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เมื่อนำมาพิจารณากับกลุ่มผู้บริหารที่ถูกเลือกมาศึกษานั้น พบว่า ภูมิหลังทางด้านการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารที่เป็นชาวอินเดียพลัดถิ่นล้วนมีพื้นฐานการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ทั้งสิ้นก่อนที่จะออกเดินทางไปใช้ชีวิตและประกอบอาชีพต่อในสหรัฐอเมริกา

บริบททางด้านนโยบายการให้วีซ่าผู้อพยพของสหรัฐอเมริกา พบว่าสหรัฐอเมริกามีนโยบายการให้วีซ่า H1B แก่ผู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษ ทั้งนี้ข้อมูลเชิงสถิติรายงานว่า ชาวอินเดียผู้ที่ได้รับวีซ่า H1B ของสหรัฐอเมริกานั้นมีสัดส่วนสูงสุด คือ ร้อยละ 75 (The Times of India, 2022) และเมื่อพิจารณาไปในด้านสาขาวิชาที่ผู้อพยพเหล่านี้ได้รับการศึกษามา พบว่า ผู้อพยพส่วนมากจะเรียนเกี่ยวกับทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจุดนี้มีผู้กล่าวไว้ว่า ผู้อพยพเหล่านี้เป็นผู้ปิดช่องว่างทางด้านความต้องการแรงงานของอเมริกาได้

1.3 บริบททางด้านองค์กรการ

แนวทางการบริหารจัดการองค์กรในยุคสมัยใหม่เน้นเรื่อง ความหลากหลายภายในองค์กร ทำให้การมีผู้บริหารที่มีเชื้อชาติ ที่หลากหลายส่งผลดีสำหรับองค์กรมากกว่า (Hunt et.al, 2017) ทั้งในแง่ของการทำงานภายในหน่วยงานและการสนองตอบต่อตลาด จึงส่งผลให้หลายองค์กรดำเนินนโยบายองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับผู้บริหารที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาพิจารณาภายใต้บริบทของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในองค์กรที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษานั้น เราอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ความต้องการขยายตลาดขององค์กรไปยังอินเดีย และนโยบายการบริหารบุคคลที่เปลี่ยนไปขององค์กร

ทางด้านความต้องการขยายตลาดขององค์กรไปยังอินเดีย พบว่า อินเดียเป็นหนึ่งในตลาดใหญ่ที่หลายบริษัททั่วโลกต้องการทำธุรกิจด้วย เนื่องจากเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรเป็นอันดับ 2 ของโลก และมีขนาดของเศรษฐกิจตามผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศสูงถึง 3.74 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งเป็นลำดับที่ 5 ของโลก (IMF, 2023) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อินเดียเป็นประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีกับทวีปยุโรป และสหรัฐอเมริกา ดังนั้น หากบริษัทใดที่ต้องการขยายตลาดเข้ามาในอินเดีย การเลือกผู้นำเชื้อสายอินเดีย ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมและเข้าใจคนอินเดียด้วยกัน ย่อมเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

ทางด้านนโยบายการบริหารบุคคลที่เปลี่ยนไปขององค์กร จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และผู้บริหารขององค์กรที่ผู้บริหารซึ่งถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาดำรงตำแหน่ง CEO พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารระดับสูงที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ เช่น Google มีทีมบริหารซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ อาทิ อเมริกัน อังกฤษ เยอรมนี ไอร์แลนด์ ญี่ปุ่น เปอร์โตริโก และอินเดีย หรือ Match Group ก็มีทีมบริหารซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติทั้งอเมริกัน ยุโรป เอเชีย ซึ่งเมื่อพิจารณาดูในแต่ละทีมแล้วพบว่าผู้บริหารในทีมที่มี CEO เชื้อสายอินเดียก็มีทีมบริหารเชื้อสายอินเดียคนอื่นๆ ประกอบด้วยเช่นกัน

2. สมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่เป็นกรณีศึกษา

ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่เป็นกรณีศึกษาที่ได้จากการถอดบทเรียนสมรรถนะแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะทางด้านความรู้และประสบการณ์

สมรรถนะทางด้านนี้ ครอบคลุมทักษะ/คุณสมบัติที่สามารถเห็นได้ชัด (Hard Skill) ได้แก่ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การในฐานะ CEO ทั้งนี้สมรรถนะทางด้านนี้โดยรวมของผู้บริหารมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ในมิติด้านความรู้ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลังทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารทุกคนล้วนมีสมรรถนะทางด้านความรู้ที่ดี ดังจะเห็นจากการสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นอย่างต่ำ และต่างเคยได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นนำจากในอินเดีย และสหรัฐอเมริกา และเมื่อพิจารณาความรู้ในเชิงเนื้อหา พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ ได้แก่ เนเดลล่า พิชัย อัครवाल และ ดูเบย์ ต่างมีพื้นฐานทางด้านการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ และสำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงจากการจัดอันดับโลกของอินเดีย ก่อนที่จะมาศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในสหรัฐอเมริกาซึ่งพบว่าผู้บริหารทุกคนต่างมีปริญญาทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งสมรรถนะทางด้านความรู้ดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการทำงานในฐานะ CEO ของบริษัททางด้านเทคโนโลยี

ในมิติด้านประสบการณ์ในการทำงานก่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง CEO นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มของผู้บริหารขององค์กรที่เน้นการสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยใช้ความรู้เชิงเทคนิคทางด้านวิศวกรรมศาสตร์เป็นหลัก ได้แก่ Microsoft, Google และ Twitter นั้น ความเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในหลากหลายแผนกภายในองค์กร ตลอดจนการเป็นผู้นำของทีมที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ที่ปฏิวัติวงการนั้นมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้ผู้บริหารเหล่านั้นขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO เช่น กรณีของนาเดลล่า ก่อนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO นั้น เขาทำหน้าที่ในการดูแลกลุ่มผลิตภัณฑ์ทางด้าน Cloud และผลิตภัณฑ์กลุ่ม Microsoft 365 ที่ช่วยให้ไมโครซอฟต์สามารถกลับมาแข่งขันในธุรกิจได้ดีอีกครั้งหลังจากประสบภาวะตลาดคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะซบเซา กรณีของพิชัยที่เป็นหัวหน้าทีมคิดค้น Google Chrome และ Google Drive ซึ่งทำให้บริษัทเอาชนะคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจ Web Browser หรือกรณีของอัครवालที่ใช้เวลาเพียง 6 ปีที่ทวีตเตอร์ในฐานะประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี (CTO) ที่คิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Bluesky Project ก่อนจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO ของ Twitter

กลุ่มของผู้บริหารองค์กรที่เน้นการขายแนวคิดและบริการเป็นตัวนำเทคโนโลยี ได้แก่ Vimeo และ Match Group พบว่า การมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายทั้งในแง่ของลักษณะงานและธุรกิจที่ผู้บริหารนั้นๆ เคยผ่านมามีส่วนในการผลักดันการขึ้นสู่การดำรงตำแหน่ง CEO ของผู้บริหารกลุ่มนี้ เช่น กรณีของ ชูต ที่เคยทำงานในหลากหลายธุรกิจนอกภาคเทคโนโลยี เช่น ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจการขายสินค้าออนไลน์ (Amazon) ก่อนจะขึ้นดำรงตำแหน่ง CEO ของ Vimeo

2.2 สมรรถนะเกี่ยวกับการคิดและวางแผน

สมรรถนะทางด้านนี้ ครอบคลุมประเด็น อาทิ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ การเสนอแนวทางที่สามารถช่วยแก้ปัญหาสำคัญขององค์กร ได้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารหลายคนมีจุดเด่นในการนำองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์การมีความหลากหลาย (Diversity) มากยิ่งขึ้น โดยมีประเด็นสำคัญคือการเน้นการปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการขององค์กรแบบเดิมไปเป็นรูปแบบใหม่ โดยมีการคำนึงถึงทั้งการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้ความสำคัญกับบุคลากรและค่านิยมขององค์กร เพื่อนำไปสู่

การบรรลุวิสัยทัศน์ เช่น กรณีของเนเดลล่า ที่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายของ Microsoft จากเดิมที่ “ให้ความสำคัญกับการผลิตคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะในทุกบ้าน” เป็น “การเสริมพลังให้แก่ทุกคนและทุกองค์การบนโลกนี้เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น” (Microsoft, 2023) เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารหลายคนใช้คุณสมบัติเรื่องนี้เป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่างการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ กับการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญขององค์การ โดยสมรรถนะด้านนี้ถูกใช้ในการวางแผนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่้องค์การประสบกับภาวะวิกฤติทั้งที่เกิดจากการแข่งขัน และวิกฤติจากสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุม เช่น วิกฤติโควิด-19 โดยแนวทางในการวางแผนที่ผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษาหลายคนนำเสนอ มีลักษณะของนวัตกรรมทั้งในเชิงความคิดและในเชิงเทคนิค ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะทางด้านความรู้และประสบการณ์ประกอบ ตัวอย่างเช่น กรณีของดูเบย์ ซึ่งขึ้นเป็น CEO ของ Match Group ในระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้วางแผนรับมือกับการลดลงของผู้ใช้บริการ Tinder ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันหาคู่ออนไลน์ โดยมีการพัฒนาฟังก์ชัน “เดทกึ่งเสมือนจริง” (Virtual Half Dating) (Financial Time, 2020) ที่ผู้ให้บริการมีโอกาสได้สร้างความรู้จัก และสามารถเดทกันได้โดยไม่ต้องจำเป็นต้องพบปะกันจริง ผ่านการเพิ่มลูกเล่นของแอปพลิเคชันให้ผู้ให้บริการทำแบบทดสอบความเข้ากันได้ผ่านการตอบข้อคำถามต่างๆ ก่อนจะจับคู่ หรือมีการเพิ่มหัวข้อให้ผู้ให้บริการสามารถโพสต์คลิป์วิดีโอเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและงานอดิเรกที่สนใจ ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดูเบย์คิดไว้ตั้งแต่ก่อนการแพร่หลายของ Smartphone ซึ่งถูกนำมาใช้ภายหลังการแพร่ระบาดของโควิดเพื่อรักษฐานลูกค้า

3. การเสนอแนวทางที่สามารถช่วยแก้ปัญหาสำคัญขององค์การ พบว่า ผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษาแสดงสมรรถนะในด้านนี้ตั้งแต่ก่อนการขึ้นดำรงตำแหน่ง CEO ขององค์การ และสมรรถนะทางด้านนี้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ผู้บริหารเหล่านี้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง CEO เช่น กรณีของ พิชัย เมื่อครั้งที่เขายังดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในขณะนั้น Google กับ Microsoft ซึ่งเป็นเจ้าของ Web Browser ที่ได้รับความนิยมสูงสุดในขณะนั้น คือ Internet Explorer ได้มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น โดย Microsoft ได้พัฒนาบริการค้นหา (Search Engine) ของตัวเองที่ชื่อว่า Bing และติดตั้งบน Internet Explorer ทำให้ Google ในฐานะผู้ให้บริการทางด้าน Search Engine ได้รับผลกระทบโดยตรงโดยปริยาย ซึ่งตัวของพิชัยเองมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ Google แก้ไขปัญหาในครั้งนั้น โดยในระยะสั้นเขาได้วางแผนโน้มน้าวให้บริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ทำการ Pre-install ตัว Toolbar บนเครื่องคอมพิวเตอร์ของพวกเขา จากนั้นในระยะยาวจึงนำไปสู่การแก้ปัญหาโดยการพัฒนา Web Browser เองคือ Google Chrome ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็น Web Browser ที่มีผู้ให้บริการมากที่สุดในโลก (South China Morning Post, 2019)

2.3 สมรรถนะเกี่ยวกับการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะทางด้านนี้เป็นหนึ่งในสมรรถนะที่โดดเด่น และมีส่วนสำคัญสำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การระดับโลกของผู้บริหารเชื้อสายอินเดีย ดังที่ศนะของ Gopal Mahapatra ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจจาก Indian Institute of Management Bangalore ที่เห็นว่า “ผู้นำที่ปรับตัวและยืดหยุ่นสามารถเป็นผู้นำขององค์การระดับโลกได้” (Banerjee, 2018) ทั้งนี้ ภายใต

บริบทของผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้ถูกผลักดันให้เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ดังจะเห็นได้จากในช่วงที่ผู้บริหารกลุ่มนี้ขึ้นเป็น CEO ขององค์กร หลายองค์กรมีการปรับเปลี่ยนตัวผู้บริหารในรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือ CEO เดิมซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งหรือทำงานมาอย่างยาวนานในองค์กร ก้าวลงจากตำแหน่งแล้วผลักดันให้ CEO เชื้อสายอินเดียเหล่านี้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหาร โดยมีความคาดหวังที่คล้ายคลึงกัน คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และฉับพลันให้แก่องค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนก็ได้แสดงสมรรถนะด้านนี้ในแง่ของผู้นำที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างชัดเจน ตัวอย่างเช่น เนเดลล่า เมื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง CEO ของ Microsoft ในช่วงที่องค์กรประสบภาวะการขาดแคลนนวัตกรรม จึงรีบปรับเปลี่ยนทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ปรัชญา Growth Mindset ที่เขายึดถือ ทำให้วัฒนธรรมของ Microsoft เปลี่ยนจาก “รู้ทุกสิ่ง” ไปสู่วัฒนธรรมใหม่คือ “เรียนรู้จากทุกอย่าง” (Nadella, 2017) รวมถึงในด้านผลิตภัณฑ์ จากเดิมที่มีจุดสนใจอยู่ที่ระบบปฏิบัติการ Windows สู่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบคลาวด์ หรือการใช้จักรกลอัจฉริยะ เพื่อให้ต่อสู้กับคู่แข่งได้

2.4 สมรรถนะเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารและการบริหารความสัมพันธ์กับคน

สมรรถนะด้านนี้เป็นจุดแข็งและเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างให้กับเหล่าผู้บริหารเชื้อสายอินเดียจากผู้บริหารชาวตะวันตกในยุคก่อนหน้า โดยผู้บริหารที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษา มีลักษณะร่วมที่เกี่ยวกับสมรรถนะในด้านนี้ คือ การเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และการเป็นผู้นำที่อ่อนน้อมและรับฟังเสียงผู้ทำงานร่วม ตัวอย่างเช่น พิชัย CEO ของ Google ที่เคยแสดงทัศนะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำว่า “ในฐานะผู้นำ สิ่งสำคัญที่คุณต้องให้ความสนใจไม่ใช่ความสำเร็จของเราเอง หากแต่เป็นความสำเร็จของผู้อื่น” (Bhanver, 2016) ซึ่งวิธีคิดดังกล่าวถูกสะท้อนผ่านแนวทางในการทำงานของพิชัยในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในทุกระดับ ดังเสียงสะท้อนจากอดีตพนักงานรายหนึ่งที่เคยร่วมงานกับเขาในขณะที่พิชัยนำทีมพัฒนาโครงการ Google Chrome นั้น เขาได้มีโอกาสเจอกับพิชัยในสำนักงาน จึงเข้าไปแนะนำตัวโดยไม่ได้คาดหวังอะไร ทว่าพิชัยกลับสนใจงานที่เขาทำและชื่นชมที่เขาเป็นส่วนหนึ่งในบริษัทที่ยิ่งขึ้น

ในมิติด้านการสื่อสาร ผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางในการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง และพยายามแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Leadership) ที่เข้าถึงพนักงานของตนและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของเนเดลล่า เมื่อเขาเข้าดำรงตำแหน่ง CEO ของ Microsoft เขาได้ส่ง e-mail ถึงพนักงานทุกคนเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรของเขาหลังจากที่ขึ้นรับตำแหน่ง (Nadella, 2017) หรือในกรณีของพิชัยที่รับฟังเสียงจากพนักงานทุกคนของ Google ด้วยการเดินไปรอบๆ โต๊ะ ในขณะที่ประชุม และถามความคิดเห็นจากพนักงานทีละคน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกล้าออกความเห็น และรู้สึกว่าเขาเองมีส่วนร่วมด้วยผลลัพธ์ของการทำงาน

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความรู้และประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ 2) การมีความสามารถในการคิดและวางแผนที่เน้นการนำองค์การอย่างมี

วิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กร 3)การมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และ 4)การมีความสามารถในการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับคน นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือ (Collaborative Leadership) ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในทุกระดับและทุกพื้นที่ (Ibarra & Hansen, 2011) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ (Global Leadership) พบว่า คุณลักษณะเด่นโดยรวมของผู้บริหารที่เป็นกรณีศึกษา มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบโดยรวม ที่ Jokinen (2005) เสนอ เช่น ประเด็นทางด้านสมรรถนะหลักที่เน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเอง (Personal Transformation) นั้นสอดคล้องกับคุณลักษณะทางด้านการปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ทางด้านคุณลักษณะทางด้านจิตใจ ซึ่งมีองค์ประกอบทางด้านทักษะทางด้านปัญญานั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของการมีความรู้และประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการบริหาร และสมรรถนะทางด้านพฤติกรรมที่มีประเด็นเกี่ยวกับทักษะทางด้านสังคมและการสร้างเครือข่าย นั้น ก็มีความสอดคล้องกับการมีความสามารถในการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับคน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านภาวะผู้นำในบริบทของอินเดีย นั้น พบว่า ผลการศึกษาของงานชิ้นนี้สนับสนุนผลการศึกษาของ Spencer, Rajah, Mahan and Lahiri (2008) ซึ่งได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารชาวอินเดียที่ประสบความสำเร็จ โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนขนาดใหญ่ในอินเดีย ในหลายประเด็น เช่น ความสามารถในการปรับตัวในการคิด (Adaptive Thinking) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driving Change) ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในด้านการการจัดการภาพแวดล้อม (Managing Environment) ซึ่งมีประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างเครือข่าย (Networking), การสร้างความตระหนักถึงองค์กร (Organizational Awareness) นั้นก็สอดคล้องกับการมีความสามารถในการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับคน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสำคัญที่เน้นความสามารถในการบริหารเกี่ยวกับ “คน” และ “ทีมงาน” ของผู้บริหารเชื้อสายอินเดีย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้เขียนดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดหลักในด้านการเข้าถึงข้อมูลที่มาจากแหล่งทุติยภูมิเป็นหลัก ฉะนั้นจึงมีข้อเสนอแนะบางประการสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ทางด้านขอบเขตของการศึกษา งานชิ้นนี้สนใจศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้บริหารในบริษัททางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก ฉะนั้นเพื่อให้เห็นภาพของนักบริหารเชื้อสายอินเดียที่กว้างขึ้นจึงเสนอแนะให้ควรมีการศึกษาวิจัยผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในกลุ่มธุรกิจอื่นนอกเหนือไปจากกลุ่มคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เพิ่มเติมทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเชื้อสายอินเดียที่ทำงานในองค์กรระดับโลกนั้นมีการกระจายตัวอยู่ในหลากหลายกลุ่มธุรกิจ

2. ทางด้านระเบียบวิธีการศึกษา อาจมีการนำข้อค้นพบจากการศึกษาไปศึกษาต่อในการศึกษาในลักษณะที่ต่างบริบท เช่น การศึกษาในกลุ่มผู้บริหารเชื้อสายอินเดียในไทย และอาจมีการเพิ่มแนวทางอื่นในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ การทำสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Bhanver, J.S. (2016). *Pichai: The Future of Google*. Hachette India.
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Financial Time. (2020). *Virtual dating on the rise as users seek lockdown love*.
<https://www.ft.com/content/f970c353-65e3-4515-a179-e94b89ce3775>
- Fortune. (2022). *Fortune 500*. <https://fortune.com/ranking/fortune500/>
- Fotso, G. M. N. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587.
- Gopalakrishnan, R., & Banerjee, R. (2018). *The made-in-India manager*. Hachette UK.
- Harvard Business Review. (2017). *Manager's Handbook*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S., Dixon-Fyle, S. (2018). *Delivering through diversity*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity#/>
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard business review*, 89(7/8), 68-74.
- IMF. (2023). *GDP, Current Prices*.
<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/IND/GBR%20>
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion, *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Jones, G.R., George, J.M.. (2021). *Essentials of Contemporary Management* (9th Edition). McGraw Hill.
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A.. (2021). *Organizational Behavior* (9th Edition). McGraw Hill.
- McClelland D C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 12-21.
- Microsoft. (2023). *About Company*. <https://www.microsoft.com/en-us/about>.
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: the quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. New York, NY: Harper Business.

- Pew Research Center. (2018). *Education levels of U.S. immigrants are on the rise*.
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/09/14/education-levels-of-u-s-immigrants-are-on-the-rise/>.
- South China Morning Post. (2019). *Sundar Pichai, the millionaire behind Google Chrome and the new CEO of parent company Alphabet?*.
<https://www.scmp.com/magazines/style/news-trends/article/3040719/who-sundar-pichai-millionaire-behind-google-chrome-and>
- Spencer, S. M., Rajah, T., Mohan, S., & Lahiri, G. (2008). The Indian CEOs: competencies for success. *Vision. The Journal of Business Perspective*, 12(1), 1-10.
- The Guardians. (2022). *Who is Parag Agrawal? The new Twitter CEO replacing Jack Dorsey*. <https://www.theguardian.com/technology/2021/nov/29/who-is-parag-agrawal-new-twitter-ceo>
- The Times of India. (2022). *H-1B visa: Why the American dream just got tougher*.
<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/h-1b-visa-why-the-american-dream-just-got-tougher/articleshow/63576179.cms>
- Wang, H., Waldman, D.A. and Zhang, H. (2012). Strategic leadership across cultures: current findings and future research directions. *Journal of World Business*, 47(4), 571-580.
- World Bank. (2022). *The Human Capital Index*.
<https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>
- Zweigenhaft, R. (2021). *Diversity Among Fortune 500 CEOs from 2000 to 2020: White Women, Hi-Tech South Asians, and Economically Privileged Multilingual Immigrants from Around the World*.
http://whorulesamerica.net/power/diversity_update_2020.html