



การปรับตัวในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

วัฒนธรรม เป็นระบบคุณค่า และบรรทัดฐานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่จะนำไปสู่รูปแบบของการดำรงชีวิต ซึ่งมนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้น กำหนดขึ้น มีการเรียนรู้และการสืบทอด การได้เรียนรู้วัฒนธรรมของคนชาติอื่น ทำให้เราเข้าใจและสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในตัวเองให้เข้ากับชนชาตินั้นๆได้ ในปัจจุบันมีความก้าวหน้าในหลายๆด้าน ทำให้การเผยแพร่วัฒนธรรมกระทำได้อย่างรวดเร็ว เราจึงควรมีความเคารพในความแตกต่างและเรียนรู้ในความแตกต่างนั้น



ในปัจจุบัน เศรษฐกิจได้เปลี่ยนชั่วคราวเจริญเติบโตจากเดิมที่เริ่มต้นขึ้นที่ทวีปยุโรป มาสู่สหรัฐอเมริกาและทวีปเอเชีย และในแถบทวีปเอเชียถือได้ว่าเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาก เศรษฐกิจทั่วโลกมีการผสมผสานกันมากขึ้น เห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติมีการลงทุนในหลายประเทศ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการผสมผสานในตัวบุคคลที่มาจากต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม แต่ต้องมาทำงานในบริษัทด้วยจุดมุ่งหมายของบริษัทอันเดียวกัน การจัดการกับความหลากหลายในวัฒนธรรม จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ดี การลดความขัดแย้งให้น้อยลง และผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมให้มีขึ้น ถือได้ว่าเป็นการจัดการยุคใหม่



การปรับตัวในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

สังคมและวัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มาเกี่ยวข้อง เช่น ระดับการศึกษาของคนในสังคม การสื่อสารคมนาคม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วัฒนธรรมกับสังคมเป็นของคู่กัน ต้องไปด้วยกันเสมอ ถ้าสังคมเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เปลี่ยนมีผลเกี่ยวเนื่องกัน ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การค้นพบ การประดิษฐ์ การขัดแย้ง การแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมมีผลทำให้ระบบรูปแบบทางสังคมและวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานที่ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไปการพึ่งพาอาศัยในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่พนักงานมีลดลง เพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือตัดตอนออกเป็นการทำหรือประกอบเฉพาะส่วนแค่นั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพาอาศัย มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์การอาจมีการแยกหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไปนอกจากนั้นการครอบงำกิจการของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร (hostile takeover) อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์กรถูกครอบงำและเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมแบบปรับตัว

วัฒนธรรมแบบปรับตัว(Adaptability Culture) หรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- ส่งเสริมและสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยงกล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักพบในองค์กรขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทลและอี-เบย์ เป็นต้น

จากการศึกษาของจอห์น คอตเตอร์ และเจมส์ เฮสเกตต์ (1992) ได้ทำการสำรวจมิติของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งพบได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านการปรับตัวจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการทางการเงินระยะยาวที่สุด

วัฒนธรรมข้ามชาติที่สำคัญ

การปรับตัวด้านวัฒนธรรมภาษา

ภาษา(Language) ความแตกต่างของภาษาย่อมทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันและระหว่างพนักงานกับลูกค้าด้วย เพราะไม่อาจสื่อสารกันได้อย่างเข้าใจ ซึ่งภาษาที่มีคนนิยมใช้กันเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ สเปน และภาษาจีน

รากศัพท์และโครงสร้างของภาษาจะสะท้อนให้เห็นถึงประวัติของสังคมและวิธีการที่สมาชิกในสังคมมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในบางครั้งคนที่พูดภาษาเดียวกัน เช่น ภาษาอังกฤษ ไม่ได้หมายความว่ามาจากวัฒนธรรมเดียวกัน ศัพท์บางคำที่พูดในภาษาอังกฤษอาจมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรมก็ได้

วัฒนธรรมข้ามชาติที่สำคัญ

การปรับตัวด้านวัฒนธรรมเวลา

การมุ่งเน้นความสำคัญที่เวลา (Time orientation) สามารถจำแนกออกเป็นสองกรณี คือ

1. การปรับตัวแข่งกับเวลา (Urgent time orientation) เป็นทัศนคติของการทำงานแข่งกับเวลา โดยจะมองว่าตนเองมีเวลาที่จำกัด และเห็นว่าเวลาเป็นสิ่งที่หายาก เวลาคือเงิน ซึ่งจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเวลาทำงานจะทำงานอย่างจริงจัง (Get down to business) และใช้เวลาให้คุ้มค่าที่สุด กลุ่มที่ชอบทำงานแข่งกับเวลา ได้แก่ กลุ่มคนอเมริกัน

2. การปรับตัวแบบตามสบายไม่รีบร้อน (Casual time orientation) เป็นทัศนคติของการทำงานแบบไม่เร่งรีบ โดยจะมองว่าตนเองมีเวลามากมาย จึงดำเนินชีวิตไปเรื่อยๆ ใช้เวลาในการติดต่อหรือการเจรจาธุรกิจมีความอดทนสูง กลุ่มที่ชอบทำงานแบบนี้ ได้แก่ คนเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

วัฒนธรรมข้ามชาติที่สำคัญ

การปรับตัวด้านวัฒนธรรมทางศาสนา

ศาสนา (**Religion**) หลักจริยธรรมและพฤติกรรมด้านศีลธรรมเป็นบ่อเกิดของความเชื่อด้านศาสนาซึ่งศาสนาถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม ศาสนาจะมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคลไม่ว่าจะเป็นวันหยุดหรือการบริโภคอาหาร ตลอดจนมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจด้วย ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน ได้แก่ ชาวตะวันออกกลาง จะมีธนาคารอิสลามซึ่งไม่มีการคิดดอกเบี้ย อาหารค่ำในมาเลเซียกำหนดเวลาตั้งแต่ 2 ทุ่ม

ค่านิยมและวัฒนธรรมนานาชาติ

ค่านิยมและวัฒนธรรมนานาชาติ(Values and national cultures) ในแต่ละวัฒนธรรมจะมีค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกัน แนวความคิดของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความสำเร็จ การแสวงหาประโยชน์ ความมั่นคงความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงาน และความสัมพันธ์ต่อองค์กร โครงร่างงานที่พัฒนาโดย Geert Hofstede ได้เสนอทักษะในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมที่แตกต่างของวัฒนธรรมนานาชาติ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมนานาชาติมี 5 ประการดังนี้

1. ขอบเขตของอำนาจ(Power distance) หมายถึง ขอบเขตซึ่งพนักงานยอมรับความคิดที่ว่า บุคคลในองค์กรมีระดับของอำนาจที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปหรือเป็นขอบเขตบุคคลซึ่งกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน

1.1 ผู้บริหารที่มุ่งขอบเขตอำนาจสูง เป็นการมุ่งที่การยึดอำนาจเหนือพนักงานและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งความคิดนี้เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติภายในหน่วยงาน เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปิน เม็กซิโก อินเดียและบราซิล เป็นต้น

1.2 ผู้บริหารที่มุ่งขอบเขตอำนาจต่ำ เป็นการมุ่งที่การยึดอำนาจพนักงานในทุกๆระดับชั้นจะมีจะเสรีภาพที่จะโต้ตอบซึ่งกันและกันผู้บริหารในสังคมเหล่านี้จะให้ความร่วมมือกับพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นต่างๆ เช่น เดนมาร์ก อิสราเอล สวีเดน และออสเตรเลีย เป็นต้น

วัฒนธรรมนานาชาติมี 5 ประการดังนี้

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ซึ่งบุคคลรู้ว่ามีอุปสรรคเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนและสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นทักษะด้านวัฒนธรรมของ Hofstede การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมี 2 แบบดังนี้

2.1 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เป็นกลุ่มที่พยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน คลุมเครือ หรือไม่มีความชัดเจนของงานผู้บริหารที่มีพนักงานเหล่านี้จะต้องมีการมอบหมายงานให้เป็นลายลักษณ์อักษรเจาะจงว่างานนี้ต้องทำอะไรเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

2.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เป็นกลุ่มที่กล้าเผชิญกับความไม่แน่นอน ผู้บริหารมอบหมายงานในลักษณะกว้างๆ หรืองานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานโดยที่ผู้บริหารใช้ต้องชี้แจงทุกขั้นตอน

วัฒนธรรมนานาชาติมี 5 ประการดังนี้

3. การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกนิยมเปรียบเทียบกับการมุ่งความสำคัญที่ส่วนรวมนิยม

3.1 การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกนิยม เป็นการให้ความสำคัญที่ผลประโยชน์ส่วนบุคคลมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมบุคคลคาดหวังว่าจะสามารถหาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้

3.2 การมุ่งความสำคัญที่ส่วนรวมนิยม เป็นการให้ความสำคัญที่ผลประโยชน์มากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล ดังนั้นจึงมุ่งที่ลักษณะการร่วมมือของกลุ่ม

วัฒนธรรมนานาชาติมี 5 ประการดังนี้

4. ภาวะการเป็นเพศชาย/เพศหญิง(Masculine/femininity) เป็นแนวคิดที่วิเคราะห์แนวทางของวัฒนธรรมการบริหารงาน โดยเน้นค่านิยมของเพศชาย และค่านิยมของเพศหญิง โดยมีลักษณะต่างกันดังนี้

4.1 ค่านิยมของเพศชาย เป็นแนวคิดที่มุ่งค่านิยมด้านวัตถุ เช่นความสำเร็จ การแข่งขัน

4.2 ค่านิยมของเพศหญิง เป็นแนวคิดที่มุ่งค่านิยมด้านคุณภาพชีวิต เช่น ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความร่วมแรงร่วมใจ ความอดทนความนิ่งเฉย เป็นต้น

วัฒนธรรมนานาชาติมี 5 ประการดังนี้

5.การปรับตัวระยะยาวกับการปรับตัวระยะสั้น(Long term/short term) มีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

5.1 การปรับตัวระยะยาว เป็นการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความมั่งคั่ง และไม่ต้องการผลตอบแทนที่รวดเร็ว

5.2 การปรับตัวระยะสั้น เป็นการปรับตัวแบบรวดเร็วให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาอันสั้นเป็นผู้ที่ต้องการเห็นผลงานรวดเร็ว และมักมีแนวโน้มที่จะเสี่ยงภัย

การตระหนักรู้ในวัฒนธรรม

ความพยายามที่จะให้คำจำกัดความสั้น ๆ ที่เหมาะสม เข้าใจง่ายสำหรับ “Cultural Awareness” ก่อนข้างจะเป็นเรื่องยาก สำหรับคำว่า “วัฒนธรรม หรือ Culture” นั้น อาจหมายถึง “ผลที่เกิดจากการรวมใจกันของคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อจะดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในกลุ่มของตน” (อาจจะสำเร็จหรือไม่ก็ได้) แต่ในความเป็นจริง

วัฒนธรรมเกิดจากการรวมกันของวัฒนธรรมหลากหลายให้มาเป็นหนึ่งเดียว และเป็นที่ยอมรับกันในสังคม(กลุ่ม) นั้น ๆ ได้แก่

- วัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture)
- วัฒนธรรมในงานอุตสาหกรรม (Industrial Culture)
- วัฒนธรรมทางศาสนา (Religious Culture)
- วัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร (Safety Culture Organization) ฯลฯ

มนุษย์แต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และมีวิธีการดำเนินชีวิตแตกต่างกัน เมื่อคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปต้องมาทำกิจกรรมรวมกันในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานภายใต้ข้อตกลงเดียวกัน กฎหมายฉบับเดียวกัน และ/หรือหลักนิยมนิยามมีเกณฑ์บรรทัดฐานเดียวกัน สามารถจะกล่าวได้ว่า พวกเขาขึ้นมา สร้างวัฒนธรรมรวมกัน (**Common Culture**) การเติบโตมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันยอมต้องปรับทัศนคติ มุมมอง เพื่อที่จะยอมรับวัฒนธรรมจากคนอื่นที่แตกต่างออกไป มุมมอง เพื่อที่จะยอมรับวัฒนธรรมจากคนอื่นที่แตกต่างออกไป

ตัวอย่าง

Common Law พิพากษาจากความเห็นของคนทั่วไปของสังคมนั้นๆ

Civil Law พิพากษาจากตัวบทบัญญัติที่กำหนดไว้เท่านั้น เพื่อความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยไม่สนใจบริบททางด้านสังคม

สังคมที่มีลักษณะชายชาตรีหรือสตรีแท้ (Masculine or Feminine)

เป็นการเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินชีวิตของชาติหรือสังคม โดยสังคมที่มีวัฒนธรรมแสดงความเห็นใจผู้อื่น ห่วงใยสัมพันธภาพและดำรงรักษามิตรไมตรี ถูกเรียกเป็น “สังคมแบบสตรีแท้” ในขณะที่สังคมที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในค่าของเงินและสิ่งของ (วัตถุนิยม) มีความสำเร็จ มายมั่งมี ทะเยอทะยาน จะถูกเรียกเป็น “สังคมแบบชายชาตรี” ประชาชนจากสังคมแบบชายชาตรี จะกล้าคิดกล้าทำ มีความอดทน เข้มแข็ง มีความสุภาพ สันโดษและชอบอยู่เหนือสังคมแบบสตรีแท้ ซึ่งอาจเปรียบได้กับคำพังเพยของเราว่า ช้างเท้าหน้า – ช้างเท้าหลัง ประเทศในแถบสแกนดิเนเวีย ส่วนใหญ่จะมีลักษณะสังคมแบบสตรีแท้ ในขณะที่ญี่ปุ่น อิตาลี และเยอรมัน เป็นสังคมแบบชายชาตรี

ความแตกต่างของมนุษย์

เชื้อชาติ	ลักษณะการทำงาน	ความเป็นมิตร
ศาสนา	ลักษณะการ เดินทาง	สัมพันธภาพ
ภาษาพูด	อายุ	บุคลิกภาพ
ภาษาร่างกาย	เพศ	ครอบครัว
การศึกษา	ฐานะทางสังคม	ฯลฯ



ตัวอย่าง

ในภัตตาคารแห่งหนึ่งมีชายชาวยุโรปและชาวจีน มาร่วมรับประทานอาหารบนโต๊ะเดียวกัน หลังจากการเจรจาธุรกิจเสร็จสิ้นลง ระหว่างการรับประทานอาหาร ชายชาวยุโรปจะรวบรวมเศษกระดูกและเศษอาหารที่เหลือจากการรับประทานอาหารไว้บนจานที่มุมหนึ่ง ในขณะที่ชาวจีนวางเศษกระดูกและเศษอาหารไว้บนโต๊ะ ข้างๆจาน ต่างคนต่างมองดูเพื่อนร่วมโต๊ะของตน ด้วยสายตาที่ดูถูก ชาวยุโรปคิดว่า ชาวจีน สกปรกทำโต๊ะอาหารเลอะเทอะ ส่วนชาวจีนก็คิดว่า ชาวยุโรปสกปรก เพราะของเหลือยังเอาไปวางทิ้งในจานอีก



การจัดการองค์การที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย

เมื่อในองค์กรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ย่อมต้องการการจัดการงานบุคคลที่ต่างไปจากเดิม จะทำอย่างไรให้คนต่างชาติต่างวัฒนธรรม สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น นี่คือสิ่งที่ต้องวางแผนล่วงหน้า

- **ศึกษาวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละชาติ** ทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่ทำให้เขาแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากเรา เข้าใจว่าที่เขาทำอย่างนี้เพราะประเทศเขาเป็นแบบนี้ ในขณะที่เดียวกันก็ให้เขาทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของเราด้วย จะได้ปรับเข้าหากัน เพื่อการทำงานที่ราบรื่น เข้าอกเข้าใจกัน

- **ให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกัน** เปิดโอกาสให้พนักงานทำความรู้จักกัน เสริมสร้างทีมเวิร์ก ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาจมีกิจกรรมให้พนักงานร่วมกันระบุนความแตกต่างที่พบในการอยู่ร่วมกับชาวต่างชาติ พร้อมให้เสนอแนวทางการปรับตัวเข้าหากันแบบ **win-win** สบายใจกันทุกฝ่าย

- **สื่อสารให้พนักงานเห็นความสำคัญของความแตกต่างและหลากหลายในองค์กร** เมื่อมีคนใหม่ ๆ เข้าจะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไร และเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น ให้แสดงความชื่นผ่านอีเมล จดหมายเวียน หรือบนบอร์ดประชาสัมพันธ์ กระตุ้นบรรยากาศการทำงานให้พนักงานต้องการพัฒนาตนเองเพื่อจะเป็นที่ชื่นชมและยอมรับจากองค์กรเช่นกัน

- **จัดฝึกอบรมพนักงาน** ในเรื่องการเปิดรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน ในองค์กรที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ทั้งนี้ ควรใช้จากวิทยากรภายนอกซึ่งจะแนะนำแนวทางอย่างปราศจากอคติ

- **ประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง** หากพบปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้รีบเข้าไปแก้ไข โดยการพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องทีละคน รับฟังปัญหา และหาทางคลี่คลาย พร้อมแจ้งให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาที่จะถูกนำมาใช้ต่อไป

- **ทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน** สไตล์การทำงานแบบไหนที่พนักงานพึงพอใจ และส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งวิธีการที่หัวหน้างานและผู้จัดการจะปกครองลูกน้องอย่างเหมาะสม เพราะพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน วิธีการสื่อสารย่อมต้องมีความละมุนละม่อมแตกต่างกันไป

ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดในการบริหารพนักงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมควรอยู่บนพื้นฐานของการเปิดใจยอมรับในความแตกต่าง พยายามศึกษาเรียนรู้ ปรับตัวเข้าหากัน ก็จะสามารเดินไปด้วยกันได้ตลอดทาง ทั้งยังเป็นการยกระดับองค์กรสู่ความอินเทอร์และเป็นที่ยอมรับในระดับสากลด้วย

หลักและข้อพึงระวังในการติดต่อกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

การทำธุรกิจระหว่างประเทศ ในตลาดยุโรป ตลาดยุโรปค่อนข้างหลากหลาย ทั้งด้าน ภาษา ศาสนา วัฒนธรรมและทัศนคติที่ล้วนมีเอกลักษณ์เฉพาะ คุณควรตระหนักและเคารพในความแตกต่างเหล่านี้ เพราะสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อแง่มุมต่างๆ ในการทำธุรกิจ การมองข้ามความแตกต่างก็อาจเสี่ยงต่อการทำให้หุ้นส่วนคนสำคัญหรือลูกค้าของคุณต้องขุ่นเคือง และพลอยทำให้ตัวกับบริษัทต้องขายหน้าไปด้วย เช่นเดียวกับหลายสิ่งในยุโรป วัฒนธรรมองค์กรก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

หลักและข้อพึงระวังในการติดต่อกับบุคคลต่างวัฒนธรรม(ต่อ)

ลักษณะโดยทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในประเศยุโรป

- ชาวยุโรปให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล คนจึงทำงานเพื่อตัวเองมากกว่าเป้าหมายของกลุ่ม
- ความชัดเจนในระดับชั้นยังปรากฏให้เห็น เจ้านายก็คือเจ้านาย ซึ่งทุกคนรู้และขานรับอย่างเหมาะสม
- โครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นแนวตั้ง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บริหารมักไม่เปิดเผยข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ
- การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ให้ความสนใจอย่างรวดเร็ว แต่ยังคงเป็นสไตล์การทำงานแบบใหม่ที่ยังไม่แพร่หลายในยุโรป
- โดยปกติชาวยุโรปจะพัฒนาความสัมพันธ์ไปพร้อมกับการทำธุรกิจ

หลักและข้อพึงระวังในการติดต่อกับบุคคลต่างวัฒนธรรม(ต่อ)

กฎในการทำธุรกิจกับบริษัทในประเทศยุโรป

- อย่าพยายามสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เป็นแบบของคุณ จะมีชัยมากกว่าหากปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น
- เคารพขนบธรรมเนียมและจรรยาบรรณการทำงานของคนในพื้นที่
- สร้างความสัมพันธ์ แสดงความสนใจในผู้คนอย่างจริงใจ
- พร้อมที่จะเผชิญกับช่องว่างต่างๆ ทั้งวิถีคิด การใช้ชีวิตและดำเนินธุรกิจการค้า ซึ่งอาจแตกต่างกันไปจากที่คุ้นเคย
- เน้นการทำงานร่วมกัน
- กระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพของพนักงานและทำให้เขาารู้สึกยินดีที่จะทำงานให้

การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

การศึกษาถึงความหมายของภาษา วิวัฒนาการของภาษาและการสื่อสารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาษาเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญยิ่งของสังคมมนุษย์ ก่อให้เกิดวิวัฒนาการต่าง ๆ ที่หลากหลายต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของสังคมมนุษย์ ในขณะเดียวกันภาษานี้เองที่กลายเป็นมรดกทางวัฒนธรรมอันล้ำค่า ซึ่งทำให้เกิดการศึกษาและสืบค้น เพื่อให้ทราบถึงความเจริญรุ่งเรืองทางด้านศิลปะ วิทยาการ และอารยธรรมในอดีตของสังคมมนุษย์ ภาษาเป็นเครื่องหมายที่แสดงออกในด้านภูมิธรรมและ ภูมิปัญญา นอกจากนี้ภาษายังมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงความเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติ อย่างเช่นภาษาไทยและอักษรไทยถือเป็นเครื่องหมายที่บ่งบอกถึงความเป็น อัจฉริยะลักษณะประจำชาติไทยดังนั้นภาษาไทยจึงมีความสำคัญต่อคนไทยทุกคน มีคุณค่าบ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของ ไทยและภาษาไทยก็มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ดังหลักฐานที่ปรากฏในศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหง

การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่บุคคลจากต่างภูมิหลัง หรือพื้นเพทางวัฒนธรรมทำการติดต่อสื่อสารกัน ดังนั้นความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นภูมิหลัง ประสบการณ์ แนวคิด โลกทัศน์ การใช้ภาษาหรืออวัจนภาษา และ สมมุติฐานต่าง ๆ ในการตีความประสบการณ์ในชีวิตในบริบทต่าง ๆ นั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการสื่อสารได้หากไม่มีการสร้างความตระหนักรู้ทางด้านวัฒนธรรม และผลกระทบทาง วัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการและพฤติกรรมในการสื่อสารใน สังคมนั้น ๆ

การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

ในอุตสาหกรรมบริการการสื่อสารถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากในการต้อนรับและการบริการแขกหรือลูกค้าจำเป็นต้องมีการสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมบริการควรต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมาก เนื่องจากผู้ให้บริการจะต้องพบปะผู้คนที่มาใช้บริการ โดยที่แต่ละคนมาจากสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงควรมีความเข้าใจและความตระหนักในความแตกต่างของวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ เพื่อให้การบริการลูกค้าหรือผู้ให้บริการได้อย่างพอใจและประทับใจ การสื่อสารในงานบริการถือว่าเป็นสิ่งที่มีสำคัญหากผู้ให้บริการไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้ให้บริการได้อย่างถูกต้องอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานและองค์กร

การสื่อสารระหว่างเชื้อชาติ (Interracial communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นคนละเชื้อชาติ เป็นคนละภาษา ซึ่งแน่นอนทั้ง 2 ฝ่าย ย่อมแตกต่างกันในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ค่านิยม ความเป็นอยู่ ความคิด ประเพณีต่าง ๆ การสื่อสารประเภทนี้จึงมีความยุ่งยากกว่าการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ เพราะอาจจะต้องใช้ล่าม ใช้ความประณีตละเอียด รอบคอบเป็นพิเศษ ไม่เช่นนั้นการสื่อสารอาจล้มเหลวได้ง่าย

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural communication) กล่าวว่าการสื่อสารประเภทนี้มุ่งเฉพาะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเท่านั้น ทั้ง 2 ฝ่าย เป็นคนเชื้อชาติเดียวกัน พูดภาษาเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน แต่ต่างวัฒนธรรม เช่น การสื่อสารระหว่างคนไทยภาคเหนือกับคนไทยภาคใต้ เป็นต้น

การสื่อสารระหว่างประเทศ (International communication) มุ่งเน้นการสื่อสารในระดับชาติ ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการผู้ส่งสารและผู้รับสารจะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของประชาชนภายในชาติ ดังนั้น การสื่อสารประเภทนี้จึงแตกต่างกับการสื่อสารระหว่างเชื้อชาติซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะบุคคลหรือระหว่างบุคคล