

Unit 6 (Chapter 6)

การบริหารความขัดแย้ง ในองค์การต่างวัฒนธรรม

การบริหารความขัดแย้งใน องค์การต่างวัฒนธรรม

เปลี่ยนความแตกต่างทางวัฒนธรรมจาก "ต้นทุนแฝง"
ให้เป็น "ทุนทางปัญญา"

6.1 นิยามใหม่ของ "ความขัดแย้ง"



มุมมองดั้งเดิม (Traditional View)

มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เกิดจากความล้มเหลวในการสื่อสารหรือผู้บริหารตอบสนองความต้องการพนักงานไม่ได้ เป้าหมายคือต้อง "กำจัดให้หมดไป"



มุมมองเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

เป็นกระบวนการทางธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Pondy, 1967) ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะกระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Rahim, 2002)

จุดเปลี่ยนสำคัญ: ในองค์การข้ามวัฒนธรรม ความขัดแย้งซับซ้อนกว่าปกติ เพราะไม่ได้มาจากแค่เรื่องงาน แต่ฝังลึกถึง "ค่านิยมและความเชื่อ"

มิติที่ซ่อนเร้นของความขัดแย้งต่างวัฒนธรรม

สิ่งที่มองเห็น - อาการ

ความคิดเห็นไม่ตรงกัน, ผลประโยชน์ขัดกัน,
เป้าหมายและวิธีการทำงานต่างกัน



"แว่นตาทางวัฒนธรรม" (Cultural Lenses):

ผู้คนมักไม่รู้ตัวที่กำลังตัดสินพฤติกรรม
ของผู้อื่นผ่านแว่นตาของ
วัฒนธรรมตนเอง
(Hofstede, 2001)

สิ่งที่ซ่อนอยู่ - รากฐานทางวัฒนธรรม

ค่านิยมพื้นฐาน (Values), ความเชื่อ
(Beliefs), บรรทัดฐานทางสังคม (Social
Norms), วิธีการรับรู้โลก (Worldview)

6.1.1 การจำแนกประเภท: ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ

แบ่งตามระดับผู้เกี่ยวข้อง (Levels)



ภายในบุคคล (Intrapersonal):
ขัดแย้งในบทบาทหรือค่านิยมตนเอง



ระหว่างบุคคล (Interpersonal):
เช่น ผู้จัดการต่างชาติ vs พนักงานท้องถิ่น



ภายในกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Intragroup/Intergroup): ทีมงานที่มีความหลากหลาย หรือ สำนักงานใหญ่ vs สาขา

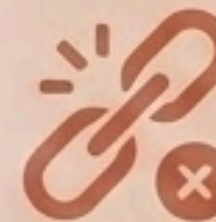


ระหว่างองค์การ (Inter-organizational):
เช่น การร่วมทุนระหว่างประเทศ

แบ่งตามเนื้อหางาน (Jehn, 1995)



ด้านงาน (Task):
ขัดแย้งเรื่องเป้าหมาย/วิธีแก้ปัญหา
(ระดับพอเหมาะช่วยกระตุ้นความคิด)



ด้านความสัมพันธ์ (Relationship):
ขัดแย้งเชิงอารมณ์/ส่วนตัว
(ส่งผลเสียเสมอ)



ด้านกระบวนการ (Process):
ขัดแย้งเรื่องการแบ่งหน้าที่และทรัพยากร

ความขัดแย้งเฉพาะในบริบทข้ามวัฒนธรรม



ความขัดแย้งเชิงค่านิยม (Value-based)

การปะทะกันของระบบคุณค่า ศาสนา จริยธรรม และมุมมองต่อโลกที่ฝังรากลึก



ความขัดแย้งเชิงรูปแบบการสื่อสาร (Communication-style)

บริบทสูง (High-context): เน้นอ้อม/ตีความ/รักษาน้ำใจ vs
บริบทต่ำ (Low-context): เน้นตรงไปตรงมา/ชัดเจน (Hall, 1976)

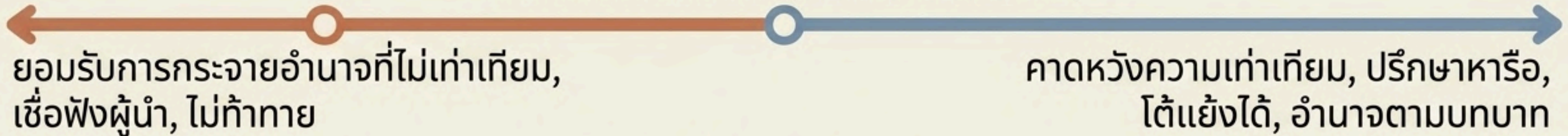


ความขัดแย้งจากอคติทางชาติพันธุ์ (Ethnocentric)

การใช้มาตรฐานวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลางตัดสินผู้อื่น
นำไปสู่การเหมารวม (Stereotyping)

6.1.2 สาเหตุรากฐาน #1: มิติทางวัฒนธรรม (Hofstede, 2001)

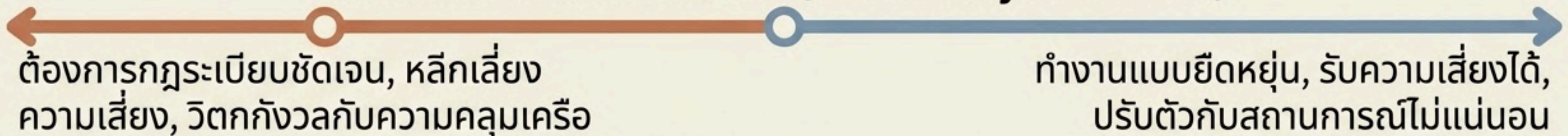
ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance)



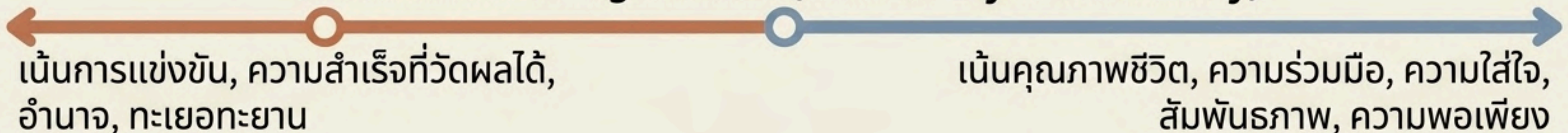
ปัจเจกนิยม vs คติรวมหมู่ (Individualism vs Collectivism)



การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)



ความเป็นชาย vs หญิงในสังคม (Masculinity vs Femininity)



สาเหตุรากฐาน #2: การสื่อสาร และ โครงสร้างองค์การ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมและการสื่อสาร



- **กำแพงภาษาและรูปแบบ (Language & Style):** การตีความผิดระหว่าง High/Low context



- **อคติ (Bias):** การเหมารวม (Stereotyping) สร้างความหวาดระแวงและทำลายความไว้วางใจ

ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์การ



- **การจัดการทรัพยากร:** การแย่งชิงทรัพยากรจำกัดและความไม่ชัดเจนของบทบาท (Pondy, 1967)

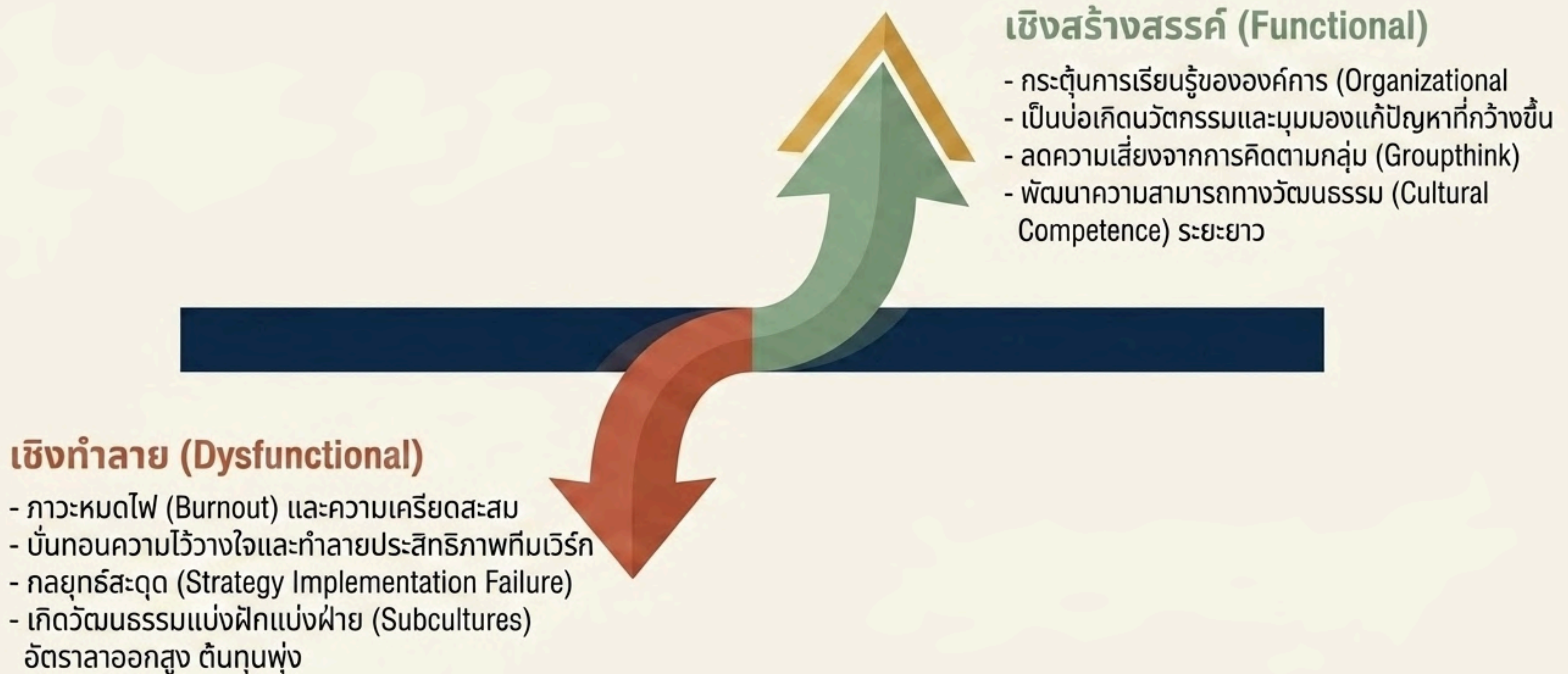


- **ระบบมาตรฐานเดียว:** ระบบ HR (ประเมินผล/ค่าตอบแทน) ที่ไม่รองรับความหลากหลาย

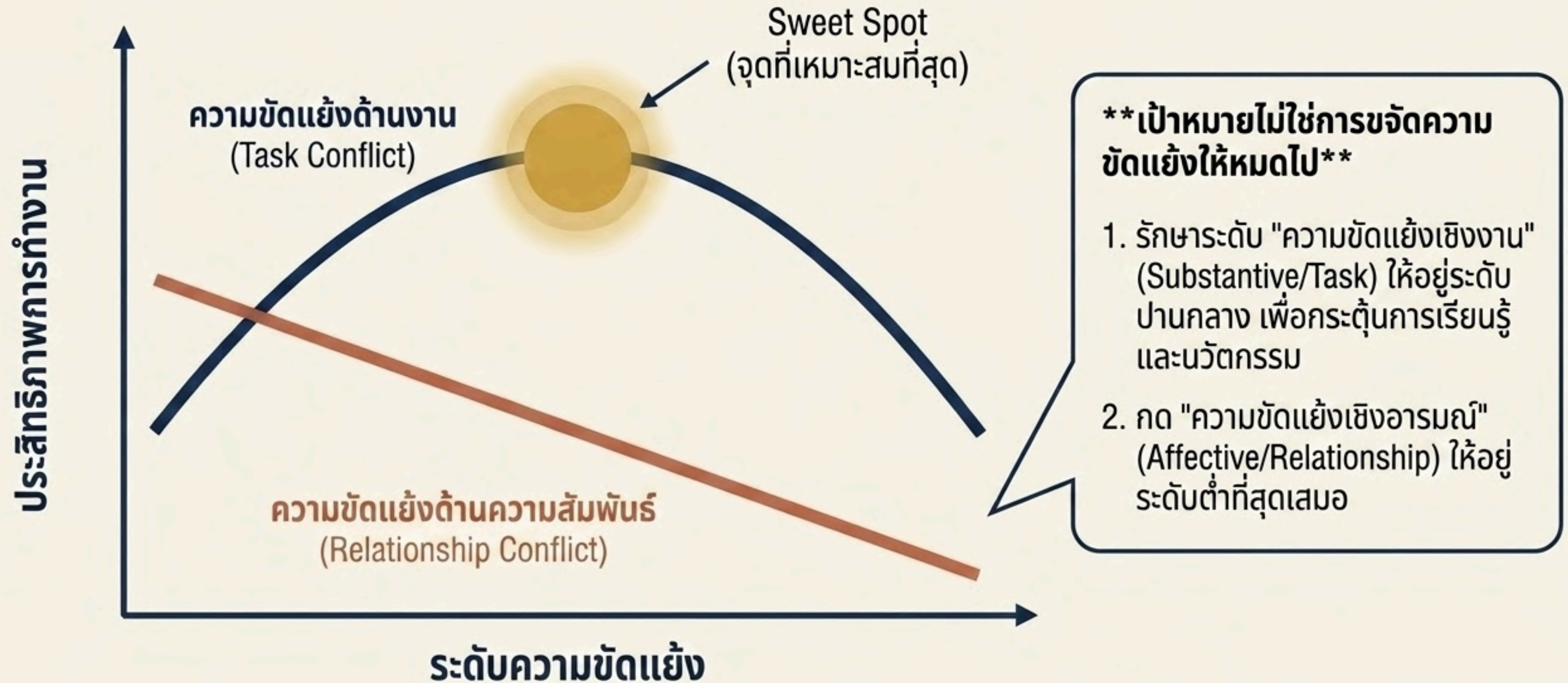


- **รูปแบบบริหาร:** การรวมศูนย์ vs กระจายอำนาจระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา

6.1.3 ผลกระทบของความขัดแย้ง: ดาบสองคม



6.1.4 สู่เป้าหมาย "ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์" (Constructive Conflict)



4 องค์ประกอบแวดล้อมที่เปลี่ยนความขัดแย้งเป็นพลัง

ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความหลากหลาย

ผู้นำเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่เปิดพื้นที่ให้แสดงศักยภาพ แทนที่จะบังคับให้กลืนเป็นวัฒนธรรมเดียว

ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นต่างเชิงงาน โดยไม่รู้สึกรู้สึกถูกตัดสินหรือลงโทษ



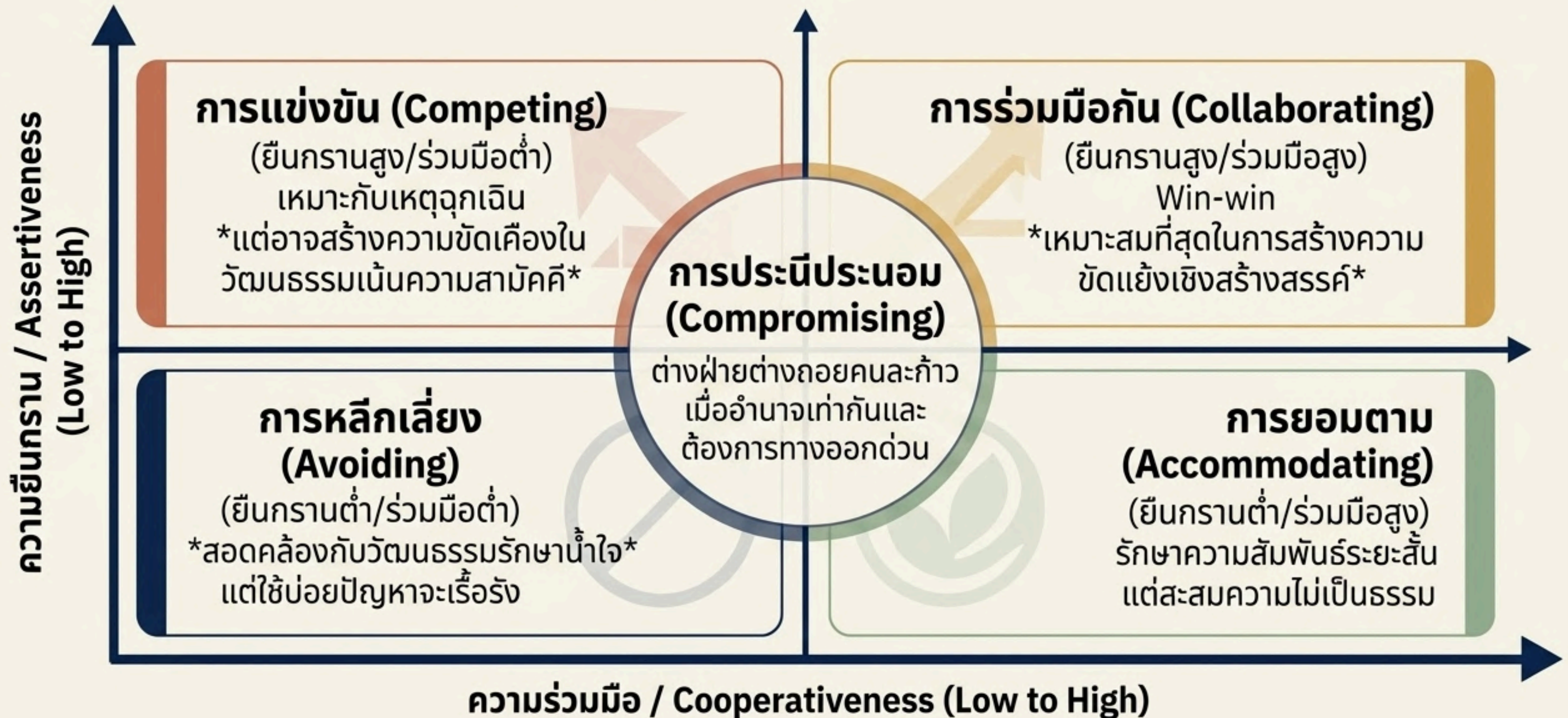
บรรทัดฐานองค์การที่เปิดกว้าง

สร้างวัฒนธรรมที่มอง "ความเห็นต่างเรื่องงาน" เป็นคุณค่า ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง

ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

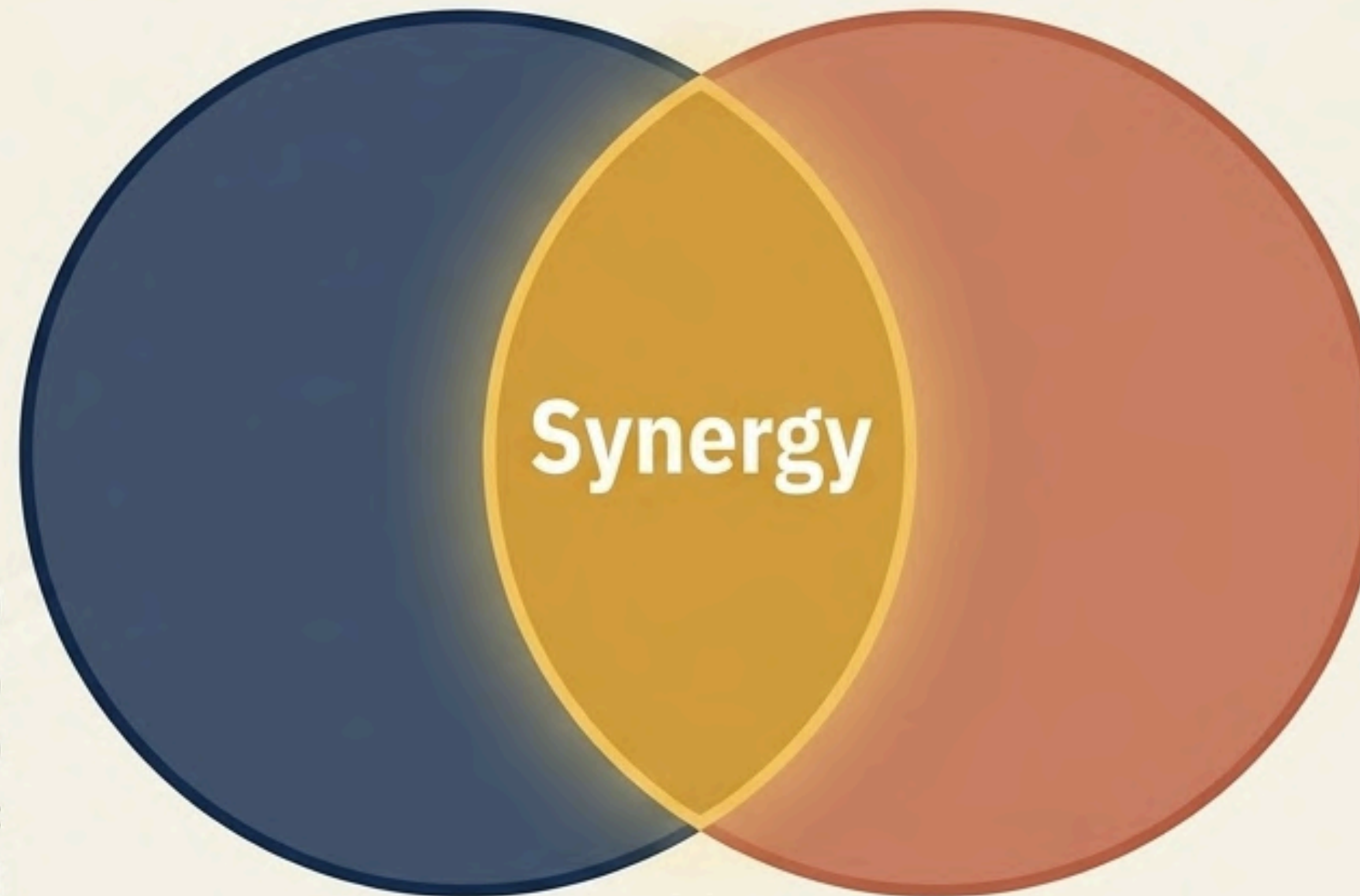
การรับฟังอย่างตั้งใจ และปรับตัวตามบริบท การสื่อสารที่ต่างกัน (High/Low Context)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Thomas & Kilmann)



เป้าหมายสูงสุด: พลังร่วมทางวัฒนธรรม (Cultural Synergy)

Culture A + Culture B = Innovation



Concept (แนวคิด)

ไม่ใช่แค่การ 'ทน' กับความแตกต่าง
หรือบังคับใช้วิธีของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
แต่คือการนำจุดแข็งของแต่ละ
วัฒนธรรมมาผสมผสานกัน

Result (ผลลัพธ์)

สร้างแนวทางแก้ปัญหาหรือ
นวัตกรรมใหม่ที่เหนือกว่าผลรวม
ของชิ้นส่วนเดิม

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แท้จริง
คือองค์การที่เปลี่ยนความขัดแย้งทางความคิดให้กลายเป็นทรัพยากรสำหรับสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

กรณีศึกษา: รอยร้าวในโครงการข้ามทวีป (The Challenge)

บริษัทเทคโนโลยีร่วมทุน พัฒนาซอฟต์แวร์ระดับโลก



ฝ่ายอเมริกัน (ผู้จัดการ)

- ปัจเจกนิยม (Individualism) + สื่อสารบริบทต่ำ (Low-context)
- พฤติกรรม: วิจารณ์งานอย่างตรงไปตรงมาในที่ประชุมใหญ่ เพื่อกระตุ้น Task Conflict

ฝ่ายไทย (ทีมพัฒนา)

- คติรวมหมู่ (Collectivism) + สื่อสารบริบทสูง (High-context)
- พฤติกรรม: รู้สึกเสียหน้า ตีความว่าเป็นการโจมตีส่วนตัว (Relationship Conflict) จึงเจ็บและหยุดเสนอไอเดีย



**ผลกระทบ: โครงการหยุดชะงัก
สูญเสียความไว้วางใจ**

กรณีศึกษา: การเปลี่ยนสู่ “พลังร่วมทางวัฒนธรรม” (The Resolution)



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)



1. Understand the Roots (เข้าใจรากฐาน)

ความขัดแย้งต่างวัฒนธรรมมีมิติที่ลึกกว่าเรื่องงาน ต้องเข้าใจมิติทางวัฒนธรรม (Hofstede) และรูปแบบการสื่อสาร เพื่อไม่ด่วนตัดสินด้วยมาตรฐานของตนเอง



2. Manage the Balance (รักษาสมดุล)

เลียงความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ให้ต่ำที่สุด แต่จงโอบรับและควบคุมความขัดแย้งด้านงาน (Task) เพื่อเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้และนวัตกรรม



3. Aim for Synergy (มุ่งสู่พลังร่วม)

ใช้การจัดการแบบ “ร่วมมือกัน” (Collaborating) เปลี่ยนความแตกต่างจากต้นทุนแฝงให้กลายเป็น “ทุนทางปัญญา” และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร