

วัฒนธรรมกับความขัดแย้ง (CULTURE AND CONFLICT)

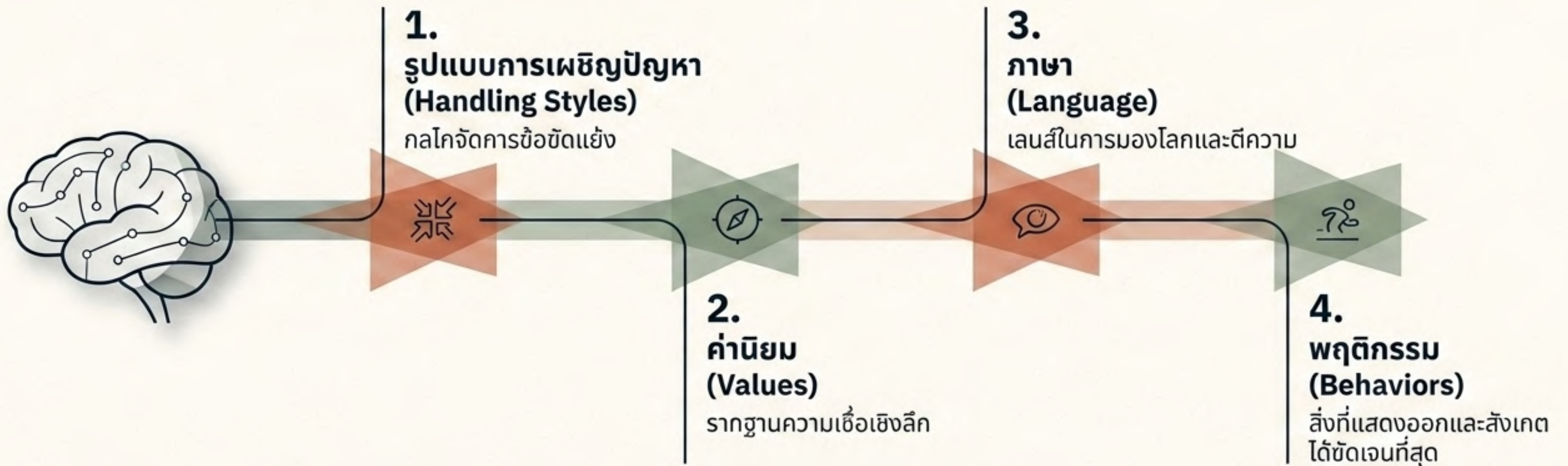


ระบบปฏิบัติการที่ซ่อนอยู่

ถอดรหัสระบบปฏิบัติการทางวัฒนธรรมที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังความขัดแย้งในองค์การ

6.2 วัฒนธรรมไม่ใช่แค่ความแตกต่าง แต่คือ "ระบบปฏิบัติการ"

วัฒนธรรมฝังลึกและกำหนดวิธีที่เรารับรู้ เพchyหน้า และตีความปัญหาโดยไม่รู้ตัว จนกระทั่งเกิดการปะทะกับบุคคลที่ใช้ระบบปฏิบัติการต่างกัน



6.2.1 การรักษาน้ำตา (Face-Negotiation Theory)



ปัจเจกนิยม (Individualism)

เป้าหมาย: รักษาหน้าตาของตนเอง
(Self-face concern)

พฤติกรรม: เพชฌัญหน้าโดยตรง,
แสดงความเห็นต่างอย่างเปิดเผย

รูปแบบ: แข่งขันและครอบงำ
(Dominating / Competing)



คตึรวมหมู่ (Collectivism)

เป้าหมาย: รักษาหน้าตาของผู้อื่นและกลุ่ม
(Other/Mutual-face concern)

พฤติกรรม: หลีกเสี่ยงการปะทะ,
ประนีประนอมผ่านคนกลาง

รูปแบบ: รักษาความกลมเกลียว
หลีกเสี่ยงการทำให้อีกฝ่ายเสียหน้า

กรณีศึกษา: การเจรจาธุรกิจข้ามวัฒนธรรม (ตะวันตก vs เอเชีย)

สถานการณ์: ผู้บริหารจากชาติตะวันตกเจรจากับพนักงานในทวีปเอเชีย

มุมมอง A (ชาติตะวันตก / ปัจเจกนิยม)

คาดหวังการโต้แย้งด้วยเหตุผลตรงไปตรงมา การซักถามคือเรื่องปกติ
ตีความความเงียบว่า 'ขาดความกระตือรือร้น'

มุมมอง B (เอเชีย / คติรวมหมู่)

ต้องการรักษาความสัมพันธ์ เคารพปัญหาผ่านการปรึกษานอกรอบ
รู้สึกถูกกดดันหรือไม่ได้รับความเคารพเมื่อถูกซักไซ้ในที่สาธารณะ

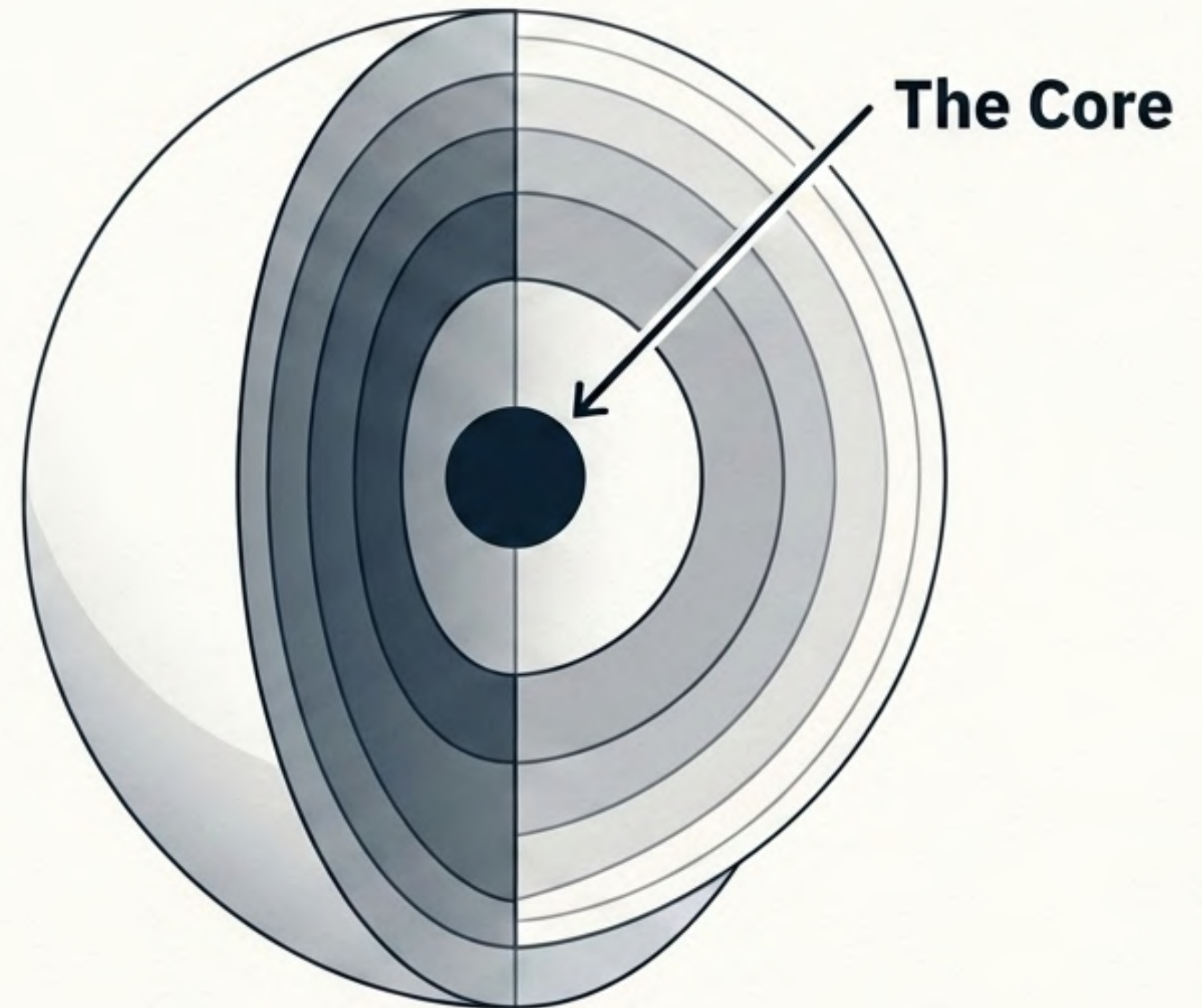
Key Insight: องค์การควรสร้างช่องทางรับฟังความเห็นที่หลากหลาย ทั้งแบบเปิดเผยในที่ประชุมและแบบไม่เป็นทางการ
เพื่อรองรับความถนัดที่ต่างกัน

6.2.2 ค่านิยม (Values): แก่นกลางที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุด

รากฐานความเชื่อเรื่อง "ถูก/ผิด" ที่เกิดจากการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ผ่านครอบครัวและสถาบัน ตั้งแต่ช่วงวัยเด็ก

! Callout Box

The Trap: บุคคลมักหลงลืมว่าค่านิยมเป็นเพียง "ทางเลือก" หนึ่งในของสังคมตน และมักยึดถือว่ามันคือ "ความจริงสากล" (Universal Truth) ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม นำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงและลึกซึ้งที่สุด



มิติความแตกต่างด้านค่านิยม (Trompenaars' Dimensions)

กฎเกณฑ์สากล (Universalism: กฎต้องเท่าเทียม ไม่มีข้อยกเว้น)

ยึดกฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวสำหรับทุกคนอย่างเคร่งครัด
เน้นความยุติธรรมที่เท่าเทียม

ความสัมพันธ์เฉพาะราย (Particularism: สถานการณ์และความสัมพันธ์สำคัญกว่ากฎ)

ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับการ
รักษาความสัมพันธ์มากกว่ากฎเกณฑ์

ควบคุมอารมณ์ (Neutral: ความเป็นมืออาชีพคือการไม่แสดงอารมณ์)

ควบคุมอารมณ์ในที่สาธารณะและที่ทำงาน เน้นเหตุผลและ
ข้อเท็จจริงในการสื่อสาร

แสดงออกทางอารมณ์ (Affective: ความเจือปนคือความไม่จริงใจ)

แสดงออกทางอารมณ์อย่างเปิดเผยเป็นเรื่องปกติ การสื่อสารที่มี
ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อใจผ่านความรู้สึก

ผลงาน (Achievement: สถานะมาจากความสามารถและผลงาน)

สถานะได้มาจากการกระทำ ความสามารถ และผลงาน
ความสำเร็จส่วนบุคคลคือการประเมินคุณค่าหลัก

ภูมิหลัง (Ascription: สถานะมาจากอายุ ตำแหน่ง หรือวุฒิการศึกษา)

สถานะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะติดตัว เช่น อายุ เพศ ชาตินำเนิด
ให้ความเคารพผู้มีความอาวุโสหรือตำแหน่งสูง

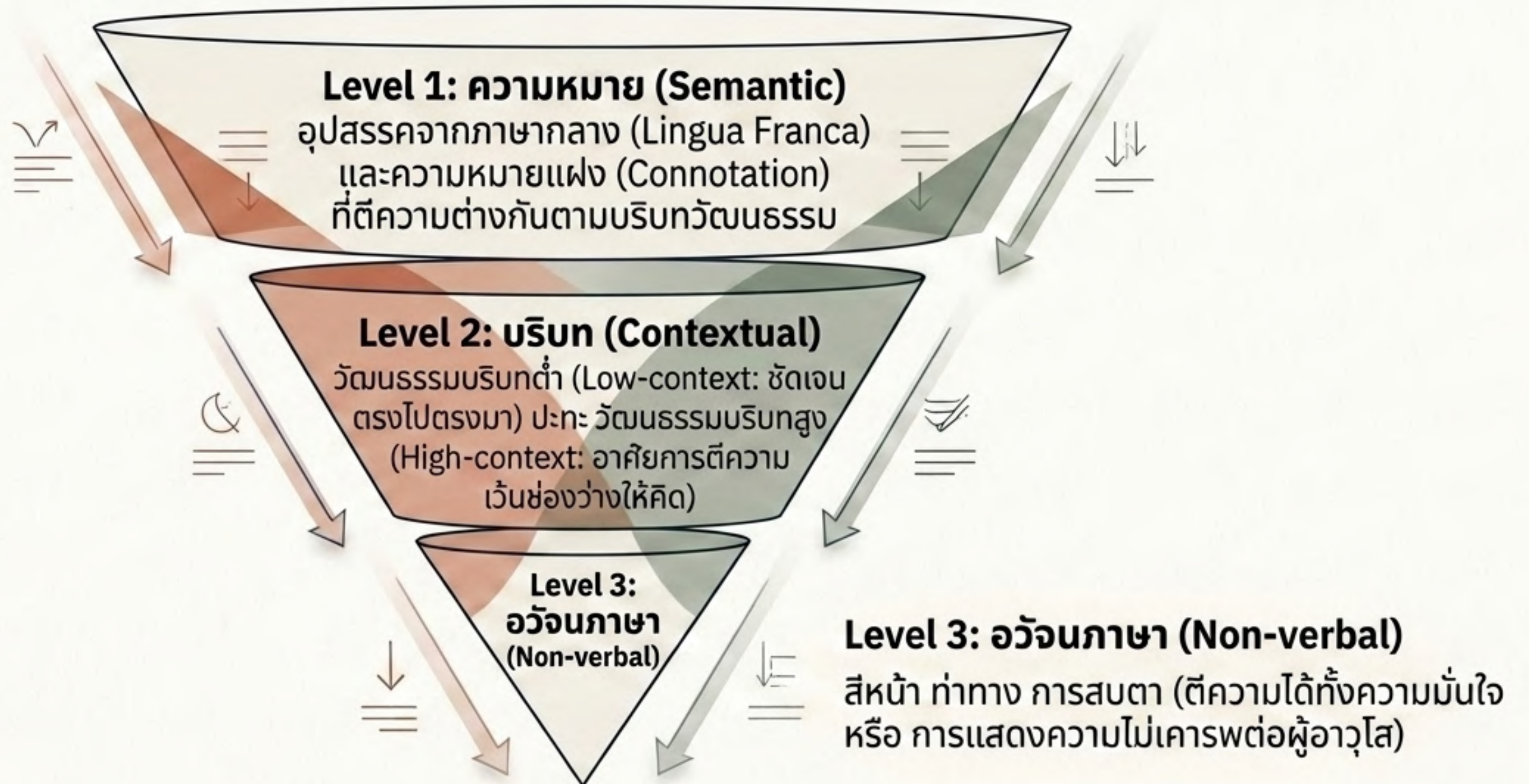
กรณีศึกษา: วัฒนธรรมองค์กรข้ามพรมแดน

สถานการณ์: ค่านิยมหลักของ "บริษัทแม่" ปะทะกับบรรทัดฐานของ "พนักงานท้องถิ่น"



Key Insight: หากจุดสมดุลไม่ได้ ความขัดแย้งจะยืดเยื้อเรื้อรัง
เพราะค่านิยมเป็นรากฐานที่เปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าทักษะหรือความรู้ในการทำงานมาก

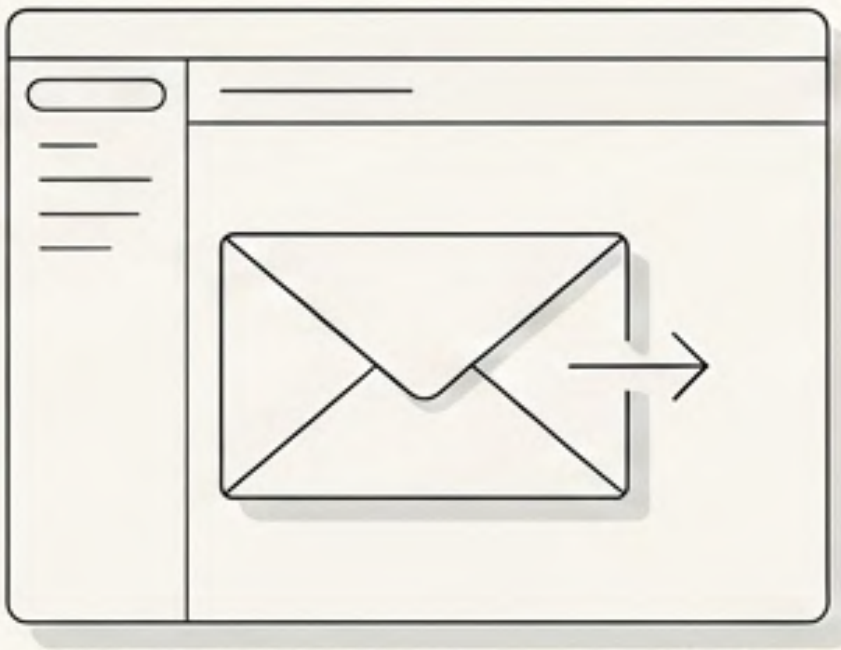
6.2.3 ภาษา: เล่นส์และกรอบความคิดในการมองโลก (Sapir-Whorf Hypothesis)



กรณีศึกษา: ภาษากลางและบริบทการสื่อสาร

สถานการณ์ A

(การปะทะกันทางบริบท - อีเมล)



- ฝ่าย Low-context: มองว่าอีกฝ่ายพูดคลุมเครือ ปิดบังข้อมูล
- ฝ่าย High-context: มองว่าอีกฝ่ายพูดจาหยาบคายน ขาดความละเอียดอ่อน

สถานการณ์ B

(พลวัตทางอำนาจ - ห้องประชุม)



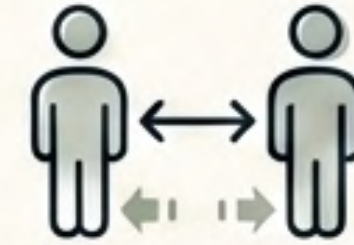
พนักงานที่ไม่ถนัด "ภาษากลาง" ขององค์การ มักรู้สึก "ด้อยอำนาจ" ในการแสดงความคิดเห็น นำไปสู่ความรู้สึกไม่เป็นธรรมและความขัดแย้งแฝงแฝงในระยะยาว

6.2.4 พฤติกรรม (Behaviors): มิติที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนที่สุด



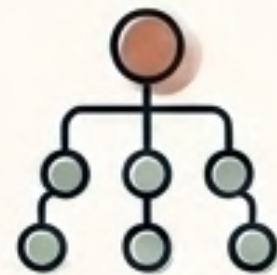
Q1: ระบบเวลา (Time)

Monochronic (เป็นลำดับ เคร่งครัด) vs.
Polychronic (ยืดหยุ่น เน้นความสัมพันธ์)



Q2: พื้นที่ส่วนบุคคล (Proxemics)

ความแตกต่างด้านระยะห่าง การสัมผัสร่างกาย
และการใช้พื้นที่ร่วมกัน



Q3: การตัดสินใจ (Power Distance)

รอคำสั่ง/ไม่ค้าน (ระยะห่างอำนาจสูง) vs.
ตั้งคำถามเสรี (ระยะห่างอำนาจต่ำ)



Q4: การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

แบ่งปันช่วยเหลือ (คติรวมหมู่) vs.
แข่งขันเน้นผลงานส่วนบุคคล (ปัจเจกนิยม)

กรณีศึกษา: ระบบเวลาในการทำงาน (Time Behaviors)

สถานการณ์: การทำงานร่วมกันระหว่าง 2 ระบบเวลา

Monochronic (เวลาเป็นเส้นตรง)

มองเวลาเป็นทรัพยากรมีค่า ทำทีละอย่าง ตรงต่อเวลา

มุมมองต่ออีกฝ่าย: ขาดวินัย, ไม่เป็นมืออาชีพ

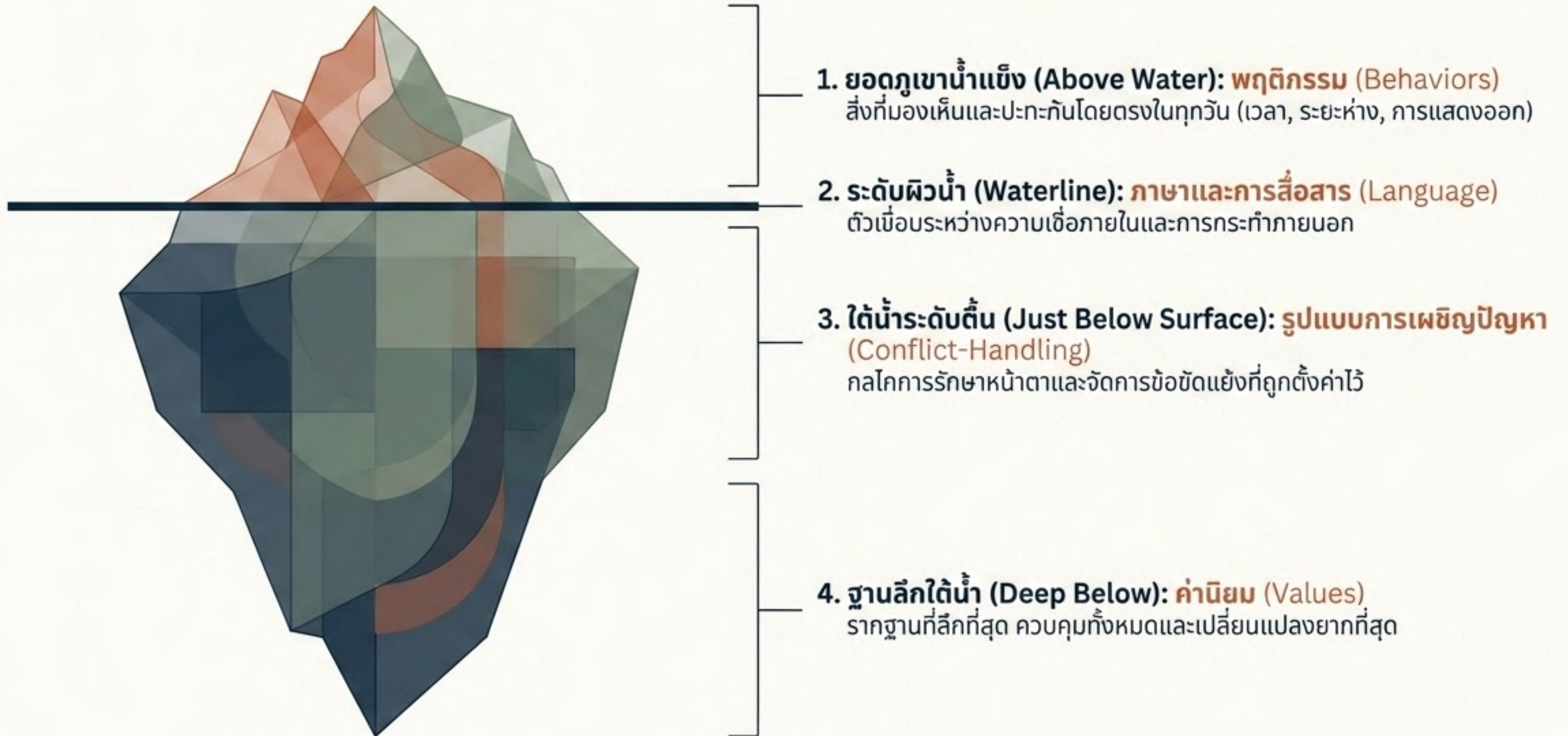


Polychronic (เวลาแบบยืดหยุ่น)

ปฏิบัติตามสถานการณ์ เน้นความสัมพันธ์มากกว่าตารางเวลา ทำหลายอย่างพร้อมกัน

มุมมองต่ออีกฝ่าย: ยึดติดกฎเกณฑ์มากเกินไป, ละเลยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การบูรณาการ: ภูเขาน้ำแข็งทางวัฒนธรรม (The Cultural Iceberg)



บทสรุปและแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร



1. มองให้ลึกถึงรากเหง้า (Diagnose the Root)

อย่าตัดสินพฤติกรรมของผู้อื่นเพียงผิวเผินโดยใช้ "มาตรฐานวัฒนธรรมของตนเอง" เป็นเกณฑ์ (Stop judging tip-of-the-iceberg symptoms).



2. ออกแบบช่องทางที่หลากหลาย (Design Diverse Channels)

สร้างกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทั้งช่องทางเปิดเผยและไม่เป็นทางการ เพื่อรองรับความแตกต่างในการเผชิญปัญหาและการสื่อสาร.



3. สร้างสมดุลเชิงค่านิยม (Balance Incentives)

ปรับแต่งระบบแรงจูงใจและการตัดสินใจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมท้องถิ่น โดยไม่ทิ้งแก่นและรากฐานที่สำคัญขององค์กร.