



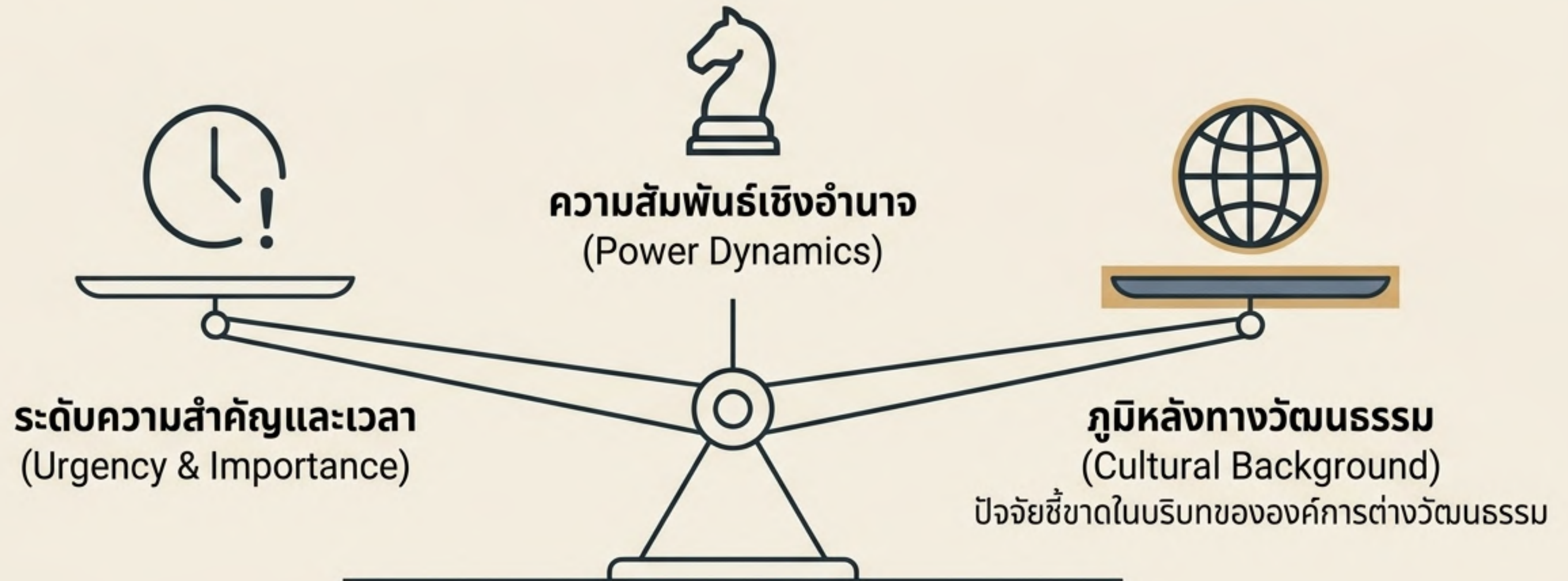
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

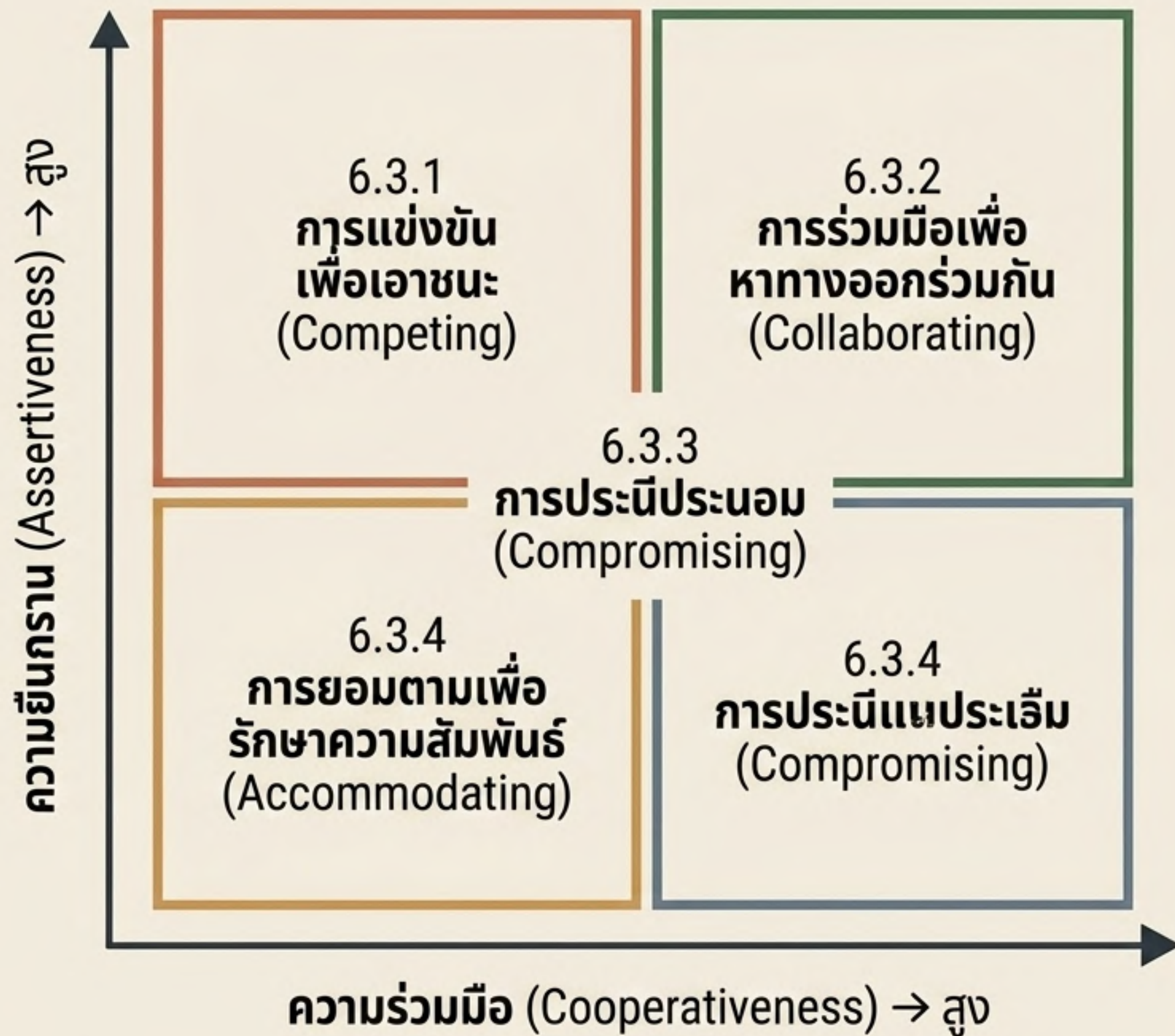
การเลือกใช้ 4 แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในองค์การที่หลากหลาย

อ้างอิงแนวคิดจาก Thomas & Kilmann (1974) และ Rahim (2002)

ไม่มีกลยุทธ์ใดที่ดีที่สุด ในทุกสถานการณ์

แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach)
โดย Rahim (2002) ระบุว่าผู้บริหารต้องประเมิน
ปัจจัยแวดล้อมอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์





4 กลยุทธ์หลักในการบริหารความขัดแย้ง

กรอบแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1974) จำแนกพฤติกรรมมนุษย์เมื่อเผชิญความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก โดยประเมินจากความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง ควบคู่กับความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออีกฝ่าย

6.3.1 กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competing)

มุ่งบรรลุเป้าหมายของตน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของอีกฝ่าย (Dominating Style)

สถานการณ์ที่เหมาะสม:

- ✓ สถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องการการตัดสินใจเด็ดขาด
- ✓ ประเด็นด้านจริยธรรมหรือกฎหมายที่ประนีประนอมไม่ได้
- ✓ การปกป้ององค์การจากการถูกเอาเปรียบ



ข้อควรระวังข้ามวัฒนธรรม:

เสี่ยงสูงในวัฒนธรรมคตึรวมหมู่ (Collectivism)! การใช้ความแข็งแกร่งในที่สาธารณะทำให้เกิดการเสียหน้า (Face-threatening act - Ting-Toomey, 1988) ซึ่งอาจทำลายความสัมพันธ์ถาวร ควรจำกัดการใช้เฉพาะพื้นที่ส่วนตัวเมื่อจำเป็นอย่างยิ่ง

กรณีศึกษา: กลยุทธ์การแข่งขัน (Competing)

สถานการณ์

สำนักงานสาขาในต่างประเทศดำเนินธุรกิจด้วยวิธีการที่สร้างผลกำไรสูง แต่ละเมิดมาตรฐานจริยธรรม (Compliance) ซึ่งเป็นนโยบายหลักของสำนักงานใหญ่

การตัดสินใจ

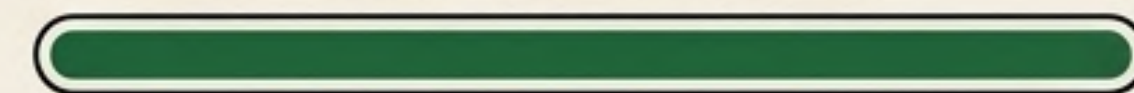
ผู้บริหารสำนักงานใหญ่ใช้อำนาจเด็ดขาดสั่งระงับ การกระทำนั้นทันที โดยไม่เปิดโอกาสให้เจรจาต่อรอง

เหตุผล: ความเสียหายด้านจริยธรรมรุนแรงกว่าความสัมพันธ์ระยะสั้น และไม่มีเวลาสำหรับการหารือ (อ้างอิง: ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2562)

6.3.2 กลยุทธ์การร่วมมือเพื่อหาทางออก ร่วมกัน (Collaborating)

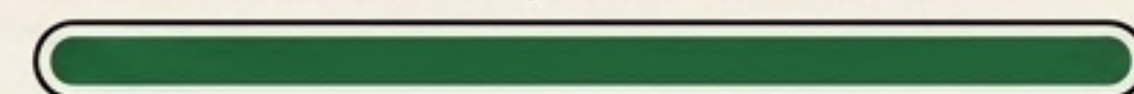
เปิดเผยความต้องการ แสวงหาทางออกใหม่ (Win-Win Solution)
(Integrating Style)

ความยืนกราน (Assertiveness)



MAX

ความร่วมมือ (Cooperativeness)



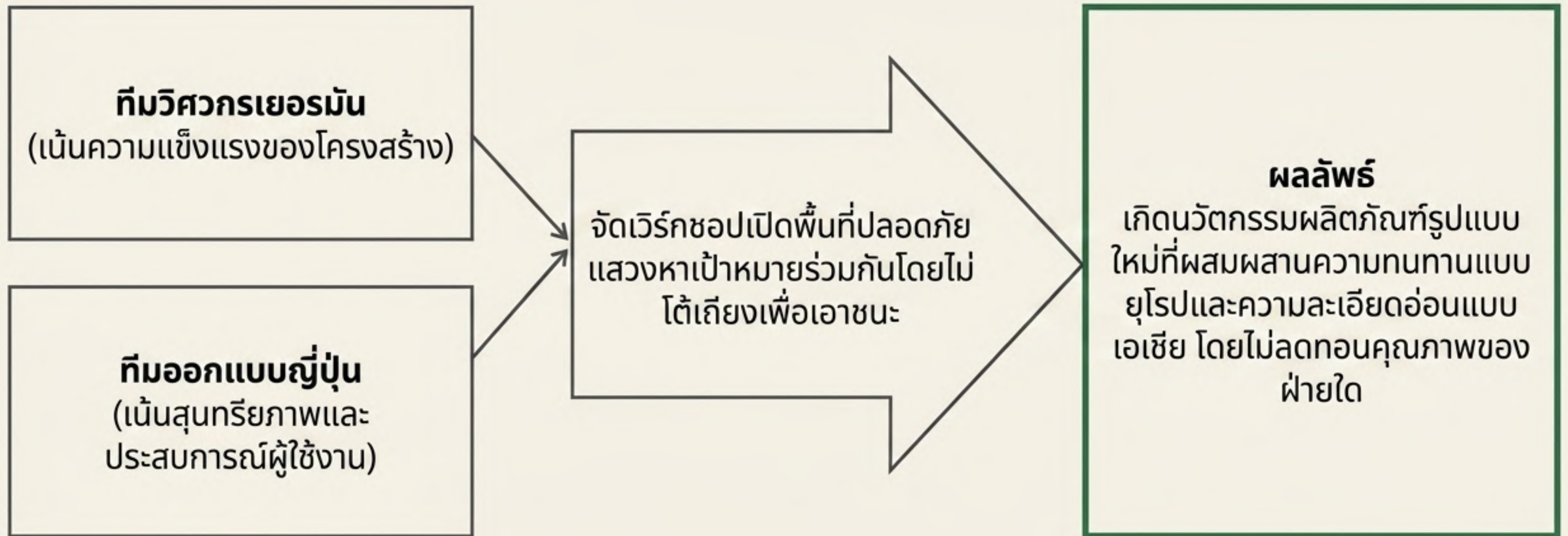
MAX

การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม (Cultural Synergy) เป็นกลยุทธ์เดียวที่นำจุดแข็งแต่ละวัฒนธรรมมาผสมผสานเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ (Adler & Gundersen, 2008)

เงื่อนไขความสำเร็จ:

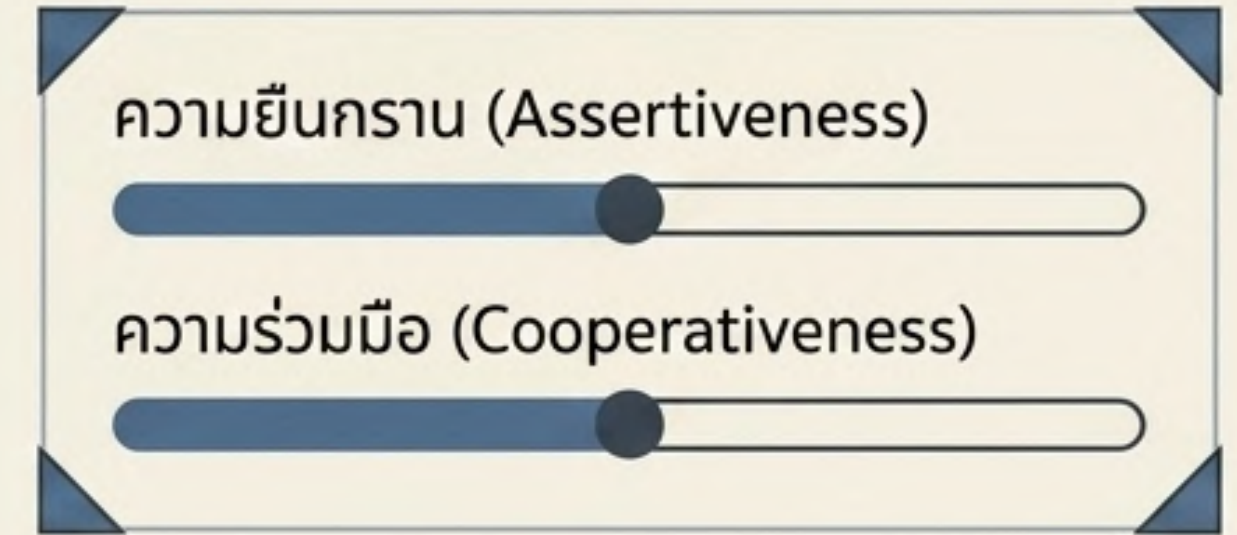
1. มีเวลาเพียงพอสำหรับการหารือ
2. มีความไว้วางใจระดับสูงระหว่างทีม
3. ข้อควรระวัง: ในวัฒนธรรมบริบทสูง การเปิดเผยความต้องการตรงๆ อาจไม่คุ้นเคย ควรใช้การพูดคุยนอกรอบ (Informal meeting) ก่อน

กรณีศึกษา: กลยุทธ์การร่วมมือ (Collaborating)



6.3.3 กลยุทธ์การประนีประนอม (Compromising)

พบกันครึ่งทาง แบ่งปันสิ่งที่มียู่ (Dividing the difference)



สถานการณ์ที่เหมาะสม



คู่กรณีมีอำนาจทัดเทียมกัน
เป้าหมายขัดแย้งกันโดยตรง
และมีข้อจำกัดด้านเวลา

มุมมองทางวัฒนธรรม



สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เน้น
หลักการสากล (Universalism)
แต่อาจขัดใจวัฒนธรรมที่เน้น
สถานะ/อาวุโส เพราะการแบ่ง
ครึ่งอาจดูไม่ให้ความสำคัญลำดับชั้น

ความเสี่ยง

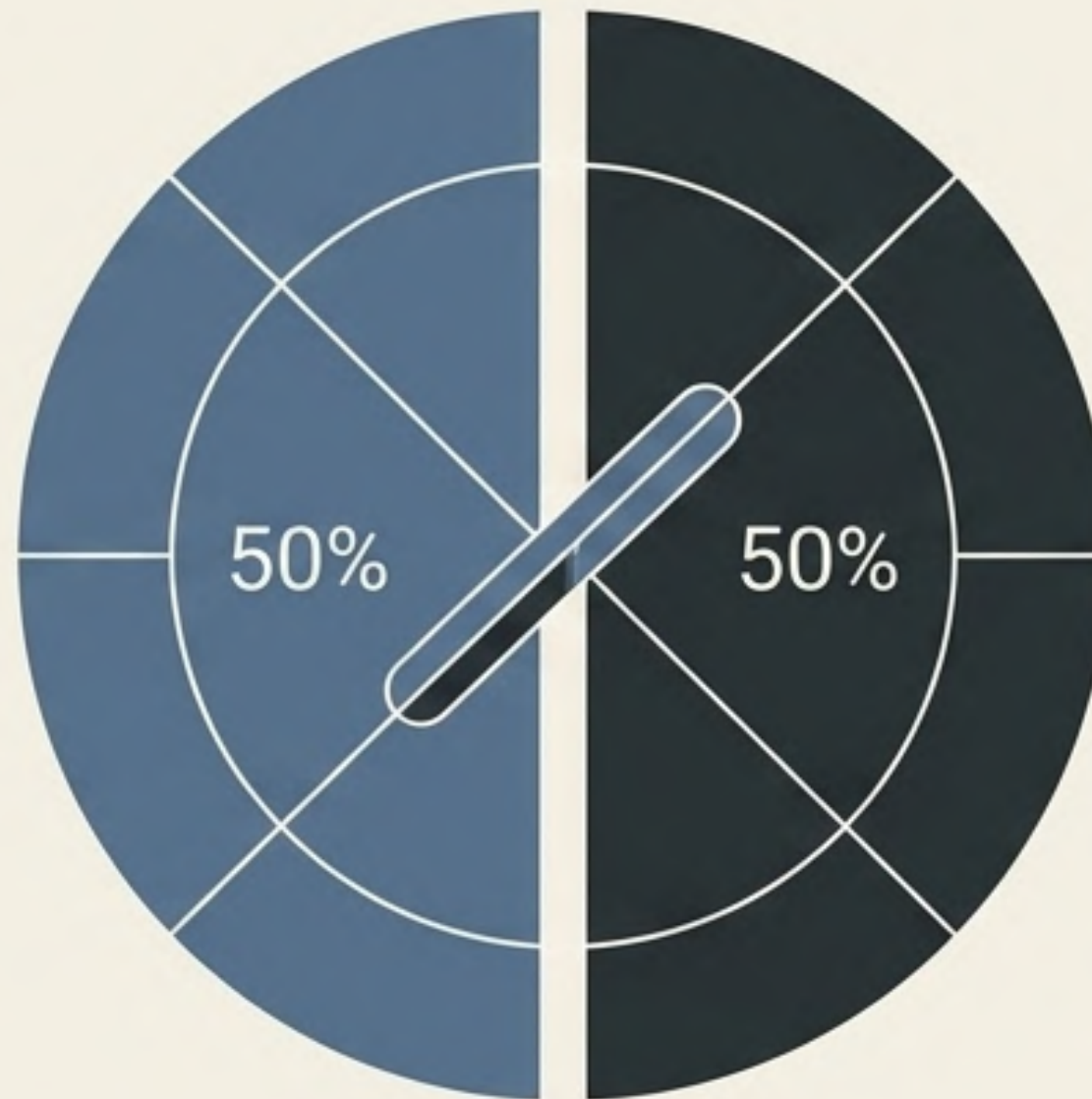


หากไม่ลองหาทางร่วมมือ
(Collaborate) ก่อน อาจจบลง
อาจจบลงที่สถานการณ์
แพ้ทั้งคู่บางส่วน (Lose-Lose)
ซึ่งไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความ
หลากหลายอย่างเต็มที่

กรณีศึกษา: กลยุทธ์การประนีประนอม (Compromising)

สถานการณ์

การเจรจาสัญญาร่วมทุน
ระหว่างสองบริษัทข้ามชาติ
ทั้งสองฝ่ายต้องการสัดส่วน
หุ้น 60% เพื่อกุมอำนาจ
บริหาร



การตัดสินใจ

ภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด
อย่างเข้มงวดก่อนปิดดีล
ทั้งสองฝ่ายตกลงประนี
ประนอมที่สัดส่วน 50:50
แม้จะไม่ได้เป้าหมายสูงสุด
ตามที่ตั้งใจไว้

เหตุผล: เป็นกลไกยุติความขัดแย้งที่เร็วที่สุด เมื่อทั้งสองฝ่ายมีอำนาจต่อรองทัดเทียมกันและ
เป้าหมายทับซ้อนกัน ไม่สามารถสร้าง Win-Win ใหม่ได้ทันเวลา

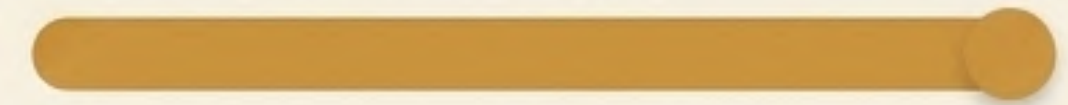
6.3.4 กลยุทธ์การยอมตามเพื่อรักษา ความสัมพันธ์ (Accommodating)

ละทิ้งความต้องการของตน เพื่อตอบสนองและรักษาน้ำใจ
อีกฝ่าย (Obliging Style)

ความยืนกราน (Assertiveness)

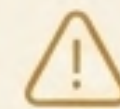


ความร่วมมือ (Cooperativeness)



ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม

เข้ากันได้ดีเยี่ยมกับวัฒนธรรมคตฺรวมหมู่
และระยะห่างเชิงอำนาจสูง สะท้อนถึง
ความห่วงใยในหน้าตาผู้อื่น (Other-face
concern) ซึ่งเป็นเครื่องหมาย
ของความเคารพ



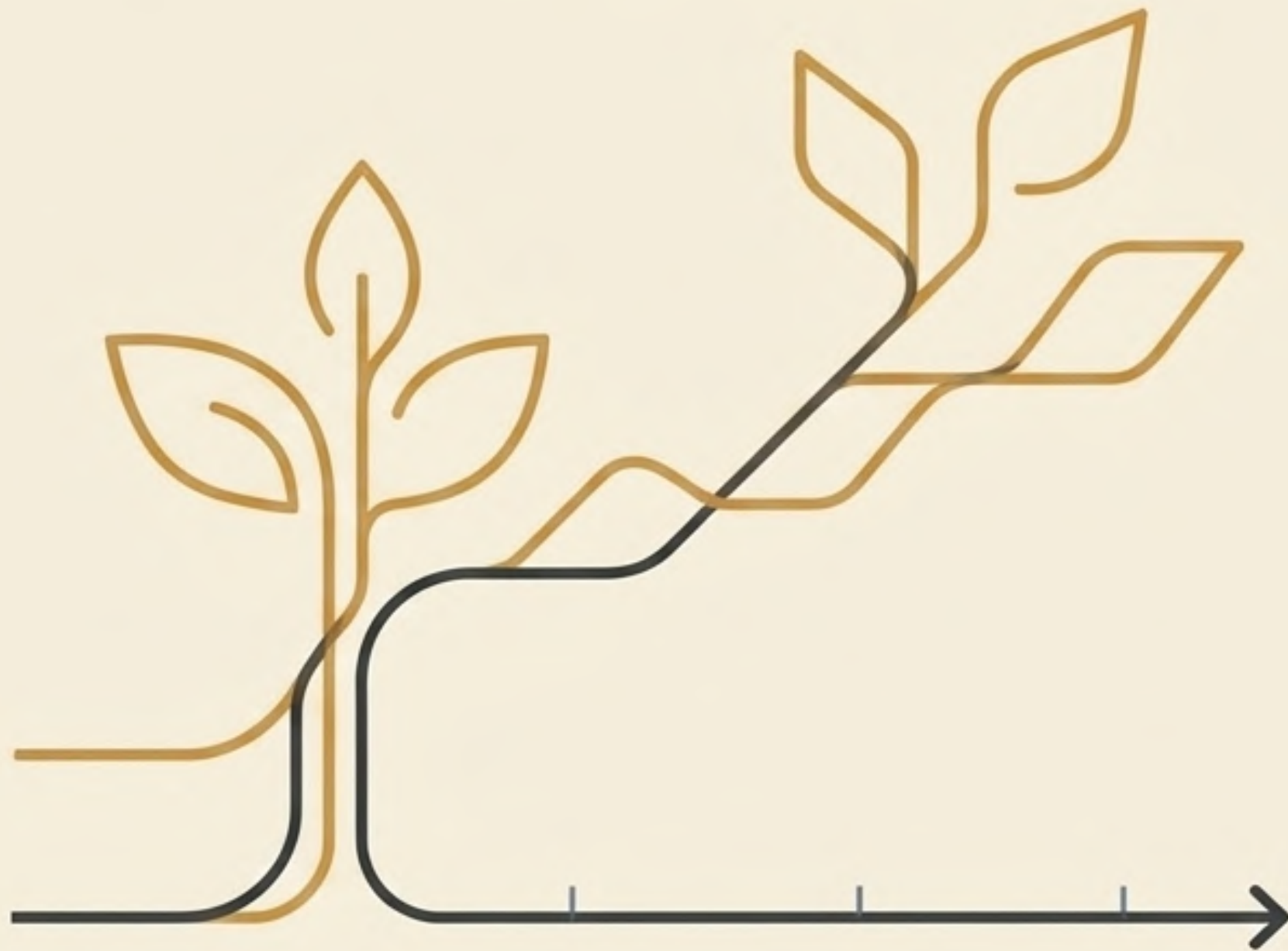
ความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk)

หากใช้กับพนักงานกลุ่มเดียวเสมอ (เช่น
พนักงานท้องถิ่นต้องยอมผู้บริหารต่างชาติ)
จะสะสมความไม่เป็นธรรม

✓ ทางออก:

ต้องมีกลไกทรัพยากรบุคคล (HR) ที่เปิด
โอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มแสดงความเห็น
อย่างเท่าเทียม (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2554)

กรณีศึกษา: กลยุทธ์การยอมตาม (Accommodating)



สถานการณ์

ผู้บริหารต่างชาติเสนอวิธีการทำตลาดแบบใหม่
พนักงานท้องถิ่นประเมินว่าอาจไม่เหมาะกับพื้นที่
แต่เลือกที่จะไม่คัดค้านอย่างรุนแรงในที่ประชุม

การกระทำ

พนักงานท้องถิ่นเลือก **ยอมตาม** ในแคมเปญนี้
เพื่อรักษาหน้า (Save face) ของผู้บริหาร
และแสดงความเคารพต่อโครงสร้างองค์การ

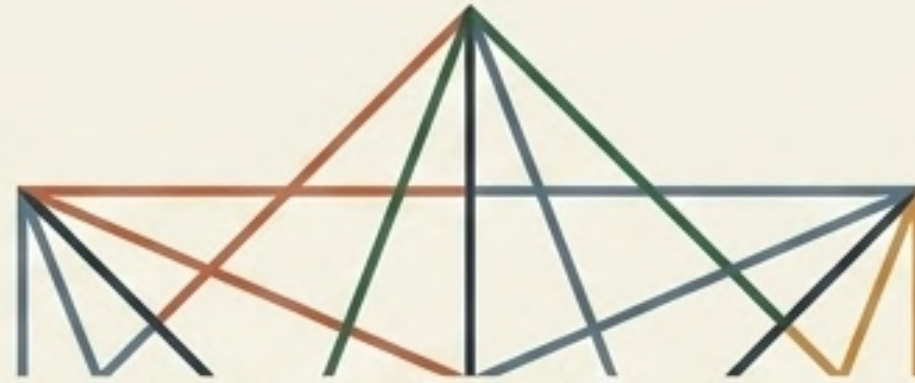
เหตุผล

ประเด็นความขัดแย้งในระยะสั้นมีความสำคัญน้อยกว่า
การสร้างควมไว้วางใจระยะยาว ในฐานะทีมงาน
ซึ่งจะส่งผลดีต่อโปรเจกต์ใหญ่ในอนาคต

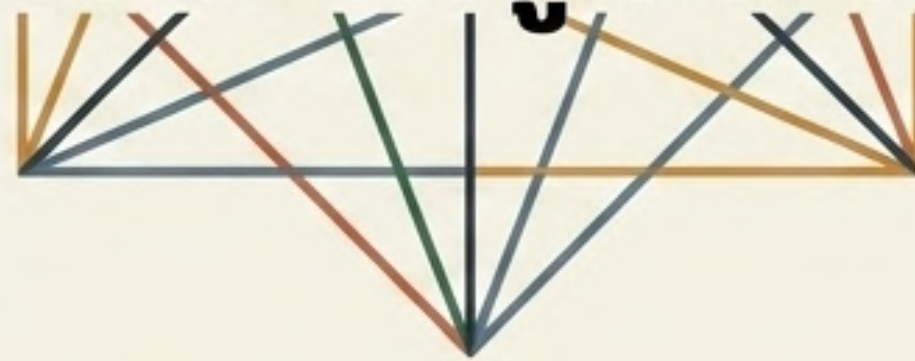
เปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์และบริบททางวัฒนธรรม (Strategic Synthesis)

กลยุทธ์	ยืนกราน / ร่วมมือ	สถานการณ์ที่ เหมาะสมที่สุด	ความสอดคล้อง / ความเสี่ยงทางวัฒนธรรม
แข่งขัน (Competing)	สูง / ต่ำ	ฉุกเฉิน, ปกป้องจริยธรรม ขององค์กร	เสี่ยงทำให้เสียหน้าอย่าง รุนแรงในวัฒนธรรมกลุ่ม
ร่วมมือ (Collaborating)	สูง / สูง	ต้องการสร้างนวัตกรรม / Synergy	ต้องระวังในวัฒนธรรมบริบท สูงที่หลีกเลี่ยงการพูดตรงๆ
ประนีประนอม (Compromising)	กลาง / กลาง	เวลาจำกัด, อำนาจเท่าเทียมกัน	การแบ่งครึ่งอาจถูกมองว่าไม่ เคารพลำดับชั้นอาวุโส
ยอมตาม (Accommodating)	ต่ำ / สูง	ต้องการรักษา ความสัมพันธ์ระยะยาว	เสี่ยงเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม หากต้องยอมฝ่ายเดียวเสมอ

ความยืดหยุ่น (Agility) คือหัวใจสำคัญของการบริหารข้ามวัฒนธรรม



**กลยุทธ์ที่คุณรู้สึกว่าเป็นธรรมชาติที่สุด
มักเป็นเพียงความคุ้นเคยจากวัฒนธรรมเดิมของคุณ
ซึ่งอาจไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องที่สุดเสมอไป**



ผู้บริหารระดับโลกที่มีประสิทธิภาพ ต้องไม่ยึดติดกับเครื่องมือเดียว แต่ต้องมีความสามารถในการอ่านบริบทด้านเวลา
อำนาจ และวัฒนธรรม เพื่อปรับเปลี่ยนท่าทีได้อย่างมีศิลปะ และเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังร่วมขององค์การ
