

แนวคิดใหม่เพื่อการจัดการในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ

การจัดการ องค์กรข้ามวัฒนธรรม ในธุรกิจระหว่างประเทศ

CROSS-CULTURAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
IN INTERNATIONAL BUSINESS

การบริหารเริ่มต้น
ก่อนการตัดสินใจ

MANAGEMENT BEGINS
BEFORE DECISION-MAKING



ผู้คนและวัฒนธรรม



การสื่อสาร



สภาพแวดล้อม
ระหว่างประเทศ



โครงสร้างองค์กร



ความรู้และการเรียนรู้



เป้าหมายและกลยุทธ์



DECISION

การตัดสินใจที่ดี
เกิดจากการเข้าใจบริบท
และใช้วิจารณญาณ
ให้เหมาะสม



JUDGMENT

การใช้วิจารณญาณ
เชื่อมโยงข้อมูลกับ
ประสบการณ์และความรู้



CONTEXT

การเข้าใจบริบท
ผู้คน วัฒนธรรม องค์กร
สภาพแวดล้อม และเป้าหมาย

ราवाद ยัมสวัสต์

การจัดการองค์การข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ
CROSS-CULTURAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
IN INTERNATIONAL BUSINESS

ราหวาด ยิ้มสวัสดิ์
โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาเอกจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรแม่สอด
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2569

การจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ

ผู้เขียน	ราววาด ยิ้มสวัสดิ์
พิมพ์ครั้งที่ 1	กันยายน 2569
ISBN	978-974-388-413-9
จัดทำโดย	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ประสานงาน	อนุชา พวงผกา
ออกแบบปก	ราววาด ยิ้มสวัสดิ์

ลิขสิทธิ์เป็นของผู้เขียน ปี พ.ศ. 2569

จัดจำหน่ายโดย	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
พิมพ์ที่	บริษัท โพรเจ็คท์ ไฟฟ์-โฟว์ จำกัด
	87/1-2 ถนนชิดwana ตำบลแม่สอด
	อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 63110
	โทร. 055-536141

ราคา	280 บาท
------	---------

คำนำ

ผู้จัดการทุกคนต้องตัดสินใจ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่ตระหนักว่า การตัดสินใจเริ่มต้นขึ้นก่อนที่เราจะเลือกคำตอบ

ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้จัดการต้องทำงานร่วมกับผู้คนที่มีวัฒนธรรม วิธีคิด และความคาดหวังแตกต่างกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความท้าทายของการบริหารจึงไม่ได้อยู่ที่การมีข้อมูลมากขึ้น หากอยู่ที่การทำความเข้าใจผู้คนและบริบทได้ลึกขึ้น

หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากคำถามง่าย ๆ ที่ผู้เขียนตั้งกับตนเองมาโดยตลอดว่า เหตุใดผู้จัดการที่มีข้อมูลเดียวกัน ใช้เครื่องมือเดียวกัน และเผชิญกับสถานการณ์เดียวกัน จึงตัดสินใจแตกต่างกัน คำถามนี้นำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ให้เชื่อมโยงกันผ่านกรอบ **บริบท – วิจารณญาณ – การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)**

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้มุ่งเสนอคำตอบสำเร็จรูป หากต้องการชวนผู้อ่านพัฒนาวิธีคิด เพราะผู้เขียนเชื่อว่า คุณค่าขององค์ความรู้ไม่ได้อยู่ที่การรู้มากขึ้น หากอยู่ที่การเข้าใจลึกขึ้น และเมื่อความเข้าใจเปลี่ยน การตัดสินใจก็ย่อมเปลี่ยนตาม

หากหนังสือเล่มนี้จะฝากสิ่งใดไว้กับผู้อ่าน ผู้เขียนหวังว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่เพียงทฤษฎีหรือแบบจำลอง หากเป็นนิสัยของการหยุดคิด ทำความเข้าใจผู้คน และสำรวจบริบทก่อนการตัดสินใจ เพราะการบริหารที่มีคุณภาพ มิได้เริ่มต้นเมื่อผู้จัดการเลือกคำตอบ หากเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจเสมอ

ผู้เขียน

ราววาด ยิ้มสวัสดิ์

สารบัญ

หัวข้อ		หน้า
คำนำ		ค
สารบัญ		จ
สารบัญภาพ		ฎ
บทนำ	เข็มทิศการเดินทางของหนังสือ (The Learning Journey of a Global Manager)	1
บทที่ 1	การบริหารเริ่มต้นก่อนการตัดสินใจ (Management Begins Before Decision-Making)	5
1.1	ผู้จัดการกำลังเข้าใจสิ่งที่เห็น หรือกำลังเห็นสิ่งที่ตนเข้าใจ (Do Managers Understand What They See, or See What They Already Understand?)	7
1.2	ก่อนตัดสินใจ ผู้จัดการควรมองเห็นอะไร (What Should Managers See Before Making a Decision?)	8
1.3	บริบทหลายระดับ: มองให้กว้างกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า (Multiple Levels of Context: Looking Beyond What Is Immediately Visible)	10
1.4	วิจารณ์ญาณ: เมื่อข้อมูลไม่ได้ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน (Judgment: When Information Does Not Point in the Same Direction)	16
1.5	การตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอน (Decision-Making under Uncertainty)	18
1.6	เมื่อบริบท วิจารณ์ญาณ และการตัดสินใจมาบรรจบกัน (When Context, Judgment, and Decision Come Together)	20
1.7	จากการตัดสินใจสู่การลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้ (From Decision to Action and Learning)	23
	ชวนคิดกับผู้เขียน	26
	บทส่งท้าย	27
บทที่ 2	วัฒนธรรมในฐานะบริบทของการจัดการองค์กร (Culture as the Context of Organizational Management)	29

สารบัญ

หัวข้อ		หน้า
2.1	ความหมายและธรรมชาติของวัฒนธรรม (Meaning and Nature of Culture)	32
2.2	การก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Formation and Transmission of Culture)	36
2.3	องค์ประกอบและระดับความลึกของวัฒนธรรม (Elements and Levels of Culture)	40
2.4	ระดับและความซ้อนทับของวัฒนธรรม (Levels and Overlapping Cultures)	46
2.5	เครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Frameworks for Understanding Cultural Differences)	53
2.6	มิติทางวัฒนธรรม: กรอบสำหรับทำความเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างสังคม (Cultural Dimensions: A Framework for Understanding Differences across Societies)	57
2.7	มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede: การทำความเข้าใจความแตกต่าง ระดับสังคม (Hofstede's Cultural Dimensions: Understanding Differences at the Societal Level)	62
2.8	โครงการ GLOBE: เมื่อวัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (The GLOBE Project: Culture, Values, Practices, and Leadership)	67
2.9	แนวคิดค่านิยมทางวัฒนธรรมของ Schwartz: เมื่อความแตกต่างของสังคมสะท้อนสิ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญ (Schwartz's Cultural Value Orientations: Understanding Societies through Shared Value Priorities)	72
2.10	กรอบวัฒนธรรมของ Trompenaars: การทำความเข้าใจ ความแตกต่างผ่านความสัมพันธ์ เวลา และสิ่งแวดล้อม (Trompenaars' Cultural Dimensions: Understanding Cul- tural Differences through Relationships, Time, and the Environment)	76
2.11	การสังเคราะห์และเลือกใช้กรอบทางวัฒนธรรม (Synthesizing and Selecting Cultural Frameworks)	82

สารบัญ

	หัวข้อ	หน้า
	ชวนคิดกับผู้เขียน	88
	บทส่งท้าย	90
บทที่ 3	วัฒนธรรมองค์การในบริบทการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (Organizational Culture in International Business Management)	93
	3.1 จากวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรมองค์การ (From Culture to Organizational Culture)	96
	3.2 วัฒนธรรมองค์การก่อตัวและถูกถ่ายทอดอย่างไร (How Organizational Culture Develops and Is Transmitted)	99
	3.3 สิ่งที่ต้องการบอกว่าเป็น กับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ว่าเป็นจริง (Espoused Culture and Culture in Practice)	104
	3.4 วัฒนธรรมย่อยและความหลากหลายภายในองค์การ (Organizational Subcultures and Cultural Diversity)	108
	3.5 เมื่อวัฒนธรรมมาพบกัน: ความตึงเครียด การต่อรอง และการสร้างความหมายร่วม (When Cultures Meet: Tension, Negotiation, and Shared Meaning)	113
	3.6 จากบริบทสู่การตัดสินใจ: การประยุกต์กรอบ CJD กับวัฒนธรรม องค์การ (From Context to Decision: Applying CJD to Organizational Culture)	117
	3.7 จากวัฒนธรรมองค์การสู่การจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรม (From Organizational Culture to Management in Cross-Cultural Contexts)	123
	ชวนคิดกับผู้เขียน	126
	บทส่งท้าย	128
บทที่ 4	การสื่อสารและการเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication and Negotiation)	131

สารบัญ

	หัวข้อ	หน้า
4.1	การสื่อสารในฐานะระบบความหมายของการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Communication as a Meaning System in Cross-Cultural Management)	132
4.2	บริบท ภาษา และสัญลักษณ์: เมื่อข้อความเดียวกันไม่ได้มีความหมายเดียวกัน (Context, Language, and Symbols in Cross-Cultural Communication)	135
4.3	การเจรจาต่อรองในฐานะเวทีของอำนาจและความชอบธรรม (Negotiation as an Arena of Power and Legitimacy)	140
4.4	เมื่อตรรกะไม่เหมือนกัน: วัฒนธรรมกับวิธีคิดในการสื่อสารและการเจรจา (When Cultural Logics Diverge: Culture, Communication, and Negotiation)	143
4.5	ผู้จัดการในฐานะผู้แปลความหมายและผู้เชื่อมตรรกะ (The Manager as a Meaning Broker and Logic Integrator)	148
4.6	การเจรจาข้ามวัฒนธรรม: จากการเข้าใจความหมายสู่การเลือกวิธีเจรจา (Cross-Cultural Negotiation: From Understanding Meaning to Choosing How to Negotiate)	151
4.7	จากความแตกต่างสู่การสร้างข้อตกลงร่วม (From Differences to Creating Mutual Agreement)	156
4.8	วัฒนธรรมกับวิธีคิดในการเจรจา (Culture and Negotiation Mindsets)	159
	ชวนคิดกับผู้เขียน	161
	บทส่งท้าย	163
บทที่ 5	การพัฒนาผู้คนและทีมงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Developing People and Multicultural Teams)	165

สารบัญ

	หัวข้อ	หน้า
5.1	ผู้คน: ความได้เปรียบที่สำคัญที่สุดขององค์กร (People as the Most Important Competitive Advantage)	166
5.2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management)	169
5.3	การได้มาซึ่งคนที่เหมาะสมในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Attracting and Selecting the Right People in Cross-Cultural Organizations)	171
5.4	การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Developing People in Cross-Cultural Organizations)	173
5.5	การสร้างทีมที่เติบโตจากความแตกต่าง (Building Teams That Grow Through Differences)	175
5.6	การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตร่วมกัน (Performance Management for Shared Growth)	178
5.7	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Building a Learning Organization in Cross-Cultural Contexts)	180
5.8	ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Artificial Intelligence and People Management in Cross-Cultural Organizations)	183
	ชวนคิดกับผู้เขียน	185
	บทส่งท้าย	186
บทที่ 6	ภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Leadership in Cross-Cultural Organizations)	189
6.1	ภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (Leadership in a Changing Business World)	190
6.2	ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่คือกระบวนการสร้างอิทธิพล (Leadership as a Process of Influence Rather than Position)	193

สารบัญ

	หัวข้อ	หน้า
6.3	ภาวะผู้นำผ่านสายตาของผู้คนต่างวัฒนธรรม (Leadership Through Different Cultural Lenses)	195
6.4	การสร้างควมไว้วางใจท่ามกลางความแตกต่าง (Building Trust Amid Cultural Differences)	199
6.5	การสร้างทิศทางและความหมายร่วม (Creating Shared Direction and Meaning)	202
6.6	การนำทีมพหุวัฒนธรรมสู่การตัดสินใจร่วม (Leading Multicultural Teams Toward Shared Decisions)	204
6.7	การนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Leading Change in Cross-Cultural Organizations)	208
6.8	ปัญญาประดิษฐ์กับภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Artificial Intelligence and Leadership in Cross-Cultural Organizations)	211
6.9	จากความเข้าใจบริบทสู่การนำที่มีวิจารณญาณ (From Understanding Context to Leadership Judgment)	214
	ชวนคิดกับผู้เขียน	215
	บทส่งท้าย	216
บทที่ 7	การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (Learning and Adaptation in Cross-Cultural Organizations)	217
7.1	ความรู้และการเรียนรู้ผ่านบริบททางวัฒนธรรม (Knowledge and Learning through Cultural Contexts)	219
7.2	จากความรู้ของบุคคลสู่ความรู้ร่วมขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (From Individual Knowledge to Shared Organizational Knowledge)	222
7.3	จากการเรียนรู้สู่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (From Organizational Learning to Adaptive Capability)	226

สารบัญ

	หัวข้อ	หน้า
7.4	จากการปรับตัวสู่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมร่วม ข้ามวัฒนธรรม (From Adaptive Capability to Cross-Cultural Collaborative Innovation)	229
7.5	จากนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ข้ามวัฒนธรรม (From Innovation to Cross-Cultural Competitive Advantage)	231
7.6	องค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Building Sustainable Cross-Cultural Organizations through Continuous Learning)	234
7.7	จากการเรียนรู้ของบุคคลสู่ปัญญาาร่วมขององค์กร (From Individual Learning to Organizational Wisdom)	236
	ชวนคิดกับผู้เขียน	239
	บทส่งท้าย	240
บทที่ 8	ผู้จัดการโลกใหม่: การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ (The Global Manager: Strategic Decision-Making in International Business)	241
8.1	การบูรณาการความรู้เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Integrating Knowledge for Strategic Decision-Making)	242
8.2	การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ (Strategic Decision-Making in International Business)	246
8.3	การเติบโตของวิจารณญาณ (The Growth of Managerial Judgment)	249
	ชวนคิดกับผู้เขียน	252
	บทส่งท้าย	254
	บรรณานุกรม	257
	ดัชนีค้นคำ	267

สารบัญรูปภาพ

	หัวข้อ	หน้า
แผนภาพนำทาง	เส้นทางการเรียนรู้จากการเข้าใจตนเองสู่การเป็นผู้จัดการโลกใหม่	3
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดบริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context–Judgment–Decision: CJD): กระบวนการคิดของผู้จัดการสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม	6
ภาพที่ 1.2	ระดับของบริบทที่มีอิทธิพลต่อการตีความและการตัดสินใจของผู้จัดการ	14
ภาพที่ 2.1	วัฒนธรรมในฐานะภูเขาน้ำแข็ง: สิ่งที่มองเห็นกับสิ่งที่ซ่อนอยู่ (Culture as an Iceberg: The Visible and the Invisible Dimensions)	42
ภาพที่ 2.2	การสังเคราะห์กรอบทางวัฒนธรรม 4 แนวคิด	88
ภาพที่ 3.1	กรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (CJD) กับการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การ (Context–Judgment–Decision Framework and Organizational Learning and Culture)	120
ภาพที่ 4.1	บริบทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Context Framework)	136
ภาพที่ 4.2	ตรรกะทางวัฒนธรรมในการจัดการ: การเปรียบเทียบระหว่างตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์	146
ภาพที่ 4.3	กรอบการออกแบบการเจรจาในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Negotiation Design Framework: NDF)	152
ภาพที่ 5.1	กรอบแนวคิดการบริหารและพัฒนาผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรมผ่านกรอบ CJD (Framework for Developing People in Cross-Cultural Organizations through the CJD Framework)	168
ภาพที่ 5.2	จากศักยภาพรายบุคคลสู่ศักยภาพของทีม (From Individual Capability to Collective Team Capability)	176
ภาพที่ 6.1	ภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง: ความท้าทายและแนวทางการคิดของผู้จัดการ (Leadership in a Changing Business World: Challenges and Managerial Thinking)	192

สารบัญรูปภาพ

	หัวข้อ	หน้า
ภาพที่ 6.2	จากความแตกต่างสู่ทิศทางร่วม: กระบวนการสร้างความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม (From Cultural Differences to Shared Direction: Building Cross-Cultural Collaboration)	198
ภาพที่ 7.1	กรอบแนวคิดการสร้างองค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Framework for Building Sustainable Cross-Cultural Organizations through Continuous Learning)	218
ภาพที่ 8.1	เข็มทิศการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการโลกใหม่ (Strategic Decision Compass for the Global Manager)	245
ภาพที่ 8.2	การเดินทางที่ไม่สิ้นสุดของวิจารณญาณผู้จัดการ (The Continuing Journey of Managerial Judgment)	255

บทนำ

เข็มทิศการเดินทางของหนังสือ

(The Learning Journey of a Global Manager)

“หนังสือเล่มนี้ไม่ได้พาผู้อ่านเดินทางจากบทที่หนึ่งไปสู่บทที่แปด
หากกำลังพาผู้อ่านเดินทางจากการเข้าใจตนเอง ไปสู่การเข้าใจผู้คน องค์กร
และโลกธุรกิจที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น”

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เริ่มต้นจากการอธิบายความแตกต่างระหว่างประเทศ หรือรวบรวมเทคนิค
การบริหารข้ามวัฒนธรรมไว้เป็นชุดคำตอบสำเร็จรูป หากเริ่มจากการชวนผู้อ่านตั้งคำถามกับสิ่งที่อยู่
ใกล้ตัวที่สุด นั่นคือ **วิธีที่ผู้จัดการมองโลก คิด ตีความ และตัดสินใจ**

เหตุผลที่ผู้เขียนเลือกเริ่มต้นจากจุดนี้ เพราะความท้าทายของการบริหารในโลกธุรกิจระหว่าง
ประเทศไม่ได้เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว หลายครั้งปัญหาเริ่มต้นก่อนหน้านั้น
ตั้งแต่วิธีที่ผู้จัดการมองและตีความสถานการณ์ คนสองคนอาจเผชิญเหตุการณ์เดียวกัน ได้รับข้อมูล
ชุดเดียวกัน แต่กลับเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นต่างกัน เมื่อการตีความต่างกัน วิธีตอบสนองและการตัดสินใจ
ก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย

คำถามสำคัญจึงอาจไม่ใช่เพียงว่า เราจะบริหารคนที่มีวัฒนธรรมต่างจากเราอย่างไร แต่อาจต้อง
ย้อนกลับมาถามก่อนว่า เราเข้าใจสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นมากเพียงใด และสิ่งที่เราเชื่อว่าเข้าใจนั้นได้รับอิทธิพล
จากวิธีมองโลกของเราเองหรือไม่ การบริหารข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้เริ่มจากการมองหาความแตกต่าง
ของผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เริ่มจากการตระหนักว่า ตัวเราเองก็มองความแตกต่างเหล่านั้นผ่านกรอบ
บางอย่างเช่นกัน

เมื่อฐานคิดเปลี่ยน วิธีมองผู้คนก็เปลี่ยน วิธีตั้งคำถามก็เปลี่ยน และคุณภาพของการตัดสินใจ
ก็เปลี่ยนตามไปด้วย บทแรกของหนังสือจึงไม่ได้มุ่งสอน “วิธีบริหารคนต่างวัฒนธรรม” หากต้องการ
วางฐานความคิด ที่สำคัญกว่า นั่นคือ ก่อนที่จะพยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ผู้จัดการจำเป็นต้องเข้าใจ
ก่อนว่า **ตนเองกำลังใช้กรอบแบบใดในการมองและตีความโลก**

จากจุดเริ่มต้นนี้ หนังสือจะค่อย ๆ พาผู้อ่านขยายมุมมองออกไปทีละระดับ เริ่มจากวิธีคิดและ
กระบวนการตัดสินใจของผู้จัดการ ก่อนขยับไปสู่วัฒนธรรมในฐานะบริบทสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์
เพื่อทำความเข้าใจว่าเหตุใดผู้คนจึงมอง ให้ความหมาย และตอบสนองต่อสถานการณ์เดียวกันแตกต่าง
กัน จากนั้นจึงเข้าสู่การสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพื้นที่
ที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมปรากฏให้เห็นผ่านการทำงานจริง

ความแตกต่างในที่นี้ไม่จำเป็นต้องถูกมองว่าเป็นปัญหาที่ผู้จัดการต้องลดหรือทำให้หมดไป ในหลายสถานการณ์ ความแตกต่างกลับนำมาซึ่งมุมมอง ความรู้ และทางเลือกใหม่ที่อาจไม่เกิดขึ้นในกลุ่มคน ที่มีประสบการณ์และวิธีคิดคล้ายกัน โจทย์จึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่คือการสร้างเงื่อนไข ให้คนที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนสิ่งที่แต่ละคนมี และนำความแตกต่างนั้นมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

เมื่อมุมมองขยายจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร คำถามก็เปลี่ยนไป ผู้จัดการต้องคิดต่อว่าจะออกแบบองค์กรอย่างไรให้ผู้คนที่มีภูมิหลังและวิธีคิดต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ ความรู้ที่เกิดขึ้น ในส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งต่อและเชื่อมโยงไปสู่อีกส่วนหนึ่งอย่างไร และองค์กรจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ จากประสบการณ์เหล่านั้นไปปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

แต่ในระหว่างที่พยายามทำความเข้าใจผู้คนและองค์กร ผู้จัดการเองก็ไม่ได้ยืนอยู่นอกสถานการณ์ ในฐานะผู้สังเกตที่เป็นกลาง ประสบการณ์ ความเชื่อ บทบาท และความคาดหวังของผู้จัดการล้วนมีส่วนกำหนดวิสัยมองและตีความสิ่งที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจความแตกต่างของผู้อื่นจึงต้องดำเนินไป พร้อมกับการย้อนกลับมาพิจารณาวิธีคิดของตนเอง เพราะสิ่งที่เรามองว่าเป็นเรื่อง “ปกติ” อาจเป็นเพียงสิ่งที่คุ้นเคยภายใต้บริบทหนึ่งเท่านั้น

เส้นทางของหนังสือจึงค่อย ๆ เคลื่อนจาก การเข้าใจตนเอง สู่การเข้าใจผู้คน และจากการเข้าใจผู้คน สู่การเข้าใจองค์กร ก่อนที่ความรู้จากแต่ละส่วนจะกลับมาบรรจบกันที่การตัดสินใจของผู้จัดการในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ เมื่อถึงจุดนั้น การเข้าใจบริบท การใช้วิจารณญาณ การสื่อสาร การนำคน การออกแบบองค์กร รวมถึงการเรียนรู้และการปรับตัว ไม่ได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่ทำงานร่วมกันทุกครั้งที่ผู้จัดการต้องเผชิญสถานการณ์ซึ่งมีทั้งความหลากหลายและความไม่แน่นอน

การเรียนรู้ตลอดทั้งเล่มจึงไม่ได้คาดหวังให้ผู้อ่านจดจำแนวคิดหรือทฤษฎีทั้งหมด สิ่งที่สำคัญกว่า คือ การนำความรู้เหล่านั้นกลับไปใช้มองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เมื่อพบความเห็นที่ไม่ตรงกัน การสื่อสาร ที่คลาดเคลื่อน วิธีทำงานที่แตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่มีคำตอบชัดเจน คำถามแรกอาจไม่ใช่ว่าใครถูก หรือใครผิด แต่อาจเป็นว่า **แต่ละฝ่ายกำลังมอง คิด และตัดสินใจอยู่ภายใต้บริบทแบบใด**

คุณค่าของแนวคิดในแต่ละบทจึงไม่ได้อยู่ที่การนำไปใช้ในรูปแบบเดียวกันทุกสถานการณ์ แต่อยู่ที่ การช่วยให้ผู้อ่านมองสิ่งที่เกิดขึ้นได้รอบด้านขึ้น เชื่อมโยงสิ่งที่อ่านกับประสบการณ์ของตนเอง และพิจารณาว่า เหตุใดแนวทางเดียวกันจึงอาจให้ผลต่างกันเมื่อผู้คน องค์กร หรือบริบทเปลี่ยนไป เพราะในโลกของการบริหาร สิ่งสำคัญอาจไม่ใช่การมีคำตอบสำหรับทุกสถานการณ์ แต่คือการรู้ว่า **ควรทำความเข้าใจอะไร ก่อนที่จะตัดสินใจ**

เพื่อให้มองเห็นการเดินทางตลอดทั้งเล่มได้ชัดเจนขึ้น ผู้เขียนจึงสรุปเส้นทางการเรียนรู้ไว้ในแผนภาพนำทาง ซึ่งทำหน้าที่เหมือนเข็มทิศของหนังสือ แสดงให้เห็นว่าแต่ละช่วงกำลังพัฒนาวิธีคิดด้านใด และความรู้จากแต่ละบทค่อย ๆ เชื่อมต่อกันไปสู่การตัดสินใจในโลกธุรกิจระหว่างประเทศอย่างไร



แผนภาพนำทาง: เส้นทางการเรียนรู้จากการเข้าใจตนเองสู่การเป็นผู้จัดการโลกใหม่
(Learning Journey: From Self-Understanding to Becoming a Global Manager)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์และพัฒนาขึ้นจากแนวคิดการสร้างความหมายในองค์กร (Sense making) การตัดสินใจ และการใช้วิจารณญาณ (Judgment and Decision-Making) ความคล่องตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Agility) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เพื่อใช้เป็นกรอบอธิบายเส้นทางการพัฒนาวิธีคิดของผู้จัดการจากการทำความเข้าใจตนเองและบริบท ไปสู่การทำความเข้าใจผู้คน การทำงานร่วมกัน การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร ตลอดจนการตัดสินใจในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศ (Weick, 1995; Crossan et al., 1999; Kahneman, 2011; Maitlis & Christianson, 2014; Caligiuri & Caprar, 2023)

แผนภาพนำทางสะท้อนให้เห็นว่า แม้หนังสือแต่ละบทจะพิจารณาประเด็นต่างกัน แต่ทั้งหมดเชื่อมโยงด้วยคำถามเดียวกันว่า **ผู้จัดการเข้าใจบริบทมากเพียงใด ใช้วิจารณญาณรอบด้านเพียงใด และตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด** คำถามนี้เป็นแกนของกรอบ **บริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** ที่ผู้เขียนใช้เชื่อมโยงวิธีคิดตลอดทั้งเล่ม

บริบท (Context) คือการมองให้เห็นเงื่อนไขที่อยู่เบื้องหลังสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม โครงสร้าง บทบาท ความสัมพันธ์ ประสบการณ์ หรือข้อจำกัดของสถานการณ์ ส่วน **วิจารณญาณ (Judgment)** คือ การเชื่อมโยงข้อมูล พิจารณามุมมองที่แตกต่าง และไม่รับสรุปจากสิ่งที่เห็นเพียงด้านเดียว ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้คนและองค์กร

CJD ไม่ได้สิ้นสุดเมื่อผู้จัดการตัดสินใจ เพราะผลจากการลงมือทำจะกลายเป็นประสบการณ์ใหม่ ให้ย้อนกลับมาทบทวนบริบท ปรับวิจารณญาณ และตัดสินใจอีกครั้ง การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นตลอดกระบวนการ กรอบนี้จึงไม่ใช่สูตรสำหรับบอกว่า **ควรเลือกอะไร** แต่ช่วยให้ผู้จัดการรู้ว่า **ควรมองอะไร ควรถามอะไร และควรเข้าใจอะไร ก่อนที่จะเลือก**

ความสามารถเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะแนวทางที่ใช้ได้ดีในบริบทหนึ่งอาจไม่ให้ผลเช่นเดียวกันเมื่อผู้คน วัฒนธรรม สถาบัน หรือเงื่อนไขทางธุรกิจเปลี่ยนไป สิ่งที่ผู้เขียนคาดหวังจากหนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรม แต่คือการช่วยให้ผู้อ่านมองสถานการณ์ได้รอบด้านขึ้น ชะลอข้อสรุปเมื่อยังเข้าใจไม่เพียงพอ และเชื่อมโยงความรู้ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น

เพราะท้ายที่สุด สิ่งที่สำคัญอาจไม่ใช่การมีคำตอบมากกว่าผู้อื่น แต่คือ **การรู้ว่าจะเริ่มทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างไร ก่อนที่จะเลือกคำตอบนั้น**

จากหน้าถัดไป การเดินทางจึงเริ่มต้นจากจุดที่ใกล้ตัวผู้จัดการที่สุด นั่นคือ **วิธีที่เรามองโลก ตีความสิ่งที่เกิดขึ้น และตัดสินใจ**

บทที่ 1

การบริหารเริ่มต้นก่อนการตัดสินใจ

(Management Begins Before Decision-Making)

**“เหตุใดผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ใกล้เคียงกัน
จึงอาจมองสถานการณ์เดียวกันและตัดสินใจแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง”**

โลกธุรกิจระหว่างประเทศไม่ได้เพียงเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น หากยังเชื่อมโยงและซับซ้อนกว่าเดิม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออีกหลายประเทศภายในเวลาอันสั้น เทคโนโลยีทำให้ข้อมูลเดินทางข้ามพรมแดนแทบจะทันที ขณะเดียวกันผู้คนที่มีภาษา วัฒนธรรม และวิถีคิดแตกต่างกันต้องทำงานร่วมกันมากขึ้นภายในองค์กรเดียวกัน

ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูล ทรัพยากร หรือเทคโนโลยีมากเพียงใด หากยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น เพราะข้อมูลไม่ได้บอกความหมายของสถานการณ์ด้วยตัวมันเองเสมอไป หากผู้จัดการเข้าใจสิ่งที่เห็นคลาดเคลื่อน การตัดสินใจ ที่ดูเป็นระบบและมีเหตุผลก็อาจพวงงกไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

ผู้จัดการหลายคนอาจได้รับรายงานชุดเดียวกัน เห็นตัวเลขเดียวกัน และรับรู้เหตุการณ์เดียวกัน แต่กลับเสนอแนวทางที่แตกต่างกัน บางคนมองเห็นโอกาส ขณะที่บางคนมองเห็นความเสี่ยง บางคนเห็นปัญหาที่ตลาด แต่อีกคนกลับมองว่าต้นเหตุอยู่ที่วิธีบริหารผู้คน สิ่งที่แตกต่างกันจึงไม่ใช่เพียงข้อมูลที่แต่ละคนมีอยู่ แต่รวมถึงวิธีที่แต่ละคนกำลังทำความเข้าใจสิ่งที่เห็นด้วย

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประเด็นนี้ยิ่งมีความสำคัญ เพราะความแตกต่างไม่ได้อยู่เพียงที่ภาษา แต่รวมถึงวิธีสื่อสาร วิธีสร้างความไว้วางใจ วิธีแสดงความเป็นผู้นำ และวิธีให้ความหมายกับพฤติกรรม สิ่งที่ถูกมองว่าเป็นความตรงไปตรงมาในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจถูกตีความว่าไม่ให้เกียรติในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง การบริหารในบริบทเช่นนี้จึงไม่อาจอาศัยคำตอบชุดเดียวสำหรับทุกสถานการณ์

หนังสือเล่มนี้จึงเริ่มต้นจากคำถามที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจว่า **ผู้จัดการกำลังเข้าใจสถานการณ์ที่เผชิญอยู่อย่างไร** เพราะการจัดการที่มีคุณภาพไม่ได้เริ่มขึ้นเมื่อถึงเวลาต้องเลือกเท่านั้น แต่เริ่มตั้งแต่วินาทีที่ผู้จัดการพยายามทำความเข้าใจว่า กำลังเกิดอะไรขึ้น เหตุใดจึงเกิดขึ้น และเงื่อนไขใดกำลังมีอิทธิพล ต่อสิ่งที่เห็น

จากฐานคิดดังกล่าว ผู้เขียนได้สังเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ระหว่าง **การทำความเข้าใจบริบท การใช้วิจารณญาณ และการตัดสินใจ** เป็น **กรอบบริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** เพื่อใช้เป็นกรอบเชิงแนวคิดสำหรับทำความเข้าใจกระบวนการคิดของผู้จัดการในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและความแตกต่างของบริบท โดยเริ่มจากสิ่งที่เกิดขึ้นก่อน

การตัดสินใจ นั่นคือ วิธีที่ผู้จัดการมองและให้ความหมายกับสถานการณ์ ก่อนนำสิ่งที่มองเห็นมาพิจารณาอย่างรอบด้านและเปลี่ยนความเข้าใจนั้นไปสู่การเลือกแนวทางที่เห็นว่าเหมาะสม

ในความหมายนี้ CJD จึงทำหน้าที่เป็น กรอบสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis Framework) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำมาพิจารณาร่วมกัน ไม่ได้มีไว้เพื่อกำหนดว่าผู้จัดการควรเลือกคำตอบใด หากช่วยให้มองเห็นว่า ก่อนจะตัดสินใจ ผู้จัดการกำลังเข้าใจสถานการณ์ผ่านบริบทใด ให้น้ำหนักกับข้อมูลและคำอธิบายอย่างไร และเหตุใดทางเลือกหนึ่งจึงดูเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขนั้น กรอบ CJD จึงถูกใช้เป็นแกนในการเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ตลอดหนังสือเล่มนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดบริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD):
กระบวนการคิดของผู้จัดการสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์และพัฒนากรอบเชิงแนวคิดจากแนวคิดด้านการสร้างความหมาย (Sense making) วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ (Judgment and Decision-Making) บริบทในการจัดการ และการเรียนรู้ ขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง Context-Judgment-Decision และกระบวนการเรียนรู้จากผลของการตัดสินใจ (Weick, 1995; Simon, 1957; Kahneman, 2011; Maitlis & Christianson, 2014; Johns, 2006; Crossan et al., 1999)

ภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจของผู้จัดการไม่ได้เริ่มต้นที่การเลือกทางเลือก หากเริ่มจากการทำความเข้าใจ บริบท (Context) ที่แวดล้อมสถานการณ์ แล้วใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment)

พิจารณาข้อมูล มุมมอง และทางเลือก ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** และการลงมือปฏิบัติ สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นจะย้อนกลับมาเป็นข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ ทำให้ผู้จัดการอาจต้องกลับมาทบทวนความเข้าใจเดิม อีกครั้ง

กรอบ CJD จึงไม่ได้เสนอว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่เดินเป็นเส้นตรง หรือมีคำตอบที่เหมาะสมเพียงคำตอบเดียว หากใช้เป็นกรอบสำหรับมองว่า **ก่อนตัดสินใจ ผู้จัดการกำลังเข้าใจอะไร ใช้วิจรณ์ญาณกับสิ่งที่เห็นอย่างไร และเรียนรู้อะไรจากผลที่เกิดขึ้น** ประเด็นเหล่านี้จะค่อย ๆ ถูกคลี่ออกตลอดบท โดยเริ่มจากคำถามพื้นฐานที่สุดว่า ก่อนที่ผู้จัดการจะเข้าใจสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้น สิ่งที่เราเห็นกับสิ่งที่เข้าใจ เป็นสิ่งเดียวกันจริงหรือไม่

1.1 ผู้จัดการกำลังเข้าใจสิ่งที่เห็น หรือกำลังเห็นสิ่งที่ตนเข้าใจ (Do Managers Understand What They See, or See What They Already Understand?)

“เหตุใดผู้จัดการสองคนที่เผชิญสถานการณ์เดียวกัน จึงอาจมองเห็นปัญหาคนละเรื่อง”

เมื่อองค์กรเผชิญปัญหาสำคัญ สิ่งแรกที่ผู้จัดการมักทำคือรวบรวมข้อมูล รายงาน ตัวเลข และความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพราะยิ่งมีข้อมูลมาก ก็ดูเหมือนจะยิ่งช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ความคิดนี้มีเหตุผลและในหลายสถานการณ์ก็จำเป็น แต่หากข้อมูลเพียงอย่างเดียวเพียงพอ เหตุใดผู้จัดการที่เห็นข้อมูลชุดเดียวกันจึงยังได้ข้อสรุปที่แตกต่างกัน

สถานการณ์ชวนคิด: ข้อมูลเดียวกัน เหตุใดจึงเห็นปัญหาคนละเรื่อง

ลองนึกถึงการประชุมของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง หลังยอดขายลดลงต่อเนื่องหลายไตรมาส ผู้บริหารจากหลายประเทศได้รับรายงานฉบับเดียวกัน เห็นตัวเลขเดียวกัน และรับฟังข้อมูลจากทีมงานชุดเดียวกัน เมื่อเริ่มอภิปราย บางคนเชื่อว่าปัญหาเกิดจากการแข่งขันด้านราคา บางคนมองว่าพฤติกรรมผู้บริโภคกำลังเปลี่ยน ขณะที่อีกคนเห็นว่า ปัญหาที่แท้จริงอาจอยู่ที่องค์กรยังไม่เข้าใจลูกค้าในแต่ละประเทศมากพอ

ไม่มีใครขาดข้อมูลชุดสำคัญไปจากคนอื่น แต่แต่ละคนกำลัง **ให้ความหมายกับข้อมูลชุดเดียวกัน** ต่างกัน

ก่อนที่ข้อมูลจะกลายเป็นเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลต้องผ่านการตีความ ผู้จัดการจึงไม่ได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแยกขาดจากตนเอง หากเชื่อมโยงสิ่งที่เห็นเข้ากับความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และกรอบความคิดที่สะสมมาจากชีวิตและการทำงาน สิ่ง que ผู้จัดการ “เห็น” จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่อยู่ตรงหน้าเพียงอย่างเดียว แต่สัมพันธ์กับวิธีที่ผู้จัดการกำลังทำความเข้าใจข้อมูลนั้นด้วย

แนวคิดด้านการสร้างความหมายในองค์กร (Sensemaking) ช่วยอธิบายประเด็นนี้ว่า มนุษย์ไม่ได้เพียงรับข้อมูลแล้วตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรง หากพยายามสร้างความหมายให้กับสถานการณ์ผ่านประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และสิ่งแวดล้อมที่ตนกำลังเผชิญอยู่ (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

กระบวนการดังกล่าวมีประโยชน์ เพราะช่วยให้ผู้จัดการจัดระเบียบข้อมูลจำนวนมากและทำความเข้าใจสถานการณ์ได้รวดเร็วขึ้น แต่ในอีกด้านหนึ่ง กรอบความคิดเดิมก็อาจทำให้เราให้น้ำหนักกับข้อมูลบางส่วนมากกว่าส่วนอื่น โดยเฉพาะข้อมูลที่สอดคล้องกับสิ่งที่เชื่อหรือคำอธิบายที่คุ้นเคยอยู่แล้ว (Kahneman, 2011)

สำหรับการบริหารข้ามวัฒนธรรม ประเด็นนี้ยังมีความสำคัญ เพราะพฤติกรรมเดียวกัน ไม่ได้มีความหมายเหมือนกันสำหรับทุกคน ความเงียบในการประชุมอาจถูกมองว่าเป็นการไม่เห็นด้วย ขาดความมั่นใจ หรือไม่มีส่วนร่วม แต่สำหรับอีกคนหนึ่ง ความเงียบอาจหมายถึงการให้เกียรติ การระมัดระวัง หรือการรอจังหวะที่เหมาะสม เช่นเดียวกับการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอาจสะท้อนความจริงใจในบริบทหนึ่ง แต่กลับถูกมองว่าไม่เหมาะสมในอีกบริบทหนึ่ง

ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ใคร “มองผิด” เสมอไป แต่อยู่ที่ผู้จัดการอาจเผลอนำความหมายที่ตนคุ้นเคยไปอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้ตรวจสอบก่อนว่า คนอื่นกำลังให้ความหมายกับสถานการณ์นั้นเหมือนกันหรือไม่

ตรงนี้เป็นจุดที่ผู้จัดการควรย้อนกลับมาตั้งคำถามกับความเข้าใจของตนเอง ไม่ใช่เพื่อปฏิเสธประสบการณ์ที่ผ่านมา แต่เพื่อไม่ให้ประสบการณ์นั้นกลายเป็นคำตอบล่วงหน้าสำหรับทุกสถานการณ์ เพราะสิ่งที่เคยอธิบายเหตุการณ์หนึ่งได้ดี อาจไม่เพียงพอสำหรับอีกเหตุการณ์หนึ่งเมื่อผู้คนและเงื่อนไขเปลี่ยนไป

ดังนั้น สิ่งสำคัญจึงไม่ใช่การพยายามมองสถานการณ์โดยปราศจากกรอบความคิดของตนเอง ซึ่งแทบเป็นไปไม่ได้ หากคือการตระหนักว่า สิ่งที่ตนกำลังเห็นอาจยังไม่ใช่วิภาพทั้งหมดของสถานการณ์ และพร้อมเปิดพื้นที่ให้ข้อมูลหรือคำอธิบายอื่นเข้ามาท้าทายความเข้าใจที่เกิดขึ้นในตอนแรก

การตั้งคำถามกับความเข้าใจของตนเองไม่ได้ทำให้ผู้จัดการตัดสินใจได้ช้าลงโดยจำเป็น แต่ช่วยให้ไม่รับนำคำอธิบายที่คุ้นเคยไปใช้กับสถานการณ์ที่อาจมีเงื่อนไขแตกต่างออกไป

เมื่อมาถึงจุดนี้ คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า “เรามีข้อมูลมากพอหรือยัง”

แต่ควรถามต่อว่า “ก่อนจะให้ความหมายกับสิ่งที่เห็น มีอะไรอีกบ้างที่เรายังไม่ได้มอง”

คำถามนี้นำไปสู่ประเด็นสำคัญของหัวข้อถัดไปว่า ก่อนตัดสินใจ ผู้จัดการควรมองเห็นอะไร

1.2 ก่อนตัดสินใจ ผู้จัดการควรมองเห็นอะไร (What Should Managers See Before Making a Decision?)

“การตัดสินใจที่ดีอาจไม่ได้เริ่มจากการมีข้อมูลมากขึ้น แต่เริ่มจากการมองเห็นสิ่งที่อยู่รอบข้อมูลนั้นให้มากขึ้น”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราเห็นแล้วว่า สิ่งที่ผู้จัดการมองเห็นไม่ได้กลายเป็นความเข้าใจโดยอัตโนมัติ คำถามถัดมาจึงไม่ใช่เพียงว่า ผู้จัดการควรมีข้อมูลอะไรเพิ่ม แต่คือ ก่อนตัดสินใจ มีอะไรอีกบ้างที่ควรถูกนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่อยู่ตรงหน้า คำตอบหนึ่งอยู่ที่ บริบท (Context)

บริบทในความหมายของการจัดการไม่ได้หมายถึงเพียงสถานที่ ประเทศ หรือสภาพแวดล้อมภายนอก หากหมายถึงเงื่อนไขที่ทำให้เหตุการณ์หนึ่งมีความหมายในแบบที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นผู้คนที่เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ระหว่างกัน โครงสร้างและวิธีทำงานขององค์กร วัฒนธรรม ตลอดจนเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือสถาบันที่แวดล้อมสถานการณ์นั้น

ความสำคัญของบริบทอยู่ตรงที่ พฤติกรรมหรือผลลัพธ์เดียวกันอาจเกิดขึ้นจากเหตุที่แตกต่างกัน และสิ่งที่ดูเหมือนเป็นปัญหาเดียวกันอาจต้องการคำตอบคนละแบบเมื่อเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่ต่างกัน แนวคิด เรื่องบริบทในการวิจัยและการจัดการจึงให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจว่า ปรากฏการณ์หนึ่งเกิดขึ้น **ที่ไหน เมื่อใด กับใคร และภายใต้เงื่อนไขใด** มากกว่าการแยกพฤติกรรมออกจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น (Johns, 2006)

สถานการณ์ชวนคิด: ผลลัพธ์เหมือนกัน แต่ปัญหาก็ต่างกันจริงหรือไม่

ลองพิจารณาสาขาสองแห่งของบริษัทเดียวกันที่กำลังเผชิญยอดขายลดลงในระดับใกล้เคียงกัน ในประเทศแรก ตลาดกำลังเผชิญภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้บริโภคลดค่าใช้จ่าย และคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ขณะที่อีกประเทศหนึ่ง เศรษฐกิจยังเติบโต ตลาดไม่ได้หดตัว และลูกค้ายังมีกำลังซื้อ แต่ยอดขายของบริษัทกลับลดลงเพราะผลิตภัณฑ์และวิธีสื่อสารขององค์กรไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในพื้นที่

หากดูเพียงตัวเลข ทั้งสองสาขากำลังเผชิญ “ยอดขายลดลง” เหมือนกัน แต่เมื่อมองบริบทปัญหา ที่อยู่เบื้องหลังกลับไม่เหมือนกัน

การตอบสนองด้วยมาตรการเดียวกันจึงอาจเหมาะกับสาขาหนึ่ง แต่สร้างปัญหาเพิ่มให้กับอีกสาขาหนึ่งได้ เช่น การลดราคาอาจช่วยรักษาลูกค้าในตลาดที่กำลังแข่งขันด้านราคา แต่หากปัญหาที่แท้จริงคือผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การลดราคาก็ไม่ได้ทำให้องค์กรเข้าใจตลาดมากขึ้น

สถานการณ์นี้สะท้อนว่า **ผลลัพธ์ที่เหมือนกันไม่ได้หมายความว่าสาเหตุเดียวกัน** และการเห็นตัวเลขปลายทางโดยไม่เห็นเงื่อนไขที่ทำให้ตัวเลขนั้นเกิดขึ้น อาจทำให้ผู้จัดการตอบคำถามผิดตั้งแต่ต้น

การมองบริบทจึงไม่ใช่การพยายามรวบรวมรายละเอียดทุกอย่างให้ครบก่อนตัดสินใจ เพราะในสถานการณ์จริง ผู้จัดการแทบไม่มีโอกาสรู้ทุกสิ่ง สิ่งสำคัญกว่าคือการแยกให้ออกว่า **เงื่อนไขใดมีความหมายต่อปัญหาที่กำลังพิจารณา** และเงื่อนไขใดอาจเปลี่ยนความหมายของข้อมูลหรือทางเลือกที่อยู่ตรงหน้า

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ ความสามารถนี้ยิ่งมีความสำคัญ เพราะองค์กรอาจนำกลยุทธ์ระบบการทำงาน หรือนโยบายเดียวกันไปใช้ในหลายประเทศ แต่แต่ละพื้นที่ไม่ได้มีเพียงตลาดที่ต่างกัน หากยังมีสถาบัน กฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ทางสังคม และวิธีทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งทีประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่ง จึงไม่สามารถถูกนำไปใช้ในอีกประเทศหนึ่งโดยสมมติว่าบริบทจะทำงานเหมือนเดิมได้เสมอ

ในมุมนี้ บริบทไม่ได้เป็นเพียง “ข้อมูลประกอบ” การตัดสินใจ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการทำความเข้าใจว่า **ปัญหาที่ผู้จัดการกำลังพยายามแก้คืออะไร** อะไรจริง ๆ

อย่างไรก็ตาม การมองบริบทไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการควรอธิบายทุกพฤติกรรมด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรม หรือเชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่มีลักษณะเฉพาะจนไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เพราะการให้ความสำคัญกับบริบทมากเกินไปก็อาจทำให้ผู้จัดการมองข้ามปัญหาที่เกิดจากระบบโครงสร้าง หรือ การบริหารขององค์กรเอง

สิ่งที่จำเป็นจึงไม่ใช่เพียงการถามว่า “บริบทต่างกันหรือไม่” แต่ต้องถามต่อว่า “**บริบทส่วนใดกำลังมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้น**”

คำถามนี้สำคัญ เพราะบริบทไม่ได้มีเพียงระดับเดียว สิ่งที่ผู้จัดการเห็นอาจได้รับอิทธิพลพร้อมกัน จากตัวบุคคล ความสัมพันธ์ภายในทีม ระบบขององค์กร วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่กว้างออกไป หากมองเพียงระดับใดระดับหนึ่ง คำอธิบายที่ได้ก็อาจยังไม่เพียงพอ

และนี่นำไปสู่คำถามถัดไปว่า **เมื่อบริบทมีหลายชั้น ผู้จัดการควรมองบริบทเหล่านั้นอย่างไร โดยไม่ทำให้ความซับซ้อนกลายเป็นความสับสน**

คำถามนี้เป็นจุดเริ่มต้นของหัวข้อถัดไป

1.3 บริบทหลายระดับ: มองให้กว้างกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า (Multiple Levels of Context: Looking Beyond What Is Immediately Visible)

“ปัญหาที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า อาจไม่ได้มีจุดเริ่มต้นอยู่ตรงที่เรามองเห็น”

เมื่อยอมรับว่าบริบทมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจสถานการณ์ คำถามถัดมาคือ **ผู้จัดการควรมองบริบทในระดับใด**

คำถามนี้สำคัญ เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรแทบไม่เคยมีคำอธิบายจากระดับเดียว พฤติกรรมของบุคคลอาจเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ส่วนตัว แต่ในเวลาเดียวกันก็อาจได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ภายในทีม วิธีบริหารขององค์กร วัฒนธรรม หรือเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมภายนอก การอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเร็วเกินไป จึงอาจทำให้ผู้จัดการมองเห็นเพียงบางส่วนของปัญหา

ประเด็นนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในการจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะเมื่อผู้คนมีภูมิหลังแตกต่างกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมักกลายเป็นคำอธิบายที่ถูกหยิบขึ้นมาใช้ก่อนปัจจัยอื่น ทั้งที่สิ่งที่เกิดขึ้นอาจสัมพันธ์กับประสบการณ์ของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน ระบบภายในองค์กร หรือเงื่อนไขแวดล้อมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นด้วย การมองบริบทหลายระดับจึงช่วยให้ผู้จัดการไม่รับลดความซับซ้อนของสถานการณ์ให้เหลือเพียงคำอธิบายเดียว

เพื่อช่วยให้การมองบริบทเป็นระบบมากขึ้น ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนจัดบริบทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ **บริบทระดับบุคคล (Personal Context)** **บริบทระดับความสัมพันธ์ (Relational Context)** **บริบทระดับองค์กร (Organizational Context)** **บริบททางวัฒนธรรม**

(Cultural Context) และบริบทแวดล้อม (Environmental Context) การแบ่งเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าแต่ละระดับแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด หากเป็นกรอบสำหรับช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอาจได้รับอิทธิพลจากเงื่อนไขที่อยู่ใกล้ตัวบุคคล ไปจนถึงเงื่อนไขที่อยู่ภายนอกองค์กร

บริบทระดับบุคคล (Personal Context)

บริบทระดับบุคคลเป็นระดับที่อยู่ใกล้ตัวบุคคลมากที่สุด ครอบคลุมประสบการณ์ ความรู้ บทบาท ความคาดหวัง การรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้และสะสมจากการทำงานที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้มีส่วนกำหนดว่า บุคคลจะสังเกตเห็นอะไร ให้ความสำคัญกับอะไร และตีความสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร

การมองบริบทระดับบุคคลจึงช่วยให้ผู้จัดการตระหนักว่า แม้บุคคลจะอยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน ก็ไม่ได้หมายความว่ารับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นเหมือนกัน ความแตกต่างที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้สะท้อนเพียงลักษณะส่วนบุคคล แต่สัมพันธ์กับประสบการณ์และความเข้าใจที่แต่ละคนสะสมมาก่อนหน้านั้นด้วย

ประเด็นสำคัญคือ การมองระดับบุคคลไม่ควรนำไปสู่การอธิบายว่า ปัญหาทุกอย่างเกิดจาก “ตัวบุคคล” หากควรช่วยให้เห็นว่า บุคคลเป็นหนึ่งในบริบทของสถานการณ์ และสิ่งที่บุคคลคิดหรือทำยังเชื่อมโยงกับเงื่อนไขในระดับอื่นอยู่เสมอ

บริบทระดับความสัมพันธ์ (Relational Context)

หากบริบทระดับบุคคลทำให้มองเห็นสิ่งที่อยู่ภายในประสบการณ์ของแต่ละคน บริบทระดับความสัมพันธ์จะขยายความสนใจไปยังสิ่งที่เกิดขึ้น **ระหว่างผู้คน**

ความไว้วางใจ ความคุ้นเคย ระยะห่างของอำนาจ การยอมรับซึ่งกันและกัน ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกัน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ล้วนมีส่วนกำหนดความหมายของการสื่อสารและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

พฤติกรรมของบุคคลจึงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระจากคนรอบข้าง สิ่งที่บุคคลกล่าวพูด เลือกละทิ้ง ยอมรับ ตั้งคำถาม หรือหลีกเลี่ยง อาจสัมพันธ์กับคุณภาพและลักษณะของความสัมพันธ์ที่บุคคลนั้นมีอยู่ในขณะนั้น

การมองบริบทระดับความสัมพันธ์จึงเปลี่ยนจุดสนใจจากการถามเพียงว่า “บุคคลนี้เป็นอย่างไร” ไปสู่การพิจารณาว่า “ความสัมพันธ์ที่อยู่รอบบุคคลนั้นกำลังมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร” ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากขึ้นเมื่อการทำงานต้องเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลัง บทบาท และความคาดหวังแตกต่างกัน

บริบทระดับองค์กร (Organizational Context)

บริบทระดับองค์กรขยายการมองจากบุคคลและความสัมพันธ์ไปสู่ระบบที่บุคคลเหล่านั้นทำงานอยู่ ครอบคลุมโครงสร้าง กฎเกณฑ์ กระบวนการทำงาน ระบบการประเมินและการให้รางวัล การกระจายอำนาจ ตลอดจนบรรทัดฐานและวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดว่า บุคลากร “ต้องทำอะไร” แต่ยังส่งสัญญาณว่า พฤติกรรมแบบใดได้รับการยอมรับ พฤติกรรมแบบใดมีคุณค่า และพฤติกรรมแบบใดอาจมีต้นทุนสำหรับผู้เลือกกระทำ

ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่น่าประหลาดใจเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งอาจมีเงื่อนไขจากระบบอยู่เบื้องหลัง การมองเฉพาะบุคคลโดยไม่พิจารณาโครงสร้างและระบบที่บุคคลนั้นกำลังตอบสนอง อาจทำให้ผู้จัดการพยายามเปลี่ยนคน ทั้งที่เงื่อนไขสำคัญบางส่วนอยู่ในวิธีที่องค์กรถูกออกแบบและบริหาร

บริบทระดับองค์กรจึงช่วยขยายคำถามจาก “ใครควรเปลี่ยน” ไปสู่ “มีอะไรในระบบที่กำลังส่งเสริมหรือจำกัดสิ่งที่เกิดขึ้น”

บริบททางวัฒนธรรม (Cultural Context)

บริบททางวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความหมาย ค่านิยม ความคาดหวัง และแบบแผนที่ผู้คนใช้ในการทำความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมมีส่วนกำหนดว่า สิ่งใดถูกมองว่าเหมาะสม เป็นมืออาชีพ ให้เกียรติ น่าเชื่อถือ หรือควรหลีกเลี่ยง และยังมีอิทธิพลต่อวิธีที่ผู้คนเข้าใจเรื่องอำนาจ ความสัมพันธ์ การสื่อสาร ความร่วมมือ และความรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมควรถูกใช้เป็นคำอธิบายแรกหรือคำอธิบายสุดท้ายของทุกพฤติกรรม คนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันไม่ได้มีความคิดและพฤติกรรมเหมือนกันทั้งหมด ขณะเดียวกันบุคคลหนึ่งก็ไม่ได้ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมเพียงชุดเดียว แต่ยังมีประสบการณ์ บทบาท ความสัมพันธ์ และบริบทขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง

จุดนี้มีความสำคัญต่อหนังสือเล่มนี้อย่างมาก เพราะการจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรมไม่ควรกลายเป็นการเรียนรู้ว่า “คนแต่ละวัฒนธรรมเป็นอย่างไร” แล้วนำความรู้นั้นไปใช้เป็นคำตอบสำเร็จรูป หากควรช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจว่า วัฒนธรรมเป็นหนึ่งในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการให้ความหมาย และต้องถูกพิจารณาพร้อมกับบริบทระดับอื่น

การมองเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงของการเหมารวม และเปิดพื้นที่ให้ผู้จัดการสามารถมองเห็นความแตกต่างภายในวัฒนธรรมเดียวกันได้มากขึ้น

บริบทแวดล้อม (Environmental Context)

บริบทแวดล้อมเป็นระดับที่ขยายออกไปนอกขอบเขตขององค์กร ครอบคลุมเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สถาบัน เทคโนโลยี ตลาด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในระดับระหว่างประเทศ เงื่อนไขเหล่านี้มีส่วนกำหนดทั้งข้อจำกัด โอกาส และขอบเขตของทางเลือกที่องค์กรและผู้จัดการสามารถพิจารณาได้

บริบทระดับนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะองค์กรไม่ได้ดำเนินงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเพียงชุดเดียว การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือโครงสร้างของตลาด อาจทำให้สิ่งที่เคยเหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่งไม่เหมาะสมอีกต่อไป

การมองบริบทแวดล้อมจึงช่วยเตือนว่า สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ได้มีต้นเหตุหรือคำอธิบาย อยู่ภายในองค์กรทั้งหมด บางครั้งพฤติกรรม การตัดสินใจ หรือข้อจำกัดที่มองเห็นภายใน อาจเป็นการตอบสนองต่อแรงกดดันและเงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

บริบททั้งห้าระดับไม่ได้ทำงานแยกจากกัน

แม้การแบ่งบริบทออกเป็น 5 ระดับจะช่วยให้การวิเคราะห์มีโครงสร้างชัดเจนขึ้น แต่สิ่งสำคัญ คือ **ไม่ควรมองทั้งห้าระดับเป็นกล่องที่แยกออกจากกัน**

ในสถานการณ์จริง บริบทระดับบุคคลอาจเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์อาจได้รับ อิทธิพลจากโครงสร้างและอำนาจภายในองค์กร ขณะที่ทั้งบุคคล ความสัมพันธ์ และองค์กรต่างดำรงอยู่ ภายใต้ความหมายทางวัฒนธรรมและเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่กว้างกว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจึงไม่ได้เป็นเพียงการนำปัจจัยหลายระดับมารวมกัน หากแต่ละ ระดับสามารถ ขยาย จำกัด หรือเปลี่ยนความหมายของอีกระดับหนึ่งได้

ด้วยเหตุนี้ การมองบริบทหลายระดับจึงไม่ใช่การตรวจสอบให้ครบว่า มีปัจจัยใดอยู่ในแต่ละ ระดับบ้าง แต่เป็นการพยายามทำความเข้าใจว่า ระดับใดกำลังมีความหมายต่อสถานการณ์ ระดับ เหล่านั้นสัมพันธ์กันอย่างไร และการมองจากระดับหนึ่งกำลังทำให้เรามองข้ามอะไรจากอีกระดับ หนึ่งหรือไม่

นี่คือจุดที่ทำให้กรอบบริบท 5 ระดับ มีความหมายมากกว่าการจำแนกประเภท

ผู้จัดการไม่จำเป็นต้องสรุปให้ได้ทุกครั้งว่า ปัญหาหนึ่งเกิดจากบริบทระดับใดเพียงระดับเดียว เพราะในหลายสถานการณ์อาจไม่มีคำตอบเช่นนั้น สิ่งที่สำคัญกว่าคือ การไม่ปิดคำอธิบายเร็วเกินไป และสามารถขยับมุมมองระหว่างระดับต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจว่า สิ่งที่เราเห็นควรถูกเข้าใจอย่างไร

เมื่อมองในลักษณะนี้ การทำความเข้าใจบริบทจึงไม่ได้หมายถึงการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด หากหมายถึงการมองให้กว้างพอที่จะเห็นว่า **สิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีที่มามากกว่าหนึ่งระดับ และแต่ละระดับ อาจกำลังทำงานร่วมกัน**

แต่การมองเห็นความเป็นไปได้หลายด้านก็นำมาสู่คำถามใหม่

หากสถานการณ์หนึ่งสามารถมีคำอธิบายได้มากกว่าหนึ่งแบบ ผู้จัดการจะรู้ได้อย่างไรว่า คำอธิบายใดควรได้รับน้ำหนัก และคำอธิบายใดยังไม่ควรถูกยอมรับเร็วเกินไป

การมองบริบทจึงช่วยเปิดความเป็นไปได้ของคำอธิบาย แต่ยังไม่สามารถเลือกคำอธิบายแทน ผู้จัดการได้

จากจุดนี้ สิ่งที่ผู้จัดการต้องใช้จึงไม่ใช่เพียงความสามารถในการมองเห็นบริบท หากคือความสามารถในการ พิจารณา ชั่งน้ำหนัก และตั้งคำถามต่อสิ่งที่ตนกำลังเข้าใจ และนั่นคือพื้นที่ของ วิจารณ์ญาณ (Judgment) ในหัวข้อถัดไป



ภาพที่ 1.2 ระดับของบริบทที่มีอิทธิพลต่อการตีความและการตัดสินใจของผู้จัดการ (Levels of Context Influencing Managerial Interpretation and Decision-Making)

ที่มา: ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบริบทในการจัดการ การวิเคราะห์บริบทหลายระดับ และการตัดสินใจในองค์กร โดยจัดระบบบริบทที่เกี่ยวข้องกับการตีความและการตัดสินใจของผู้จัดการเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ความสัมพันธ์ องค์กร วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม (Johns, 2006; Stahl et al., 2023; Levinthal & Newark, 2023)

ภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของบริบททั้ง 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ความสัมพันธ์ องค์กร วัฒนธรรม ไปจนถึงสภาพแวดล้อม โดยแต่ละระดับไม่ได้ทำงานแยกจากกัน หากสามารถส่งอิทธิพลและเปลี่ยนความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นในระดับอื่นได้ การมองบริบทหลายระดับจึงไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อค้นหาข้ออธิบายให้ครบทุกระดับ แต่เพื่อช่วยให้ผู้จัดการมองสถานการณ์ได้กว้างพวก่อนพิจารณาว่า บริบทใดมีความหมายต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และบริบทเหล่านั้นสัมพันธ์กันอย่างไร

จากภาพนี้ คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า “ปัญหาเกิดขึ้นในบริบทระดับใด” แต่คือ “บริบทใดกำลังมีความหมายต่อสถานการณ์นี้ และบริบทเหล่านั้นกำลังทำงานร่วมกันอย่างไร”

สถานการณ์ชวนคิด: ปัญหาอยู่ที่คน หรืออยู่ที่บริบท

ลองนึกถึงทีมงานข้ามชาติแห่งหนึ่ง ผู้จัดการสังเกตว่า พนักงานบางคนแทบไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม แม้จะได้รับโอกาสให้เสนอความคิดเห็นหลายครั้ง เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นต่อเนื่อง ผู้จัดการจึงเริ่มคิดว่า บุคลากรกลุ่มนี้อาจขาดความมั่นใจ ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่ม หรืออาจไม่ต้องการมีส่วนร่วมกับทีม

หากหยุดมองอยู่เพียงตรงนี้ คำอธิบายดังกล่าวก็ดูสมเหตุสมผล เพราะสิ่งที่ผู้จัดการเห็นคือ “คนไม่พูด” ปัญหาจึงดูเหมือนจะอยู่ที่ “คน”

แต่ถ้าขยับออกมามองให้กว้างขึ้นอีกเล็กน้อย ความเจ็บที่เห็นอาจไม่ได้เริ่มต้นจากตัวพนักงานเสมอไป

พนักงานคนนั้นอาจยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอกับเรื่องที่กำลังหารือ หรืออาจเป็นคนที่ต้องการเวลาคิดก่อนแสดงความคิดเห็น นี่คือนิสัยที่เรามองเห็นได้จาก **บริบทระดับบุคคล (Personal Context)** แต่ถ้ามองไปที่ความสัมพันธ์ภายในทีม เราอาจพบอีกคำอธิบายหนึ่ง เขาอาจยังไม่ไว้วางใจผู้จัดการมากพอ หรือเคยมีประสบการณ์ว่า การเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ได้ทำให้เกิดผลดี ความเจ็บจึงอาจเกี่ยวข้องกับ **บริบทระดับความสัมพันธ์ (Relational Context)** มากกว่าบุคลิกของคนเดียวอย่างเดียว

เมื่อขยับออกไปอีกระดับ คำถามอาจเปลี่ยนจาก “ทำไมพนักงานจึงไม่พูด” เป็น “องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะพูดได้จริงหรือไม่”

องค์กรอาจบอกว่าต้องการความคิดเห็นที่หลากหลาย แต่หากการประชุมส่วนใหญ่ยังเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือความคิดเห็นที่ต่างจากผู้บังคับบัญชาไม่เคยได้รับการตอบรับ การเลือกที่จะเจ็บก็อาจเป็นสิ่งที่พนักงานเรียนรู้จากระบบการทำงานนั่นเอง ในกรณีนี้ สิ่งที่คุณเหมือนเป็นปัญหาของบุคคลอาจเชื่อมโยงกับ **บริบทระดับองค์กร (Organizational Context)** มากกว่าที่เห็นในตอนแรก

วัฒนธรรมก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม สำหรับบางคน การแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาต่อหน้าผู้มีอำนาจอาจเป็นเรื่องปกติ แต่สำหรับอีกคน การรอจังหวะ การไม่ได้แย้งต่อหน้า หรือการเลือกพูดเป็นการส่วนตัว อาจเป็นวิธีการรักษาความสัมพันธ์และแสดงความเคารพ ความเจ็บเดียวกันจึงอาจมีความหมายต่างกันเมื่อมองผ่าน **บริบททางวัฒนธรรม (Cultural Context)**

และบางครั้ง สิ่งที่เกิดขึ้นอาจกว้างกว่าเรื่องภายในทีมเสียอีก หากองค์กรกำลังปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจมีความไม่แน่นอน หรือพนักงานกังวลต่อความมั่นคงในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอาจถูกมองว่ามีความเสี่ยงมากกว่าเดิม **บริบทแวดล้อม (Environmental Context)** จึงอาจเข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ แม้ผู้จัดการจะไม่ได้มองเห็นอิทธิพลนั้นโดยตรง

เมื่อมองเช่นนี้ คำถามว่า “ทำไมพนักงานคนนี้จะไม่พูด” อาจยังไม่เพียงพอ สิ่งที่ควรถามต่อคือ “มีอะไรในสถานการณ์นี้ที่ทำให้เขาเลือกที่จะไม่พูด”

ความแตกต่างของสองคำถามดูเหมือนเล็กน้อย แต่พาผู้จัดการไปหาคำอธิบายคนละแบบ คำถามแรกเริ่มต้นจากตัวบุคคล ขณะที่คำถามหลังเปิดพื้นที่ให้มองเห็นความสัมพันธ์ ระบบขององค์กร วัฒนธรรม และเงื่อนไขแวดล้อมที่อาจกำลังทำงานอยู่ร่วมกัน

การมองบริบทหลายระดับไม่ได้หมายความว่า ทุกครั้งที่พนักงานไม่พูด ผู้จัดการต้องหาคำอธิบายให้ครบทั้งห้าระดับ และไม่ได้หมายความว่า “วัฒนธรรม” จะต้องเป็นคำตอบเสมอไป ตรงกันข้าม หากเราใช้วัฒนธรรมอธิบายทุกสิ่งที่แตกต่างจากความคุ้นเคย วัฒนธรรมเองก็อาจกลายเป็นคำตอบที่ง่ายเกินไปไม่ต่างจากการสรุปว่า “ปัญหาอยู่ที่คน”

สิ่งสำคัญจึงไม่ใช่การมีคำอธิบายให้มากที่สุด แต่คือ การไม่หยุดอยู่กับคำอธิบายแรกเร็วเกินไป

เมื่อผู้จัดการมองเห็นสถานการณ์ได้กว้างขึ้น ปัญหาใหม่ก็เกิดขึ้นตามมา เพราะการมีคำอธิบายหลายทางไม่ได้ทำให้การตัดสินใจง่ายขึ้นเสมอไป ผู้จัดการยังต้องพิจารณาต่อว่า อะไรควรเชื่อ อะไรควรตรวจสอบ และอะไรยังเร็วเกินไปที่จะสรุป

ตรงนี้เองที่การมองเห็นบริบทเพียงอย่างเดียวเริ่มไม่เพียงพอ เพราะจากสิ่งที่มองเห็น ผู้จัดการต้องเริ่ม ชั่งน้ำหนักสิ่งที่อยู่ตรงหน้า

และนั่นคือจุดที่ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** เข้ามามีบทบาท

1.4 วิจารณ์ญาณ: เมื่อข้อมูลไม่ได้ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน (Judgment: When Information Does Not Point in the Same Direction)

“ความยากของการตัดสินใจอาจไม่ได้อยู่ที่การไม่มีข้อมูล แต่อยู่ที่การมีข้อมูลหลายด้าน และไม่รู้ว่าจะควรให้น้ำหนักกับอะไร”

เมื่อผู้จัดการเริ่มมองเห็นบริบทได้กว้างขึ้น สิ่งที่มาอาจไม่ใช่ความชัดเจนเสมอไป ตรงกันข้าม ยิ่งมองเห็นมากขึ้น ก็ยิ่งพบว่าเหตุการณ์หนึ่งสามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทาง ข้อมูลบางส่วนสนับสนุนคำอธิบายหนึ่ง ขณะที่ข้อมูลอีกส่วนกลับชี้ไปอีกทิศทางหนึ่ง

ตรงนี้เองที่ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** เริ่มมีความหมาย

วิจารณ์ญาณไม่ได้หมายถึงการใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล และไม่ได้หมายถึงการอาศัยประสบการณ์เพียงอย่างเดียว หากเป็นความสามารถในการนำข้อมูล ประสบการณ์ และมุมมองที่มีอยู่มาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อประเมินว่า สิ่งใดมีความหมายต่อสถานการณ์ สิ่งใดควรได้รับน้ำหนัก และสิ่งใดยังต้องตรวจสอบก่อนจะนำไปสู่ข้อสรุป

ความท้าทายอยู่ตรงที่ มนุษย์ไม่ได้ชั่งน้ำหนักข้อมูลทุกชิ้นอย่างเป็นกลางเสมอไป เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อน เรามักอาศัยรูปแบบการคิดที่ช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในชีวิตจริง แต่ในบางสถานการณ์ วิธีคิดที่เคยช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็วก็อาจทำให้เราให้น้ำหนักกับข้อมูลบางด้านมากเกินไป หรือมองข้ามข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่คาดไว้ (Kahneman, 2011)

ประสบการณ์จึงมีสองด้านสำหรับผู้จัดการ ด้านหนึ่ง ประสบการณ์ช่วยให้มองเห็นรูปแบบที่คนซึ่งไม่เคยเผชิญสถานการณ์คล้ายกันอาจมองไม่เห็น แต่ในอีกด้านหนึ่ง ประสบการณ์เดิมก็อาจทำให้ผู้จัดการคาดหวังว่า สถานการณ์ใหม่จะดำเนินไปเหมือนสิ่งที่เคยเกิดขึ้น ทั้งที่เงื่อนไขบางอย่างเปลี่ยนไปแล้ว

สถานการณ์ชวนคิด: เมื่อสำนักงานใหญ่กับทีมท้องถิ่นมองเห็นคนละด้าน

ลองพิจารณาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่กำลังเตรียมเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดต่างประเทศ สำนักงานใหญ่เห็นผลการวิจัยตลาด ตัวเลขยอดขายของผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน และประสบการณ์จากประเทศอื่น จึงเชื่อว่าบริษัทควรเปิดตัวผลิตภัณฑ์ตามแผนเดิมโดยเร็ว

แต่ทีมงานในประเทศกลับเสนอให้ชะลอการเปิดตัว

เหตุผลของทีมท้องถิ่นไม่ได้มาจากตัวเลขที่แตกต่างกัน หากมาจากสิ่งที่พวกเขาเห็นจากการทำงานใกล้ชิดกับตลาด ลูกค้านางกลุ่มยังไม่เข้าใจตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ คู่ค้าเริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับราคา และเวลาที่กำหนดไว้กำลังตรงกับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในตลาดที่อาจกระทบต่อการตอบรับของลูกค้า

สำนักงานใหญ่จึงมีข้อมูลที่เป็นระบบและสามารถเปรียบเทียบกับตลาดอื่นได้ ขณะที่ทีมท้องถิ่นมีความรู้ที่เกิดจากการอยู่ใกล้สถานการณ์จริง

แล้วผู้จัดการควรเชื่อใคร?

หากเลือกเชื่อสำนักงานใหญ่เพียงเพราะมีข้อมูลจำนวนมากกว่า ก็อาจมองข้ามสัญญาณที่ยังไม่ปรากฏอยู่ในรายงาน แต่หากเลือกเชื่อทีมท้องถิ่นทั้งหมดเพียงเพราะ “รู้พื้นที่ดีกว่า” ก็ไม่ได้หมายความว่าความเห็นนั้นจะปราศจากข้อจำกัดเช่นกัน

โจทย์ของผู้จัดการจึงไม่ใช่การตัดสินใจว่า ข้อมูลจากส่วนกลางกับความรู้จากพื้นที่ อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าเสมอไป แต่คือการพิจารณาว่า ข้อมูลแต่ละชุดกำลังบอกอะไร มีข้อจำกัดตรงไหน และภายใต้สถานการณ์นี้ ข้อมูลใดควรได้รับน้ำหนักมากน้อยเพียงใด

ตรงนี้คือความแตกต่างระหว่าง การมีข้อมูล กับ การใช้วิจารณญาณกับข้อมูล

ข้อมูลช่วยให้ผู้จัดการรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ขณะที่วิจารณญาณช่วยให้พิจารณาว่า สิ่งที่เราเห็นสมควรมีความหมายต่อการตัดสินใจอย่างไร

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม การใช้วิจารณญาณยิ่งซับซ้อนขึ้น เพราะความเห็นที่แตกต่างไม่ได้เกิดจากข้อมูลที่แต่ละฝ่ายมีเท่านั้น แต่อาจเกี่ยวข้องกับบทบาท อำนาจ ความไว้วางใจ และวิธีที่แต่ละฝ่ายมองว่าอะไรคือหลักฐานที่น่าเชื่อถือ ความเห็นจากสำนักงานใหญ่จึงไม่ควรถูกมองว่าถูกต้องกว่าเพียงเพราะมาจากส่วนกลาง เช่นเดียวกับความเห็นของทีมท้องถิ่นก็ไม่ควรถูกยอมรับโดยอัตโนมัติเพียงเพราะอยู่ใกล้ตลาด

การใช้วิจารณญาณจึงต้องอาศัยความสามารถในการ อยู่กับคำอธิบายที่ยังไม่ลงตัวได้ชั่วคราว โดยไม่รีบเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพียงเพื่อให้สถานการณ์ดูชัดเจนขึ้น ผู้จัดการอาจต้องย้อนกลับไปตรวจสอบข้อมูล ตั้งคำถามกับสมมติฐานของแต่ละฝ่าย หรือค้นหาว่า มีข้อมูลใดที่หากได้มาเพิ่มเติมแล้วจะช่วยแยกระหว่างคำอธิบายที่เป็นไปได้

แนวคิดเรื่องการสร้างความหมาย (Sensemaking) มีความสำคัญในจุดนี้ เพราะในสถานการณ์ที่คลุมเครือ ผู้จัดการไม่ได้เพียงค้นหาคำตอบจากข้อมูลที่มีอยู่ แต่กำลังพยายามสร้างความเข้าใจที่สมเหตุสมผลเพียงพอสำหรับการเดินทางต่อไปด้วย (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

แต่การมีวิจารณญาณไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการต้องรอจนทุกความไม่แน่นอนหมดไปก่อน เพราะในโลกของการบริหาร ช่วงเวลานั้นอาจไม่มาถึงเลย ข้อมูลใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และบางสถานการณ์ยังรอนาน ต้นทุนของการไม่ตัดสินใจก็ยิ่งเพิ่มขึ้น

ดังนั้น คุณค่าของวิจารณ์ญาณจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้จัดการ “แน่ใจทุกอย่างก่อนตัดสินใจ” หากอยู่ที่การช่วยให้รู้ว่า อะไรเรารู้แล้ว อะไรยังไม่มีรู้ และความไม่แน่นอนส่วนใดที่เรายอมรับได้ก่อนจะเดินหน้าต่อ

เมื่อมาถึงจุดนี้ ผู้จัดการอาจมองเห็นบริบทได้กว้างขึ้น พิจารณาคำอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทาง และรู้ว่าข้อมูลแต่ละส่วนควรได้รับน้ำหนักอย่างไร

แต่สุดท้าย การบริหารก็ยังคงมาถึงช่วงเวลาหนึ่งที่ **ต้องเลือก**

และนั่นนำเราไปสู่คำถามของหัวข้อถัดไปว่า เมื่อไม่มีทางเลือกใดสมบูรณ์แบบ และข้อมูลก็อาจยังไม่ครบถ้วน **ผู้จัดการจะตัดสินใจอย่างไร**

1.5 การตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอน (Decision-Making under Uncertainty)

“การตัดสินใจที่ยาก ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะไม่มีทางเลือก แต่อาจเกิดขึ้นเพราะ ทุกทางเลือกล้วนมีสิ่งที่ต้องแลก”

เมื่อผู้จัดการมองเห็นบริบทได้กว้างขึ้น และใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาข้อมูลจากหลายด้าน สิ่งที่มาไม่ได้หมายความว่า คำตอบที่ถูกต้องจะปรากฏขึ้นโดยอัตโนมัติ หลายครั้งกลับพบว่า แต่ละทางเลือกต่างมีเหตุผลรองรับ และในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดของตนเอง

นี่คือช่วงเวลา que การบริหารต้องเปลี่ยนจาก การทำความเข้าใจ ไปสู่ การเลือก

ในโลกจริง ผู้จัดการแทบไม่เคยตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่รู้ทุกอย่างล่วงหน้า ข้อมูลบางส่วนอาจยังไม่ครบ ผลกระทบบางอย่างยังไม่สามารถประเมินได้ชัดเจน ขณะที่เงื่อนไขรอบตัวก็อาจเปลี่ยนแปลงระหว่างที่กำลังพิจารณาทางเลือก การรอให้ทุกอย่างชัดเจนจึงไม่ได้ทำให้การตัดสินใจดีขึ้นเสมอไป เพราะในบางสถานการณ์ การไม่ตัดสินใจก็มีผลตามมาไม่ต่างจากการเลือกทางใดทางหนึ่ง

ข้อจำกัดเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิด **เหตุผลที่มีขอบเขตจำกัด (Bounded Rationality)** ซึ่งอธิบายว่า ผู้ตัดสินใจไม่สามารถเข้าถึงและประมวลผลข้อมูลทั้งหมด หรือพิจารณาทางเลือกทุกทางได้อย่างสมบูรณ์ การตัดสินใจจึงเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูล เวลา และความสามารถในการประมวลผลของมนุษย์ (Simon, 1957)

การยอมรับข้อจำกัดดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการควรวิเคราะห์ให้น้อยลง หากช่วยเปลี่ยนคำถามจากการพยายามค้นหา “ทางเลือกที่สมบูรณ์แบบ” ไปสู่การทำความเข้าใจว่า **เรารู้อะไรมากพอที่จะเลือกหรือยัง และหากเลือกแล้ว เรากำลังยอมรับอะไรจากทางเลือกนั้น**

สถานการณ์ชวนคิด: เมื่อไม่มีทางเลือกใดดีพร้อม

ลองพิจารณาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่กำลังตัดสินใจว่า จะย้ายส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตไปยังประเทศใหม่หรือไม่

ข้อมูลทางการเงินแสดงให้เห็นว่า การย้ายฐานการผลิตจะช่วยลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ ประเทศปลายทางมีแรงงานเพียงพอและมีมาตรการสนับสนุนการลงทุน ขณะที่ฝ่ายกลยุทธ์มองว่า ฐานการผลิตแห่งใหม่จะช่วยให้องค์กรเข้าใกล้ตลาดที่กำลังเติบโตมากขึ้น

หากมองเพียงข้อมูลเหล่านี้ คำตอบดูเหมือนจะชัดเจน

แต่เมื่อข้อมูลจากฝ่ายอื่นเข้ามา ภาพเริ่มเปลี่ยนไป ฝ่ายปฏิบัติการกังวลว่า ชัฟฟลายเออร์ในพื้นที่ ยังไม่สามารถรักษามาตรฐานได้สม่ำเสมอ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตั้งคำถามว่า ผู้จัดการจากสำนักงานใหญ่ จะสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในพื้นที่ได้ดีเพียงใด ขณะที่ฝ่ายกฎหมายเตือนว่า กฎระเบียบบางส่วน กำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบในระยะยาวยังประเมินได้ไม่ชัดเจน

หากบริษัทย้ายฐานการผลิต องค์กรอาจได้ประโยชน์ด้านต้นทุนและโอกาสทางตลาด แต่ต้องยอมรับความเสี่ยงด้านคุณภาพ การบริหารคน และกฎระเบียบ หากเลือกไม่ย้าย บริษัทอาจรักษาความมั่นคงของระบบเดิมไว้ได้ แต่ก็อาจเสียโอกาสในการแข่งขันและการเข้าถึงตลาดใหม่

เมื่อมาถึงจุดนี้ คำถามจึงไม่ใช่ว่า

“ทางเลือกใดไม่มีความเสี่ยง”

เพราะอาจไม่มีทางเลือกเช่นนั้น

คำถามที่สำคัญกว่าคือ

“ความเสี่ยงแบบใดที่องค์กรพร้อมยอมรับ และมีอะไรบ้างที่องค์กรไม่ควรแลก แม้ทางเลือกนั้นจะให้ผลตอบแทนที่น่าสนใจก็ตาม”

คำถามนี้ทำให้การตัดสินใจไม่ได้หยุดอยู่ที่การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย แต่ขยับไปสู่การพิจารณาว่า องค์กรให้คุณค่ากับอะไร ต้องการรักษาอะไร และพร้อมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการเลือกของตนมากเพียงใด

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ ประเด็นนี้ยิ่งสำคัญ เพราะทางเลือกหนึ่งอาจดูสมเหตุสมผล เมื่อมองจากสำนักงานใหญ่ แต่มีความหมายอีกแบบเมื่อมองจากพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า หรือชุมชนในพื้นที่ การลดต้นทุนอาจเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันก็อาจสร้างต้นทุนอีกประเภทที่ไม่ได้ปรากฏอยู่ในรายงานทางการเงินตั้งแต่ต้น

ดังนั้น การตัดสินใจจึงไม่ใช่เพียงคำถามว่า

“อะไรให้ผลลัพธ์ดีที่สุด”

แต่ต้องถามต่อว่า

“ดีที่สุดสำหรับใคร ภายใต้เงื่อนไขใด และต้องแลกกับอะไร”

ตรงนี้ทำให้การตัดสินใจของผู้จัดการมีความหมายมากกว่าการเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด เพราะทุกการเลือกมีทั้งสิ่งที่องค์กรได้รับ สิ่งที่ต้องยอมรับ และผลกระทบที่อาจตกอยู่กับผู้เกี่ยวข้องแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม หากผู้จัดการพยายามพิจารณาทุกความเป็นไปได้จนหมด การตัดสินใจก็อาจไม่เกิดขึ้นเลย ในบางช่วงเวลา ข้อมูลที่มีอยู่จึงต้องถูกเปลี่ยนให้เป็นการเลือก แม้จะยังมีบางสิ่งที่ไม่รู้ และแม้จะยังไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ได้ทั้งหมด

การตัดสินใจที่รอบคอบจึงไม่ได้หมายถึงการรอนั้นไว้วางใจว่าจะไม่ผิดพลาด หากหมายถึงการเลือกบนฐานของความเข้าใจที่เพียงพอ โดยรู้ว่า เหตุใดจึงเลือกทางนี้ สิ่งใดถูกนำมาให้น้ำหนัก และความไม่แน่นอนใดที่กำลังยอมรับ

ในความหมายนี้ ความไม่แน่นอนไม่ได้เป็นหลักฐานว่าผู้จัดการวิเคราะห์ไม่ดีพอเสมอไป หากเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตซึ่งยังมาไม่ถึง

ผู้จัดการจึงไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่างก่อนที่จะเลือก แต่ควรรู้ให้ชัดว่า **ตนกำลังเลือกบนความเข้าใจแบบใด**

และเมื่อย้อนกลับไปมองเส้นทางที่เดินมาถึงตรงนี้ จะเห็นว่า การตัดสินใจไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว สิ่งที่มีผู้จัดการเลือกสัมพันธ์กับทั้ง **บริบทที่มองเห็น** และ **วิจารณญาณที่ใช้ชั่งน้ำหนักสิ่งเหล่านั้น**

คำถามถัดไปจึงไม่ใช่การเพิ่มข้อมูลหรือเพิ่มทางเลือกอีก แต่คือการมองให้เห็นว่า **บริบท วิจารณญาณ และการตัดสินใจ เชื่อมต่อกันอย่างไรในกระบวนการเดียว**

1.6 เมื่อบริบท วิจารณญาณ และการตัดสินใจมาบรรจบกัน (When Context, Judgment, and Decision Come Together)

“คุณภาพของการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับทางเลือกที่มีอยู่เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ว่า **ผู้จัดการเข้าใจและพิจารณาทางเลือกเหล่านั้นภายใต้บริบทอย่างไร**”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้พิจารณาบริบท วิจารณญาณ และการตัดสินใจแยกออกจากกัน เพื่อให้มองเห็นบทบาทของแต่ละส่วนชัดเจน แต่ในสถานการณ์จริง ทั้งสามส่วนไม่ได้ทำงานอย่างแยกขาดจากกัน สิ่งที่มีผู้จัดการเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์มีผลต่อสิ่งที่จะถูกนำมาพิจารณา ขณะที่การพิจารณาและชั่งน้ำหนักข้อมูลก็มีผลต่อทางเลือกที่ถูกมองว่าเหมาะสม

จุดสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง หากอยู่ที่ **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น**

กรอบ **บริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** ช่วยทำให้ความสัมพันธ์นี้มองเห็นได้ชัดเจน โดยสามารถเริ่มต้นจากคำถามสามข้อ

บริบท (Context) — เรากำลังเผชิญอะไร

วิจารณญาณ (Judgment) — สิ่งที่เห็นควรได้รับการพิจารณาและให้น้ำหนักอย่างไร

การตัดสินใจ (Decision) — ภายใต้ความเข้าใจนั้น เราจะเลือกทำอะไร

คำถามทั้งสามไม่ได้มีไว้เพื่อสร้างลำดับขั้นตอนตายตัว แต่ช่วยให้ผู้จัดการตรวจสอบว่า การตัดสินใจที่กำลังเกิดขึ้นตั้งอยู่บนความเข้าใจแบบใด เพราะเมื่อความเข้าใจต่อบริบทเปลี่ยน สิ่งที่ถูกนำมาชั่งน้ำหนักก็อาจเปลี่ยน และเมื่อสิ่งที่ได้รับน้ำหนักเปลี่ยน ทางเลือกที่เคยดูเหมาะสมก็อาจเปลี่ยนตามไปด้วย

ผู้จัดการสองคนจึงสามารถเผชิญเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลชุดเดียวกัน แต่ตัดสินใจต่างกันได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเพราะคนหนึ่งมีข้อมูลมากกว่าอีกคนเสมอไป แต่อาจเป็นเพราะทั้งสองมองเห็นบริบทต่างกัน ให้น้ำหนักกับข้อมูลคนละด้าน หรือยอมรับคำอธิบายต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน

ความสัมพันธ์เช่นนี้ทำให้ CJD ไม่ควรถูกมองเป็นกระบวนการเส้นตรงว่า ต้องทำความเข้าใจบริบทให้เสร็จ แล้วจึงใช้วิจารณญาณ ก่อนจะจบที่การตัดสินใจ ในสถานการณ์จริง ผู้จัดการอาจต้องย้อนกลับไปมาระหว่างทั้งสามส่วน ข้อมูลใหม่อาจทำให้ต้องกลับไปทบทวนบริบท การพิจารณาทางเลือกอาจทำให้พบว่ายังมีข้อมูลบางด้านที่ขาดหาย และเงื่อนไขที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ทางเลือกที่เคยเหมาะสมต้องได้รับการพิจารณาใหม่

กรอบนี้จึงไม่ได้ทำหน้าที่บอกว่า **ผู้จัดการควรตัดสินใจอย่างไร** แต่ช่วยให้มองย้อนกลับไปยังเส้นทางของความคิดก่อนการตัดสินใจ และตรวจสอบว่า **เรากำลังเข้าใจสถานการณ์ผ่านบริบทใด กำลังให้น้ำหนักกับอะไร และมีสิ่งใดที่อาจยังไม่ถูกนำมาพิจารณา**

สถานการณ์ชวนคิด: เมื่อระบบเดียวกันไม่ได้ให้ผลเหมือนกัน

ลองพิจารณาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกันในหลายประเทศ ระบบดังกล่าวใช้ได้ดีในสำนักงานใหญ่ มีเป้าหมายชัดเจน ใช้ตัวชี้วัดร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้จัดการให้ข้อเสนอแนะกับพนักงานโดยตรง

เมื่อระบบเดียวกันถูกนำไปใช้ในอีกประเทศหนึ่ง ผลกลับไม่เป็นอย่างที่คาด พนักงานบางส่วนรู้สึกไม่สบายใจกับการได้รับข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมา ผู้จัดการท้องถิ่นบางคนหลีกเลี่ยงการพูดถึงประเด็นที่อาจกระทบความสัมพันธ์ ขณะที่คะแนนประเมินของพนักงานกลับใกล้เคียงกันจนสำนักงานใหญ่เริ่มตั้งคำถามว่า ระบบกำลังสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่

หากเริ่มต้นจากความเข้าใจว่า **“ปัญหาคือสาขานี้ยังใช้ระบบไม่ถูกต้อง”** ทางเลือกที่ตามมา ก็ดูค่อนข้างชัด องค์กรอาจเพิ่มการอบรม ทำคู่มือให้ละเอียดขึ้น หรือกำหนดให้ผู้จัดการท้องถิ่นปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดกว่าเดิม

แต่หากกลับมาพิจารณาบริบทใหม่ คำถามอาจเปลี่ยนจาก **“ทำไมคนจึงไม่ใช้ระบบตามที่กำหนด”** เป็น **“มีอะไรในสถานการณ์นี้ทำให้ระบบเดียวกันทำงานต่างออกไป”**

การเปลี่ยนคำถามเพียงเล็กน้อยสามารถเปิดพื้นที่ให้เห็นสิ่งที่กว้างขึ้น ปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการใช้ระบบเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกี่ยวข้องกับความหมายของการให้ข้อเสนอแนะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีที่บุคลากรรับรู้ต่อการประเมินผล หรือเงื่อนไขอื่นที่ทำให้ระบบเดียวกันถูกนำไปใช้และตีความแตกต่างกัน

เมื่อความเข้าใจต่อสถานการณ์เปลี่ยน สิ่งที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาก็เปลี่ยนตาม คำถามจึงไม่ใช่เพียงว่า ใครปฏิบัติตามระบบได้ถูกต้องกว่า แต่ขยับไปสู่การพิจารณาว่า **ส่วนใดของระบบเป็นหลัก การที่ควรรักษาไว้ และส่วนใดสามารถปรับได้โดยไม่ทำให้เป้าหมายของระบบสูญเสียไป**

การตัดสินใจที่ตามมาจึงไม่จำเป็นต้องเหลือเพียงสองทาง คือ “ใช้ระบบเดิม” หรือ “ยกเลิกระบบ” องค์กรอาจรักษามาตรฐานและเป้าหมายของการประเมินไว้ ขณะเดียวกันก็ปรับวิธีสนทนา รูปแบบการให้ข้อเสนอแนะ หรือกระบวนการบางส่วนให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

สิ่งที่น่าสนใจในสถานการณ์นี้จึงไม่ใช่เพียงว่า บริษัทควรเลือกทางใด แต่คือ **ทางเลือกที่ผู้จัดการมองเห็นสามารถเปลี่ยนไปได้ เมื่อความเข้าใจต่อสถานการณ์เปลี่ยนไป**

นี่คือจุดที่ความสัมพันธ์ระหว่างบริบท วิจารณ์ญาณ และการตัดสินใจมีความหมายในทาง การบริหาร เพราะบริบทไม่ได้เป็นเพียงข้อมูลที่อยู่ก่อนการตัดสินใจ วิจารณ์ญาณไม่ได้เป็นเพียงช่วงกลาง ของกระบวนการ และการตัดสินใจไม่ได้เกิดขึ้นแยกออกจากสองส่วนแรก การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง สามารถทำให้ผู้จัดการต้องย้อนกลับไปทบทวนอีกส่วนหนึ่งได้

ความสามารถในการกลับมาทบทวนความเข้าใจและปรับการตอบสนองเมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนไป เชื่อมโยงกับแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ตอบสนอง ต่อสิ่งที่เกิดขึ้น และปรับทรัพยากรหรือวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Teece, 2023) สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานข้ามประเทศ ประเด็นนี้ยิ่งมีความสำคัญ เพราะแนวทางที่เคย เหมาะสมภายใต้บริบทหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่าเหมาะสมกับอีกบริบทหนึ่งโดยไม่ผ่านการพิจารณาใหม่

การมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสามส่วนไม่ได้รับประกันว่า ผู้จัดการจะตัดสินใจได้ถูกต้อง เสมอไป ต่อให้เข้าใจบริบทอย่างรอบด้านและใช้วิจารณ์ญาณอย่างระมัดระวัง การบริหารก็ยังคงเผชิญ กับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ เงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ทั้งหมด

คุณค่าของ CJD จึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้โลกที่ซับซ้อนกลายเป็นเรื่องง่าย แต่อยู่ที่การช่วยให้ ผู้จัดการไม่ทำให้เรื่องที่ซับซ้อนง่ายเกินไปก่อนที่จะเข้าใจมัน

ผู้จัดการอาจยังตัดสินใจผิดได้ ความแตกต่างอยู่ที่การตัดสินใจนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากสิ่งที่เห็นเพียง ด้านเดียว คำอธิบายแรกที่นึกถึง หรือคำตอบที่เคยใช้ได้ผลในอดีต แต่เป็นการเลือกที่สามารถย้อนกลับ ไปตรวจสอบได้ว่า เราเห็นอะไร ให้น้ำหนักกับอะไร และเหตุใดจึงเลือกเช่นนั้น

ถึงตรงนี้ กระบวนการอาจดูเหมือนมาถึงจุดสุดท้ายที่ **การตัดสินใจ (Decision)** แต่สิ่งที่ ถูกเลือกยังไม่ได้อธิบายว่า เมื่อนำไปใช้จริงแล้วจะให้ผลอย่างที่คาดหรือไม่

คำตอบจะเริ่มปรากฏเมื่อการตัดสินใจถูกนำไปปฏิบัติ

สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นอาจยืนยันความเข้าใจเดิม อาจทำให้ต้องกลับมาทบทวนบางสิ่ง หรืออาจ เผยให้เห็นเงื่อนไขที่ไม่เคยถูกนำมาพิจารณามาก่อน การตัดสินใจจึงไม่ได้ปิดกระบวนการคิด หากกำลัง นำความคิดของผู้จัดการไปเผชิญกับความเป็นจริง

และเมื่อความเป็นจริงย้อนกลับมาทำให้สิ่งที่เคยเข้าใจต้องได้รับการยืนยัน ทบทวน หรือเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ (Learning) ก็เริ่มต้นขึ้น

นี่คือจุดที่เราจะเดินต่อไปในหัวข้อถัดไป

1.7 จากการตัดสินใจสู่การลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้ (From Decision to Action and Learning)

**“ประสบการณ์ไม่ได้กลายเป็นบทเรียนเพียงเพราะมันเกิดขึ้น แต่กลายเป็นบทเรียนเมื่อเรา
กลับไปทำความเข้าใจว่า สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังบอกอะไรเรา”**

เมื่อการตัดสินใจถูกนำไปปฏิบัติ สิ่งที่ผู้จัดการเคยคิด วิเคราะห์ และชั่งน้ำหนักจะเริ่มเผชิญกับเงื่อนไขของโลกจริง ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปตามที่คาด แตกต่างจากที่คาด หรือทำให้พบสิ่งที่ไม่เคยถูกนำมาพิจารณาตั้งแต่ต้น

สิ่งที่เกิดขึ้นหลังการลงมือปฏิบัติจึงมีความสำคัญ ไม่ใช่เพียงเพราะบอกว่า การตัดสินใจประสบความสำเร็จหรือไม่ แต่เพราะผลลัพธ์เหล่านั้นสามารถย้อนกลับมาทำให้ผู้จัดการเห็นสิ่งที่ไม่เคยเห็นในช่วงเวลาที่กำลังตัดสินใจ

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า “ผลเป็นอย่างไร” แต่คือ “ผลที่เกิดขึ้นกำลังบอกอะไรเกี่ยวกับ
สิ่งที่เราเคยเข้าใจ”

ตรงนี้เองที่ผลลัพธ์เริ่มทำหน้าที่เป็น **ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)**

ข้อมูลย้อนกลับอาจยืนยันว่า สิ่งที่ผู้จัดการเคยเข้าใจมีความเหมาะสม แต่อาจทำให้เห็นด้วยว่า สมมติฐานบางอย่างไม่เป็นอย่างที่คิด เงื่อนไขบางประการมีความสำคัญมากกว่าที่เคยให้น้ำหนัก หรือมีบางสิ่งที่ไม่เคยถูกมองเห็นมาก่อน การลงมือปฏิบัติจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงทำให้การตัดสินใจเกิดผล หากยังทำหน้าที่ทดสอบความเข้าใจที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจนั้นด้วย

แต่การมีผลลัพธ์หรือข้อมูลย้อนกลับ **ไม่ได้หมายความว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ**

องค์กรอาจเผชิญปัญหาเดิมซ้ำหลายครั้งโดยไม่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ หากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เคยถูกนำกลับมาตั้งคำถาม ในทางกลับกัน ประสบการณ์เพียงครั้งเดียวก็อาจสร้างการเรียนรู้ที่สำคัญได้ หากองค์กรสามารถย้อนกลับมาพิจารณาว่า เหตุใดผลลัพธ์จึงเป็นเช่นนั้น สิ่งใดที่เคยคาดไว้ได้รับการยืนยัน สิ่งใดไม่เป็นไปตามที่คิด และมีเงื่อนไขใดที่ไม่เคยถูกนำมาพิจารณาตั้งแต่ต้น

ความแตกต่างระหว่าง **“การมีประสบการณ์”** กับ **“การเรียนรู้จากประสบการณ์”** จึงอยู่ตรงนี้

ประสบการณ์ทำให้องค์กรมีสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วให้ย้อนกลับไปมอง แต่การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเปลี่ยนความเข้าใจ และความเข้าใจใหม่สามารถนำไปเปลี่ยนวิธีคิด วิธีตัดสินใจ หรือวิธีปฏิบัติในครั้งต่อไป

แนวคิดด้านการเรียนรู้ขององค์กรช่วยให้เห็นว่า การเรียนรู้ไม่ได้หยุดอยู่ที่การที่บุคคลคนหนึ่งเข้าใจบางสิ่งเพิ่มขึ้น แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ความเข้าใจของบุคคลและกลุ่มสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ (Crossan et al., 1999; Argote, 2013)

จุดนี้มีความสำคัญ เพราะองค์กรอาจ “รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น” แต่ยังไม่ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น

รายงานอาจแสดงว่าปัญหาเดิมกำลังเกิดซ้ำ การประชุมอาจพูดถึงข้อผิดพลาดเดิม และบุคลากรในพื้นที่อาจเข้าใจมานานแล้วว่าอะไรไม่ทำงาน แต่หากความรู้นั้นไม่สามารถเดินทางกลับเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจ หรือไม่ทำให้วิธีปฏิบัติขององค์กรเปลี่ยนไป ประสพการณ์ก็ยังไม่กลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่เพียงที่องค์กร มีข้อมูลมากพอหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่า ข้อมูลแบบใดสามารถเดินทางกลับไปถึงผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ ข้อมูลแบบใดได้รับการรับฟัง และข้อมูลแบบใดหยุดอยู่ระหว่างทาง

ในบางองค์กร บุคลากรอาจลังเลที่จะรายงานความผิดพลาด เพราะกังวลต่อการประเมินผล หรือผลกระทบต่อน้ำที่การทำงาน ขณะที่ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญกับตัวเลขความสำเร็จระยะสั้น มากกว่าการค้นคว้า สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังบอกอะไรเกี่ยวกับระบบหรือวิธีทำงานขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรอาจมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ข้อมูลเหล่านั้นกลับไม่ได้เปลี่ยนความเข้าใจหรือการตัดสินใจครั้งต่อไป (Farndale et al., 2023; Zander et al., 2012)

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประเด็นนี้ยิ่งมีความหมาย เพราะข้อมูลจากแต่ละพื้นที่ไม่ได้เดินทางกลับเข้าสู่องค์กรด้วยเงื่อนไขเดียวกัน สิ่งทีบุคลากรกรเล่ารายงาน วิธีที่ปัญหาถูกอธิบาย น้ำหนักที่ความคิดเห็นจากสำนักงานใหญ่และพื้นที่ได้รับ ตลอดจนความหมายของการยอมรับความผิดพลาด ล้วนสามารถมีผลต่อสิ่งที่องค์กรจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์

การเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรมีประสบการณ์จากหลายประเทศมากเพียงใด แต่ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถรับฟัง ดีความ และเชื่อมโยงความรู้ที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทที่แตกต่างกลับเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจได้มากเพียงใด

ในยุคดิจิทัล องค์กรสามารถมองเห็นผลการดำเนินงานได้รวดเร็วขึ้น เทคโนโลยีช่วยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และตรวจจับความผิดปกติได้ละเอียดกว่าเดิม แต่การมีข้อมูลมากขึ้นไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้นเสมอไป

ระบบอาจบอกได้ว่า อะไรเปลี่ยนไป แต่คำถามว่า เหตุใดจึงเปลี่ยน ยังต้องอาศัยการตีความ และการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับสถานการณ์จริง โดยเฉพาะเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความหมาย หรือความแตกต่างของบริบทที่ตัวเลขเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมด (Cristofaro, 2021; Stigliani & Ravasi, 2012)

เทคโนโลยีจึงช่วยให้องค์กร **มองเห็นได้เร็วขึ้น** แต่การเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถ **ทำความเข้าใจกับสิ่งที่เห็น** และนำความเข้าใจนั้นกลับไปเปลี่ยนวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติได้หรือไม่

เมื่อมองเช่นนี้ ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดต่างมีคุณค่าในฐานะแหล่งเรียนรู้

เมื่อผลของการตัดสินใจไม่เป็นไปตามที่คาด คำถามไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “ใครเป็นคนตัดสินใจผิด” แต่ควรถามต่อว่า “มีอะไรที่เราไม่เห็น ไม่เข้าใจ หรือให้น้ำหนักไม่เพียงพอในเวลานั้น”

ในทางกลับกัน เมื่อการตัดสินใจประสบความสำเร็จ องค์กรเองก็ไม่ควรรีบสรุปว่า วิธีคิดเดิมถูกต้องทั้งหมด เพราะความสำเร็จอาจเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่เอื้ออำนวย จังหวะเวลาที่เหมาะสม หรือปัจจัยบางอย่างที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การเรียนรู้จากความสำเร็จจึงต้องอาศัยการตั้งคำถาม ไม่ต่างจากการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ตรงนี้ทำให้ความหมายของ **การเรียนรู้ (Learning)** กว้างกว่าการจดจำว่า ครั้งที่ผ่านมาอะไรได้ผลหรือไม่ได้ผล

การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อการบริหารคือการกลับไปตรวจสอบว่า **ความเข้าใจเดิมของเรา ยังเพียงพอหรือไม่ สิ่งใดควรถูกเก็บไว้ สิ่งใดควรถูกปรับ และสิ่งใดจำเป็นต้องมองใหม่**

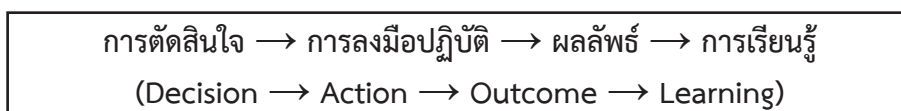
เมื่อสิ่งที่เรียนรู้เปลี่ยนวิธีที่ผู้จัดการมองสถานการณ์ บริบทในการตัดสินใจครั้งต่อไปก็ไม่ใช่เหมือนเดิมอีกต่อไป สิ่งที่เคยมองข้ามอาจกลายเป็นสิ่งที่ถูกนำมาพิจารณา สิ่งที่เคยให้น้ำหนักมาก อาจได้รับการทบทวน และทางเลือกที่เคยดูเหมาะสมอาจถูกมองต่างออกไปเมื่อมีประสบการณ์ใหม่เข้ามา

นี่คือจุดที่การเรียนรู้กลับมาเชื่อมกับกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)**

ความสัมพันธ์จึงไม่ได้หยุดอยู่เพียง



เมื่อการตัดสินใจถูกนำไปปฏิบัติ กระบวนการจะดำเนินต่อไปเป็น



และสิ่งที่เรียนรู้จะย้อนกลับไปเปลี่ยน **บริบทที่ผู้จัดการมองเห็นและเข้าใจ (Context)** ในการตัดสินใจครั้งต่อไป

การเรียนรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้น **หลัง CJD** ในความหมายของขั้นตอนที่แยกออกจากกัน แต่เป็นสิ่งที่ทำให้ **CJD ในครั้งต่อไปไม่เหมือนเดิม**

ประสบการณ์ใหม่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่ผู้จัดการมองเห็น เปลี่ยนน้ำหนักที่ให้กับข้อมูลและคำอธิบาย และท้ายที่สุดอาจเปลี่ยนทางเลือกที่มองว่าเหมาะสม การเรียนรู้จึงทำให้กระบวนการคิดของผู้จัดการสามารถเคลื่อนไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ แทนที่จะยึดติดกับคำตอบที่เคยใช้ได้ผลในอดีต

สำหรับผู้เขียน การบริหารในความหมายนี้จึงไม่ใช่การสะสมคำตอบที่ถูกต้องให้มากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคำตอบที่เคยเหมาะสมอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไปเมื่อบริบทเปลี่ยน สิ่งที่สำคัญกว่าคือความสามารถในการกลับมาถามว่า

สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังสอนอะไรเรา และสิ่งที่เคยเข้าใจจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือไม่

เพราะท้ายที่สุด คุณค่าของประสบการณ์ไม่ได้อยู่ที่องค์กรผ่านเหตุการณ์มาแล้วมากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า สิ่งที่ผ่านมาเราได้เปลี่ยนวิธีที่องค์กรมอง คิด และตัดสินใจต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าหรือไม่

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่ออ่านมาถึงตรงนี้ ผู้เขียนอยากชวนให้ผู้อ่านย้อนกลับไปนึกถึงการตัดสินใจหนึ่งที่เคยเกิดขึ้นจริง อาจเป็นการตัดสินใจที่ให้ผลอย่างที่คาด หรือเป็นเรื่องที่เมื่อมองย้อนกลับไปแล้ว เราอาจเลือกต่างจากเดิม

สิ่งที่น่าสนใจอาจไม่ใช่เพียงว่า วันนั้นเราเลือกอะไร แต่คือ ก่อนจะเลือก เรากำลังเข้าใจสถานการณ์นั้นอย่างไร

ตอนนั้นเราเห็นอะไรเป็นปัญหา

เราเชื่อคำอธิบายใดก่อนคำอธิบายอื่น

เราให้น้ำหนักกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของใครเป็นพิเศษ

และมีอะไรที่ในวันนั้นเรายังมองไม่เห็น แต่กลับเห็นชัดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

คำถามเหล่านี้ไม่ได้มีไว้เพื่อย้อนกลับไปตัดสินใจว่า การเลือกในอดีตถูกหรือผิด เพราะการตัดสินใจทุกครั้งเกิดขึ้นภายใต้ข้อมูล ความเข้าใจ และข้อจำกัดของช่วงเวลานั้น สิ่งที่น่าพิจารณากว่าคือ วิธีที่เรามองสถานการณ์ในวันนั้น กำลังพาเราไปสู่ทางเลือกบางอย่างโดยที่เราอาจไม่ทันสังเกตหรือไม่

เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งที่เคยเห็นว่าเป็นปัญหาหลักอาจไม่ใช่ต้นเหตุทั้งหมด คำอธิบายที่เคยดูสมเหตุสมผลอาจเป็นเพียงหนึ่งในหลายความเป็นไปได้ และข้อมูลบางอย่างที่เคยมองว่าไม่สำคัญ อาจกลับมีความหมายมากขึ้นเมื่อเราเห็นผลของการตัดสินใจแล้ว

การย้อนกลับไปมองจึงไม่ได้มีคุณค่าเพราะทำให้เราแก้ไขอดีตได้ แต่เพราะช่วยให้เรา มองเห็นวิธีคิดของตนเองชัดขึ้น

บางครั้ง บทเรียนที่สำคัญที่สุดอาจไม่ใช่การค้นพบว่า “ครั้งหน้าควรเลือกอะไร”

แต่อาจเป็นการค้นพบว่า “ครั้งหน้าควรมองอะไรให้มากขึ้น ก่อนที่จะเลือก”

สำหรับผู้เขียน นี่อาจเป็นความหมายหนึ่งของการเติบโตในฐานะผู้จัดการ เราไม่ได้เติบโตเพราะตัดสินใจถูกทุกครั้ง แต่เติบโตเมื่อประสบการณ์ทำให้เรามองสถานการณ์ได้กว้างขึ้น ตั้งคำถามกับคำอธิบายแรกของตนเองได้มากขึ้น และรู้ว่าเมื่อใดควรกลับไปทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่

ก่อนการตัดสินใจครั้งต่อไป ผู้เขียนจึงอยากฝากคำถามหนึ่งไว้กับผู้อ่านว่า
 “มีอะไรในสถานการณ์นี้ที่ฉันยังไม่เห็น แต่ควรเห็นก่อนที่จะตัดสินใจ?”

บทส่งท้าย

การบริหารไม่ได้เริ่มต้นในเวลาที่ผู้จัดการต้องเลือกว่าจะทำอะไร หากเริ่มก่อนหน้านั้น ตั้งแต่วิธีที่ผู้จัดการมองสถานการณ์ ให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น และพิจารณาว่าอะไรควรได้รับน้ำหนักในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้อาจไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจนเหมือนผลของการตัดสินใจ แต่กลับมีส่วนกำหนดว่าทางเลือกใดจะถูกมองว่าเป็นไปได้ เหมาะสม หรือควรได้รับการเลือก

กรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) ที่นำเสนอในบทนี้ จึงไม่ได้มีไว้เพื่อกำหนดคำตอบให้ผู้จัดการ แต่ช่วยทำให้กระบวนการคิดก่อนการตัดสินใจมองเห็นและตรวจสอบได้ชัดเจน ตั้งแต่การทำความเข้าใจบริบท การพิจารณาและชั่งน้ำหนักสิ่งที่เห็น ไปจนถึงการเลือกภายใต้เงื่อนไขที่อาจยังมีข้อมูลไม่สมบูรณ์และความไม่แน่นอนอยู่เสมอ

เมื่อการตัดสินใจถูกนำไปปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้นจะย้อนกลับมาทดสอบความเข้าใจเดิม บางสิ่งอาจเป็นไปตามที่คาด บางสิ่งอาจทำให้ต้องทบทวนสมมติฐาน และบางสิ่งอาจเผยให้เห็นเงื่อนไขที่ไม่เคยถูกมองเห็นมาก่อน การเรียนรู้จึงทำให้การตัดสินใจไม่ได้สิ้นสุดลงที่ผลลัพธ์ แต่กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำความเข้าใจสถานการณ์ครั้งต่อไป

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความท้าทายยิ่งซับซ้อนขึ้น เพราะผู้คนไม่ได้เพียงทำงานอยู่ภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน แต่ยังอาจ ให้ความหมายกับสิ่งเดียวกันแตกต่างกัน สิ่งที่คุณหนึ่งมองว่าเหมาะสมเป็นมืออาชีพ หรือให้เกียรติ อาจไม่ได้มีความหมายเช่นเดียวกันสำหรับอีกคน ความแตกต่างที่ปรากฏจึงไม่ควรถูกรับอธิบายด้วยวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว แต่ควรถูกพิจารณาร่วมกับบุคคล ความสัมพันธ์ ระบบขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบสถานการณ์นั้น

ตรงนี้ทำให้คำถามสำคัญไม่ได้อยู่เพียงว่า “คนต่างวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร” แต่อยู่ที่ว่า เหตุใดผู้คนจึงมองและให้ความหมายกับสิ่งเดียวกันแตกต่างกัน และวัฒนธรรมเข้ามามีส่วนในกระบวนการนั้นอย่างไร

คำถามนี้มีความสำคัญ เพราะหากผู้จัดการเข้าใจวัฒนธรรมเพียงในฐานะชุดคุณลักษณะที่ใช้จำแนกผู้คน ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอาจกลายเป็นคำอธิบายสำเร็จรูป และนำไปสู่การเหมารวมแทนที่จะช่วยให้เข้าใจความแตกต่างได้ลึกซึ้ง

บทถัดไปจึงจะพาเราเข้าไปทำความเข้าใจ วัฒนธรรม (Culture) ไม่ใช่เพื่อค้นหาว่า “คนแต่ละวัฒนธรรมเป็นอย่างไร” แต่เพื่อมองให้เห็นว่า วัฒนธรรมเข้าไปอยู่ในวิธีที่ผู้คนรับรู้ ตีความ และตอบสนองต่อกันอย่างไร รวมถึงผู้จัดการจะใช้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมเป็นกรอบช่วยทำความเข้าใจ โดยไม่ปล่อยให้กรอบนั้นกลายเป็นข้อจำกัดในการมองเห็นความซับซ้อนของมนุษย์ได้อย่างไร

เพราะก่อนที่จะพยายามเข้าใจว่าเหตุใดผู้อื่นจึงมองโลกต่างจากเรา เราอาจต้องเริ่มจากการตระหนักก่อนว่า วิธีที่เรามองโลกเองก็มีบริบทอยู่เช่นกัน

บทที่ 2

วัฒนธรรมและความหลากหลาย (Culture & Diversity)

“บางครั้ง สิ่งที่ทำให้คนเข้าใจกันต่างกัน ไม่ได้อยู่ที่สิ่งที่เกิดขึ้น
แต่อยู่ที่ความหมายที่แต่ละคนมอบให้กับสิ่งเดียวกัน”

เราอยู่กับวัฒนธรรมมานานก่อนที่จะรู้จักคำว่า “วัฒนธรรม”

ตั้งแต่เด็ก เราค่อย ๆ เรียนรู้ว่า ควรพูดกับคนอื่นอย่างไร เมื่อใดควรแสดงความคิดเห็น เรื่องใดควรพูดตรง ๆ หรือควรหลีกเลี่ยง เราเรียนรู้ว่าสิ่งใดเหมาะสม สิ่งใดไม่เหมาะสม และคนรอบตัวคาดหวังให้เราปฏิบัติอย่างไร หลายเรื่องเกิดขึ้นซ้ำ ๆ จนกลายเป็นความคุ้นเคย และเมื่อคุ้นเคยนานพอ เราอาจไม่ทันสังเกตด้วยซ้ำว่า สิ่งเหล่านั้นกำลังมีอิทธิพลต่อวิธีที่เรามองและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรม สิ่งที่เรานึกถึงได้ง่ายมักเป็นสิ่งที่มองเห็น เช่น ภาษา อาหาร การแต่งกาย ประเพณี หรือวิถีชีวิต สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม แต่ยังไม่ใช้ทั้งหมด

เบื้องหลังสิ่งที่มองเห็น ยังมีความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และความหมายที่ผู้คนค่อย ๆ เรียนรู้จากการอยู่ร่วมกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้ถูกพูดออกมาตรง ๆ แต่กลับมีส่วนกำหนดว่า เราจะเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นอย่างไร

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงการประชุมครั้งหนึ่งที่มีคนจากต่างพื้นฐานมาทำงานร่วมกัน

ระหว่างการประชุม ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอใหม่ สมาชิกคนหนึ่งพูดอย่างตรงไปตรงมาว่า เขาไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่เสนอ พร้อมอธิบายเหตุผลอย่างชัดเจน ขณะที่สมาชิกอีกคนรับฟังตลอดการประชุม แต่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นคัดค้าน แม้ภายหลังจะพบว่า เขาก็มีข้อกังวลต่อข้อเสนอนั้นอยู่ไม่น้อย

หากมองจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เราอาจอธิบายได้ทันทีว่า คนแรกกล้าแสดงความคิดเห็น ส่วนอีกคนไม่ค่อยมีส่วนร่วม แต่คำอธิบายนี้เพียงพอแล้วหรือไม่

การพูดตรงของคนแรกอาจหมายถึงความจริงใจและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เพราะเขาเชื่อว่าการทำงานร่วมกันควรเปิดพื้นที่ให้พูดในสิ่งที่คิด ขณะที่ความเงียบของอีกคนอาจไม่ได้หมายถึงการไม่มีความคิดเห็น แต่อาจเกิดจากความเข้าใจว่า การคัดค้านต่อหน้าผู้อื่นไม่ใช่วิธีที่เหมาะสม หรือเรื่องบางเรื่องควรพูดในเวลาและพื้นที่อื่น

เหตุการณ์เดียวกันจึงสามารถถูกมองและให้ความหมายได้มากกว่าหนึ่งแบบ

คำถามที่น่าสนใจจึงไม่ใช่เพียงว่า “ใครมีส่วนร่วมมากกว่าใคร” แต่อาจต้องถามต่อว่า “แต่ละคนกำลังเข้าใจว่ามีส่วนร่วมที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร”

ตรงนี้เองที่เรื่องของ **วัฒนธรรม (Culture)** เริ่มมีความหมาย

วัฒนธรรมไม่ได้อยู่เพียงในสิ่งที่ผู้คน **ทำ** แต่ยังเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้คนได้เรียนรู้ว่า **อะไรเป็นเรื่องปกติ อะไรเหมาะสม อะไรควรคาดหวัง และพฤติกรรมของผู้อื่นควรถูกเข้าใจอย่างไร**

เมื่อมองเช่นนี้ ความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ตรงหน้าจึงไม่ได้บอกเราทันทีว่า อะไรเป็นสาเหตุของพฤติกรรมนั้น สิ่งที่เราเห็นอาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจ ไม่ใช่คำตอบสุดท้าย

การยอมรับว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อวิถีคิดและการให้ความหมาย ไม่ได้หมายความว่า คนที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกันจะคิดหรือปฏิบัติเหมือนกันทั้งหมด งานศึกษาร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความซับซ้อนกว่าการจำแนกบุคคลด้วยคุณลักษณะที่มองเห็นหรือการเป็นสมาชิกของกลุ่มเพียงด้านเดียว เพราะบุคคลหนึ่งสามารถมีอัตลักษณ์ ประสบการณ์ และความเชื่อมโยงกับกลุ่มทางสังคมหลายด้านพร้อมกันได้ (Chua et al., 2023)

คนคนหนึ่งจึงไม่ได้มีเพียงสัญชาติ

คนคนเดียวอาจเติบโตมาในสังคมหนึ่ง อยู่ในครอบครัวที่มีแบบแผนเฉพาะ ได้รับการหล่อหลอมจากวิชาชีพหนึ่ง ทำงานในองค์กรหนึ่ง และเป็นสมาชิกของทีมที่มีวิถีคิดและวิธีทำงานของตนเอง ขณะเดียวกัน ประสบการณ์ที่แต่ละคนสะสมมาตลอดชีวิตก็ทำให้คนที่มาจากสังคมเดียวกันไม่จำเป็นต้องมองโลกเหมือนกัน

ความแตกต่างของมนุษย์จึงไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมดจากประเทศหรือวัฒนธรรมระดับใดระดับหนึ่งเพียงอย่างเดียว และตรงนี้เองที่ **ความหลากหลาย (Diversity)** เข้ามาเชื่อมโยงกับการทำความเข้าใจวัฒนธรรม

ความหลากหลายไม่ได้หมายถึงเพียงการมีคนจากหลายประเทศ หลายภาษา หรือหลายวัฒนธรรมมาอยู่ร่วมกัน แต่ยังรวมถึงประสบการณ์ วิถีคิด ความเชื่อ บทบาท ความรู้ และพื้นฐานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล การทำความเข้าใจความหลากหลายจึงต้องมองให้กว้างกว่าสิ่งที่สังเกตเห็นได้จากภายนอก และระมัดระวังการนำคุณลักษณะของกลุ่มไปใช้เป็นคำอธิบายบุคคลโดยตรง (Chua et al., 2023)

การทำความเข้าใจคนจึงอาจไม่ควรหยุดอยู่ที่คำถามว่า

“เขามาจากวัฒนธรรมใด” แต่อาจต้องถามต่อว่า

“มีอะไรบ้างที่กำลังมีอิทธิพลต่อวิถีที่เขามองและให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น”

คำถามหลังอาจไม่ได้ให้คำตอบที่รวดเร็วเท่าคำถามแรก แต่ช่วยเปิดพื้นที่ให้เรามองเห็นคนคนหนึ่งได้มากกว่าการเป็นสมาชิกของประเทศ สังคม หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมจึงมีความท้าทายอยู่สองด้านพร้อมกัน

ด้านหนึ่ง เราจำเป็นต้องมีความรู้และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม เพราะช่วยให้เราเห็นว่าสิ่งที่เราค้นเจออาจไม่ได้มีความหมายเหมือนกันสำหรับทุกคน

แต่อีกด้านหนึ่ง หากเราใช้กรอบทางวัฒนธรรมเร็วเกินไป กรอบที่ควรช่วยให้เราเข้าใจความแตกต่างอาจกลับทำให้เราอธิบายมนุษย์ง่ายเกินกว่าความเป็นจริง งานวิจัยร่วมสมัยเกี่ยวกับทีมพหุวัฒนธรรมสะท้อนประเด็นนี้เช่นกัน โดยชี้ว่า ความหมายของความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างตายตัว แต่สามารถถูกสร้าง ตีความ และเปลี่ยนแปลงผ่านปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในสถานการณ์จริงได้ (Means & Mackenzie Davey, 2023)

เพราะฉะนั้น เมื่อใครบางคนไม่แสดงความคิดเห็น เราไม่ควรรีบสรุปว่าเป็นเพราะวัฒนธรรม เช่นเดียวกับเมื่อใครสื่อสารตรงกว่าที่เราคุ้นเคย สัญชาตียังไม่ใช่คำอธิบายที่เพียงพอ พฤติกรรมเดียวกันอาจเกิดขึ้นจากความหมาย ประสบการณ์ ความสัมพันธ์ บทบาท หรือเงื่อนไขของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ตรงนี้ทำให้การเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมมีคำถามที่สำคัญกว่าการรู้ว่า “คนแต่ละวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร”

คำถามนั้นคือ เราจะใช้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมเพื่อช่วยให้เข้าใจความแตกต่าง โดยไม่ปล่อยให้ความรู้นั้นกลายเป็นกรอบที่ใช้ตัดสินผู้อื่นได้อย่างไร

ด้วยเหตุนี้ บทนี้จึงเริ่มจากการทำความเข้าใจ ความหมายและธรรมชาติของวัฒนธรรม ก่อนที่จะพิจารณาว่า วัฒนธรรมก่อตัวและถ่ายทอดได้อย่างไร สิ่งที่มองเห็นสัมพันธ์กับความหมายที่อยู่เบื้องหลังอย่างไร และเหตุใดบุคคลหนึ่งจึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมหลายระดับที่ซ้อนทับกันอยู่

เพราะท้ายที่สุด คุณค่าของการเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมอาจไม่ได้อยู่ที่การทำให้เราสามารถบอกได้ว่า “คนกลุ่มหนึ่งเป็นอย่างไร” แต่อยู่ที่การทำให้เรามีความหวังมากขึ้นก่อนจะสรุปว่า “คนคนหนึ่งเป็นอย่างไร”

ความเข้าใจนี้จะเป็นฐานสำคัญก่อนที่เราจะก้าวต่อไปพิจารณาในบทถัดไปว่า เมื่อความหมาย ค่านิยม และแบบแผนทางวัฒนธรรมเข้าไปอยู่ในองค์การที่ดำเนินงานข้ามพรมแดน สิ่งเหล่านี้จะก่อตัว ถูกถ่ายทอด และปรับตัวอย่างไร รวมถึงมีความหมายต่อการทำงานร่วมกันของคนที่มาจากบริบทต่างกันอย่างไร

บทถัดไปจึงจะขยับจากการทำความเข้าใจ วัฒนธรรมในฐานะบริบทของมนุษย์ ไปสู่ วัฒนธรรมองค์การในบริบทการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อพิจารณาว่า องค์การจะรักษาสิ่งที่เป็นแกนของตนเอง พร้อมกับเปิดพื้นที่ให้เกิดการปรับตัวต่อบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างไร

2.1 ความหมายและธรรมชาติของวัฒนธรรม (Meaning and Nature of Culture)

“วัฒนธรรมอาจมองเห็นได้จากสิ่งที่ผู้คนทำ แต่การจะเข้าใจวัฒนธรรม เราต้องมองให้ไกลกว่าสิ่งที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า”

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรม สิ่งที่เรานึกถึงได้ง่ายมักเป็นสิ่งที่มองเห็น ภาษา อาหาร การแต่งกาย ประเพณี หรือวิถีชีวิต สิ่งเหล่านี้ทำให้เรารู้ได้ว่า ผู้คนแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ค่อนข้างชัด

แต่หากวัฒนธรรมมีเพียงสิ่งที่มองเห็น การทำความเข้าใจวัฒนธรรมก็คงไม่ซับซ้อนนัก

สิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมเหล่านั้นต่างหากที่ทำให้เรื่องของวัฒนธรรมมีความหมายมากขึ้น เพราะนอกจากสิ่งที่ผู้คนแสดงออกแล้ว ยังมีความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความคาดหวัง และความเข้าใจบางอย่างที่ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มรู้ว่า อะไรเป็นเรื่องปกติ อะไรเหมาะสม อะไรควรให้ความสำคัญ และในสถานการณ์หนึ่งควรปฏิบัติต่อกันอย่างไร

วัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่เพียงในสิ่งที่ผู้คน ทำ แต่ยังอยู่ใน ความหมายที่ทำให้สิ่งที่ทำนั้นเป็นที่เข้าใจ

ด้วยเหตุนี้ คำว่า **วัฒนธรรม (Culture)** จึงมีความหมายกว้างและได้รับการอธิบายจากหลายมุมมองมาอย่างยาวนาน ความแตกต่างของนิยามไม่ได้หมายความว่าแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมขาดความชัดเจน หากสะท้อนว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งพร้อมกัน ทั้งสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ สิ่งที่ยึดถือร่วมกัน วิถีปฏิบัติ ตลอดจนความหมายที่ใช้ทำความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว งานร่วมสมัยยังคงให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในฐานะ **ระบบความหมายร่วม (Shared Meaning System)** และชี้ว่า สิ่งที่ปรากฏผ่านการปฏิบัติเป็นเพียงส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้ ขณะที่ความหมายซึ่งอยู่เบื้องหลังมีส่วนสำคัญต่อการทำความเข้าใจวัฒนธรรมเช่นกัน (Brunzel et al., 2024)

เมื่อมองเช่นนี้ สิ่งที่เราเห็นจากภาษา การแต่งกาย พิธีกรรม หรือวิถีปฏิบัติ จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ (Explicit Culture / Artifacts) ขณะที่ความเชื่อ ค่านิยม และข้อสมมติที่อยู่เบื้องหลัง (Implicit Culture / Values & Assumptions) อาจไม่ได้ปรากฏให้เห็นโดยตรง แต่มีส่วนทำให้พฤติกรรมเดียวกันมีความหมายแตกต่างกันได้

ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มองเห็นกับความหมายที่อยู่เบื้องหลังนี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการทำความเข้าใจธรรมชาติของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้

มนุษย์ไม่ได้เกิดมาพร้อมความเข้าใจว่า ควรทักทายกันอย่างไร ควรแสดงความคิดเห็นเมื่อใด ควรแสดงความรักอย่างไร หรือพฤติกรรมแบบใดถือว่าเหมาะสม ความเข้าใจเหล่านี้ค่อย ๆ เกิดขึ้นจากการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ผ่านครอบครัว การศึกษา สังคม การทำงาน และประสบการณ์ที่สะสมมาตลอดชีวิต

กระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับทั้ง การเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) และ การเรียนรู้วัฒนธรรมของกลุ่ม (Enculturation) ซึ่งทำให้บุคคลค่อย ๆ เรียนรู้ไม่เพียงว่า “ควรทำอะไร” แต่ยังรวมถึง “สิ่งที่เกิดขึ้นควรมีความหมายอย่างไร”

เมื่อสิ่งที่เรียนรู้ถูกใช้ซ้ำเป็นเวลานาน บางอย่างจึงค่อย ๆ กลายเป็นความคุ้นเคย จนเราอาจไม่ทันสังเกตว่า วิธีที่ตนเองคิดหรือปฏิบัติอยู่นั้นผ่านการเรียนรู้มาแล้ว

ตรงนี้ทำให้วัฒนธรรมมีพลังในลักษณะที่น่าสนใจ เพราะสิ่งที่ถูกเรียนรู้จนคุ้นเคยมากพอ มักถูกมองว่าเป็น “เรื่องปกติ” แต่สิ่งที่เป็นเรื่องปกติสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องปกติสำหรับทุกคน

วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความหมายร่วม แต่ไม่ได้หมายถึงการคิดเหมือนกัน

การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นไปได้ ส่วนหนึ่งเพราะเรามีความเข้าใจบางอย่างร่วมกัน เราไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นอธิบายความหมายของทุกสิ่งใหม่ในทุกสถานการณ์ สมาชิกของกลุ่มสามารถคาดหมายได้ในระดับหนึ่งว่า พฤติกรรมแบบใดได้รับการยอมรับ สิ่งใดมีความสำคัญ และควรปฏิบัติต่อกันอย่างไร

นี่คือส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่า ความหมายร่วม (Shared Meaning)

อย่างไรก็ตาม คำว่า “ร่วม” ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะไม่ได้หมายความว่า สมาชิกทุกคนจะต้องคิด เชื่อ หรือให้ความหมายกับทุกเรื่องเหมือนกันทั้งหมด

คนที่เติบโตในสังคมเดียวกันสามารถมีความคิดเห็นต่างกัน คนในองค์กรเดียวกันอาจมองเหตุการณ์เดียวกันไม่เหมือนกัน และแม้แต่คนในครอบครัวเดียวกันก็อาจยึดถือคุณค่าบางอย่างแตกต่างกันได้

งานของ Bévort and Suddaby (2024) ช่วยให้เห็นประเด็นนี้ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการที่ความหมายไม่ได้เพียงมีอยู่เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้ แต่ยังสามารถถูกสร้าง ต่อรอง และปรับเปลี่ยนผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คน

ดังนั้น การมีวัฒนธรรมร่วมกันจึงไม่ควรถูกเข้าใจว่าเป็น ความเหมือนกันทั้งหมด (Absolute Homogeneity) หากหมายถึงการมีความเข้าใจบางส่วนร่วมกันมากพอที่จะทำให้ผู้คนสามารถอยู่และปฏิบัติต่อกันภายในกลุ่มได้

ความแตกต่างภายในกลุ่มจึงไม่ได้เป็นข้อบกพร่องของวัฒนธรรม แต่เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริงทางวัฒนธรรมด้วย

วัฒนธรรมมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้หยุดนิ่ง

หากวัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้และมีความหมายบางอย่างที่ผู้คนใช้ร่วมกัน คำถามหนึ่งที่ตามมาคือ เหตุใดความเชื่อและวิธีปฏิบัติบางอย่างจึงสามารถอยู่กับสังคมหรือกลุ่มหนึ่งได้เป็นเวลานาน

ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสิ่งที่เรารู้ไม่ได้สิ้นสุดอยู่กับคนเพียงคนเดียว แต่สามารถถูกส่งต่อไปยังสมาชิกคนอื่นและคนรุ่นต่อไป การถ่ายทอดทำให้วัฒนธรรมมี **ความต่อเนื่อง (Continuity)** และช่วยให้แบบแผนบางอย่างยังคงอยู่ แม้สมาชิกของกลุ่มจะเปลี่ยนไปตามเวลา แต่ความต่อเนื่องไม่ได้หมายถึงการคงอยู่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่คนรุ่นหนึ่งเคยมองว่าเป็นเรื่องปกติ อาจกลายเป็นเรื่องที่คนอีกรุ่นหนึ่งตั้งคำถาม วิธีปฏิบัติที่เคยเหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่งอาจเปลี่ยนไปเมื่อเทคโนโลยี สังคม หรือรูปแบบความสัมพันธ์เปลี่ยนแปลง สิ่งที่ถูกส่งต่อจึงสามารถถูกตีความใหม่และปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับเงื่อนไขที่ต่างออกไปได้

วัฒนธรรมจึงมีทั้ง **ความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง (Continuity and Change)** อยู่พร้อมกัน

การมองวัฒนธรรมในลักษณะนี้ช่วยให้เราไม่เผลอคิดว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของกฎที่ถูกกำหนดไว้แล้วและสมาชิกเพียงรับไปปฏิบัติ หากเป็นกระบวนการที่สิ่งเดิมบางส่วนยังคงอยู่ ขณะที่ความหมายและวิธีปฏิบัติบางอย่างสามารถเปลี่ยนไปตามผู้คนและช่วงเวลา

ประเด็นเรื่องการเรียนรู้ การส่งต่อ และการเปลี่ยนแปลงนี้จะกลับมาอธิบายอย่างละเอียดในหัวข้อ 2.2 เพราะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมสามารถดำรงอยู่และเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อมนุษย์ แต่ไม่ได้กำหนดมนุษย์ทั้งหมด

เมื่อยอมรับว่าวัฒนธรรมมีส่วนต่อสิ่งที่ผู้คนเรียนรู้ ให้คุณค่า และมองว่าเหมาะสม ก็อาจเป็นเรื่องง่ายที่จะก้าวต่อไปสู่ข้อสรุปว่า หากรู้ว่าคุณลักษณะหนึ่งมาจากวัฒนธรรมใด เราก็น่าจะคาดการณ์ได้ว่าเขาจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร

แต่ตรงนี้เองเป็นจุดที่ต้องระมัดระวัง

งานศึกษาร่วมสมัยเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมไม่ได้ทำงานแยกออกจากอัตลักษณ์ ความสัมพันธ์ และบริบทที่บุคคลกำลังอยู่ การศึกษาทีมพหุวัฒนธรรมของ Lin et al. (2023) พบว่า ผลของความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวัฒนธรรมของสมาชิกเพียงอย่างเดียว แต่ **อัตลักษณ์ร่วมของทีม (Shared Team Identity)** สามารถเปลี่ยนวิธีที่สมาชิกสัมพันธ์กับความแตกต่างเหล่านั้นได้

ข้อค้นพบลักษณะนี้ทำให้เห็นว่า การกล่าวว่า “**วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อบุคคล**” แตกต่างจากการกล่าวว่า “**วัฒนธรรมกำหนดบุคคล**”

คนคนหนึ่งไม่ได้มีเพียงพื้นฐานทางวัฒนธรรม แต่ยังมีประสบการณ์ส่วนบุคคล บทบาท ความสัมพันธ์ วิชาชีพ องค์กร และประสบการณ์ที่สะสมมาตลอดชีวิต สิ่งเหล่านี้สามารถทำงานร่วมกันในการสร้างความหมายให้กับสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเผชิญ

วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อมนุษย์ แต่ไม่ได้เขียนคำตอบทั้งหมดให้มนุษย์ไว้ล่วงหน้า

ความเข้าใจตรงนี้มีมีความสำคัญ เพราะทำให้การศึกษาวัฒนธรรมไม่กลายเป็นการเรียนรู้เพื่อแบ่งคนออกเป็นประเภท

จากการเข้าใจวัฒนธรรมสู่การระแวดระวังการเหมารวม

ยิ่งเรามีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากขึ้น เรายิ่งมีเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจว่า เหตุใดสิ่งเดียวกันจึงอาจมีความหมายแตกต่างกันสำหรับคนแต่ละกลุ่ม

แต่เครื่องมือเดียวกันนี้ก็มีข้อจำกัด

หากเราเริ่มมองวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะที่ตายตัวของคนแต่ละกลุ่ม (Cultural Essentialism) เราอาจนำสิ่งที่เรารู้เกี่ยวกับกลุ่มไปใช้เป็นคำตอบสำหรับบุคคล เช่น เมื่อรู้ว่าคนคนหนึ่งมาจากประเทศใด ก็เริ่มคาดการณ์ว่าเขาควรมีความคิด บุคลิก หรือวิธีปฏิบัติอย่างไร

สิ่งที่ควรเป็นความรู้เพื่อช่วยให้เข้าใจความแตกต่าง จึงอาจกลายเป็น การเหมารวม (Stereotyping) โดยไม่ตั้งใจ

แนวคิดร่วมสมัยด้านการเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรมจึงให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงและความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม และเตือนให้ระมัดระวังการนำคุณลักษณะที่เชื่อว่าเป็นของชาติหรือกลุ่มหนึ่งไปใช้อธิบายสมาชิกแต่ละคนอย่างตายตัว (He & van de Vijver, 2023)

ประเด็นนี้ไม่ได้หมายความว่า เราไม่ควรใช้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม หากหมายความว่า เราต้องรู้ว่าคุณรู้นั้นช่วยเราได้ถึงตรงไหน

การรู้พื้นฐานทางวัฒนธรรมของบุคคลอาจช่วยเปิดความเป็นไปได้ของคำอธิบาย แต่ไม่ควรปิดคำอธิบายอื่นที่อาจเกี่ยวข้อง

ตรงนี้เป็นเส้นแบ่งสำคัญระหว่าง การใช้วัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจ กับ การใช้วัฒนธรรมเพื่อตัดสินบุคคล

หากใช้วัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจ เราจะถามว่า

“วัฒนธรรมอาจมีส่วนต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอย่างไร” แต่หากใช้วัฒนธรรมเพื่อตัดสิน เราอาจตอบว่า

“เขาเป็นแบบนี้เพราะมาจากวัฒนธรรมนั้น”

สองประโยคนี้นดูใกล้เคียงกัน แต่ในทางวิชาการให้ความหมายต่างกันมาก

ประโยคแรกเปิดพื้นที่ให้วัฒนธรรมเป็นหนึ่งในคำอธิบายและยอมรับว่า ยังมีปัจจัยอื่นร่วมอยู่ด้วย ขณะที่ประโยคหลังลดความซับซ้อนของบุคคลลงเหลือเพียงการเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

สำหรับหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจึงมองว่า ความรู้เรื่องวัฒนธรรมควรช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้ของคำอธิบายที่มากขึ้น ไม่ใช่ทำให้เราเหลือคำอธิบายเพียงคำเดียวว่า “เป็นเพราะวัฒนธรรม”

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง

วัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจว่า ความหมายบางอย่างอาจมาจากไหน แต่ไม่ได้บอกเราล่วงหน้าว่า คนคนหนึ่งจะให้ความหมายกับทุกสิ่งอย่างไร

นี่คือจุดที่ควรรักษาไว้เมื่อเราศึกษาวัฒนธรรมต่อจากนี้ เพราะยิ่งเรียนรู้กรอบและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมมากขึ้น เราก็ก็นต้องใช้ความรู้ที่น้อยอย่างระมัดระวังมากขึ้นเช่นกัน

เมื่อเข้าใจแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้ มีความหมายบางอย่างร่วมกัน มีทั้งความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลต่อมนุษย์โดยไม่ได้กำหนดมนุษย์ทั้งหมด คำถามถัดไปจึงเกิดขึ้นว่า ความหมาย ความเชื่อ และแบบแผนเหล่านี้ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นได้อย่างไร และถูกส่งต่อจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้อย่างไร

คำถามนี้จะนำเราไปสู่ 2.2 การก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Formation and Transmission of Culture)

2.2 การก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Formation and Transmission of Culture)

“วัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกับมนุษย์ แต่ค่อย ๆ ก่อตัวจากสิ่งที่ผู้คนเรียนรู้ร่วมกัน และดำรงอยู่ผ่านสิ่งที่ยังคงถูกส่งต่อ ตีความ และให้ความหมาย”

ในหัวข้อที่ผ่านมา เราได้ทำความเข้าใจแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่การกล่าวว่า “วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้” ยังมีคำถามสำคัญตามมาอีกว่า เราเรียนรู้วัฒนธรรมจากอะไร และสิ่งที่เรารู้สึกค่อย ๆ กลายเป็นวัฒนธรรมร่วมกันได้อย่างไร

หากลองนึกถึงช่วงเวลาที่เราเข้าไปเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใหม่ในระยะแรก เรามักต้องสังเกตหลายอย่าง ตั้งแต่วิธีพูดคุย การแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติต่อผู้ที่มีบทบาทต่างกัน ไปจนถึงเรื่องที่ดูเหมือนเล็กน้อยว่า เรื่องใดควรพูด เรื่องใดไม่ควรพูด หรือเมื่อเกิดความเห็นต่างควรแสดงออกอย่างไร

บางเรื่องมีคนบอกเราโดยตรง แต่อีกหลายเรื่องไม่มีใครบอก

เราเรียนรู้จากสิ่งที่เห็น จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น จากปฏิกิริยาที่ได้รับ และจากสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งที่เคยต้องสังเกตก็ค่อย ๆ กลายเป็นความคุ้นเคย เราเริ่มรู้ว่า อะไรเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มยอมรับ อะไรได้รับการให้คุณค่า และอะไรอาจไม่เหมาะสม จนในที่สุด สิ่งที่เคยต้องเรียนรู้ก็อาจกลายเป็นความเข้าใจง่าย ๆ ว่า “ที่นี่เขาทำกันแบบนี้” ประโยคธรรมดาช่วย使我们เห็นจุดเริ่มต้นของการก่อตัวทางวัฒนธรรมได้ดี เพราะวัฒนธรรมไม่ได้เกิดจากการที่คนกลุ่มหนึ่งมานั่งตกลงกันว่า ต่อจากนี้ทุกคนจะต้องคิดหรือปฏิบัติเหมือนกัน แต่ค่อย ๆ ก่อตัวจากสิ่งที่ผู้คนเผชิญ เรียนรู้ และให้ความหมายร่วมกัน

จากประสบการณ์ร่วมสู่ความหมายร่วม

เมื่อคนกลุ่มหนึ่งอยู่ร่วมกัน พวกเขาจะมีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน และจากประสบการณ์เหล่านั้นก็เกิดการเรียนรู้ว่า วิธีใดใช้ได้ วิธีใดไม่เหมาะสม สิ่งใดช่วยให้สามารถอยู่หรือทำงานร่วมกันได้ และสิ่งใดทำให้เกิดปัญหา

หากวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างถูกนำกลับมาใช้ซ้ำและยังได้รับการยอมรับ สิ่งที่เกิดขึ้นหนึ่งเคยเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งก็อาจค่อย ๆ กลายเป็นแบบแผนที่สมาชิกคุ้นเคย จากสิ่งที่คนบางคนเคยทำจึงอาจกลายเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มเข้าใจว่า “เป็นวิธีที่เราทำกัน”

การก่อตัวของวัฒนธรรมจึงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้คนอยู่ร่วมกัน แต่เกิดขึ้นเมื่อ **ประสบการณ์ร่วมก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ที่น้อย ๆ พัฒนาเป็นความหมายที่สมาชิกสามารถใช้ร่วมกันได้**

อย่างไรก็ตาม ความหมายร่วมไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว เพราะคนที่เข้ามาอยู่ร่วมกันต่างนำสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนติดตัวเข้ามาด้วย ทั้งประสบการณ์ ความเชื่อ วิธีคิด และความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเคยมองว่าเหมาะสม

งานของ Ahn and Greve (2024) ช่วยให้เห็นประเด็นนี้จากการศึกษาการก่อตัวของวัฒนธรรมในองค์กรใหม่ โดยแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์จากองค์กรเดิมสามารถถูกนำเข้ามามีส่วนต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรใหม่ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การสร้างวัฒนธรรมไม่ได้เริ่มต้นจากพื้นที่ว่าง แต่มีสิ่งที่สมาชิกเคยเรียนรู้จากบริบทก่อนหน้านี้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้วย

เมื่อคนที่มีประสบการณ์ต่างกันมาอยู่ร่วมกัน สิ่งที่แต่ละคนนำเข้ามาจึงอาจมีทั้งส่วนที่สอดคล้องและแตกต่าง บางอย่างได้รับการยอมรับ บางอย่างต้องปรับเข้าหากัน และบางอย่างอาจไม่ได้ถูกนำมาใช้ต่อ กระบวนการเหล่านี้ทำให้ความหมายร่วมไม่ได้เกิดขึ้นในทันที แต่ค่อย ๆ พัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

Bévort and Suddaby (2024) ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ โดยมองความหมายร่วมว่าไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่แล้วอย่างสมบูรณ์ หากสามารถถูกสร้าง ต่อรอง และปรับเปลี่ยนผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้คนได้

เมื่อพิจารณางานทั้งสองส่วนร่วมกัน เราจึงเห็นภาพที่ชัดเจนว่า **วัฒนธรรมก่อตัวจากทั้งสิ่งที่ผู้คนนำติดตัวเข้ามา และสิ่งที่ผู้คนค่อย ๆ เรียนรู้ร่วมกันหลังจากมาอยู่ด้วยกัน**

ประเด็นนี้มีความสำคัญ เพราะช่วยให้เราไม่มองการก่อตัวของวัฒนธรรมเป็นกระบวนการด้านเดียวที่กลุ่มเป็นฝ่ายกำหนดและสมาชิกเป็นฝ่ายรับ แต่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เดิมของสมาชิกกับประสบการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ความหมายบางอย่างอาจได้รับการยืนยัน ขณะที่บางอย่างถูกปรับหรือให้ความหมายใหม่ จนค่อย ๆ กลายเป็นแบบแผนที่สมาชิกใช้ในการอยู่ร่วมกัน (Bévort & Suddaby, 2024; Ahn & Greve, 2024)

เมื่อสิ่งที่เรียนรู้เริ่มถูกส่งต่อ

เมื่อความหมายหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างได้รับการยอมรับและถูกใช้ต่อเนื่อง สิ่งเหล่านั้นก็ไม่ได้หยุดอยู่กับคนกลุ่มเดิม แต่สามารถถูกส่งต่อไปยังสมาชิกคนอื่นได้ กระบวนการนี้คือส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Cultural Transmission)

การถ่ายทอดวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นอย่างชัดเจนผ่านภาษา เรื่องเล่า การศึกษา การอบรม กฎ ระเบียบ หรือพิธีกรรม แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ วัฒนธรรมอีกจำนวนมากถูกถ่ายทอดโดยไม่มีใครบอกตรง ๆ ว่า “นี่คือสิ่งที่คุณต้องเรียนรู้”

สมาชิกเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันว่า พฤติกรรมแบบใดได้รับการยอมรับ คนในกลุ่มให้ความสำคัญกับเรื่องใด เมื่อเกิดความผิดพลาดควรตอบสนองอย่างไร ใครสามารถแสดงความคิดเห็นในสถานการณ์ใด หรือแม้แต่เรื่องใดที่ทุกคนดูเหมือนจะรู้ว่าไม่ควรพูดถึง

สิ่งที่ผู้คนที่เห็นซ้ำ ๆ จึงอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมได้ไม่ต่างจากสิ่งที่พวกเขาบอกว่าเชื่อ

งานของ Chu (2024) ช่วยให้เห็นกระบวนการนี้ชัดเจนขึ้นจากการศึกษาการหล่อหลอมค่านิยมในองค์กร โดยพบว่า การเรียนรู้และซึมซับค่านิยมของสมาชิกไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานเพียงอย่างเดียว แต่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรก็สามารถมีส่วนต่อการเรียนรู้ค่านิยมผ่านประสบการณ์ เรื่องเล่า และการตอบสนองที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Chu, 2024)

การถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่กับการสอนโดยตรง แต่เกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่สมาชิกพบเจออยู่ตลอดเวลา

ตรงนี้ควรแยกความหมายของคำสองคำที่เกี่ยวข้องกันออกจากกันให้ชัด กล่าวคือ **การถ่ายทอดวัฒนธรรม (Cultural Transmission)** หมายถึงกระบวนการที่ความหมาย ค่านิยม และแบบแผนบางอย่างได้รับการส่งต่อ ขณะที่ **การเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)** ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่บุคคลค่อย ๆ เรียนรู้และทำความเข้าใจสิ่งเหล่านั้นผ่านการเป็นสมาชิกและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

สองกระบวนการนี้จึงสัมพันธ์กัน แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน

การถ่ายทอดช่วยให้เราเห็นว่า **อะไรถูกส่งต่อ** ขณะที่การเรียนรู้ทางสังคมช่วยให้เราเข้าใจว่า **บุคคลเรียนรู้สิ่งที่ถูกส่งต่อนั้นอย่างไร**

งานของ Reissner et al. (2024) ยังสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้บทบาทและบริบทขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในช่วงแรกที่บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิก แต่ค่อย ๆ พัฒนาไปตามเวลา เมื่อสมาชิกมีประสบการณ์และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ตนอยู่มากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้วัฒนธรรมจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวในช่วงเริ่มต้น หากเป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อไปตราบเท่าที่บุคคลยังมีปฏิสัมพันธ์กับคนและสภาพแวดล้อมรอบตัว

สิ่งที่บอกว่าให้คุณค่า กับสิ่งที่ได้รับการให้คุณค่าจริง

การมองวัฒนธรรมผ่านกระบวนการเรียนรู้ช่วยให้เราเห็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ สิ่งที่ถูกถ่ายทอดไม่ได้มาจากถ้อยคำเพียงอย่างเดียว

องค์กรอาจประกาศว่าเปิดรับความคิดเห็น แต่หากสมาชิกพบว่า ทุกครั้งที่มีคนแสดงความคิดเห็นต่างออกไปกลับได้รับการตอบสนองในทางลบ สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จริงอาจแตกต่างจากสิ่งที่องค์กรประกาศไว้

ในกรณีเช่นนี้ สมาชิกไม่ได้เรียนรู้เพียงจากสิ่งที่องค์กร **บอกว่าให้คุณค่า** แต่เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นว่า **อะไรได้รับการให้คุณค่าจริง**

ความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพราะช่วยให้เราเห็นว่า วัฒนธรรมไม่ได้ถูกส่งต่อเฉพาะผ่านสิ่งที่เขียนหรือพูด แต่ยังถูกส่งต่อผ่านการกระทำ การตอบสนอง และสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำจนสมาชิกสามารถคาดหมายได้ว่า เมื่ออยู่ในกลุ่มนี้ควรปฏิบัติอย่างไร

ตรงนี้ทำให้การเรียนรู้ทางวัฒนธรรมมีความลึกกว่าการจำกฎหรือวิธีปฏิบัติ สมาชิกไม่ได้เพียงเรียนรู้ว่า **“ต้องทำอะไร”** แต่ค่อย ๆ เข้าใจด้วยว่า **“ที่นี่ให้ความสำคัญกับอะไร”**

การถ่ายทอดไม่ได้หมายถึงการคงเดิม

หากหยุดการอธิบายไว้เพียงเท่านี้ เราอาจเข้าใจว่า วัฒนธรรมก่อตัวขึ้น จากนั้นก็ถูกส่งต่อจากสมาชิกเดิมไปยังสมาชิกใหม่ และดำเนินต่อไปในรูปแบบเดิม

แต่ในความเป็นจริง กระบวนการไม่ได้ตรงไปตรงมาเช่นนั้น

คนที่รับสิ่งที่มีอยู่เดิมไม่ได้รับทุกอย่างมาโดยปราศจากการตีความ แต่ละคนมีประสบการณ์ ความรู้ และสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อน เมื่อเข้ามาอยู่ในบริบทใหม่ จึงเกิดทั้งการเรียนรู้สิ่งที่มีอยู่ การเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคยรู้ การยอมรับ การตั้งคำถาม และบางครั้งก็เกิดการปรับความหมายของสิ่งที่ได้รับ

ด้วยเหตุนี้ การถ่ายทอดและการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเกิดขึ้นพร้อมกัน

บางความเชื่อหรือวิธีปฏิบัติยังคงอยู่ เพราะสมาชิกยังเห็นว่ามีความหมายและเหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเผชิญ ขณะที่บางอย่างอาจค่อย ๆ เปลี่ยนเมื่อเงื่อนไขเดิมเปลี่ยนไป เทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน หรือการพบปะกับผู้มีพื้นฐานแตกต่างกัน ล้วนทำให้สิ่งที่เคยถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติสามารถถูกตั้งคำถามและให้ความหมายใหม่ได้

การถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงไม่ใช่การนำสิ่งเดิมส่งต่อจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลง แต่เป็นการที่สิ่งซึ่งเคยเรียนรู้ได้รับการส่งต่อ ขณะเดียวกันผู้ที่รับสิ่งนั้นก็ยังมีส่วน ในการตีความและนำไปใช้ภายใต้บริบทของตนเอง

สิ่งที่ได้รับจากอดีตจึงสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยไม่จำเป็นต้องคงอยู่ในรูปแบบเดิมทั้งหมด จากการก่อตัวสู่การเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณากระบวนการทั้งหมดร่วมกัน เราอาจมองความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ประสบการณ์ร่วม → การเรียนรู้ร่วม → ความหมายร่วม → แบบแผนที่ได้รับการยอมรับ → การถ่ายทอด → การตีความใหม่

ความสัมพันธ์นี้ไม่ได้หมายถึงขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างตายตัว และไม่ได้จบลงเมื่อเกิดการตีความใหม่ เพราะเมื่อความหมายที่ถูกตีความหรือปรับเปลี่ยนถูกนำกลับมาใช้ สิ่งนั้นก็สามารถกลายเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ร่วม และนำไปสู่การเรียนรู้ในรอบต่อไป

ดังนั้น หากมองในภาพรวม การก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงมีลักษณะเป็น กระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing Process) มากกว่ากระบวนการเส้นตรง

จากมุมมองของผู้เขียน การก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการส่งต่อสิ่งที่มีอยู่แล้วจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่ ประสบการณ์นำไปสู่การเรียนรู้ การเรียนรู้ก่อให้เกิดความหมายร่วม ความหมายบางส่วนได้รับการยอมรับและส่งต่อ และเมื่อสิ่งเหล่านั้นถูกนำไปใช้ในบริบทใหม่ ก็สามารถถูกตีความและปรับความหมายได้อีกครั้ง

มุมมองนี้ช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่ดูเหมือนขัดแย้งกันว่า เหตุใดวัฒนธรรมจึงสามารถมีทั้ง ความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง อยู่พร้อมกัน

วัฒนธรรมไม่ได้ดำรงอยู่เพราะทุกสิ่งยังคงเหมือนเดิม หากดำรงอยู่เพราะบางความหมายยังคงได้รับการยอมรับและส่งต่อ ขณะที่บางความหมายได้รับการปรับให้สอดคล้องกับผู้คนและเงื่อนไขที่เปลี่ยนไป

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง

วัฒนธรรมไม่ได้อยู่ต่อเพียงเพราะมีคนส่งต่อ แต่อยู่ต่อเพราะสิ่งที่ถูกส่งต่อยังคงถูกเรียนรู้ ใช้ตีความ และให้ความหมายโดยผู้คนในแต่ละช่วงเวลา

เมื่อเข้าใจการก่อตัวและการถ่ายทอดวัฒนธรรมในลักษณะนี้แล้ว เราจะเริ่มเห็นว่า สิ่งที่ผู้คนเรียนรู้และส่งต่อนั้นไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกันทั้งหมด บางส่วนปรากฏให้เห็นได้ง่ายผ่านภาษา พฤติกรรม หรือวิธีปฏิบัติ ขณะที่บางส่วนอยู่ลึกลงไปในค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติที่ผู้คนอาจใช้โดยไม่ทันตระหนักถึงอยู่ตลอดเวลา

คำถามถัดไปจึงเปลี่ยนจาก “วัฒนธรรมเกิดขึ้นและถูกส่งต่ออย่างไร” ไปสู่คำถามว่า “ภายในสิ่งที่เราเรียกว่าวัฒนธรรม มีอะไรอยู่บ้าง และเหตุใดบางส่วนของวัฒนธรรมจึงมองเห็นได้ง่าย ขณะที่บางส่วนของวัฒนธรรมให้ลึกกว่าสิ่งที่ปรากฏ”

คำถามนี้จะนำเราไปสู่ 2.3 องค์ประกอบและระดับความลึกของวัฒนธรรม

2.3 องค์ประกอบและระดับความลึกของวัฒนธรรม (Elements and Levels of Culture)

“สิ่งที่เราเห็นอาจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม แต่การจะเข้าใจวัฒนธรรม เราต้องมองให้ลึกกว่าสิ่งที่ปรากฏ”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราเห็นแล้วว่า วัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นในทันที แต่ค่อย ๆ ก่อตัวจากสิ่งที่ผู้คนเรียนรู้ร่วมกัน และดำรงอยู่ผ่านการถ่ายทอด การใช้ และการให้ความหมาย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ถูกเรียนรู้และส่งต่อเหล่านั้นไม่ได้ปรากฏให้เราเห็นในลักษณะเดียวกันทั้งหมด บางอย่างมองเห็นได้ง่าย ขณะที่บางอย่างอยู่ลึกลงไปในค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจที่ผู้คนใช้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีมองสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

เมื่อเข้าไปอยู่ในสังคมหรือกลุ่มที่เราไม่คุ้นเคย สิ่งแรกที่เรารับรู้มักเป็นสิ่งที่อยู่ตรงหน้า เราได้ยินภาษาที่ผู้คนใช้ เห็นวิถีทักทาย การแต่งกาย การแสดงออก สัญลักษณ์ พิธีกรรม หรือวิธีที่ผู้คนปฏิบัติต่อกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เราได้รับความแตกต่างได้ค่อนข้างเร็ว และบางครั้งก็ทำให้รู้สึกว้าว เราเริ่มเข้าใจวัฒนธรรมนั้นแล้ว

แต่การมองเห็นพฤติกรรม ยังไม่เท่ากับการเข้าใจความหมายของพฤติกรรมนั้น

สิ่งที่เห็นอาจบอกเราได้ว่า “เกิดอะไรขึ้น” แต่ยังไม่ได้อธิบายทั้งหมดว่า “เหตุใดจึงเกิดขึ้น” และที่สำคัญคือ “สิ่งนั้นมีความหมายอย่างไรสำหรับคนที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น”

หากมองต่อจากสิ่งที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า เราจะพบว่า วัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงสิ่งที่มองเห็น แต่ยังมีสิ่งที่ผู้คนให้คุณค่า ตลอดจนความเชื่อและความเข้าใจบางอย่างที่อยู่ลึกลงไป แนวคิดของ Schein ช่วยให้เราเห็นความสัมพันธ์นี้ชัดเจน โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสามระดับ ได้แก่ **สิ่งที่สังเกตเห็นได้ (Artifacts) ค่านิยมและความเชื่อที่ยึดถือหรือประกาศไว้ (Espoused Beliefs and Values) และ** **ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions)**

แม้แนวคิดของ Schein จะพัฒนาขึ้นจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ แต่ในบทนี้ผู้เขียนนำมาใช้เพื่อช่วยอธิบายหลักพื้นฐานประการหนึ่งว่า สิ่งที่เรารู้จักว่า “วัฒนธรรม” ไม่ได้ปรากฏให้เห็นในระดับเดียวกันทั้งหมด จุดมุ่งหมายจึงไม่ได้อยู่ที่การอธิบายวัฒนธรรมองค์การ แต่ต้องการให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มองเห็น สิ่งที่ผู้คนให้คุณค่า และความเข้าใจที่อยู่ลึกลงไป ส่วนการพิจารณาวัฒนธรรมในบริบทขององค์การและการจัดการจะกล่าวโดยละเอียดในบทถัดไป



ภาพที่ 2.1 วัฒนธรรมในฐานะภูเขาน้ำแข็ง: สิ่งที่ยังมองไม่เห็นกับสิ่งที่ซ่อนอยู่ (Culture as an Iceberg: The Visible and the Invisible Dimensions)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์และพัฒนาจากแนวคิดของ Schein และถึงแม้ว่าแนวคิดนี้จะถูกพัฒนามานานแล้ว แต่การมองวัฒนธรรมผ่านระดับความลึกยังมีคุณค่าในการศึกษาวิจัย งานของ Butt et al. (2024) แสดงให้เห็นว่า การทำความเข้าใจวัฒนธรรมจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ปรากฏ ค่านิยมที่สะท้อนผ่านการปฏิบัติ และข้อสมมติที่อยู่เบื้องหลัง มากกว่าการพิจารณาสิ่งใดสิ่งหนึ่งแยกออกจากกัน

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงการประชุมของคนกลุ่มหนึ่ง ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่รับฟังอย่างตั้งใจ แต่แทบไม่มีใครแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งผู้ที่กำลังพูด

หากเราคุ้นเคยกับการประชุมที่ทุกคนควรแสดงความคิดเห็น เราอาจเริ่มให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นว่า คนกลุ่มนี้ไม่มีความคิดเห็น ไม่มั่นใจ หรือเห็นด้วยกับสิ่งที่กำลังนำเสนอ

แต่ความเงียบที่เราเห็นมีความหมายเช่นนั้นจริงหรือไม่?

หากมองลึกลงไป การไม่แสดงความคิดเห็นอาจสัมพันธ์กับคุณค่าที่คนกลุ่มนั้นให้ความสำคัญ การรักษาความสัมพันธ์ หรือความเหมาะสมของการแสดงความคิดเห็น และลึกลงไปกว่านั้น อาจมีความเข้าใจบางอย่างเกี่ยวกับอำนาจ ความสัมพันธ์ หรือความหมายของการทำงานร่วมกันที่สมาชิกคุ้นเคยจนแทบไม่รู้สึกรู้ว่าจำเป็นต้องอธิบาย

สถานการณ์เดียวกันจึงสามารถถูกมองได้หลายระดับ สิ่งที่เห็นอยู่ตรงหน้าเป็นเพียงจุดเริ่มต้น ขณะที่ความหมายของสิ่งนั้นอาจอยู่ลึกลงไปในเรื่องที่ผู้คนให้คุณค่าและสิ่งที่พวกเขาเชื่อจนกลายเป็นความคุ้นเคย

คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า “เราเห็นอะไร” แต่ควรถามต่อว่า “สิ่งที่เห็นสะท้อนคุณค่าอะไร” และ “เบื้องหลังคุณค่านั้นมีความเข้าใจอะไรที่ถูกมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา”

คำถามทั้งสามระดับนี้ช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่ Schein ต้องการชี้ให้เห็นได้ชัดเจน

สิ่งที่สังเกตเห็นได้: สิ่งที่เราเห็นก่อน แต่อาจเข้าใจทีหลัง

ระดับแรกคือ **สิ่งที่สังเกตเห็นได้ (Artifacts)** ซึ่งครอบคลุมสิ่งที่สามารถมองเห็น ได้ยิน หรือรับรู้เมื่อเข้าไปสัมผัสกับวัฒนธรรมหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นภาษา สัญลักษณ์ พิธีกรรม เรื่องเล่า การแต่งกาย การจัดพื้นที่ ตลอดจนรูปแบบพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

จากสถานการณ์ข้างต้น “การไม่แสดงความคิดเห็น” คือสิ่งที่เราสังเกตเห็นได้ แต่สิ่งที่เห็นยังไม่ได้บอกความหมายของตัวเอง เรารู้ว่าพฤติกรรมบางอย่างกำลังเกิดขึ้น แต่ยังไม่รู้ว่าเหตุใดพฤติกรรมนั้นจึงเกิดขึ้น หรือคนที่อยู่ในสถานการณ์นั้นให้ความหมายกับพฤติกรรมนั้นอย่างไร

นี่คือทั้งคุณค่าและข้อจำกัดของสิ่งที่สังเกตเห็นได้

สิ่งที่ปรากฏช่วยให้เราเริ่มต้นมองเห็นวัฒนธรรม แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการอธิบายวัฒนธรรม เพราะพฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจมีความหมายแตกต่างกันเมื่ออยู่ในคนละบริบท และพฤติกรรมที่ดูแตกต่างกันก็อาจเกิดจากคุณค่าบางอย่างที่ใกล้เคียงกัน

สิ่งที่เห็นจึงให้ข้อมูลกับเรา แต่ไม่ได้ให้คำอธิบายทั้งหมด

หากรีบให้ความหมายกับพฤติกรรมจากสิ่งที่เห็นเพียงอย่างเดียว สิ่งที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่การเข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่าย แต่เป็นการนำความคุ้นเคยและกรอบความคิดของเราเองไปอธิบายสิ่งที่เห็น

การสังเกตจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าใจวัฒนธรรม แต่ไม่ควรเป็นจุดสิ้นสุดของการตีความ

เมื่อสิ่งที่เห็นยังไม่เพียงพอ คำถามที่ควรถามต่อจึงเปลี่ยนจาก “ผู้คนทำอะไร” ไปเป็น “อะไรทำให้วิธีปฏิบัตินี้มีความหมายสำหรับพวกเขา”

ค่านิยมและความเชื่อ: เมื่อสิ่งที่เห็นเริ่มมีความหมาย

คำถามนี้พาเราเข้าสู่ระดับที่ลึกลงไป คือ **ค่านิยมและความเชื่อที่ยึดถือหรือประกาศไว้ (Espoused Beliefs and Values)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้คนมองว่า มีความสำคัญ เหมาะสม หรือควรเป็น

หากสิ่งที่สังเกตเห็นช่วยให้เราเห็นว่า **ผู้คนทำอะไร** ค่านิยมและความเชื่อจะช่วยให้เราเข้าใจคำถามว่า **เหตุใดสิ่งนั้นจึงมีความสำคัญสำหรับพวกเขา**

ในสถานการณ์ที่กล่าวมา หากการไม่แสดงความคิดเห็นสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับความเคารพ ความสัมพันธ์ หรือความเหมาะสมในการแสดงออก สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เราเริ่มมองเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏอาจไม่ได้เกิดขึ้นอย่างไรเหตุผล แต่มีความหมายบางอย่างรองรับอยู่

ค่านิยมจึงมีส่วนต่อการที่ผู้คนมองว่า สิ่งใดควรได้รับการยอมรับ เรื่องใดควรให้ความสำคัญ และพฤติกรรมแบบใดถือว่าเหมาะสม สิ่งเหล่านี้อาจปรากฏผ่านหลักการที่ยึดถือ เรื่องที่ได้รับความสำคัญ หรือเหตุผลที่ผู้คนใช้ในการอธิบายสิ่งที่ตนทำ

อย่างไรก็ตาม การรู้ว่า ผู้คน **บอกว่าให้คุณค่ากับอะไร** ยังไม่เพียงพอที่จะบอกว่า สิ่งนั้นคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงทั้งหมด

สิ่งที่ผู้คนกล่าวว่าให้คุณค่ากับอะไร กับสิ่งที่ได้รับการให้คุณค่าในการปฏิบัติจริง อาจไม่ตรงกันเสมอไป ความสัมพันธ์ระหว่าง **ค่านิยมที่ประกาศ (Espoused Values)** กับ **ค่านิยมที่ปรากฏในการปฏิบัติ (Values in Action)** จึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพราะหลายครั้ง สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ บอกรเราเกี่ยวกับวัฒนธรรมได้ไม่น้อยไปกว่าสิ่งที่ผู้คนกล่าวว่าตนยึดถือ

งานของ Butt et al. (2024) สะท้อนประเด็นนี้ โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่แสดงออก ค่านิยมที่ปรากฏในการปฏิบัติ และข้อสมมติที่อยู่เบื้องหลัง โดยเฉพาะเมื่อวัฒนธรรมต้องเผชิญกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ประเด็นนี้ยังเชื่อมต่อกับสิ่งที่เราได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 2.2 ว่า ผู้คนไม่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมจากสิ่งที่มีคนบอกเพียงอย่างเดียว แต่เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงด้วย

ดังนั้น **สิ่งที่ผู้คนบอกว่าสำคัญช่วยให้เราเข้าใจวัฒนธรรมส่วนหนึ่ง ขณะที่สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ช่วยให้เราเห็นว่า อะไรได้รับการให้ความสำคัญในการปฏิบัติจริง**

แม้ว่าจะมองเห็นค่านิยมแล้ว เรายังอาจไปไม่ถึงคำตอบว่า เหตุใดคุณค่าหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างจึงถูกมองว่าเหมาะสมจนแทบไม่ต้องอธิบาย คำถามนี้พาเราไปสู่ระดับที่ลึกลงไปอีก

ข้อสมมติพื้นฐาน: สิ่งที่ผู้คนเคยจนแทบไม่ต้องอธิบาย

Schein เรียกระดับที่ลึกที่สุดนี้ว่า **ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions)**

ข้อสมมติพื้นฐานแตกต่างจากค่านิยมตรงที่ หลายครั้งผู้คนไม่ได้พูดถึงหรืออธิบายออกมาอย่างชัดเจน แต่ใช้เป็นฐานในการมองและทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ จนรู้สึกว่าเป็นเรื่องธรรมดา

หากย้อนกลับไปยังสถานการณ์เดิม คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า คนกลุ่มนั้นให้ความสำคัญกับความเคารพหรือความสัมพันธ์หรือไม่ แต่ควรถามลึกลงไปอีกว่า **พวกเขากำลังเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน อำนาจ ความเห็นต่าง หรือการทำงานร่วมกันอย่างไร**

ความเข้าใจเหล่านี้อาจไม่ได้ถูกเขียนไว้เป็นกฎ และผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นเองก็อาจไม่ได้หยิบขึ้นมาอธิบายอยู่เสมอ แต่สามารถมีส่วนต่อสิ่งที่พวกเขามองว่าเหมาะสม สมเหตุสมผล หรือควรปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เมื่อความเข้าใจบางอย่างถูกใช้ซ้ำมาเป็นเวลานาน และยังคงได้รับการยอมรับ สิ่งนั้นอาจค่อย ๆ กลายเป็นเรื่องที่คุณคนไม่รู้สึกรู้ว่าจำเป็นต้องอธิบายอีก

จุดนี้ทำให้วัฒนธรรมมีลักษณะที่น่าสนใจอย่างหนึ่ง คือ ยิ่งบางสิ่งฝังอยู่ลึกมากเท่าใด เราอาจยิ่งมองเห็นสิ่งนั้นได้ยากขึ้น

ไม่ใช่เพราะสิ่งนั้นไม่มีความสำคัญ แต่เพราะถูกใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ จนกลายเป็นความคุ้นเคย

สิ่งที่อยู่ลึกในวัฒนธรรมจึงอาจไม่ใช่สิ่งที่ผู้คนพูดถึงมากที่สุด แต่อาจเป็นสิ่งที่พวกเขาแทบไม่รู้สึกว่าจำเป็นต้องอธิบาย

การทำความเข้าใจข้อสมมติพื้นฐานจึงไม่สามารถอาศัยเพียงการถามว่า “คุณให้ความสำคัญกับอะไร” หรือสังเกตพฤติกรรมเพียงครั้งเดียว แต่ต้องมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้คนพูด สิ่งที่พวกเขาทำ และแบบแผนของความหมายที่ปรากฏอย่างต่อเนื่อง

มองทั้งสามระดับให้เป็นภาพเดียวกัน

เมื่อย้อนกลับไปมองสถานการณ์ชวนคิดอีกครั้ง เราจะเห็นว่า เหตุการณ์เดียวกันสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมได้หลายระดับ

ความเงียบในที่ประชุมคือสิ่งที่มองเห็นได้ แต่ความเงียบเพียงอย่างเดียวไม่ได้บอกว่า ผู้คนให้คุณค่ากับอะไร และแม้เราจะเริ่มเข้าใจสิ่งที่พวกเขาให้คุณค่าแล้ว ก็ยังต้องมองต่อไปว่า เบื้องหลังคุณค่าเหล่านั้นมีความเชื่อหรือความเข้าใจใดที่ถูกใช้จนกลายเป็นเรื่องธรรมดา

ดังนั้น สิ่งสำคัญของการมองวัฒนธรรมผ่านสามระดับจึงไม่ใช่การจดจำว่าแต่ละระดับประกอบด้วยอะไร แต่คือการมองเห็น **ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้คนแสดงออก สิ่งที่พวกเขาให้คุณค่า และความเข้าใจที่อยู่ลึกลงไป**

สิ่งที่ปรากฏในระดับหนึ่งอาจไม่สามารถอธิบายได้ครบถ้วน หากแยกออกจากอีกสองระดับ พฤติกรรมที่เรามองเห็นอาจสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้คนให้คุณค่า ขณะที่ค่านิยมเหล่านั้นก็อาจมีความเชื่อหรือข้อสมมติบางอย่างรองรับอยู่

ในอีกด้านหนึ่ง ความสัมพันธ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นในทิศทางเดียว

ประสบการณ์ใหม่สามารถทำให้ผู้คนกลับมาตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเชื่อได้ เมื่อบริบทเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เคยเหมาะสมอาจไม่ให้ผลเช่นเดิม และเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความเข้าใจเดิม ผู้คนอาจเริ่มทบทวนสิ่งที่เคยให้คุณค่า หากการเรียนรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อหรือข้อสมมติบางอย่างก็สามารถเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ประเด็นนี้เชื่อมกลับไปยังธรรมชาติของวัฒนธรรมที่กล่าวไว้ใน 2.1 ว่า วัฒนธรรมมีทั้งความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่อยู่ลึกไม่ได้หมายความว่าจะไม่เปลี่ยน เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้เกิดขึ้นง่ายหรือรวดเร็วเท่ากับสิ่งที่ปรากฏอยู่ภายนอก

ดังนั้น คุณค่าของการมองวัฒนธรรมผ่านระดับความลึกจึงไม่ได้อยู่ที่การแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสามส่วนเพื่อให้จดจำได้ง่าย แต่อยู่ที่การช่วยให้เรา **ไม่หยุดคำอธิบายเร็วเกินไป**

สำหรับผู้เขียน นี่คือประเด็นสำคัญ เพราะ สิ่งที่เราเห็นอาจยังไม่ใช่ว่าสิ่งที่เราต้องการเข้าใจ

หากหยุดอยู่ที่พฤติกรรม เราอาจรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ยังไม่รู้ว่าพฤติกรรมนั้นมีความหมายอย่างไร หากหยุดอยู่ที่สิ่งที่ผู้คนบอกให้เราคุณค่า เราอาจรู้ว่าอะไรถูกกล่าวที่สำคัญ แต่ยังไม่รู้ว่าสิ่งนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเพียงใด และหากต้องการเข้าใจให้ลึกลงไป เราจำเป็นต้องมองต่อไปถึงความเชื่อและข้อสมมติที่ทำให้วิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างกลายเป็นเรื่องที่คุณแทบไม่รู้สึกรู้ว่าต้องอธิบาย

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง

การเข้าใจวัฒนธรรมไม่ใช่เพียงการมองเห็นมากขึ้น แต่เป็นการมองเห็นให้ลึกขึ้นว่า สิ่งที่เราเห็นกำลังมีความหมายอะไรสำหรับคนที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น

ถึงตรงนี้ เราเริ่มเห็นแล้วว่า ภายในสิ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรม” มีทั้งสิ่งที่มองเห็นได้ สิ่งที่คุณให้คุณค่า และสิ่งที่อยู่ลึกลงไปในความเชื่อและความเข้าใจ แต่ความซับซ้อนของวัฒนธรรมยังมีอีกด้านหนึ่งที่เรายังไม่ได้พิจารณา

เพราะในชีวิตจริง คนคนหนึ่งไม่ได้อยู่ในวัฒนธรรมเพียงชุดเดียว

คนคนหนึ่งอาจเติบโตมาในสังคมหนึ่ง เป็นสมาชิกของกลุ่มหลายกลุ่ม และมีประสบการณ์จากชุมชน วิชาชีพ หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ไม่ได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่สามารถซ้อนทับและมีส่วนต่อวิธีที่บุคคลมองตนเอง ผู้อื่น และสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้พร้อมกัน

คำถามถัดไปจึงไม่ใช่เพียงว่า “ภายในวัฒนธรรมมีอะไรอยู่บ้าง” แต่คือ “วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อคนคนหนึ่งมาจากระดับใดบ้าง และเมื่อวัฒนธรรมหลายระดับเข้ามาซ้อนทับกัน เราควรทำความเข้าใจความแตกต่างนั้นอย่างไร”

คำถามนี้จะนำเราไปสู่ 2.4 ระดับและความซ้อนทับของวัฒนธรรม

2.4 ระดับและความซ้อนทับของวัฒนธรรม (Levels and Overlapping Cultures)

“คนคนหนึ่งอาจเติบโตมาในสังคมเดียว แต่ไม่ได้เรียนรู้ความหมายจากโลกเพียงใบเดียว”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เรามองวัฒนธรรมในด้านความลึก และเห็นว่า สิ่งที่เราพบอยู่ตรงหน้าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความหมายที่อยู่เบื้องหลัง แต่การทำความเข้าใจวัฒนธรรมยังมีอีกมิติหนึ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กัน นั่นคือ วัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงระดับเดียว และคนคนหนึ่งก็ไม่ได้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมเพียงชุดเดียว

เมื่อพูดถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม สิ่งที่เรานึกถึงก่อนมักเป็นประเทศ เราพูดถึงวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมจีน วัฒนธรรมญี่ปุ่น หรือวัฒนธรรมอเมริกัน เพราะประเทศเป็นกรอบหนึ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์ สถาปัตย์ ภาษา แบบแผนทางสังคม และความหมายบางอย่างที่ผู้คนในสังคมเรียนรู้ร่วมกัน การมองวัฒนธรรมในระดับนี้จึงมีประโยชน์ โดยเฉพาะเมื่อต้องการทำความเข้าใจและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสังคม

ด้วยเหตุนี้ **วัฒนธรรมระดับชาติ (National Culture)** จึงเป็นระดับที่ได้รับความสนใจอย่างมากในการศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเป็นฐานของกรอบเปรียบเทียบวัฒนธรรมหลายแนวคิดที่เราจะกล่าวถึงต่อไป

แต่มีเส้นแบ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดตั้งแต่ต้น คือ **การยอมรับว่าวัฒนธรรมระดับชาติมีความสำคัญ ไม่ได้หมายความว่าสัญชาติสามารถอธิบายบุคคลได้ทั้งหมด**

ภายในประเทศเดียวกัน ผู้คนไม่ได้มีประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือวิธีมองโลกเหมือนกันทั้งหมด ความแตกต่างยังเกิดขึ้นได้ตามภูมิภาค ชุมชน ภาษา รุ่นอายุ วิถีชีพ และกลุ่มทางสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก ขณะเดียวกัน คนที่มาจากต่างประเทศก็ได้จำเป็นต้องแตกต่างกันในทุกเรื่อง

ประเด็นนี้ทำให้การศึกษาวรรณธรรมต้องมองทั้ง **ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (Between-group Differences)** และ **ความแตกต่างภายในกลุ่ม (Within-group Differences)** ควบคู่กัน เพราะการมองเพียงด้านแรกอาจทำให้เราเห็นแบบแผนระหว่างวัฒนธรรมได้ชัด แต่กลับมองไม่เห็นความหลากหลายที่มีอยู่ภายในวัฒนธรรมเดียวกัน

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงคนสองคนที่เติบโตมาในประเทศเดียวกัน

คนหนึ่งเติบโตในเมืองใหญ่ เรียนและทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีผู้คนจากหลายประเทศ มีประสบการณ์ทำงานกับคนต่างวัยและต่างวิชาชีพมาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่อีกคนเติบโตในชุมชนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด และใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่ท่ามกลางผู้คนที่มีประสบการณ์และแบบแผนการดำเนินชีวิตใกล้เคียงกัน

หากรู้เพียงว่า **ทั้งสองคนมีสัญชาติเดียวกัน** เราควรคาดหวังหรือไม่ว่า ทั้งสองจะมองความสัมพันธ์ การสื่อสาร หรือพฤติกรรมที่เหมาะสมในลักษณะเดียวกัน?

ในทางกลับกัน หากคนสองคนมาจากคนละประเทศ แต่มีวิถีใกล้เคียงกัน ผ่านประสบการณ์การทำงานระหว่างประเทศคล้ายกัน และมีประสบการณ์ชีวิตบางด้านร่วมกัน เราควรสรุปหรือไม่ว่า ความแตกต่างด้านสัญชาติจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการให้ความหมายของทั้งสองมากที่สุดในทุกสถานการณ์?

คำถามเหล่านี้ไม่ได้ทำให้วัฒนธรรมระดับชาติหมดความสำคัญ แต่ช่วยให้เราเห็นข้อจำกัดของการใช้ประเทศเป็นคำอธิบายเพียงระดับเดียว

สิ่งที่ควรถามต่อจึงไม่ใช่เพียงว่า **“บุคคลนี้มาจากประเทศใด”**

แต่คือ **“มีพื้นที่ทางวัฒนธรรมใดบ้างที่บุคคลได้เรียนรู้และมีส่วนร่วม และในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น พื้นที่ใดกำลังมีความหมายต่อเขา”**

ประเทศเป็นบริบทสำคัญ แต่ไม่ใช่ทั้งหมดของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมระดับชาติช่วยให้เราเข้าใจบริบทที่กว้างขึ้นของสังคม เพราะผู้ที่เติบโตภายใต้สังคมเดียวกันย่อมมีโอกาสสัมผัสภาษา สถาบัน ระบบการศึกษา ประวัติศาสตร์ และแบบแผนทางสังคมบางส่วนร่วมกัน ประสบการณ์เหล่านี้สามารถสร้างความคุ้นเคยและความหมายบางอย่างที่สมาชิกใช้ในการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

อย่างไรก็ตาม การมีบริบทร่วมไม่ได้หมายถึงการมีประสบการณ์เหมือนกันทั้งหมด

ภายในสังคมเดียวกันยังมีความแตกต่างในระดับภูมิภาค ชุมชน และกลุ่มต่าง ๆ ที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วม แนวคิดเรื่อง **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จึงช่วยอธิบายว่า ภายในวัฒนธรรมที่กว้างกว่าสามารถมีกลุ่มที่มีความหมาย ค่านิยม หรือแบบแผนบางอย่างร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องแยกขาดจากวัฒนธรรมที่ครอบคลุมอยู่

เมื่อมองในลักษณะนี้ วัฒนธรรมจึงสามารถพิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ **ระดับสังคมหรือประเทศ (Societal/National Level)** **ระดับภูมิภาคหรือชุมชน (Regional/Community Level)** ไปจนถึง **ระดับกลุ่มหรือวัฒนธรรมย่อย (Group/Subcultural Level)**

การแบ่งระดับดังกล่าวไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายการประเภทของวัฒนธรรมให้มากขึ้น แต่ช่วยให้เราเห็นว่า ความหมายที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้มาจากพื้นที่ทางสังคมเพียงแห่งเดียว

คนคนหนึ่งสามารถเรียนรู้ความหมายบางอย่างจากสังคมที่ตนเติบโต ขณะเดียวกันก็เรียนรู้ความหมายอื่นจากภูมิภาค ชุมชน รุ่นอายุ วิชาชีพ หรือกลุ่มที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วม

จุดนี้ทำให้คำถามว่า “**คนคนนี้มาจากวัฒนธรรมอะไร**” เริ่มไม่เพียงพอ

เพราะในความเป็นจริง คำตอบอาจไม่ได้มีเพียงวัฒนธรรมเดียว

เมื่อวัฒนธรรมหลายระดับมาพบกัน

การที่บุคคลมีส่วนร่วมด้วยวัฒนธรรมหลายระดับไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมแต่ละระดับจะแยกออกจากกันอย่างชัดเจน ในชีวิตจริง ความหมายจากหลายพื้นที่สามารถเข้ามา **ซ้อนทับกัน (Cultural Overlap)** และมีส่วนต่อวิธีที่บุคคลมองตนเอง ผู้อื่น และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ

บางส่วนอาจสอดคล้องและสนับสนุนกัน บางส่วนอาจแตกต่างกัน และบางครั้งบุคคลอาจต้องปรับหรือเลือกว่าจะให้ความสำคัญกับความหมายใดเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่ง

ดังนั้น การพูดถึง **ระดับของวัฒนธรรม (Levels of Culture)** จึงไม่ควรถูกเข้าใจว่าเป็นการนำคนไปวางไว้ในกล่องหลายใบ แต่เป็นการช่วยให้เราเห็นว่า บุคคลหนึ่งคนสามารถเรียนรู้และใช้ความหมายจากพื้นที่ทางสังคมหลายระดับพร้อมกัน

ความซ้อนทับนี้ยังช่วยอธิบายว่า เหตุใดคนสองคนที่มาจากประเทศเดียวกันจึงสามารถมีวิธีมองสถานการณ์หนึ่งแตกต่างกัน ขณะที่คนจากคนละประเทศอาจกลับมีความเข้าใจบางเรื่องใกล้เคียงกัน

สิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมระดับชาติไม่มีความสำคัญ

ตรงกันข้าม วัฒนธรรมระดับชาติยังคงเป็นบริบทสำคัญ แต่การยอมรับว่ามีวัฒนธรรมหลายระดับช่วยให้เราเห็น ขอบเขตของสิ่งที่วัฒนธรรมระดับชาติสามารถอธิบายได้

ประเทศช่วยให้เราเห็นบริบทบางส่วนของคุณ แต่การเข้าใจบุคคลต้องมองต่อไปว่า เขาเรียนรู้และให้ความหมายกับโลกผ่านพื้นที่ใดอีกบ้าง

ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม กับความแตกต่างภายในกลุ่ม

เมื่อยอมรับว่าวัฒนธรรมมีหลายระดับ สิ่งที่มาคือ เราต้องแยกให้ชัดเจนว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (Between-group Differences) กับ ความแตกต่างภายในกลุ่ม (Within-group Differences)

ความแตกต่างระหว่างกลุ่มช่วยให้เรามองเห็นแนวโน้มว่า สังคมหรือกลุ่มหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับบางเรื่องแตกต่างจากอีกกลุ่มหนึ่ง ความรู้ในลักษณะนี้มีประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม เพราะทำให้เราสามารถมองเห็นแบบแผนที่อาจไม่ชัดเจนหากพิจารณาเฉพาะบุคคล

แต่แบบแผนในระดับกลุ่มไม่ควรถูกนำไปใช้เป็นคุณลักษณะของสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นโดยตรง

หากการศึกษาพบว่า สังคมหนึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับคุณค่าบางประการมากกว่าอีกสังคมหนึ่ง สิ่งที่เราารู้คือ แนวโน้มในระดับกลุ่ม ไม่ใช่ข้อสรุปว่า สมาชิกทุกคนของสังคมนั้นจะคิดหรือปฏิบัติตามแนวโน้มดังกล่าวเหมือนกัน

เส้นแบ่งนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการใช้ความรู้เรื่องวัฒนธรรม

เพราะข้อความว่า “ในระดับสังคมพบแนวโน้มว่า...”

มีความหมายแตกต่างอย่างมากจาก “คนจากสังคมนี้เป็นคนแบบ...”

ข้อความแรกใช้ความรู้ทางวัฒนธรรมเพื่อช่วยมองเห็นแบบแผน ขณะที่ข้อความหลังมีความเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแนวโน้มในระดับกลุ่มให้กลายเป็นคุณลักษณะตายตัวของบุคคล หรือที่เรียกว่า การเหมารวม (Stereotyping)

งานร่วมสมัยด้านการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมจึงให้ความสำคัญกับการมองวัฒนธรรมอย่างยืดหยุ่น และเตือนให้ระมัดระวังการผูกคุณลักษณะทางวัฒนธรรมเข้ากับชาติหรือกลุ่มอย่างตายตัว (He & van de Vijver, 2023)

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างกลุ่มช่วยให้เราเห็นแนวโน้ม แต่ความแตกต่างภายในกลุ่มเตือนเราว่า แนวโน้มนั้นไม่ใช่ตัวบุคคล

ความซ้อนทับของวัฒนธรรมกับอัตลักษณ์ของบุคคล

การเป็นสมาชิกของหลายกลุ่มไม่ได้เพียงทำให้บุคคลเรียนรู้ความหมายจากหลายพื้นที่ แต่ยังสัมพันธ์กับวิธีที่บุคคลมองว่า ตนเองเป็นใคร และสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร

ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง **อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity)** เพราะคนคนหนึ่งสามารถมองตนเองผ่านการเป็นสมาชิกของประเทศ ชุมชน รุ่นอายุ วิชาชีพ หรือกลุ่มอื่นได้พร้อมกัน

แต่อัตลักษณ์เหล่านี้ไม่ได้มีความสำคัญเท่ากันในทุกสถานการณ์

ในบางสถานการณ์ ความเป็นสมาชิกของประเทศอาจเด่นชัดขึ้น ขณะที่อีกสถานการณ์หนึ่ง ความเป็นสมาชิกของวิชาชีพ รุ่นอายุ หรือกลุ่มที่มีประสบการณ์ร่วมกันอาจมีความหมายมากกว่า

งานของ Lin et al. (2023) ช่วยให้เห็นประเด็นนี้ในบริบทของทีมพหุวัฒนธรรม โดยแสดงให้เห็นว่า ผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวัฒนธรรมของสมาชิกเพียงอย่างเดียว แต่อัตลักษณ์ร่วมที่เกิดขึ้นในบริบทของทีม (**Shared Team Identity**) สามารถเปลี่ยนวิธีที่สมาชิกสัมพันธ์กับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

ประเด็นสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การค้นหว่า อัตลักษณ์ด้านใดเป็น “ตัวตนที่แท้จริง” ของบุคคล แต่อยู่ที่การมองว่า ในสถานการณ์หนึ่ง อัตลักษณ์ด้านใดกำลังมีความหมาย และสัมพันธ์กับอัตลักษณ์ด้านอื่นอย่างไร

มุมมองนี้ทำให้การเข้าใจวัฒนธรรมเคลื่อนออกจากการจัดบุคคลไว้ในประเภทที่ตายตัว และเข้าใจความเป็นจริงของมนุษย์มากขึ้น เพราะบุคคลไม่ได้เพียงรับวัฒนธรรมจากกลุ่ม แต่ยังตีความ เชื่อมโยง และปรับความหมายจากประสบการณ์หลายด้านเข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมระดับชาติ: ใช้เป็นกรอบทำความเข้าใจ ไม่ใช่คำตอบของบุคคล

เมื่อมาถึงจุดนี้ เราไม่จำเป็นต้องเลือกระหว่างสองข้อสุดโต่ง คือ การมองวัฒนธรรมระดับชาติว่าอธิบายทุกอย่างได้ กับการปฏิเสธว่าวัฒนธรรมระดับชาติไม่มีความหมาย

สิ่งที่สำคัญกว่าคือ **การใช้ความรู้ในระดับที่เหมาะสมกับสิ่งที่ความรู้นั้นสามารถอธิบายได้**

วัฒนธรรมระดับชาติช่วยให้เราเห็นบริบทและแนวโน้มบางอย่างในระดับสังคม และทำให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสังคมได้ แต่เมื่อเรากลับมาพิจารณาบุคคล จำเป็นต้องเปิดพื้นที่ให้กับความแตกต่างภายในกลุ่ม ประสบการณ์เฉพาะ และวัฒนธรรมระดับอื่นที่เข้ามาซ้อนทับด้วย

ดังนั้น แทนที่จะเริ่มต้นด้วยคำถามว่า

“คนประเทศนี้เป็นอย่างไร” เราอาจเปลี่ยนเป็น

“บริบททางวัฒนธรรมใดบ้างอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และในสถานการณ์นี้ อะไรกำลังมีความหมายต่อบุคคลมากที่สุด”

การเปลี่ยนคำถามเช่นนี้ไม่ได้ทำให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติหมดประโยชน์ แต่กลับทำให้เราใช้ความรู้นั้นอย่างระมัดระวังและมีคุณค่ามากขึ้น

โดยเฉพาะเมื่อเราเริ่มเข้าสู่กรอบเปรียบเทียบวัฒนธรรมในหัวข้อถัดไป ความระมัดระวังนี้จึงมีความสำคัญมาก เพราะกรอบเหล่านั้นทำให้ความแตกต่างระหว่างประเทศมองเห็นได้ชัด และช่วยให้

ความซับซ้อนสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ แต่ความชัดเจนของกรอบก็อาจทำให้เราเผลอเปลี่ยน แนวโน้มของกลุ่ม ให้กลายเป็น คำอธิบายของบุคคล ได้เช่นกัน

กรอบเปรียบเทียบวัฒนธรรมจึงควรถูกใช้เสมือน แผนที่สำหรับช่วยมองบริบท ไม่ใช่ ป้ายกำกับที่บอกล่วงหน้าว่าคนคนหนึ่งจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร

สำหรับผู้เขียน นี่คือคุณค่าที่สำคัญของการมองวัฒนธรรมหลายระดับ

ไม่ใช่เพื่อให้คำว่า “วัฒนธรรม” ซับซ้อนขึ้นโดยไม่จำเป็น แต่เพื่อเตือนเราว่า ยิ่งเราเรียนรู้ที่จะมองเห็นแบบแผนทางวัฒนธรรมมากขึ้นเท่าใด เราก็ยิ่งต้องระมัดระวังไม่ให้แบบแผนนั้นบดบังความแตกต่างของมนุษย์

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง

การเข้าใจวัฒนธรรมไม่ได้เริ่มจากการถามว่า คนคนหนึ่งควรถูกจัดอยู่ในกลุ่มใด แต่เริ่มจากการมองว่า ความหมายจากวัฒนธรรมหลายระดับกำลังมาพบกันในตัวเขาอย่างไร

เมื่อมองวัฒนธรรมในลักษณะนี้ คำว่า “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” ก็เริ่มมีความหมายกว้างกว่าการมีคนจากหลายประเทศมาอยู่ร่วมกัน เพราะความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะระหว่างประเทศ แต่มีอยู่ภายในสังคม ภายในกลุ่ม และจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมหลายระดับที่ซ้อนทับอยู่ในคนแต่ละคน

คำถามถัดไปจึงไม่ใช่เพียงว่า “คนเหล่านี้มาจากวัฒนธรรมใด” แต่คือ “เมื่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมหลายรูปแบบมาพบกัน เราควรทำความเข้าใจความหลากหลายนั้นอย่างไร โดยไม่ลดความซับซ้อนของมนุษย์ให้เหลือเพียงสัญชาติหรือกลุ่มที่เขาสังกัด”

เมื่อวัฒนธรรมหลายระดับทำงานพร้อมกัน

การมองวัฒนธรรมหลายระดับช่วยให้เราเห็นว่า คนคนหนึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมเพียงชุดเดียว แต่ยังมีอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ วัฒนธรรมแต่ละระดับไม่ได้มีความหมายต่อบุคคลเท่ากันในทุกสถานการณ์

ในบางสถานการณ์ ความเป็นสมาชิกของสังคมหรือประเทศอาจมีความสำคัญ ขณะที่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมวิชาชีพ วัฒนธรรมของทีม หรือประสบการณ์ส่วนบุคคล อาจเข้ามามีความหมายมากกว่า สิ่งที่บุคคลคิดหรือแสดงออกจึงไม่จำเป็นต้องสะท้อนวัฒนธรรมระดับใดระดับหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเกิดจากหลายบริบทที่ซ้อนทับและทำงานร่วมกัน

ประเด็นนี้ทำให้การทำความเข้าใจวัฒนธรรมในชีวิตจริงต่างจากการศึกษาวัฒนธรรมในฐานะหมวดหมู่ เพราะเมื่อเราอยู่ต่อหน้าคนคนหนึ่ง เราไม่ได้กำลังพบกับ “วัฒนธรรมของประเทศ” โดยตรง แต่กำลังพบกับ บุคคลที่มีประสบการณ์และความเป็นสมาชิกจากหลายบริบทอยู่พร้อมกัน

ดังนั้น เมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคย คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า

“เขามาจากวัฒนธรรมอะไร”

แต่อาจต้องถามต่อว่า “ในสถานการณ์นี้ มีบริบททางวัฒนธรรมระดับใดบ้างที่อาจกำลังมีความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้น”

ความแตกต่างของคำถามสองแบบนี้มีความสำคัญ เพราะคำถามแรกอาจพาเราไปหาคำอธิบายจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเร็วเกินไป ขณะที่คำถามหลังเปิดพื้นที่ให้เราพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม วิชาชีพ องค์การ และสังคมควบคู่กันไป

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงการประชุมของทีมในบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง สมาชิกในทีมมาจากหลายประเทศ มีทั้งผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน

ระหว่างการประชุม ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนงานใหม่ แต่พนักงานคนหนึ่งเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็น ทั้งที่ก่อนเข้าประชุมเขาเคยพูดกับเพื่อนร่วมงานว่าไม่เห็นด้วยกับแผนดังกล่าว

หากมองจากวัฒนธรรมระดับประเทศ เราอาจตั้งข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์กับอำนาจหรือการให้ความสำคัญกับความกลมกลืนของกลุ่มอาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของเขา

แต่เมื่อมองต่อไป เราอาจพบคำถามอื่นอีก

เขาเพิ่งเข้ามาทำงานหรือไม่

ผู้จัดการที่นั่งอยู่ในห้องมีอำนาจต่อการประเมินผลงานของเขาเพียงใด

สมาชิกในทีมเคยแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากผู้บริหารมาก่อนหรือไม่

องค์การนี้พูดว่าเปิดรับความคิดเห็น แต่เมื่อมีคนเห็นต่างจริง ๆ ผู้บริหารตอบสนองอย่างไร

หรือแม้แต่เรื่องที่กำลังประชุมอยู่นั้น เขามั่นใจเพียงใดว่าเป็นเรื่องที่ตนเองควรแสดงความคิดเห็น

เมื่อคำถามเพิ่มขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นก็เริ่มไม่สามารถอธิบายด้วยคำว่า “วัฒนธรรมของประเทศ” เพียงคำเดียว

วัฒนธรรมระดับประเทศอาจยังมีความหมาย แต่ในเวลาเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การ สถานะในทีม ประสบการณ์ที่ผ่านมา ความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจ และสถานการณ์เฉพาะหน้าก็อาจกำลังทำงานร่วมกัน

สถานการณ์นี้จึงไม่ได้ชวนให้เราหาคำตอบว่า วัฒนธรรมระดับใดเป็นสาเหตุที่แท้จริง แต่ชวนให้เห็นว่า ก่อนจะอธิบายพฤติกรรมของบุคคลด้วยวัฒนธรรม เราควรมองให้กว้างพอที่จะเห็นบริบทหลายระดับที่อาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น

จากการมองหลายระดับ สู่การมองความหลากหลาย

เมื่อมองวัฒนธรรมในลักษณะนี้ เราจะเริ่มเห็นว่า ความแตกต่างระหว่างผู้คนไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนจากต่างประเทศหรือต่างสังคมมาพบกัน

คนที่อยู่ในประเทศเดียวกันอาจเติบโตมาในครอบครัวต่างกัน อยู่ในวิชาชีพต่างกัน ทำงานในองค์กรที่มีแบบแผนต่างกัน หรือเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ในทางกลับกัน คนที่มาจากคนละประเทศก็อาจมีประสบการณ์ทางวิชาชีพ วิธีการทำงาน หรือคุณค่าบางอย่างร่วมกันมากกว่าที่เราคาดไว้

การมองวัฒนธรรมหลายระดับจึงไม่ได้ทำให้เราต้องพยายามหาว่า **วัฒนธรรมใดมีอิทธิพลมากที่สุด** แต่ช่วยให้เราไม่รับนำความเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาใช้เป็นคำอธิบายทั้งหมดของบุคคล

และเมื่อคนแต่ละคนต่างนำประสบการณ์ ความเป็นสมาชิก และกรอบความหมายจากหลายบริบทเข้ามาอยู่ร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นต่อนั้นก็คือ **ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity)** ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงการมีคนจากหลายประเทศอยู่ในพื้นที่เดียวกัน แต่ครอบคลุมความแตกต่างและความซ้อนทับที่เกิดขึ้นในหลายระดับ

ประเด็นนี้จะ เป็นจุดที่เราพิจารณาต่อในหัวข้อถัดไปว่า **ความหลากหลายทางวัฒนธรรมควรถูกทำความเข้าใจอย่างไร** โดยไม่ลดความหลากหลายนั้นให้เหลือเพียงความแตกต่างทางสัญชาติ

2.5 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity)

“ความหลากหลายไม่ได้อยู่เพียงที่ผู้คนแตกต่างกัน แต่อยู่ที่ว่า เมื่อความแตกต่างนั้นมาอยู่ร่วมกัน เราเข้าใจกันอย่างไร”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราเห็นแล้วว่า คนคนหนึ่งไม่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมจากสังคมหรือกลุ่มเพียงแห่งเดียว แต่ได้รับอิทธิพลจากหลายส่วนของชีวิต ทั้งสังคมที่เติบโตมา ชุมชน กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ด้วย ตลอดจนประสบการณ์ที่สะสมมาตลอดชีวิต เมื่อคนหลายคนมาอยู่ร่วมกัน ความหลากหลายที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้มีเพียงเรื่องประเทศ ภาษา หรือสิ่งที่มองเห็นจากภายนอกเท่านั้น

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) จึงครอบคลุมถึงค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง วิธีสื่อสาร วิธีสร้างความสัมพันธ์ และวิธีที่แต่ละคนใช้ทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น ความหลากหลายบางด้านสังเกตเห็นได้ค่อนข้างง่าย ขณะที่บางด้านอาจต้องอาศัยเวลาและการมีปฏิสัมพันธ์จึงจะเริ่มเข้าใจ

ตรงนี้มีประเด็นหนึ่งที่สำคัญ

การที่คนสองคนมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน ไม่ได้หมายความว่า เรื่องที่ต่างกันนั้นจะมีความสำคัญต่อทุกสถานการณ์ที่ทั้งสองต้องเผชิญร่วมกัน ในบางสถานการณ์ ภาษาอาจเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง สิ่งที่มีบทบาทมากกว่าอาจเป็นความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบ การแสดงความคิดเห็น การรักษาความสัมพันธ์ หรือการตัดสินใจ

เพราะฉะนั้น การทำความเข้าใจความหลากหลายจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่คำถามว่า “คนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร” แต่ควรถามต่อว่า “ในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เรื่องใดมีความสำคัญ และเพราะเหตุใด”

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงคนสี่คนที่ต้องทำงานร่วมกัน ทั้งสี่มาจากคนละประเทศและใช้ภาษาแม่ต่างกัน

ในช่วงแรก เราอาจคาดว่า สัญชาติและภาษาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ทั้งสี่แตกต่างกันมากที่สุด แต่เมื่อทำงานร่วมกันไปสักระยะ กลับพบว่า คนสองคนที่มาจากต่างประเทศทำงานเข้ากันได้ดี เพราะมีความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบและวิธีแก้ปัญหาใกล้เคียงกัน ขณะที่สมาชิกอีกสองคนกลับเห็นต่างกันมากในเรื่องวิธีสื่อสารและการตัดสินใจ

หากเป็นเช่นนี้ เรายังควรอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นจากประเทศที่แต่ละคนมาจากเพียงอย่างเดียวหรือไม่?

คำถามนี้ช่วยให้เราเห็นว่า การมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน กับการที่ความต่างนั้นมีบทบาทต่อการอยู่และทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน

สิ่งที่มองเห็น อาจไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด

หากเชื่อมกลับไปยังเรื่องระดับความลึกของวัฒนธรรมในหัวข้อ 2.3 เราจะเห็นว่า ความหลากหลายก็มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้และส่วนที่อยู่ลึกลงไป

ภาษา การแต่งกาย พิธีกรรม หรือวิธีแสดงออกบางอย่าง เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ค่อนข้างง่าย แต่ค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง หรือความเข้าใจที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่าง ๆ อาจไม่ปรากฏให้เห็นในทันที

คนสองคนจึงอาจดูแตกต่างกันมากจากภายนอก แต่กลับมีความเข้าใจบางเรื่องใกล้เคียงกัน ในทางกลับกัน คนที่ดูคล้ายกันอาจมีความเชื่อหรือความคาดหวังต่างกันอย่างมากมายก็ได้

สิ่งที่มองเห็นจึงบอกเราได้ว่า **มีความแตกต่างอยู่** แต่ยังไม่ได้บอกว่า สิ่งนั้นสำคัญต่อสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นเพียงใด

ประเด็นนี้สอดคล้องกับสิ่งที่กล่าวไว้ใน 2.3 ว่า การสังเกตเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจวัฒนธรรม แต่ไม่ควรเป็นจุดสิ้นสุดของการตีความ ยิ่งมองเห็นความแตกต่างได้ง่ายเท่าใด เรายังต้องระมัดระวังไม่ให้สิ่งที่เห็นกลายเป็นคำอธิบายทั้งหมดของคนอีกคนหนึ่ง

ความหลากหลายไม่ได้ให้ผลในทางใดทางหนึ่งเสมอไป

เมื่อพูดถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เรามักพบคำอธิบายอยู่สองด้าน ด้านหนึ่ง ความหลากหลายทำให้ผู้คนมีมุมมอง ความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกัน จึงอาจช่วยให้มองปัญหาได้กว้างขึ้น แต่อีกด้านหนึ่ง สิ่งที่ไม่เหมือนกันก็อาจนำมาซึ่งความไม่เข้าใจ ความไม่ไว้วางใจ หรือความยากในการประสานงานระหว่างกัน

หากมองเพียงเท่านี้ เราอาจเกิดคำถามว่า **ความหลากหลายเป็นข้อดีหรือข้อเสีย** แต่คำถามนี้อาจง่ายเกินไป

เพราะความหลากหลายไม่ได้ทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียขึ้นมาเอง การนำคนที่มีความพื้นฐานต่างกัมาอยู่ร่วมกันไม่ได้หมายความว่า จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่นเดียวกับการมีความเห็นหรือวิธีคิดที่ไม่เหมือนกันก็ไม่ได้หมายความว่า จะต้องนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอไป

งานวิจัยร่วมสมัยสะท้อนประเด็นนี้ค่อนข้างชัด งานของ Lin et al. (2023) พบว่า ในทีมพหุวัฒนธรรม ความหลากหลายสามารถนำไปสู่ประโยชน์จากความรู้ที่แตกต่างกันได้เมื่อสมาชิกมีอัตลักษณ์ร่วมที่เด่นชัด ขณะที่ Yousef (2024) พบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมถูกมองและแสดงออกแตกต่างกันระหว่างการทำงานแบบเสมือนจริงกับการทำงานแบบพบหน้า โดยในบริบทหนึ่งอาจถูกมองเป็นความท้าทาย แต่ในอีกบริบทหนึ่งกลับเป็นแหล่งของมุมมองที่ช่วยสนับสนุนการคิดและการแก้ปัญหา

ดังนั้น สิ่งที่น่าสนใจกว่าการถามว่า “**ความหลากหลายดีหรือไม่ดี**” คือการถามว่า

“อะไรทำให้ความแตกต่างกลายเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น และอะไรทำให้ความแตกต่างเดียวกันกลายเป็นอุปสรรค”

คำถามเช่นนี้พาเราออกจากการตัดสินความหลากหลายจากตัวความแตกต่างเพียงอย่างเดียว และทำให้เรามองไปยังเงื่อนไขและสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้คนเมื่อพวกเขาต้องอยู่หรือทำงานร่วมกัน

เมื่อความแตกต่างไม่ได้สำคัญเท่ากันในทุกสถานการณ์

อีกเรื่องหนึ่งที่เราควรแยกออกจากกัน คือ **ความแตกต่างที่มีอยู่จริง** กับ **ความแตกต่างที่ผู้คนรับรู้และให้ความสำคัญ**

คนสองคนอาจมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน แต่หากเรื่องที่ต่างกันนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ก็อาจแทบไม่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในทางกลับกัน เรื่องบางอย่างที่ดูเหมือนเล็กน้อยอาจกลายเป็นเรื่องสำคัญ หากคนในสถานการณ์นั้นให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมาก

งานของ Shemla et al. (2024) ช่วยอธิบายประเด็นนี้ผ่านแนวคิด **การรับรู้ความหลากหลาย (Perceived Diversity)** โดยชี้ว่า การพิจารณาเพียงความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์ประกอบของกลุ่มอาจยังไม่เพียงพอ การที่สมาชิกมองเห็นและรับรู้ความแตกต่างระหว่างกันมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายด้วย

ดังนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกันจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า **คนแตกต่างกันจริงหรือไม่** แต่ยังขึ้นอยู่กับว่า **พวกเขามองความต่างนั้นอย่างไร และให้ความสำคัญกับมันมากเพียงใด**

การแยกสองส่วนนี้ออกจากกันช่วยให้เราเข้าใจว่า เหตุใดความแตกต่างแบบเดียวกันจึงอาจมีบทบาทไม่เหมือนกันในแต่ละสถานการณ์ และเหตุใดการรู้เพียงว่าใครมาจากวัฒนธรรมใดจึงยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างคนเหล่านั้น

ความหลากหลายมีอยู่ภายในวัฒนธรรมเดียวกันด้วย

ดังที่กล่าวไว้ใน 2.4 ความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะระหว่างคนที่มาจากต่างประเทศหรือต่างวัฒนธรรมเท่านั้น แต่มีอยู่ภายในสังคมเดียวกันด้วย

คนที่เติบโตในประเทศเดียวกันอาจมีประสบการณ์ วิธีคิด และความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความหลากหลายเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับภูมิภาค ชุมชน รุ่นอายุ วิชาชีพ กลุ่มที่บุคคลเป็นสมาชิก ตลอดจนประสบการณ์ที่แต่ละคนสะสมมา

ประเด็นนี้ไม่ได้หมายความว่า ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไม่มีอยู่หรือไม่ควรศึกษา แต่หมายความว่า **ความรู้เกี่ยวกับคนกลุ่มหนึ่งไม่ควรถูกนำไปใช้ตัดสินคนทุกคนที่อยู่ในกลุ่มนั้น**

เพราะคนที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกันไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน และคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมก็ได้แตกต่างกันในทุกเรื่อง

ความหลากหลายต้องมองไปพร้อมกับบริบท

เมื่อพิจารณาประเด็นทั้งหมดร่วมกัน จะเห็นว่า เราไม่สามารถทำความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยแยกออกจาก **บริบท (Context)** ได้

สิ่งที่สำคัญในสถานการณ์หนึ่งอาจแทบไม่มีบทบาทในอีกสถานการณ์หนึ่ง เรื่องที่บุคคลให้ความสำคัญก็อาจเปลี่ยนไปตามคนที่กำลังมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน และเงื่อนไขที่กำลังเผชิญงานร่วมสมัยเกี่ยวกับทีมข้ามวัฒนธรรมก็สะท้อนให้เห็นว่า บริบทและรูปแบบการปฏิสัมพันธ์สามารถทำให้สมาชิกรับรู้และจัดการกับความหลากหลายต่างกันได้ (Yousef, 2024)

เพราะฉะนั้น เมื่อเห็นพฤติกรรมที่แตกต่าง สิ่งที่เราควรทำอาจไม่ใช่การรีบสรุปว่า “**เป็นเพราะวัฒนธรรม**” แต่ควรถามต่อว่า ใครกำลังมีปฏิสัมพันธ์กับใคร เกิดอะไรขึ้นในขณะนั้น และมีปัจจัยใดอีกบ้างที่อาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราเห็น

ตรงนี้เชื่อมกลับไปยังฐานคิดที่วางไว้ตั้งแต่บทที่ 1 ว่า **บริบทควรมาก่อนการตีความ**

ความรู้เรื่องวัฒนธรรมมีประโยชน์ เพราะช่วยให้เรามองเห็นคำอธิบายที่อาจเป็นไปได้มากขึ้น แต่ความรู้นั้นไม่ควรถูกใช้แทนการทำความเข้าใจคนและสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้า

หากเราเห็นความแตกต่างแล้วถามต่อว่า “**มีอะไรอีกบ้างที่อาจอธิบายสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น**” ความรู้เรื่องวัฒนธรรมจะช่วยให้เรามองสถานการณ์ได้กว้างขึ้น แต่หากความรู้ดังกล่าวทำให้เราสรุปว่า “**คนกลุ่มนี้ก็เป็นแบบนี้**” ความรู้ชุดเดียวกันอาจกลับทำให้เรามองคนแคบลงกว่าเดิม

สำหรับผู้เขียน นี่คือเส้นแบ่งที่สำคัญมาก

ความรู้เรื่องวัฒนธรรมควรช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้มากขึ้น ไม่ใช่ทำให้เรามีคำตอบเร็วขึ้น

ดังนั้น คุณค่าของการศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่ที่การจดจำว่า คนแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไรให้ได้มากที่สุด แต่อยู่ที่การรู้ว่า สิ่งที่เราเห็นควรถูกนำมาใช้ทำความเข้าใจคนและสถานการณ์อย่างไร โดยไม่ปรับเปลี่ยนความแตกต่างนั้นให้กลายเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับตัวบุคคล

เมื่อมาถึงจุดนี้ เราได้วางฐานสำคัญไว้แล้วว่า วัฒนธรรมมีทั้งส่วนที่มองเห็นและส่วนที่อยู่ลึกลงไป คนคนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมหลายระดับ และความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคนและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย

แต่หากเราต้องการศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมให้เป็นระบบมากขึ้น คำถามถัดไปคือ เราจะใช้กรอบอะไรช่วยให้มองเห็นและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสังคมได้ โดยไม่ทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นภาพตายตัว

คำถามนี้จะนำเราไปสู่ มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม และจะช่วยให้เราเห็นทั้งประโยชน์และข้อควรระวังของการใช้กรอบวัฒนธรรมระดับชาติต่อไป

2.6 มิติทางวัฒนธรรม: กรอบสำหรับทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างสังคม (Cultural Dimensions: A Framework for Understanding Differences across Societies)

“กรอบทางวัฒนธรรมช่วยให้เราเห็นแบบแผนของความแตกต่าง แต่แบบแผนนั้น ไม่ควรถูกใช้แทนความเข้าใจคนที่อยู่ตรงหน้า”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราเห็นแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นเรื่องที่มีหลายด้าน ทั้งสิ่งที่มองเห็นและสิ่งที่อยู่ลึกลงไป อีกทั้งคนคนหนึ่งยังได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมหลายระดับ เมื่อเป็นเช่นนี้ คำถามที่ตามมาคือ หากวัฒนธรรมมีความซับซ้อนเช่นนี้ เราจะศึกษาความแตกต่างระหว่างสังคมอย่างเป็นระบบได้อย่างไร

คำถามนี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการศึกษาผ่าน มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions)

มิติทางวัฒนธรรมช่วยให้เรื่องที่กว้างและซับซ้อนอย่างวัฒนธรรมมีจุดสำหรับเปรียบเทียบที่ชัดเจน แทนที่จะกล่าวเพียงว่า “แต่ละวัฒนธรรมแตกต่างกัน” เราสามารถพิจารณาต่อได้ว่า แตกต่างกันในเรื่องใด และเมื่อพิจารณาเรื่องเดียวกัน แต่ละสังคมมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับเรื่องนั้นเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

คำว่า มิติ (Dimension) ในที่นี้ จึงไม่ได้หมายถึงการแบ่งคนหรือวัฒนธรรมออกเป็นประเภท แต่เป็นกรอบที่ช่วยให้เราพิจารณาแนวโน้มของแต่ละสังคมเมื่อเปรียบเทียบกับกันในเรื่องเดียวกัน

ตัวอย่างเช่น หากต้องการศึกษาว่า แต่ละสังคมมองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มอย่างไร เราสามารถใช้ประเด็นเดียวกันนี้เป็นจุดสำหรับเปรียบเทียบหลายสังคมได้ หรือหากสนใจเรื่องอำนาจ ก็สามารถพิจารณาว่า แต่ละสังคมยอมรับหรือคาดหวังต่อความไม่เท่าเทียมของอำนาจแตกต่างกันเพียงใด

การมีจุดสำหรับเปรียบเทียบเช่นนี้ทำให้การศึกษาวัฒนธรรมเป็นระบบมากขึ้น เพราะเรากำลังพิจารณาสังคมต่าง ๆ ผ่านคำถามเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม มีเรื่องหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดตั้งแต่ต้น

มิติทางวัฒนธรรมช่วยให้เราเห็นแนวโน้มในระดับสังคม แต่ไม่ได้บอกว่า คนทุกคนในสังคมนั้นจะคิดหรือปฏิบัติเหมือนกัน

เส้นแบ่งนี้สำคัญมาก เพราะเป็นทั้งคุณค่าและข้อจำกัดของการใช้มิติทางวัฒนธรรม

จากความซับซ้อน สู่สิ่งที่สามารถเปรียบเทียบได้

การศึกษาวัฒนธรรมมีความท้าทายอยู่ประการหนึ่ง คือ หากไม่มีกรอบช่วยจัดสิ่งที่กำลังศึกษาคำว่า “วัฒนธรรม” อาจกว้างจนเรากำลังพูดถึงคนละเรื่องโดยไม่รู้ตัว

มิติทางวัฒนธรรมจึงมีประโยชน์ตรงที่ช่วยกำหนดว่า เรากำลังเปรียบเทียบอะไร

แทนที่จะถามกว้าง ๆ ว่า “วัฒนธรรมของสองประเทศนี้แตกต่างกันอย่างไร”

เราอาจถามให้ชัดขึ้นว่า “เมื่อพิจารณาเรื่องเดียวกัน สองสังคมนี้นี้มีแนวโน้มให้มีความสำคัญกับเรื่องนั้นแตกต่างกันอย่างไร”

คำถามแบบหลังไม่ได้ทำให้ความซับซ้อนของวัฒนธรรมหายไป แต่ช่วยให้เรารู้ว่า กำลังมองความซับซ้อนนั้นจากด้านใด

ด้วยเหตุนี้ กรอบมิติทางวัฒนธรรมจึงถูกนำมาใช้ในการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง โดยมีทั้งกรอบที่ให้ความสำคัญกับค่านิยม ความสัมพันธ์ทางสังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำ กรอบที่เป็นที่รู้จัก ได้แก่ แนวคิดของ Hofstede, Schwartz และโครงการ GLOBE

แต่การมีกรอบหลายชุดไม่ได้หมายความว่า เราต้องเลือกว่ากรอบใด “ถูก” และกรอบใด “ผิด”

สิ่งที่ควรถามมากกว่าคือ แต่ละกรอบสร้างขึ้นมาเพื่อช่วยให้เราเห็นอะไร ใช้ข้อมูลในระดับใด และมีอะไรที่กรอบนั้นไม่ได้อธิบาย

เพราะไม่มีกรอบใดสามารถอธิบายวัฒนธรรมได้ทั้งหมด

ระดับของการวิเคราะห์: เรื่องที่ต้องแยกให้ชัด

ก่อนนำมิติทางวัฒนธรรมไปใช้ มีอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมาก คือ **ระดับของการวิเคราะห์ (Level of Analysis)**

หากข้อมูลถูกสร้างขึ้นเพื่ออธิบายแนวโน้มในระดับประเทศ สิ่งที่คุณล้นนั้นบอกเราก็คือ แนวโน้มที่พบเมื่อพิจารณาในระดับประเทศ ไม่ใช่ลักษณะของคนทุกคนที่อยู่ในประเทศนั้น

ความแตกต่างระหว่างสองระดับนี้อาจดูเหมือนเป็นเรื่องเล็ก แต่ในทางวิชาการมีความสำคัญมาก

สมมติว่า ผลการศึกษาพบว่า สังคมหนึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าอีกสังคมหนึ่ง เราสามารถใช้ข้อมูลนั้นกล่าวถึง **แนวโน้มของสองสังคมเมื่อเปรียบเทียบกัน ได้** แต่เราไม่สามารถขยับต่อไปสรุปว่า บุคคลทุกคนจากสังคมแรกจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคลทุกคนจากอีกสังคมหนึ่ง

การนำข้อค้นพบในระดับกลุ่มหรือระดับสังคมไปสรุปโดยตรงว่าเป็นลักษณะของบุคคล เรียกว่า **ความคลาดเคลื่อนจากการอนุมานระดับกลุ่มสู่ระดับบุคคล (Ecological Fallacy)**

ประเด็นนี้เชื่อมกับสิ่งที่เราคุยกันมาตั้งแต่ 2.4 และ 2.5 โดยตรง เพราะการมองเห็นแบบแผนของกลุ่มมีประโยชน์ แต่แบบแผนนั้นไม่ควรถูกเปลี่ยนให้กลายเป็นคุณลักษณะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม กล่าวอีกอย่างหนึ่ง

ข้อมูลระดับประเทศช่วยให้เราเข้าใจประเทศ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะบอกว่า คนคนหนึ่งเป็นอย่างไร

นี่เป็นหลักสำคัญที่ควรติดตัวไปตลอดการอ่านกรอบมิติทางวัฒนธรรมในหัวข้อต่อจากนี้

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงผู้จัดการคนหนึ่งที่กำลังเตรียมทำงานกับคนจากประเทศที่ตนไม่คุ้นเคย เขาศึกษาข้อมูลทางวัฒนธรรมและพบว่า ประเทศนั้นมีแนวโน้มยอมรับ **ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance)** ค่อนข้างสูง

ข้อมูลนี้มีประโยชน์ เพราะช่วยให้เขาหวังว่า เรื่องสถานะ ลำดับชั้น หรือความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจอาจเป็นประเด็นที่ควรสังเกตเมื่อเข้าไปทำงานจริง

แต่ถ้าเขาเปลี่ยนข้อมูลนั้นเป็นข้อสรุปว่า **“คนประเทศนี้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้า”** สิ่งที่เกิดขึ้นไม่เหมือนเดิมแล้ว

จากการใช้ความรู้เพื่อช่วยตั้งคำถาม เขากำลังเปลี่ยนความรู้ระดับสังคมให้กลายเป็นคำตอบเกี่ยวกับบุคคลที่ยังไม่เคยรู้จัก ตรงนี้คือเส้นแบ่งสำคัญระหว่าง การใช้กรอบเพื่อช่วยทำความเข้าใจกับการใช้กรอบเพื่อเหมารวม

กรอบช่วยให้เรามอง ไม่ได้บอกเราทุกอย่าง

เมื่อเข้าใจข้อจำกัดเรื่องระดับของการวิเคราะห์แล้ว ไม่ได้หมายความว่า มิติทางวัฒนธรรมจะมีประโยชน์น้อยลง

ในทางตรงกันข้าม หากใช้ในระดับที่เหมาะสม กรอบเหล่านี้มีประโยชน์มาก

มิติทางวัฒนธรรมช่วยให้เราเห็นแบบแผนบางอย่างที่อาจมองไม่เห็นจากเหตุการณ์เฉพาะหน้า ช่วยให้เราสามารถเปรียบเทียบสังคมผ่านประเด็นเดียวกัน และช่วยให้เรารู้ว่า เมื่อเข้าไปอยู่ในบริบทที่ไม่คุ้นเคย **มีเรื่องอะไรบ้างที่ควรสังเกตและตั้งคำถามต่อ**

หากข้อมูลบอกว่า สองสังคมมีแนวโน้มแตกต่างกันในเรื่องความสัมพันธ์กับอำนาจ สิ่งที่เราควรได้จากข้อมูลนั้นจึงไม่ใช่คำตอบว่า คนจากสองสังคมจะปฏิบัติอย่างไร

แต่ควรเป็นคำถามว่า

“เมื่อเข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริง เรื่องอำนาจและสถานะมีความสำคัญต่อคนที่เกี่ยวข้องอย่างไร”

ความแตกต่างตรงนี้ทำให้กรอบทางวัฒนธรรมมีสถานะเป็น **เครื่องมือช่วยคิด** มากกว่า **เครื่องมือตัดสินคน**

สำหรับผู้เขียน วิธีที่เข้าใจง่ายที่สุดในการมองกรอบเหล่านี้คือ การมองว่า **กรอบทางวัฒนธรรมเป็นเหมือนแผนที่**

แผนที่ที่มีประโยชน์ เพราะช่วยให้เราเห็นภาพกว้าง เห็นตำแหน่ง และพอรู้ว่า ควรมองไปทางใด แต่แผนที่ไม่สามารถบอกทุกอย่างที่กำลังเกิดขึ้นบนพื้นที่จริงได้

มิติทางวัฒนธรรมก็เช่นเดียวกัน

กรอบเหล่านี้ช่วยให้เราเห็นแนวโน้มและแบบแผนบางอย่างของสังคม แต่ไม่สามารถบอกทั้งหมดว่าบุคคลที่อยู่ตรงหน้ากำลังคิดอะไร ให้ความสำคัญกับอะไร หรือจะตัดสินใจอย่างไร

ก่อนใช้มิติทางวัฒนธรรม มีสามเรื่องที่ควรจำไว้

ก่อนจะเข้าสู่กรอบมิติทางวัฒนธรรมแต่ละชุด มีหลักสำคัญอยู่สามเรื่องที่คุณเขียนอยากชวนให้ผู้อ่านเก็บไว้เป็นพื้นฐาน เพราะไม่ว่าเราจะใช้กรอบของ Hofstede, GLOBE, Schwartz หรือ Trompenaars สิ่งที่สำคัญไม่ได้อยู่เพียงที่ว่า แต่ละกรอบแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นกี่มิติ หรือสังคมใดมีแนวโน้มอยู่ด้านใดของมิตินั้น แต่อยู่ที่ว่า **เรากำลังใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อทำความเข้าใจอะไร และใช้ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่**

(1) คุให้ชัดว่า ข้อมูลกำลังอธิบายวัฒนธรรมในระดับใด

สิ่งแรกที่เราควรถามเมื่ออ่านข้อมูลทางวัฒนธรรมคือ ข้อมูลนั้นถูกสร้างขึ้นเพื่ออธิบายอะไร หากเป็นข้อมูลระดับประเทศ สิ่งที่คุณช่วยทำให้เราเห็นคือแนวโน้มเมื่อเปรียบเทียบสังคมหรือประเทศ ไม่ใช่ลักษณะของสมาชิกทุกคนในสังคมนั้น

หลักข้อนี้อาจดูเหมือนเป็นเรื่องของวิธีวิจัย แต่ในทางปฏิบัติมีความสำคัญมาก เพราะทันทีที่เรานำคะแนนระดับประเทศไปใช้เป็นคำอธิบายบุคคล เรากำลังขยับจากสิ่งที่ข้อมูลบอก ไปสู่สิ่งที่ข้อมูลไม่ได้บอก

ดังนั้น ก่อนใช้มิติใด จึงควรถามให้ชัดว่า

“ข้อมูลนี้กำลังพูดถึงใคร และอยู่ในระดับใด”

คำถามนี้ช่วยให้เราใช้กรอบได้ตรงกับระดับของข้อมูล และลดความเสี่ยงที่จะนำแนวโน้มของกลุ่มไปใช้เป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นข้อควรระวังที่ได้กล่าวถึงแล้วในเรื่องการอนุมานจากระดับกลุ่มสู่ระดับบุคคล

(2) ใช้มิติเพื่อมองเห็นแนวโน้ม ไม่ใช่เพื่อทำนายคน

ประโยชน์สำคัญของมิติทางวัฒนธรรมคือ ช่วยให้เราเห็นแบบแผนบางอย่างที่อาจมีความหมายเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสังคม หากกรอบหนึ่งชี้ว่า สังคมสองแห่งมีแนวโน้มแตกต่างกันในเรื่องอำนาจความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือการรับมือกับความไม่แน่นอน ข้อมูลเหล่านี้สามารถช่วยให้เราเห็นว่า มีประเด็นใดที่ควรให้ความสนใจเมื่อเข้าไปทำงานในบริบทนั้น

แต่คำว่า “แนวโน้ม” มีความสำคัญ

การรู้แนวโน้มไม่ได้หมายความว่า เรารู้อยู่แล้วว่า คนที่อยู่ตรงหน้าจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร

หากข้อมูลบอกว่า สังคมหนึ่งมีแนวโน้มยอมรับระยะห่างทางอำนาจสูงกว่าอีกสังคม สิ่งที่เราได้จากข้อมูลนั้นควรเป็นความไวต่อคำถามเรื่องอำนาจ สถานะ และลำดับชั้น มากกว่าข้อสรุปว่า บุคคลจากสังคมนั้นจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้มีอำนาจ

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง มิติทางวัฒนธรรมควรช่วยให้เราเห็นว่า “ควรมองอะไร” มากกว่าบอกว่า “จะพบอะไร”

ความแตกต่างตรงนี้ทำให้กรอบยังคงมีประโยชน์ โดยไม่เปลี่ยนแปลงแบบแผนระดับสังคมให้กลายเป็นภาพเหมารวมของบุคคล

(3) กลับมาตรวจสอบกับบริบทจริงเสมอ

แม้กรอบทางวัฒนธรรมจะช่วยให้เราเห็นความเป็นไปได้บางอย่าง แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงยังขึ้นอยู่กับบริบทอีกหลายด้าน ทั้งองค์การ วิชาชีพ ทีม ความสัมพันธ์ ประสบการณ์ของบุคคล และเงื่อนไขเฉพาะหน้าที่กำลังเกิดขึ้น

ดังนั้น เมื่อกรอบทำให้เราตั้งข้อสังเกตบางอย่างได้ สิ่งที่เราควรทำต่อไม่ใช่การหยุดอยู่ที่ข้อสังเกตนั้น แต่คือการกลับไปดูว่า สิ่งที่เราพบทำให้เราคาดไว้ สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นจริงหรือไม่

บางครั้งสิ่งที่พบอาจสอดคล้องกับแนวโน้มทางวัฒนธรรม แต่บางครั้งบริบทขององค์การ วิชาชีพ หรือประสบการณ์ของบุคคลอาจช่วยอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้มากกว่า

การตรวจสอบกับบริบทจริงจึงไม่ได้ลดคุณค่าของกรอบทางวัฒนธรรม ตรงกันข้าม กลับช่วยให้เราใช้กรอบได้อย่างระมัดระวังและมีความหมายมากขึ้น

หากรวบทั้งสามหลักเข้าด้วยกัน วิธีอ่านมิติทางวัฒนธรรมในหัวข้อต่อจากนี้จึงอาจสรุปได้สั้น ๆ ว่า

ระดับของข้อมูลให้ถูก — ใช้เพื่อมองเห็นแนวโน้ม — แล้วกลับมาตรวจสอบกับบริบทจริง

สามหลักนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อให้การใช้กรอบทางวัฒนธรรมยุ่งยากขึ้น แต่ช่วยกำหนดขอบเขตว่า กรอบเหล่านี้ควรทำหน้าที่อะไร

กรอบสามารถช่วยให้เราเห็นแบบแผน ช่วยตั้งคำถาม และช่วยเตรียมตัวเมื่อเข้าไปอยู่ในบริบทที่ไม่คุ้นเคย แต่ไม่ควรทำหน้าที่เป็นคำตอบล่วงหน้าเกี่ยวกับคนที่เรายังไม่ได้ทำความเข้าใจ

เมื่อวางหลักทั้งสามข้อนี้ไว้เป็นพื้นฐานแล้ว เราจึงสามารถเข้าสู่กรอบมิติทางวัฒนธรรมแต่ละชุดได้โดยไม่ต้องถามเพียงว่า “แต่ละกรอบมีมิติอะไรบ้าง” แต่สามารถถามต่อได้ด้วยว่า “กรอบนี้ช่วยให้เราเห็นอะไร ข้อมูลอยู่ในระดับใด และเมื่อจะนำไปใช้จริง มีอะไรที่เรายังต้องกลับไปตรวจสอบกับบริบท”

จากฐานความเข้าใจนี้ กรอบแรกที่เราจะพิจารณาคือ มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions) ซึ่งเป็นหนึ่งในกรอบคลาสสิกที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจทั้งคุณค่าและข้อจำกัดของการใช้มิติระดับประเทศ

กรอบทางวัฒนธรรมจึงควรช่วยให้เราตั้งคำถามได้ดีขึ้น ไม่ใช่ทำให้เราหยุดตั้งคำถามเร็วขึ้น

เมื่อใช้ในลักษณะนี้ การศึกษามิติทางวัฒนธรรมไม่ได้ขัดกับสิ่งที่เราได้วางไว้ตั้งแต่ต้นบ่ว่า วัฒนธรรมมีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลง และไม่ได้กำหนดบุคคลทั้งหมด ตรงกันข้าม กรอบเหล่านี้ช่วยให้เราจัดความซับซ้อนบางส่วนให้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบกันได้ โดยยังไม่ลืมว่า สิ่งที่เห็นจากกรอบเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความเป็นจริง

ดังนั้น ก่อนจะนำคะแนน ประเทศ หรือมิติใดมาใช้อธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น เราจึงควรถามอยู่เสมอว่า

ข้อมูลนี้กำลังบอกอะไรเรา และมีอะไรที่ข้อมูลนี้ยังไม่ได้บอก

คำถามสั้น ๆ นี้ช่วยให้เราใช้กรอบทางวัฒนธรรมอย่างมีประโยชน์ โดยไม่ให้กรอบกลายเป็นคำตอบแทนคนและสถานการณ์จริง

จากฐานความเข้าใจนี้ เราจึงพร้อมเข้าสู่กรอบมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม นั่นคือ มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ซึ่งจะช่วยให้เราเห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า การเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติทำได้อย่างไร ขณะเดียวกันก็เปิดให้เราพิจารณาต่อว่า กรอบดังกล่าวช่วยให้เราเห็นอะไร และมีอะไรที่เราต้องระมัดระวังเมื่อนำไปใช้

2.7 มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede: การทำความเข้าใจความแตกต่างระดับสังคม (Hofstede's Cultural Dimensions: Understanding Differences at the Societal Level)

“การรู้คะแนนทางวัฒนธรรมช่วยให้เราเห็นภาพกว้างของสังคม แต่สิ่งสำคัญกว่าคะแนนคือการรู้ว่าเราควรใช้สิ่งที่เห็นนั้นอย่างไร”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้ทำความเข้าใจแล้วว่า **มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions)** ช่วยให้ความซับซ้อนของวัฒนธรรมมีจุดที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างเป็นระบบ หนึ่งในกรอบที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาในลักษณะนี้ คือ **มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions)**

กรอบดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลพนักงานของ IBM ในหลายประเทศ และนำไปสู่การค้นพบแบบแผนของค่านิยมที่แตกต่างกันในระดับประเทศ ในระยะแรก Hofstede (1980) เสนอ 4 มิติ ก่อนจะมีการพัฒนาเพิ่มเติมในเวลาต่อมา จนเป็น 6 มิติที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ระยะห่างทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยมกับความเป็นกลุ่ม ความเป็นชายกับความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมองระยะยาวกับระยะสั้น และการยอมให้ตนเองมีความสุขกับการยับยั้งตนเอง (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010)

แม้กรอบนี้จะมีจุดเริ่มต้นมาหลายทศวรรษ แต่ไม่ได้หมายความว่า Hofstede เหลือเพียงคุณค่าในฐานะทฤษฎีคลาสสิก งานทบทวนอย่างเป็นระบบของ Mitter et al. (2024) ซึ่งศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติกับระบบควบคุมการจัดการ พบว่า Hofstede ยังคงเป็นกรอบที่ถูกนำมาใช้อย่างเด่นชัด ขณะเดียวกัน ผลการทบทวนก็ทำให้เห็นว่า การใช้มิติทางวัฒนธรรมในปัจจุบันจำเป็นต้องพิจารณาร่วมกับบริบทและความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ มากกว่าการแบ่งประเทศออกเป็นประเภทอย่างตายตัว

ดังนั้น การกลับมาอ่าน Hofstede ในวันนี้จึงไม่ควรหยุดอยู่ที่คำถามว่า “Hofstede มีมิติอะไรบ้าง” แต่ควรถามต่อว่า “แต่ละมิติช่วยให้เราเห็นอะไร และความรู้ที่ได้ควรถูกนำไปใช้อย่างไร”

ระยะห่างทางอำนาจ: สังคมมองความไม่เท่าเทียมของอำนาจอย่างไร

ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) อธิบายระดับที่สมาชิกในสังคมยอมรับหรือคาดหวังต่อการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1980)

หากมองให้เข้าใจง่าย มิติดังกล่าวชวนให้เราสังเกตว่า **ผู้คนมองความแตกต่างของอำนาจ สถานะ และลำดับชั้นอย่างไร**

ในสังคมที่มีแนวโน้มระยะห่างทางอำนาจสูง ความแตกต่างด้านตำแหน่งและอำนาจอาจได้รับการยอมรับมากกว่า บทบาทของผู้มีอำนาจและลำดับชั้นจึงอาจมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ ขณะที่สังคมที่มีแนวโน้มระยะห่างทางอำนาจต่ำ อาจให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมมากขึ้น

คุณค่าของมิตินี้จึงไม่ได้อยู่ที่การบอกว่า ผู้ใดบังคับบัญชาจะเชื่อฟังหรือโต้แย้งผู้บังคับบัญชา แต่ช่วยให้เราเห็นว่า **เมื่อทำความเข้าใจสังคมหนึ่ง เรื่องอำนาจและสถานะอาจเป็นประเด็นที่ไม่ควรมองข้าม**

ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่ม: “ฉัน” กับ “พวกเรา” มีน้ำหนักอย่างไร

มิติที่สองคือ **ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่ม (Individualism–Collectivism)** ซึ่งใช้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และระดับที่สังคมให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระของบุคคลเมื่อเทียบกับความผูกพันและความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่อกลุ่ม (Hofstede, 1980)

คำถามง่าย ๆ ที่ช่วยให้เข้าใจมิตินี้คือ

เมื่อคนมองตนเองในความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง “ฉัน” กับ “พวกเรา” มีน้ำหนักอย่างไร

ในสังคมที่มีแนวโน้มเป็นปัจเจกนิยมสูง ความเป็นอิสระ การตัดสินใจด้วยตนเอง และเป้าหมายส่วนบุคคลอาจได้รับความสำคัญมากกว่า ขณะที่สังคมที่มีแนวโน้มเป็นกลุ่มสูง ความสัมพันธ์ ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อกลุ่มอาจมีน้ำหนักมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม สองด้านนี้ไม่ควรถูกแปลความว่าเป็นความแตกต่างระหว่าง “เห็นแก่ตัว” กับ “เห็นแก่ส่วนรวม” เพราะนั่นเป็นการใส่การตัดสินใจทางคุณค่าลงไปในรอบที่สร้างขึ้นเพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มของสังคม

สิ่งที่มิตินี้ช่วยให้เราเห็นจึงเป็นเรื่องที่ลึกกว่านั้น คือ **ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับกลุ่มสามารถถูกให้ความหมายต่างกันได้ในแต่ละสังคม**

ความเป็นชายและความเป็นหญิง: สังคมให้คุณค่ากับความสำเร็จแบบใด

ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity–Femininity) เป็นมิติที่ชื่ออาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ง่าย หากตีความตรงตัวว่าเป็นการเปรียบเทียบผู้ชายกับผู้หญิง

ในรอบของ Hofstede มิตินี้ใช้พิจารณาการให้คุณค่ากับการแข่งขัน ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับจากผลงานและความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ และการดูแลผู้อื่น (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010)

ดังนั้น คำถามที่ควรถามจึงไม่ใช่ว่า **คนในสังคมนั้นมีลักษณะเหมือนเพศใด** แต่เป็นคำถามว่า **สังคมนั้นให้ความหมายกับความสำเร็จ คุณภาพชีวิต และความสัมพันธ์อย่างไร**

การแยกสองเรื่องนี้ออกจากกันมีความสำคัญ เพราะช่วยให้เราใช้มิติดังกล่าวเพื่อทำความเข้าใจค่านิยม โดยไม่ทำให้ชื่อของมิติกลายเป็นที่มาของการเหมารวมเรื่องเพศ

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน: เราอยู่กับสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนอย่างไร

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เกี่ยวข้องกับระดับที่สมาชิกในสังคมรู้สึกไม่สบายใจกับสถานการณ์ที่คลุมเครือ ไม่แน่นอน หรือคาดการณ์ได้ยาก และวิธีที่สังคมพยายามจัดการกับความไม่แน่นอนเหล่านั้น (Hofstede, 1980)

สิ่งที่ควรระวังคือ **ความไม่แน่นอน (Uncertainty)** ไม่ได้มีความหมายเดียวกับ **ความเสี่ยง (Risk)**

มิตินี้ไม่ได้กำลังบอกว่า คนในสังคมหนึ่ง “กล้าเสี่ยง” มากกว่าหรือน้อยกว่าอีกสังคม แต่ช่วยให้เราพิจารณาว่า เมื่อเผชิญกับสิ่งที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจน ผู้คนต้องการกฎ ระเบียบ โครงสร้าง หรือความชัดเจนเพื่อช่วยจัดการกับสถานการณ์นั้นมากน้อยเพียงใด

ความแตกต่างตรงนี้สำคัญ เพราะหากตีความการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนว่าเป็นเพียงความกล้าหรือไม่กล้าเสี่ยง เราจะลดทอนแนวคิดที่ซับซ้อนให้เหลือคำอธิบายที่ง่ายเกินไป

การมองระยะยาวและระยะสั้น: ปัจจุบันกับอนาคตมีน้ำหนักอย่างไร

การมองระยะยาวและระยะสั้น (Long-Term versus Short-Term Orientation) เป็นมิติที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมภายหลังจากกรอบสี่มิติแรก และช่วยให้เราพิจารณาว่า แต่ละสังคมให้ความสำคัญกับเวลา การปรับตัว และผลที่คาดหวังในอนาคตแตกต่างกันอย่างไร (Hofstede et al., 2010)

สังคมที่มีแนวโน้มมองระยะยาวอาจให้น้ำหนักกับการปรับตัว ความอดทน และการยอมชะลอผลตอบแทนในปัจจุบันเพื่อเป้าหมายในอนาคตมากกว่า ขณะที่การมองระยะสั้นอาจให้น้ำหนักกับสิ่งที่ยึดถืออยู่ ผลที่ใกล้ตัว และความคาดหวังที่เชื่อมโยงกับปัจจุบันหรืออดีตมากขึ้น

มิตินี้จึงไม่ได้บอกว่า คนจากสังคมหนึ่ง “มองไกลกว่า” คนจากอีกสังคม แต่ช่วยให้เราเห็นว่า เวลา การเปลี่ยนแปลง และผลในอนาคตอาจได้รับน้ำหนักไม่เท่ากันในแต่ละสังคม

การยอมให้ตนเองมีความสุขและการยับยั้งตนเอง: สังคมเปิดพื้นที่ให้ความต้องการของมนุษย์เพียงใด

มิติสุดท้ายคือ **การยอมให้ตนเองมีความสุขและการยับยั้งตนเอง (Indulgence–Restraint)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับที่สังคมเปิดพื้นที่ให้บุคคลตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความสุข ความเพลิดเพลิน และการใช้ชีวิต เมื่อเทียบกับการควบคุมความต้องการเหล่านั้นผ่านบรรทัดฐานทางสังคม (Hofstede et al., 2010)

มิตินี้ทำให้เราเห็นอีกด้านหนึ่งของวัฒนธรรม นอกเหนือจากเรื่องอำนาจ ความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือการรับมือกับความไม่แน่นอน นั่นคือ **สังคมมองความสุข ความต้องการ และการใช้ชีวิตของมนุษย์อย่างไร**

เช่นเดียวกับมิติอื่น สิ่งที่มีมิตินี้ให้เราคือภาพของแนวโน้มในระดับสังคม ไม่ใช่ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการใช้ชีวิตของสมาชิกทุกคน

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงผู้บริหารที่กำลังเตรียมทีมไปทำงานในต่างประเทศ เขาพบว่า ประเทศปลายทางมีคะแนนระยะห่างทางอำนาจและความเป็นกลุ่มสูงกว่าประเทศของตน

เขาอาจอ่านข้อมูลนั้นแล้วสรุปว่า “คนประเทศนี้ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นและไม่ชอบตัดสินใจคนเดียว”

หรืออาจใช้ข้อมูลเดียวกันตั้งคำถามว่า “เมื่อเข้าไปทำงานจริง เรื่องลำดับชั้นและความสัมพันธ์กับกลุ่มมีความสำคัญต่อคนที่เราทำงานด้วยอย่างไร”

ข้อมูลเหมือนกัน แต่ วิธีใช้ข้อมูลต่างกัน

แบบแรกทำให้คะแนนระดับประเทศกลายเป็นคำตอบเกี่ยวกับคน ขณะที่แบบหลังใช้คะแนนเป็นจุดเริ่มต้นในการสังเกตและทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

สำหรับผู้เขียน ความแตกต่างตรงนี้สำคัญกว่าการจำคะแนนของประเทศใดประเทศหนึ่งเสียอีก

อ่าน Hofstede อย่างไรในโลกปัจจุบัน

เมื่อเข้าใจทั้งหมดนี้แล้ว สิ่งที่ควรได้จาก Hofstede ไม่ใช่รายการคุณลักษณะของประเทศ แต่เป็นชุดประเด็นที่ช่วยให้เรามองความแตกต่างระดับสังคมอย่างเป็นระบบ

คะแนนระยะห่างทางอำนาจทำให้เรามองเรื่องอำนาจและสถานะ ความเป็นปัจเจกนิยมทำให้เรามองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนทำให้เรามองวิธีรับมือกับสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน ส่วนมิติอื่นก็ช่วยเปิดประเด็นที่แตกต่างกันออกไป

สิ่งสำคัญคือ คะแนนเหล่านี้มีความหมายเมื่อใช้ **เปรียบเทียบ** มากกว่าการใช้เป็นป้ายกำกับประเทศ

ข้อควรระวังนี้สอดคล้องกับงานทบทวนของ Mitter et al. (2024) ที่สะท้อนว่า แม้กรอบแนวคิดของ Hofstede จะยังเป็นเสาหลักในการศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ แต่การจัดจำแนกประเทศให้อยู่ด้านใดด้านหนึ่งอย่างเด็ดขาดจนเกินไป มักทำให้เรามองข้ามตำแหน่งเชิงสัมพัทธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมิติและความละเอียดอ่อนของบริบทจริง

จึงอาจกล่าวได้ว่า เมื่อประเทศหนึ่งมีคะแนนในมิติใดสูงกว่าอีกประเทศ สิ่งที่เรากำลังเห็นคือ **แนวโน้มเมื่อเปรียบเทียบกัน** ไม่ใช่คุณลักษณะตายตัวของประเทศนั้น

คำว่า “แนวโน้ม” จึงสำคัญกว่าคำว่า “ลักษณะ” เมื่อเราอ่านคะแนนทางวัฒนธรรม

คุณค่าและข้อจำกัดของ Hofstede

การที่ Hofstede ยังคงถูกนำมาใช้ในงานวิจัยไม่ได้หมายความว่า กรอบนี้ไม่มีข้อจำกัด ในทางกลับกัน การเข้าใจข้อจำกัดเป็นส่วนหนึ่งของการใช้กรอบอย่างมีคุณภาพ

ข้อวิพากษ์สำคัญมีทั้งเรื่องฐานข้อมูลดั้งเดิมที่มาจากพนักงานขององค์กรเดียว การใช้ประเทศเป็นหน่วยในการอธิบายวัฒนธรรม และความเสี่ยงที่คะแนนระดับประเทศจะทำให้ความหลากหลายภายในสังคมถูกมองเห็นน้อยลง

งานร่วมสมัยทำให้ข้อถกเถียงนี้ละเอียดขึ้น Mitter et al. (2024) พบว่า แม้งานส่วนใหญ่ที่ทบทวนยังคงใช้กรอบของ Hofstede และพบความเกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมระดับชาติกับระบบควบคุมการจัดการ แต่ผลที่พบไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ความแตกต่างของอุตสาหกรรม ขนาดกิจการ วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญ ล้วนเป็นเงื่อนไขที่ควรนำมาพิจารณาด้วย

เมื่ออ่านงานคลาสสิกร่วมกับหลักฐานใหม่ คำถามจึงไม่จำเป็นต้องเป็นว่า “Hofstede ยังถูกต้องหรือไม่”

แต่ควรเป็น “Hofstede ยังช่วยให้เราเห็นอะไร และตรงไหนที่เราต้องมองต่อจาก Hofstede”

สำหรับผู้เขียน นี่เป็นวิธีที่เหมาะสมกว่าในการวางกรอบคลาสสิกไว้ท่ามกลางองค์ความรู้ที่ยังคงพัฒนาต่อไป

Hofstede มีคุณค่า เพราะทำให้ความแตกต่างด้านค่านิยมในระดับสังคมสามารถนำมาศึกษา และเปรียบเทียบได้อย่างเป็นระบบ แต่กรอบนี้ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทุกสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างคน

คุณค่าของกรอบไม่ได้อยู่ที่การให้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่อยู่ที่การช่วยให้เรารู้ว่า เรื่องใดควรถามต่อ

ดังนั้น Hofstede จึงไม่ใช่ทั้ง “คำตอบสุดท้าย” และไม่ใช่ “ทฤษฎีเก่าที่หมดความหมาย” แต่เป็นฐานสำคัญของการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมที่ควรใช้ร่วมกับหลักฐานใหม่ และอ่านควบคู่ไปกับบริบทที่กำลังศึกษา

เมื่อ Hofstede ช่วยให้เราเห็นว่า ค่านิยมระดับสังคมสามารถนำมาเปรียบเทียบผ่านมิติต่าง ๆ ได้แล้ว คำถามต่อไปคือ หากเราใช้กรอบอีกแบบหนึ่ง เราจะเห็นอะไรเพิ่มเติมจากสิ่งที่ Hofstede ทำให้เราเห็น

คำถามนี้จะนำไปสู่ โครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ซึ่งขยายการศึกษาวัฒนธรรมไปสู่ประเด็นที่น่าสนใจอีกด้านหนึ่ง คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่จริงในสังคมกับสิ่งที่สมาชิกเห็นว่า “ควรจะเป็น” รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ

2.8 โครงการ GLOBE: เมื่อวัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (The GLOBE Project: Culture, Values, Practices, and Leadership)

“สิ่งที่ผู้คนปฏิบัติอยู่ อาจสะท้อนวัฒนธรรมด้านหนึ่ง แต่ไม่ได้หมายความว่า นั่นคือสิ่งที่พวกเขาเห็นว่าควรจะเป็นเสมอไป”

จาก Hofstede เราได้เห็นแล้วว่า ความแตกต่างด้านค่านิยมในระดับสังคมสามารถนำมาศึกษา และเปรียบเทียบกันอย่างเป็นระบบได้ แต่การทำความเข้าใจวัฒนธรรมยังมีคำถามที่น่าสนใจต่อจากนั้น

ลองคิดว่า หากในสังคมหนึ่งผู้คนปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจในลักษณะที่ค่อนข้างเป็นทางการ เราจะสรุปได้หรือไม่ว่า คนในสังคมนั้นต้องการให้ความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจเป็นเช่นนั้นด้วย

หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่จริง อาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับสิ่งที่ผู้คนอยากเห็น

ความแตกต่างเล็ก ๆ ตรงนี้เป็นจุดที่ทำให้ โครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) มีความน่าสนใจ เพราะ GLOBE ไม่ได้ถามเพียงว่า สังคมต่าง ๆ มีลักษณะทางวัฒนธรรมอย่างไร แต่แยกให้เห็นระหว่าง **สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่จริง** กับ **สิ่งที่ผู้คนเห็นว่าควรจะเป็น** และยิ่งขยายคำถามต่อไปว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านั้นสัมพันธ์กับความคาดหวังที่ผู้คนมีต่อผู้นำอย่างไร (House et al., 2004)

โครงการ GLOBE เป็นงานวิจัยข้ามวัฒนธรรมขนาดใหญ่ที่เกิดจากความร่วมมือของนักวิจัยจากหลายประเทศ โดยการศึกษาระยะแรกครอบคลุมผู้จัดการระดับกลางมากกว่า 17,000 คนใน 62 สังคม จุดมุ่งหมายสำคัญคือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระดับสังคม วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ (House et al., 2004)

สิ่งที่ทำให้ GLOBE มีคุณค่าจึงไม่ใช่เพียงการเสนอ “มิติทางวัฒนธรรมอีกชุดหนึ่ง” แต่เป็นการทำให้คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมละเอียดขึ้น

สิ่งที่เป็นอย่าง อาจไม่ใช่สิ่งที่ควรจะเป็น

จุดเด่นประการหนึ่งของ GLOBE คือการแยกระหว่าง การปฏิบัติทางวัฒนธรรม (Cultural Practices) กับ ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values)

ในภาษาของ GLOBE ความแตกต่างนี้สะท้อนผ่านคำถามสองแบบ คือ

“สิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร” (As Is) กับ “สิ่งต่าง ๆ ควรเป็นอย่างไร” (Should Be)

คำถามแรกช่วยให้เราเห็นแบบแผนที่ผู้คนรับรู้ที่เกิดขึ้นอยู่จริงในสังคม ส่วนคำถามที่สองช่วยให้เห็นสิ่งที่พวกเขาคิดว่าเหมาะสมหรืออยากให้เป็น

สองสิ่งนี้อาจสอดคล้องกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไป

ลองนึกถึงสังคมหนึ่งที่ผู้คนรับรู้ว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังรวมอยู่กับผู้มีอำนาจ แต่เมื่อถามว่าสิ่งต่าง ๆ ควรจะเป็นอย่างไร คนกลุ่มเดียวกันอาจต้องการให้มีการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากขึ้น หากเรามองเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้น เราจะเห็นวัฒนธรรมด้านหนึ่ง แต่เมื่อถามต่อถึงสิ่งที่ผู้คนเห็นว่าควรจะเป็น เราอาจเห็นอีกด้านหนึ่งที่ต่างออกไป

ตรงนี้ทำให้ GLOBE เพิ่มคำถามที่สำคัญขึ้นมาอีกข้อว่า

สิ่งที่เราเห็นอยู่ตรงหน้า สะท้อนสิ่งที่ผู้คนให้คุณค่าจริง ๆ หรือเป็นเพียงแบบแผนที่พวกเขากำลังใช้ชีวิตอยู่ภายใต้แบบแผนนั้น

งานร่วมสมัยยังคงใช้ความแตกต่างระหว่าง Practices และ Values ของ GLOBE ในการอธิบายปรากฏการณ์ข้ามประเทศ ตัวอย่างเช่น งานของ Nazarian et al. (2024) ซึ่งศึกษาข้อมูล 39 ประเทศ พบว่า Cultural Practices และ Cultural Values มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวแตกต่างกันในบางมิติ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การถามถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับการถามถึงสิ่งที่ผู้คนเห็นว่าควรจะเป็น อาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ไม่เหมือนกัน

เก้ามิติที่ทำให้ภาพของวัฒนธรรมละเอียดขึ้น

GLOBE เสนอ 9 มิติทางวัฒนธรรม (Nine Cultural Dimensions) สำหรับใช้ศึกษาความแตกต่างระหว่างสังคม (House et al., 2004)

บางมิติมีความคุ้นเคยจาก Hofstede เช่น ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) แต่ GLOBE ขยายรายละเอียดของวัฒนธรรมในด้านอื่นเพิ่มขึ้น

โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องความเป็นกลุ่ม GLOBE แยกออกเป็น การให้ความสำคัญกับส่วนรวมในระดับสถาบัน (Institutional Collectivism) และ การให้ความสำคัญกับกลุ่มใกล้ชิด (In-Group Collectivism)

ความแตกต่างนี้มีความหมายมากกว่าการเพิ่มจำนวนมิติ

สังคมหนึ่งอาจมีความผูกพันกับครอบครัวหรือกลุ่มใกล้ชิดสูง แต่ไม่ได้หมายความว่า ระบบหรือสถาบันของสังคมนั้นจะสนับสนุนการกระจายทรัพยากรหรือการทำเพื่อส่วนรวมในระดับเดียวกัน

ในทางกลับกัน สังคมหนึ่งอาจมีระบบที่สนับสนุนประโยชน์ส่วนรวมอย่างเข้มแข็ง แต่ความผูกพันกับครอบครัวหรือกลุ่มใกล้ชิดอาจไม่ได้สูงในลักษณะเดียวกัน

การแยกสองเรื่องนี้ออกจากกันช่วยให้เราเห็นว่า คำว่า “ความเป็นกลุ่ม” ซึ่งดูเหมือนเป็นแนวคิดเดียว แท้จริงแล้วอาจมีความหมายต่างกันตามระดับของความสัมพันธ์ที่เรากำลังพิจารณา

นอกจากนั้น GLOBE ยังประกอบด้วย ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Egalitarianism) ซึ่งมองระดับที่สังคมลดความแตกต่างของบทบาทที่เชื่อมโยงกับเพศ การกล้าแสดงออก (Assertiveness) ซึ่งพิจารณาการแสดงจุดยืนและความตรงไปตรงมาในความสัมพันธ์ทางสังคม และ การมุ่งอนาคต (Future Orientation) ซึ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนและการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต

อีกสองมิติ ได้แก่ การมุ่งผลการปฏิบัติงาน (Performance Orientation) ซึ่งพิจารณาว่าสังคมส่งเสริมและให้คุณค่ากับการพัฒนาและความเป็นเลิศมากเพียงใด และ การมุ่งเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม ความเอื้ออาทร การช่วยเหลือ และการดูแลผู้อื่น (House et al., 2004)

เมื่อมองรวมกันทั้งเก้ามิติ สิ่งที่น่าสนใจจึงไม่ใช่ว่า GLOBE มีมิติมากกว่า Hofstede ก็มีมิติ แต่คือกรอบนี้แยกบางเรื่องที่เคยดูเหมือนเป็นเรื่องเดียวกันออกมาให้เราเห็นละเอียดขึ้น

และความละเอียดนี้ยังไม่ได้หยุดอยู่ที่เรื่องวัฒนธรรม

เมื่อวัฒนธรรมเชื่อมโยงไปถึงคำว่า “ผู้นำที่ดี”

อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ GLOBE แตกต่างอย่างชัดเจน คือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับ ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ

คำถามพื้นฐานฟังดูไม่ซับซ้อนเลยว่า คนจากสังคมที่ต่างกัน มอง “ผู้นำที่ดี” เหมือนกันหรือไม่ แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกลงไป คำถามนี้มีความหมายมาก

สิ่งที่คนคนหนึ่งมองว่าเป็นความดีคาด อาจถูกอีกคนมองว่าเป็นการใช้อำนาจมากเกินไป

สิ่งที่คนหนึ่งมองว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วม อาจถูกอีกคนมองว่า ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ และพฤติกรรมที่ถูกมองว่าแสดงถึงความมั่นใจในบริบทหนึ่ง อาจไม่ได้รับการตีความในความหมายเดียวกันเมื่ออยู่ในอีกบริบทหนึ่ง

GLOBE อธิบายความสัมพันธ์นี้ผ่านแนวคิด **Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory (CLT)** ซึ่งเสนอว่า ผู้คนมีภาพและความคาดหวังอยู่ในใจว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะอย่างไร และความคาดหวังดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับบริบททางวัฒนธรรม (House et al., 2004)

จากการศึกษาของ GLOBE คุณลักษณะภาวะผู้นำถูกจัดเป็น 6 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ **Charismatic/Value-Based, Team-Oriented, Participative, Humane-Oriented, Autonomous และ Self-Protective Leadership**

ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่การจำชื่อทั้งหมด แต่คือการเข้าใจว่า **คุณลักษณะบางอย่างของผู้นำอาจได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ขณะที่บางลักษณะมีความหมายและได้รับการประเมินแตกต่างกันตามบริบททางวัฒนธรรม**

งานร่วมสมัยยังพบหลักฐานที่สนับสนุนความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการรับรู้ภาวะผู้นำ ตัวอย่างเช่น Alexander et al. (2024) วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบมากกว่า 20,000 คน ใน 12 ประเทศ และพบว่า ค่านิยมทางวัฒนธรรมบางมิติของ GLOBE มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงทำลายกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ข้อค้นพบลักษณะนี้ทำให้เรื่องวัฒนธรรมมีความหมายมากกว่าการบอกว่า คนจากต่างสังคม “มีค่านิยมต่างกัน”

เพราะสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นคือ **บริบททางวัฒนธรรมอาจเข้ามาเกี่ยวข้องกับวิธีที่พฤติกรรมของผู้นำได้รับการมอง ให้ความหมาย และตอบสนอง**

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงผู้บริหารคนหนึ่งที่เคยประสบความสำเร็จจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น ลดความเป็นทางการ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เมื่อย้ายไปบริหารทีมในอีกประเทศหนึ่ง เขายังคงใช้วิธีเดิม เพราะเชื่อว่า

“ผู้นำที่เปิดกว้างและให้ทุกคนมีส่วนร่วม ย่อมเป็นผู้นำที่ดีไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน”

แต่เมื่อเวลาผ่านไป สมาชิกบางคนกลับรู้สึกว่ ผู้บริหารไม่ชัดเจน ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำมากเท่าที่พวกเขาคาดหวัง

คำถามจึงอาจไม่ใช่เพียงว่า **“ผู้บริหารคนนี้ทำถูกหรือผิด”**

แต่อาจต้องถามว่า **“คำว่า ‘ผู้นำที่ดี’ มีความหมายเหมือนกันในทุกบริบทจริงหรือ”**

ตรงนี้เป็นสิ่งที่ GLOBE ช่วยเปิดให้เราเห็น

พฤติกรรมของผู้ผู้นำไม่ได้มีความหมายอยู่ในตัวเองทั้งหมด แต่ยังถูกมองผ่านความคาดหวังของคนที่กำลังตีความพฤติกรรมนั้นด้วย

GLOBE ทำให้เราเห็นอะไรเพิ่มขึ้น

เมื่อวาง Hofstede และ GLOBE ต่อกัน สิ่งที่ควรเห็นไม่ใช่ว่า กรอบใดดีกว่ากัน

Hofstede วางฐานสำคัญให้เราเห็นว่า ค่านิยมระดับสังคมสามารถนำมาเปรียบเทียบผ่านมิติต่าง ๆ ได้ ขณะที่ GLOBE ขยายภาพดังกล่าวให้ละเอียดขึ้น โดยเฉพาะการแยก **สิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (Practices)** ออกจาก **สิ่งที่ควรเป็น (Values)** และการเชื่อมวัฒนธรรมเข้ากับ ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ

ดังนั้น คุณค่าของ GLOBE จึงไม่ได้อยู่ที่การมีเก้าอี้แทนที่จะมีหมอน

แต่อยู่ที่การทำให้เราตั้งคำถามกับวัฒนธรรมได้ละเอียดขึ้นว่า

เรากำลังมองสิ่งที่คนทำ สิ่งที่คนเห็นว่าควรเป็น หรือสิ่งที่คนคาดหวังจากผู้อื่น

สามเรื่องนี้เชื่อมโยงกัน แต่ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน

งานร่วมสมัยที่นำ GLOBE ไปใช้ก็สะท้อนประเด็นนี้เช่นกัน เพราะ Practices และ Values ไม่จำเป็นต้องอธิบายปรากฏการณ์ไปในทิศทางเดียวกันเสมอ การเลือกใช้ข้อมูลด้านใดจึงต้องสัมพันธ์กับคำถามที่กำลังศึกษา ไม่ใช่เพียงเลือกใช้เพราะทั้งหมดเป็นข้อมูลทางวัฒนธรรม (Nazarian et al., 2024)

การมองวัฒนธรรมให้ละเอียดขึ้น ไม่ได้หมายความว่าเราจะได้คำตอบง่ายขึ้น แต่ช่วยให้เรา
รู้ว่าควรถามอะไรให้ชัดขึ้น

สำหรับผู้เขียน นี่คือนิยามที่สำคัญของ GLOBE

กรอบนี้ไม่ได้มาแทน Hofstede แต่ทำให้เราเห็นว่า การศึกษาวัฒนธรรมสามารถขยับจากการเปรียบเทียบค่านิยม ไปสู่การพิจารณาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ผู้คนปรารถนา และยังเชื่อมต่อไปถึงวิธีที่คนในแต่ละบริบทมองบทบาทและพฤติกรรมของผู้ผู้นำ

เมื่อมาถึงตรงนี้ เราเริ่มเห็นวัฒนธรรมจากหลายด้านมากขึ้น แต่ยังมีคำถามสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่ยังไม่ได้ตอบโดยตรง

หากเบื้องหลังสิ่งที่คนเลือก ให้ความสำคัญ และตัดสินใจ มีค่านิยมบางอย่างอยู่ แล้วค่านิยมพื้นฐานเหล่านั้นมีโครงสร้างอย่างไร

คำถามนี้จะนำเราไปสู่แนวคิดของ Schwartz ซึ่งมองวัฒนธรรมผ่านโครงสร้างของค่านิยม และจะช่วยเติมอีกมุมหนึ่งให้กับความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมในหัวข้อถัดไป

2.9 แนวคิดค่านิยมทางวัฒนธรรมของ Schwartz: เมื่อความแตกต่างของสังคมสะท้อนสิ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญ (Schwartz's Cultural Value Orientations: Understanding Societies through Shared Value Priorities)

“การเข้าใจวัฒนธรรมอาจเริ่มจากการมองว่า ผู้คนทำอะไร แต่หากต้องการเข้าใจให้ลึกซึ้ง เราอาจต้องถามต่อว่า อะไรคือสิ่งที่สังคมนั้นให้ความสำคัญ”

จาก Hofstede เราได้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างสังคมสามารถนำมาศึกษาและเปรียบเทียบผ่านมิติทางวัฒนธรรมได้ ขณะที่ GLOBE ทำให้ภาพดังกล่าวละเอียดขึ้น ด้วยการแยกสิ่งที่ผู้คนรับรู้ว่าเป็นอยู่ ออกจากสิ่งที่พวกเขาเห็นว่า ควรจะเป็น

เมื่อมาถึงแนวคิดของ Schwartz คำถามขยับไปอีกด้านหนึ่ง

หากเบื้องหลังสิ่งที่ผู้คนเลือก ยอมรับ หรือให้ความสำคัญ มีค่านิยมบางอย่างอยู่ เราจะทำความเข้าใจค่านิยมเหล่านั้นอย่างไร และเมื่อมองในระดับสังคม ค่านิยมเหล่านั้นช่วยให้เราเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมในมุมใด

คำถามนี้พาเราเข้าสู่แนวคิดเรื่อง **ค่านิยม (Values)**

ในมุมมองของ Schwartz ค่านิยมไม่ได้หมายถึงเพียงความชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ถูกมองว่าพึงปรารถนาและมีความสำคัญ จนสามารถทำหน้าที่เป็นหลักในการประเมิน เลือก และจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ เมื่อขยับจากบุคคลขึ้นมาสู่ระดับวัฒนธรรม สิ่งที่เราสงสัยใจจึงไม่ใช่ว่า คนแต่ละคนให้คุณค่ากับอะไร แต่คือ **ในภาพรวม สังคมให้น้ำหนักกับคุณค่าบางด้านเมื่อเทียบกับอีกด้านอย่างไร** (Schwartz, 2006)

ตรงนี้มีเรื่องหนึ่งที่ต้องแยกให้ชัดตั้งแต่ต้น

Schwartz มีแนวคิดเรื่องค่านิยมทั้งใน **ระดับบุคคล (Personal/Individual Values)** และ **ระดับวัฒนธรรม (Cultural Values)** แม้จะใช้คำว่า “ค่านิยม” เหมือนกัน แต่ไม่ใช่ระดับการวิเคราะห์เดียวกัน และไม่ควรนำมาใช้แทนกันโดยตรง งานร่วมสมัยของ Dülmer et al. (2023) ยืนยันความสำคัญของการแยกสองระดับนี้ โดยใช้ข้อมูล European Social Survey เพื่อวิเคราะห์ทั้งค่านิยมระดับบุคคล และระดับวัฒนธรรมผ่านการแยกความแปรปรวนภายในและระหว่างสังคม

ดังนั้น ในหัวข้อนี้เราจะไม่ลงไปที่ 10 Basic Human Values ของบุคคล แต่จะพิจารณา **Cultural Value Orientations** ซึ่ง Schwartz เสนอไว้ 7 แนวค่านิยม ภายใต้ความตึงเครียดพื้นฐาน 3 ด้านที่สังคมต้องจัดการ (Schwartz, 2006)

ความเป็นอิสระกับการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม: เราควรวาง “ตัวเรา” ไว้ตรงไหน

ความตึงเครียดด้านแรกอยู่ระหว่าง **ความเป็นอิสระ (Autonomy)** กับ **ความฝังตัวอยู่ในกลุ่ม (Embeddedness)**

คำถามพื้นฐานของด้านนี้คือ

สังคมมองบุคคลว่าเป็นคนที่ควรคิด เลือก และกำหนดชีวิตของตนเอง หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์และความรับผิดชอบร่วมกัน

การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Embeddedness) ให้น้ำหนักกับการมองบุคคลในฐานะส่วนหนึ่งของสังคม ความสัมพันธ์ ความเป็นระเบียบ ประเพณี และเป้าหมายร่วมของกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ร่วมกัน

ในอีกด้านหนึ่ง ความเป็นอิสระ (Autonomy) ให้น้ำหนักกับการมองบุคคลในฐานะผู้ที่สามารถมีความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ของตนเอง

Schwartz แยก Autonomy ออกเป็นสองด้าน ได้แก่ ความเป็นอิสระทางความคิด (Intellectual Autonomy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ความอยากรู้อยากเห็น และการแสวงหาความคิดใหม่ด้วยตนเอง และ ความเป็นอิสระทางอารมณ์ (Affective Autonomy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสวงหาประสบการณ์ ความพึงพอใจ และสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง (Schwartz, 2006)

เมื่อมองเช่นนี้ คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า สังคมใด “ให้เสรีภาพมากกว่า”

สิ่งที่น่าสนใจกว่าคือ

แต่ละสังคมวางความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นตัวของตัวเองกับการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไว้อย่างไร

คำถามนี้อาจทำให้นึกถึง Individualism–Collectivism ของ Hofstede แต่ไม่ควรถือว่าเป็นแนวคิดเดียวกัน เพราะ Schwartz กำลังวาง ความเป็นอิสระ (Autonomy) กับ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Embeddedness) ไว้ในโครงสร้างของค่านิยมที่สัมพันธ์กับแนวค่านิยมด้านอื่น ไม่ได้ใช้เป็นเพียงเส้นแบ่งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

ลำดับชั้นกับความเสมอภาค: เราจะอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างอย่างไร

ความตึงเครียดด้านที่สองอยู่ระหว่าง ลำดับชั้น (Hierarchy) กับ ความเสมอภาค (Egalitarianism)

ทุกสังคมต้องเผชิญกับความจริงว่า ผู้คนไม่ได้มีบทบาท สถานะ ทรัพยากร หรืออำนาจเท่ากันทั้งหมด คำถามจึงอยู่ที่ว่า

สังคมจะให้ความหมายและจัดการกับความแตกต่างเหล่านั้นอย่างไร

ลำดับชั้น (Hierarchy) ให้น้ำหนักกับการยอมรับบทบาท สถานะ และการกระจายอำนาจที่แตกต่างกันในฐานะส่วนหนึ่งของการจัดระเบียบสังคม

ขณะที่ ความเสมอภาค (Egalitarianism) ให้น้ำหนักกับการมองผู้อื่นในฐานะผู้มีคุณค่าทางศีลธรรมเท่าเทียมกัน รวมถึงความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น (Schwartz, 2006)

หากมองเพียงผิวเผิน แนวคิดนี้อาจดูใกล้เคียงกับ **Power Distance** ของ Hofstede แต่คำถามของสองกรอบไม่ได้เหมือนกันเสียทีเดียว

Power Distance ช่วยให้เราองการยอมรับความไม่เท่าเทียมของอำนาจ ขณะที่ **Hierarchy–Egalitarianism** ของ Schwartz วางเรื่องดังกล่าวไว้ในคำถามที่กว้างขึ้นว่า **สังคมให้น้ำหนักกับค่านิยมแบบใดในการจัดความสัมพันธ์และความรับผิดชอบระหว่างคน**

ความใกล้เคียงของแนวคิดจึงไม่ได้หมายความว่า ทั้งสองกรอบสามารถใช้แทนกันได้

การมุ่งควบคุมกับความกลมกลืน: เราจะวางตนต่อโลกอย่างไร

ความตึงเครียดด้านที่สามอยู่ระหว่าง **การมุ่งควบคุมและสร้างความสำเร็จ (Mastery)** กับ **ความกลมกลืน (Harmony)**

ด้านนี้ต่างจากสองด้านแรก เพราะคำถามไม่ได้อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมเท่านั้น แต่ขยับออกไปถามว่า

มนุษย์ควรวางตนอย่างไรต่อโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัว

การมุ่งควบคุมและสร้างความสำเร็จ (Mastery) ให้น้ำหนักกับความทะเยอทะยาน ความสำเร็จ ความสามารถ และการลงมือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขณะที่ **ความกลมกลืน (Harmony)** ให้ความสำคัญกับการเข้าใจ ยอมรับ และปรับตัวให้สอดคล้องกับโลกทางสังคมและธรรมชาติ มากกว่าการพยายามควบคุมหรือเปลี่ยนทุกสิ่งให้เป็นไปตามความต้องการของตน (Schwartz, 2006)

ความแตกต่างนี้ทำให้ Schwartz เปิดคำถามอีกแบบหนึ่งขึ้นมา

ไม่ใช่เพียงว่า “สังคมให้คุณค่ากับอะไร”

แต่คือ “ค่านิยมเหล่านั้นสะท้อนวิธีที่สังคมมองความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับโลกอย่างไร”

ตรงนี้ทำให้ **การมุ่งควบคุมและสร้างความสำเร็จ (Mastery)** กับ **ความกลมกลืน (Harmony)** เป็นส่วนที่น่าสนใจของกรอบ เพราะทำให้การศึกษาค่านิยมทางวัฒนธรรมไม่ได้หยุดอยู่เพียงความสัมพันธ์ระหว่างคน แต่ขยายไปถึงวิธีที่มนุษย์วางตนต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวด้วย

เจ็ดแนวค่านิยมไม่ได้แยกออกจากกัน

เมื่อมองรวมทั้ง 7 แนวค่านิยม ได้แก่ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Embeddedness) ความเป็นอิสระทางความคิด (Intellectual Autonomy) ความเป็นอิสระทางอารมณ์ (Affective Autonomy) ลำดับชั้น (Hierarchy) ความเสมอภาค (Egalitarianism) การมุ่งควบคุมและสร้างความสำเร็จ (Mastery) และความกลมกลืน (Harmony) สิ่งสำคัญในแนวคิดของ Schwartz คือ ค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้ถูกวางไว้เป็นรายการที่แยกออกจากกันแต่มี **โครงสร้างของความสัมพันธ์ (Structure of Relations)** อยู่ภายใน

ค่านิยมบางด้านสามารถสนับสนุนกัน ขณะที่บางด้านสะท้อนเป้าหมายทางสังคมที่มีความตึงเครียดระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจวัฒนธรรมผ่าน Schwartz จึงไม่ควรหยุดอยู่กับการถามว่า

“สังคมนี้มีคะแนนอะไรสูง” แต่ควรถามต่อว่า

“เมื่อสังคมต้องให้น้ำหนักกับคุณค่าหลายด้านพร้อมกัน คุณค่าเหล่านั้นถูกจัดวางสัมพันธ์กันอย่างไร”

นี่เป็นจุดที่ทำให้กรอบของ Schwartz มีลักษณะเฉพาะ

งานของ Dülmer et al. (2023) ได้นำแนวคิดค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Value Orientations) ของ Schwartz กลับมาทดสอบกับข้อมูลจากการสำรวจสังคมยุโรป (European Social Survey: ESS) จำนวนหกกรอบ โดยแยกการวิเคราะห์ค่านิยมในระดับบุคคลออกจากค่านิยมในระดับวัฒนธรรม ผลการศึกษายังคงสนับสนุนว่า แนวคิดของ Schwartz สามารถนำมาใช้ศึกษาความแตกต่างของค่านิยมในระดับสังคมได้ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมบางด้านมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง จึงควรพิจารณาค่านิยมเหล่านี้ในฐานะส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่เชื่อมโยงกัน มากกว่ามองแต่ละด้านแยกออกจากกันโดยสิ้นเชิง (Dülmer et al., 2023) ข้อค้นพบนี้มีความหมายกับสิ่งที่เรากำลังพูดถึงพอดี

เพราะทำให้เห็นว่า แม้เราจะสามารถแยกค่านิยมออกมาเพื่อศึกษาได้ แต่ในความเป็นจริง ค่านิยมไม่ได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว

การเข้าใจค่านิยมจึงไม่ใช่เพียงการรู้ว่าอะไรสำคัญ แต่ต้องมองต่อว่า สิ่งที่สำคัญหลายอย่างนั้นสัมพันธ์กันอย่างไร

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงคนสองกลุ่มที่กำลังพิจารณาโครงการพัฒนาพื้นที่เดียวกัน

กลุ่มแรกให้ความสำคัญกับการสร้างผลลัพธ์ การเพิ่มศักยภาพของพื้นที่ และการเปลี่ยนข้อจำกัดที่มีอยู่ให้กลายเป็นโอกาสใหม่

อีกกลุ่มกลับตั้งคำถามว่า การพัฒนาดังกล่าวจะอยู่ร่วมกับชุมชน วิถีชีวิต และสิ่งแวดล้อมเดิมได้อย่างไร

หากมองเพียงสิ่งที่เกิดขึ้น เราอาจบอกได้ว่า ทั้งสองกลุ่มมี “ความคิดเห็นต่างกัน”

แต่ Schwartz ชวนให้เราลองลึกลงไปอีกชั้นว่า

เบื้องหลังความคิดเห็นที่ต่างกันนั้น มีสิ่งใดที่แต่ละฝ่ายกำลังให้ความสำคัญ และคุณค่าเหล่านั้นถูกจัดวางสัมพันธ์กันอย่างไร

คำถามนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อริบรึสรุปว่า กลุ่มแรกคือ Mastery และอีกกลุ่มคือ Harmony

เพราะหากทำเช่นนั้น เราก็เพียงเปลี่ยนชื่อของกรอบให้กลายเป็นป้ายสำหรับติดคนอีกครั้ง

สิ่งที่น่าสนใจกว่าคือ การใช้กรอบเพื่อช่วยให้เราเห็นว่า ความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า อาจมีความแตกต่างของสิ่งที่ถูกให้คุณค่าอยู่เบื้องหลัง

ตรงนี้เป็นพื้นที่ที่ Schwartz ช่วยให้เรามองได้ลึกขึ้น

จากสิ่งที่สังคมให้คุณค่า สู่สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้คน

เมื่อมองกลับไปยังสิ่งที่ Schwartz ทำให้เราเห็น จุดเด่นของกรอบนี้ไม่ได้อยู่ที่การเพิ่มรายการ มิติทางวัฒนธรรมอีกชุดหนึ่ง แต่คือการทำให้เราเห็นว่า ค่านิยมมีโครงสร้างและมีความสัมพันธ์กัน

สังคมต้องจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระกับการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ระหว่าง ลำดับชั้นกับความเสมอภาค และระหว่างการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโลกกับการอยู่ร่วมกับโลกอย่างกลมกลืน

คำถามเหล่านี้ทำให้เราเข้าใจวัฒนธรรมลึกลงไปกว่าสิ่งที่มองเห็นจากพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว

การเข้าใจค่านิยมจึงไม่ใช่เพียงการรู้ว่า อะไรสำคัญ แต่คือการเข้าใจว่า เมื่อหลายสิ่งสำคัญ พร้อมกัน สังคมให้น้ำหนักกับสิ่งเหล่านั้นอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ค่านิยมไม่ได้อยู่เพียงในระดับของความคิด

เมื่อผู้คนต้องอยู่ร่วมกัน สิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญย่อมมีโอกาสปรากฏผ่านวิธีที่ใช้กฎ สร้าง ความสัมพันธ์ แสดงความรู้สึก ให้ความหมายกับสถานะ ตลอดจนวิธีที่มองเวลาและสิ่งแวดล้อมรอบตัว

ตรงนี้ทำให้เกิดคำถามต่อจาก Schwartz อย่างเป็นทางการว่า

หากสังคมให้ความหมายและให้น้ำหนักกับสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านั้น จะปรากฏขึ้นอย่างไรเมื่อผู้คนต้องสัมพันธ์กับคนอื่นและโลกที่อยู่รอบตัว

คำถามนี้จะนำเราไปสู่กรอบของ Trompenaars ในหัวข้อถัดไป ซึ่งจะช่วยให้เราเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมผ่านความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเข้ามาสู่ชีวิตของผู้คนมากขึ้น ก่อนที่เราจะนำกรอบสำคัญ ทั้งหมดกลับมาสังเคราะห์ร่วมกันอีกครั้ง

2.10 กรอบวัฒนธรรมของ Trompenaars: การทำความเข้าใจความแตกต่างผ่านความสัมพันธ์ เวลา และสิ่งแวดล้อม (Trompenaars' Cultural Dimensions: Understanding Cultural Differences through Relationships, Time, and the Environment)

“บางครั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้เห็นชัดจากสิ่งที่ผู้คนบอกว่าให้ความสำคัญ แต่เห็นได้จากวิธีที่พวกเขาปฏิบัติต่อกัน ใช้เวลา และรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว”

จาก Schwartz เราได้เห็นแล้วว่า แต่ละสังคมอาจให้ความสำคัญกับคุณค่าบางอย่างแตกต่างกัน และคุณค่าเหล่านั้นยังมีความสัมพันธ์กันอยู่ด้วย แต่เมื่อกลับมามองสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ค่านิยมไม่ได้ อยู่เพียงในความคิด สิ่งที่คุณค่าให้ความสำคัญย่อมสะท้อนออกมาผ่านวิธีตัดสินใจ วิธีสร้างความสัมพันธ์ และวิธีปฏิบัติต่อกันด้วย

ตรงนี้ทำให้กรอบของ Trompenaars และ Hampden-Turner มีความน่าสนใจ เพราะช่วยพาเราจากเรื่องของค่านิยมเข้ามาใกล้กับสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้คนมากขึ้น

ในชีวิตประจำวัน เราต้องเผชิญกับคำถามลักษณะนี้อยู่เสมอ เมื่อถูกกับสถานการณ์เฉพาะไม่สอดคล้องกัน เราควรยึดอะไรเป็นหลัก เมื่อต้องตัดสินใจ เราควรคิดถึงตนเองหรือคนที่เกี่ยวข้องมากเพียงใด การแสดงความรู้สึกแบบใดจึงถือว่าเหมาะสม หรือเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปอย่างที่ต้องการ เราควรพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ หรือปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้น

คำถามเหล่านี้ไม่ได้เป็นเรื่องของสังคมใดสังคมหนึ่ง ทุกสังคมต่างต้องเผชิญกับคำถามในลักษณะนี้ เพียงแต่ วิธีที่แต่ละสังคมให้ความหมายและตอบคำถามเหล่านี้อาจไม่เหมือนกัน

Trompenaars และ Hampden-Turner (2012) ใช้ความแตกต่างดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการเสนอ มิติทางวัฒนธรรม 7 ด้าน (Seven Dimensions of Culture) แต่หากมองให้เป็นภาพเดียวกันทั้ง 7 มิติ กำลังชวนให้เราคิดถึงคำถามใหญ่สามเรื่อง คือ เราสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร เรามองเวลาอย่างไร และเรารับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวอย่างไร การมองในลักษณะนี้ช่วยให้เราเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละมิติได้ง่ายกว่าการจดจำเป็นรายการแยกจากกัน

เราสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร

หามิติแรกเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน แต่ไม่ได้หมายถึงเรื่องความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หากครอบคลุมตั้งแต่วิถีใช้กฎ การตัดสินใจ การแสดงความรู้สึก ขอบเขตของความสัมพันธ์ ไปจนถึงสิ่งที่ทำให้คนคนหนึ่งได้รับสถานะและการยอมรับ

(1) การยึดหลักสากลกับการคำนึงถึงบริบทเฉพาะ (Universalism–Particularism) ชวนให้เราถามว่า เมื่อถูกกับสถานการณ์เฉพาะไม่ได้พาเราไปในทิศทางเดียวกัน เราจะให้น้ำหนักกับอะไร

ด้านการยึดหลักสากล (Universalism) ให้ความสำคัญกับกฎหรือหลักการที่ควรใช้กับทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่การคำนึงถึงบริบทเฉพาะ (Particularism) ให้ความสำคัญกับบุคคล ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขของแต่ละสถานการณ์มากขึ้น (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

ความแตกต่างตรงนี้ไม่ควรถูกมองง่าย ๆ ว่า ฝ่ายหนึ่ง “ยึดกฎ” ส่วนอีกฝ่าย “ไม่ยึดกฎ” เพราะสิ่งที่ต่างกันอาจเป็นวิธีคิดว่า อะไรคือสิ่งที่เหมาะสมในสถานการณ์นั้น

เรื่องความเป็นธรรมช่วยให้เห็นความแตกต่างนี้ได้ชัด คนหนึ่งอาจมองว่า หากต้องการให้เกิดความเป็นธรรม ทุกคนควรอยู่ภายใต้กฎเดียวกัน ขณะที่อีกคนอาจมองว่า หากเงื่อนไขของแต่ละคนไม่เหมือนกัน การใช้กฎเดียวกันโดยไม่พิจารณาสถานการณ์ก็อาจไม่เป็นธรรมเช่นกัน

ทั้งสองฝ่ายไม่ได้เห็นต่างกันว่า ความเป็นธรรมสำคัญหรือไม่ สิ่งที่ต่างกันคือ แต่ละฝ่ายเข้าใจว่า ความเป็นธรรมควรเกิดขึ้นอย่างไร

(2) การให้ความสำคัญกับบุคคลกับการให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Individualism-Communitarianism) พิจารณาว่า เมื่อต้องตัดสินใจ เราให้น้ำหนักกับความต้องการและความรับผิดชอบของตนเองมากเพียงใด และในขณะเดียวกัน เราคำนึงถึงกลุ่มหรือคนที่เกี่ยวข้องมากเพียงใด (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

มิตินี้อาจทำให้นึกถึง Individualism-Collectivism ของ Hofstede หรือ Autonomy-Embeddedness ของ Schwartz เพราะมีบางส่วนที่ใกล้กัน แต่ไม่ควรถือว่าเป็นแนวคิดเดียวกัน แต่ละกรอบมีคำถามและจุดเน้นของตนเอง

สิ่งที่ Trompenaars ชวนให้เราคิดต่อจึงเป็นคำถามที่ไม่ซับซ้อนนัก คือ เมื่อการตัดสินใจของเราไม่ได้ส่งผลต่อตัวเราเพียงคนเดียว เราให้น้ำหนักกับตนเองและคนที่เกี่ยวข้องอย่างไร

(3) การควบคุมการแสดงอารมณ์กับการแสดงอารมณ์อย่างเปิดเผย (Neutral-Affective) พารามองเรื่องการแสดงความรู้สึกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ในบางบริบท การควบคุมการแสดงอารมณ์ (Neutral) อาจถูกมองว่าเหมาะสม เพราะสะท้อนถึงการควบคุมตนเอง ขณะที่ในอีกบริบทหนึ่ง การแสดงอารมณ์อย่างเปิดเผย (Affective) ผ่านสีหน้า น้ำเสียง หรือท่าทางอาจเป็นเรื่องปกติ และอาจถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความจริงใจในการสื่อสาร (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

ประเด็นนี้ทำให้เราเห็นอีกครั้งว่า สิ่งที่มีมองเห็นกับความหมายที่อยู่เบื้องหลังไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเดียวกัน

คนที่พูดด้วยน้ำเสียงนิ่งไม่ได้หมายความว่าไม่สนใจเสมอไป เช่นเดียวกับคนที่แสดงความรู้สึกอย่างชัดเจนก็ไม่ได้หมายความว่าควบคุมตนเองไม่ได้ ปัญหา มักเกิดขึ้นเมื่อเราใช้สิ่งที่ตนเองคุ้นเคยเป็นเกณฑ์ แล้วนำไปตีความพฤติกรรมของอีกฝ่ายทันที

(4) ความสัมพันธ์แบบเฉพาะด้านกับความสัมพันธ์แบบครอบคลุม (Specific-Diffuse) ช่วยให้เราเห็นว่า ผู้คนอาจมองขอบเขตของความสัมพันธ์ไม่เหมือนกัน

ด้านความสัมพันธ์แบบเฉพาะด้าน (Specific) มีแนวโน้มแยกบทบาทหรือพื้นที่ต่าง ๆ ของชีวิตออกจากกันค่อนข้างชัด ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องหนึ่งจึงไม่จำเป็นต้องขยายไปสู่เรื่องอื่น ขณะที่ความสัมพันธ์แบบครอบคลุม (Diffuse) ความสัมพันธ์ในด้านหนึ่งอาจเชื่อมโยงไปถึงความสัมพันธ์ในด้านอื่นได้มากกว่า (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

สิ่งที่คนหนึ่งมองว่าเป็นการแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวอย่างเหมาะสม อีกคนอาจมองว่าเป็นการรักษาระยะห่าง ในทางกลับกัน สิ่งที่คนหนึ่งมองว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ อีกคนอาจรู้สึกว่าการกำลังเข้ามาในพื้นที่ส่วนตัวมากเกินไป

ความแตกต่างจึงไม่ได้อยู่เพียงว่าใครสนิทกับคนอื่นง่ายกว่ากัน แต่คือ แต่ละคนมองว่าความสัมพันธ์ควรขยายไปได้ไกลแค่ไหน

(5) สถานะจากความสำเร็จกับสถานะจากคุณลักษณะที่ได้รับการยอมรับ (Achievement-Ascription) พาเราไปสู่คำถามอีกแบบหนึ่งว่า อะไรทำให้คนคนหนึ่งได้รับการยอมรับ

ด้านสถานะจากความสำเร็จ (Achievement) ให้ความสำคัญกับความสามารถ ผลงาน และสิ่งที่บุคคลทำให้เห็น ขณะที่สถานะจากคุณลักษณะที่ได้รับการยอมรับ (Ascription) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่บุคคลมีอยู่ เช่น อายุ ประสบการณ์ ตำแหน่ง หรือภูมิหลัง (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

จุดสำคัญจึงไม่ใช่การบอกว่า สังคมหนึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถ แต่อีกสังคมไม่ให้ความสำคัญ หากเป็นการมองว่า เมื่อเราจะยอมรับหรือให้สถานะแก่ใคร เราใช้อะไรเป็นเหตุผลในการให้การยอมรับนั้น

เมื่อมองหามิติแรกนี้ร่วมกัน เราจะเห็นว่า เรื่องที่ดูธรรมดาอย่างกฎ การตัดสินใจ การแสดงความรู้สึก ความสัมพันธ์ และสถานะ อาจมีความหมายต่างกันได้ และหลายครั้งเราจะยังไม่เห็นความแตกต่างเหล่านี้ จนกระทั่งคนที่มีความคุ้นเคยต่างกันต้องเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กันจริง ๆ

เรามองเวลาอย่างไร

(6) การมองเวลาเป็นลำดับกับการมองเวลาแบบเชื่อมโยง (Sequential-Synchronic Time) ขยับจากความสัมพันธ์ระหว่างคนมาสู่เรื่องของเวลา

ด้านการมองเวลาเป็นลำดับ (Sequential Time) ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมตามลำดับ สิ่งหนึ่งควรเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงไปสู่อีกสิ่งหนึ่ง แผน กำหนดเวลา และลำดับของกิจกรรมจึงมีความสำคัญ

ขณะที่การมองเวลาแบบเชื่อมโยง (Synchronic Time) มองว่า กิจกรรมหลายอย่างสามารถดำเนินไปควบคู่กันได้ และการจัดการเวลาอาจปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์หรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

หากมองเพียงพฤติกรรม เราอาจสรุปได้ว่า คนกลุ่มหนึ่ง “ตรงเวลา” ขณะที่อีกกลุ่ม “ไม่ตรงเวลา” แต่คำอธิบายเช่นนี้ง่ายเกินไป

สิ่งที่ควรมองต่อคือ ผู้คนอาจให้ความหมายและจัดการกับเวลาไม่เหมือนกัน และความแตกต่างตรงนี้อาจมีผลต่อสิ่งที่แต่ละฝ่ายคาดหวังจากกัน

เรารับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวอย่างไร

(7) การมุ่งควบคุมสิ่งรอบตัวกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งรอบตัว (Internal-External Control) เป็นมิติสุดท้ายที่พาเรามองความสัมพันธ์ระหว่างตัวเรากับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

ด้านการมุ่งควบคุมสิ่งรอบตัว (Internal Control) สะท้อนความเชื่อว่า มนุษย์สามารถใช้ความสามารถ การตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ขณะที่การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งรอบตัว (External Control) ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจเงื่อนไขที่เกิดขึ้น และปรับวิธีของตนให้เหมาะสมกับสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

หากจะทำความเข้าใจมิตินี้อย่างง่าย เราอาจถามว่า

เมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปอย่างที่เราต้องการ เราควรพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ หรือปรับวิธีของเราให้เหมาะกับสิ่งที่เกิดขึ้น

มิตินี้อาจทำให้นึกถึง **การมุ่งควบคุมและสร้างความสำเร็จกับความกลมกลืน (Mastery-Harmony) ของ Schwartz** แต่เช่นเดียวกับกรอบอื่น ความใกล้เคียงของแนวคิดไม่ได้หมายความว่าแนวคิดเดียวกันหรือสามารถใช้แทนกันได้

สถานการณ์ชวนคิด

สมมติว่าคนสองคนจากต่างบริษัทต้องทำงานร่วมกัน คนแรกให้ความสำคัญกับการทำงานตามกำหนดเวลา แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวค่อนข้างชัด และมองว่าการได้รับการยอมรับชมมาจากผลงานที่ทำให้เห็น

อีกคนให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ก่อนเริ่มทำงาน ปรับเวลาได้ตามสถานการณ์ และมองว่าประสบการณ์หรือตำแหน่งของคนที่เกี่ยวข้องควรได้รับการพิจารณาด้วย

เมื่อทำงานร่วมกันไปสักระยะ คนแรกอาจรู้สึกว่ายอีกฝ่ายไม่เป็นระบบ ขณะที่อีกฝ่ายอาจรู้สึกว่าคนแรกให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์

หากมองเพียงสิ่งที่เกิดขึ้น เราอาจรีบถามว่า ใครปรับตัวได้ดีกว่าใคร แต่ Trompenaars ชวนให้เราถามต่างออกไปว่า

สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับวิธีมองเวลา ขอบเขตของความสัมพันธ์ ที่มาของสถานะ หรือหลายเรื่องกำลังเกิดขึ้นพร้อมกัน

คำถามนี้มีความสำคัญ เพราะในสถานการณ์จริง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้ปรากฏออกมาทีละมิติให้เราแยกได้ง่าย ๆ สิ่งที่อยู่เหมือนเป็นปัญหาเรื่องเวลา อาจเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ ขณะที่เรื่องสถานะก็อาจเข้ามามีความหมายในสถานการณ์เดียวกัน

ดังนั้น คุณค่าของกรอบจึงไม่ได้อยู่ที่การพยายามจัดพฤติกรรมทุกอย่างลงในมิติใดมิติหนึ่ง แต่คือการช่วยให้เรา มองเห็นว่ามีเรื่องใดบ้างที่ควรพิจารณาก่อนจะสรุปว่าเกิดอะไรขึ้น

จากความแตกต่างสู่การประสานคุณค่า

หากมอง Trompenaars เพียงในฐานะ**มิติทางวัฒนธรรม 7 คู่** เราอาจเผลอคิดว่า แต่ละคู่เป็นทางเลือกที่ต้องเลือกด้านใดด้านหนึ่ง เช่น จะยึดกฎหรือคำนึงถึงสถานการณ์ จะให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่ม หรือจะพยายามเปลี่ยนสถานการณ์หรือปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

แต่แนวคิดของ Trompenaars และ Hampden-Turner ไม่ได้หยุดอยู่เพียงการบอกว่าผู้คนแตกต่างกันอย่างไร อีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญคือ **การประสานคุณค่าที่แตกต่างกัน (Reconciliation)**

การประสานคุณค่าไม่ได้หมายถึงการหาจุดกึ่งกลางระหว่างสองด้าน แต่เป็นการคิดต่อว่าเราจะรักษาสิ่งที่มีคุณค่าของทั้งสองด้านไว้ได้อย่างไร

หากย้อนกลับไปยังเรื่องกฎกับสถานการณ์เฉพาะ แทนที่จะถามว่า เราควร “ใช้กฎเดียวกันกับทุกคน” หรือ “พิจารณาตามสถานการณ์” เราอาจเปลี่ยนคำถามใหม่ว่า

“เราจะมีกฎที่ชัดเจนและเป็นธรรม ขณะเดียวกันก็สามารถพิจารณาเงื่อนไขเฉพาะที่มีเหตุผลได้อย่างไร”

เมื่อเปลี่ยนคำถามในลักษณะนี้ ความแตกต่างก็ไม่จำเป็นต้องจบลงที่การเลือกข้าง แต่ทำให้เราคิดว่า สิ่งของแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญจะนำมาอยู่ร่วมกันได้อย่างไร

ตรงนี้เป็นส่วนที่ทำให้ Trompenaars มีความน่าสนใจมากกว่าการเป็นเพียงกรอบสำหรับบอกว่า วัฒนธรรมหนึ่งต่างจากอีวัฒนธรรมหนึ่งตรงไหน เพราะกรอบนี้ไม่ได้พาเราไปหยุดอยู่ที่การมองเห็นความแตกต่าง แต่ชวนให้คิดว่า เมื่อความแตกต่างเหล่านั้นมาอยู่ร่วมกัน เราจะทำความเข้าใจและจัดการกับความต่างนั้นอย่างไร

Trompenaars ทำให้เราเห็นอะไรเพิ่มขึ้น

เมื่อมองทั้ง 7 มิติร่วมกัน สิ่งที่ Trompenaars ช่วยให้เราเห็นชัดขึ้นคือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ไกลจากชีวิตประจำวัน แต่ปรากฏอยู่ในเรื่องใกล้ตัว ตั้งแต่วิธีใช้กฎ การตัดสินใจ การแสดงความรู้สึก การสร้างความสัมพันธ์ การให้สถานะ การมองเวลา ไปจนถึงวิธีรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

งานศึกษาร่วมสมัยยังช่วยให้เราเห็นว่า การทำความเข้าใจวัฒนธรรมในปัจจุบันไม่ควรหยุดอยู่ที่การเปรียบเทียบความแตกต่างในระดับประเทศเท่านั้น แต่ต้องกลับมามองสิ่งที่เกิดขึ้นจริงระหว่างผู้คนด้วย งานของ Horak et al. (2023) ชี้ให้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์และบริบททางวัฒนธรรมในระดับจุลภาค ขณะที่ Horak and Yang (2024) ทำให้เห็นต่อว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทเฉพาะยังมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจเครือข่ายและการดำเนินธุรกิจในบริบทเอเชีย

งานเหล่านี้ช่วยย้ำสิ่งที่เราพยายามทำความเข้าใจมาตลอดบทว่า กรอบทางวัฒนธรรมมีประโยชน์เมื่อช่วยให้เรามองเห็นสิ่งที่ควรสังเกต แต่ไม่ควรถูกใช้เป็นคำตอบแทนคนและสถานการณ์จริง

ดังนั้น เช่นเดียวกับกรอบทางวัฒนธรรมที่กล่าวมาก่อนหน้า มิติทั้ง 7 ไม่ควรถูกนำไปใช้เป็นคำตอบล่วงหน้าว่า คนจากสังคมหนึ่งจะต้องคิดหรือปฏิบัติอย่างไร สิ่งที่กรอบนี้ช่วยเราได้มากกว่าคือ ทำให้รู้ว่า มีเรื่องอะไรที่ควรสังเกต และมีคำถามอะไรที่ควรถามต่อ

การเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงการรู้ว่า ผู้คนให้ความสำคัญกับอะไร แต่ต้องมองต่อว่า สิ่งที่เราให้ความสำคัญนั้นถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์ และทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวอย่างไร

เมื่อมาถึงตรงนี้ เราได้รู้จักกรอบสำคัญสี่กรอบแล้ว ได้แก่ Hofstede, GLOBE, Schwartz และ Trompenaars แต่ยังมีกรอบให้เลือกมากขึ้น คำถามก็ไม่ควรเป็นว่า “กรอบไหนดีที่สุด”

คำถามที่ควรถามมากกว่าคือ

“เรากำลังต้องการทำความเข้าใจอะไร และกรอบไหนช่วยให้เราเห็นเรื่องนั้นได้ชัดเจน”

คำถามนี้จะนำไปสู่ 2.11 การสังเคราะห์และเลือกใช้กรอบทางวัฒนธรรม ซึ่งจะนำทั้งสี่กรอบกลับมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้เห็นว่าแต่ละกรอบช่วยให้เราเข้าใจวัฒนธรรมในมุมใด และมีอะไรที่ต้องระมัดระวังเมื่อนำกรอบเหล่านี้ไปใช้

2.11 การสังเคราะห์และเลือกใช้กรอบทางวัฒนธรรม (Synthesizing and Selecting Cultural Frameworks)

“กรอบทางวัฒนธรรมที่ดีไม่จำเป็นต้องอธิบายทุกอย่าง แต่ต้องช่วยให้เราเห็นสิ่งที่กำลังพยายามทำความเข้าใจได้ชัดเจน”

เมื่อมาถึงตรงนี้ เราได้รู้จักกรอบทางวัฒนธรรมสำคัญสี่กรอบ ได้แก่ Hofstede, GLOBE, Schwartz และ Trompenaars แต่ละกรอบเกิดขึ้นจากฐานคิดและคำถามที่แตกต่างกัน จึงช่วยให้เรามองวัฒนธรรมจากคนละมุม บางกรอบทำให้เห็นแนวโน้มของความแตกต่างระหว่างสังคม บางกรอบพาเราเข้าไปมองระบบค่านิยม บางกรอบเชื่อมวัฒนธรรมเข้ากับองค์การและภาวะผู้นำ ขณะที่บางกรอบช่วยให้เห็นว่า ความแตกต่างเหล่านั้นปรากฏออกมาในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนอย่างไร

เมื่อมีหลายกรอบให้เลือก คำถามที่มักเกิดขึ้นคือ กรอบใดดีที่สุด

แต่หากย้อนกลับไปยังสิ่งที่เราคุยกันมาตลอดบท คำถามนี้อาจไม่ใช่คำถามที่สำคัญที่สุด เพราะวัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงด้านเดียว และไม่มีกรอบใดถูกสร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายความซับซ้อนของวัฒนธรรมได้ทั้งหมด

คำถามที่ควรถามมากกว่าจึงเป็นว่า เรากำลังต้องการทำความเข้าใจอะไร และกรอบใดช่วยให้เราเห็นเรื่องนั้นได้ชัดเจน

คำถามนี้ดูไม่ซับซ้อน แต่มีความสำคัญมาก เพราะทำให้การเลือกใช้กรอบทางวัฒนธรรมเริ่มต้นจากสิ่งที่เราต้องการทำความเข้าใจ มากกว่าการเริ่มต้นจากชื่อของทฤษฎี

สี่กรอบ ไม่ใช่สี่คำตอบของคำถามเดียวกัน

เมื่อมองผ่านชื่อของมิติต่าง ๆ เราอาจรู้สึกว้าว กรอบทั้งสี่มีหลายเรื่องที่คล้ายกัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม อำนาจ ความเท่าเทียม ความสัมพันธ์ หรือการรับมือกับความไม่แน่นอน

แต่ความคล้ายกันของชื่อหรือประเด็นที่ศึกษา ไม่ได้หมายความว่าแต่ละกรอบกำลังอธิบายสิ่งเดียวกันทั้งหมด

Hofstede มีคุณค่าในฐานะกรอบที่ช่วยให้เราเห็นแนวโน้มของความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับประเทศ และทำให้การเปรียบเทียบระหว่างสังคมมีจุดอ้างอิงที่เป็นระบบมากขึ้น จุดเด่นของกรอบนี้จึงอยู่ที่การช่วยให้เราเห็น ภาพกว้างของความแตกต่างระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ดังที่กล่าวไว้

ในหัวข้อก่อนหน้านี้ คะแนนระดับประเทศบอกเราได้ถึงแนวโน้มในระดับสังคม แต่ไม่ควรถูกนำไปใช้เป็นคำตอบล่วงหน้าว่า บุคคลจากประเทศนั้นจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร

GLOBE ขยับจากการมองวัฒนธรรมระดับสังคมเข้ามาเชื่อมกับองค์การและภาวะผู้นำมากขึ้น จุดที่น่าสนใจคือการแยกระหว่าง **สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Practices: “As Is”)** กับ **สิ่งที่สังคมเห็นว่าควรเป็น (Values: “Should Be”)** ทำให้เราเห็นว่า สิ่งที่ผู้คนปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่พวกเขาเห็นว่าเหมาะสม หรือพึงปรารถนาอาจไม่ใช่เรื่องเดียวกัน กรอบนี้จึงมีประโยชน์เมื่อเราต้องการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรม องค์การ และภาวะผู้นำ

เมื่อมาถึง Schwartz จุดสนใจเปลี่ยนไปอยู่ที่ **แนวค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Value Orientations)** มากขึ้น ค่านิยมทั้งเจ็ดด้านช่วยให้เราเห็นว่า แต่ละสังคมอาจจัดวางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความเท่าเทียมกับลำดับชั้น รวมถึงการมุ่งเปลี่ยนแปลงสิ่งรอบตัวกับการอยู่ร่วมกับสิ่งรอบตัวแตกต่างกันอย่างไร จุดเด่นของ Schwartz จึงอยู่ที่การช่วยให้เรามองลึกลงไปถึง ระบบคุณค่าที่อยู่เบื้องหลังความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ส่วน Trompenaars พาเราเข้ามาใกล้กับสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้คนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้กฎ การตัดสินใจ การแสดงความรู้สึก การสร้างความสัมพันธ์ การให้สถานะ การจัดการเวลา หรือการรับมือกับสิ่งรอบตัว ที่สำคัญ แนวคิดเรื่อง การประสานคุณค่าที่แตกต่างกัน (Reconciliation) ยังทำให้เราไม่ได้หยุดอยู่เพียงการมองว่า ผู้คนแตกต่างกันตรงไหน แต่ชวนให้คิดต่อว่า เมื่อความแตกต่างเหล่านั้นต้องมาอยู่ร่วมกัน เราจะจัดการอย่างไร

เมื่อวางทั้งสี่กรอบไว้ข้างกัน สิ่งที่เห็นจึงไม่ใช่เพียงว่า แต่ละกรอบมีจำนวนมิติหรือใช้คำเรียกแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ต่างกันอย่างมีความหมายคือ แต่ละกรอบช่วยให้เราตั้งคำถามกับวัฒนธรรมในคนละแบบ

ความแตกต่างของแต่ละกรอบมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ เพราะในสถานการณ์จริง เราไม่จำเป็นต้องมองทุกปัญหาผ่านทุกกรอบพร้อมกัน หากต้องการเห็นแนวโน้มระหว่างประเทศ เราอาจเลือกกรอบที่ช่วยให้เห็นภาพกว้าง แต่หากคำถามอยู่ที่ภาวะผู้นำ ระบบคุณค่า หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน กรอบที่เหมาะสมก็อาจแตกต่างออกไป การเลือกกรอบจึงควรเริ่มจากสิ่งที่เราต้องการทำความเข้าใจ ไม่ใช่จากทฤษฎีที่เราคุ้นเคย

การเลือกกรอบทางวัฒนธรรมจึงไม่ควรเริ่มจากว่า **“กรอบใดดีที่สุด”** แต่ควรเริ่มจากว่า **“เรากำลังพยายามทำความเข้าใจอะไร”** เพราะคำถามที่ต่างกันอาจต้องการกรอบที่ต่างกัน และในบางสถานการณ์ กรอบเดียวอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เราเห็นความซับซ้อนทั้งหมด การสังเคราะห์จึงไม่ใช่การนำทุกกรอบมารวมกัน แต่คือ การเลือกใช้เท่าที่จำเป็น เพื่อช่วยให้เห็นสิ่งที่กรอบเดียวอาจมองไม่ครบ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้กรอบใด สิ่งที่ต้องเห็นผ่านกรอบนั้นยังต้องกลับไปตรวจสอบกับคนและบริบทจริง หากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นอย่างที่เราคาดไว้ คำถามจึงไม่ควรเป็นว่า

“ทำไมคนเหล่านี้ไม่เป็นไปตามทฤษฎี”

แต่อาจต้องย้อนกลับมาถามว่า

“ยังมีอะไรในบริบทนี้ที่เรายังมองไม่เห็น”

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้กรอบใด หรือใช้มากกว่าหนึ่งกรอบร่วมกัน กรอบเหล่านั้นก็ไม่สามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด เพราะในสถานการณ์จริง วัฒนธรรมระดับสังคม องค์กร วิชาชีพ กลุ่ม และประสบการณ์ของบุคคลอาจเข้ามาเกี่ยวข้องพร้อมกัน กรอบทางวัฒนธรรมจึงควรช่วยเปิดมุมมองและตั้งคำถาม มากกว่าทำหน้าที่เป็นคำตอบแทนสถานการณ์จริง สิ่งที่เราเห็นผ่านกรอบยังต้องถูกนำกลับไปตรวจสอบกับคน ความสัมพันธ์ และบริบทที่กำลังเผชิญอีกครั้ง

การสังเคราะห์กรอบทางวัฒนธรรม 4 แนวคิด (Synthesizing Four Major Cultural Frameworks) มุมมอง จุดเน้น และการประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Perspectives, Key Focus, and Applications for Managing Across Cultures)				
กรอบแนวคิด (Framework)	 Hofstede (1980)	 GLOBE (1991)	 Schwartz (1992)	 Trompenaars (1993)
 สิ่งที่ช่วยให้มองเห็นได้เด่นชัด (Key Perspective)	แนวโน้มความแตกต่างทางวัฒนธรรมระดับประเทศ (National-level cultural differences and trends)	วัฒนธรรม แนวปฏิบัติ ค่านิยม และภาวะผู้นำในบริบทของการ (Culture, practices, values, and leadership in organizational contexts)	โครงสร้างและความสัมพันธ์ของระบบค่านิยมของสังคม (Cultural value structure and relationships)	ความแตกต่างที่ปรากฏผ่านความสัมพันธ์ เวลา และการปฏิบัติต่อกัน (Differences as they appear in relationships, time, and practices)
 มิติหลักที่ศึกษา (Core Dimensions)	1) ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) 2)ปัจเจกนิยม-ลัทธิรวมหมู่ (Individualism-Collectivism) 3)ความเป็นชาย-ความเป็นหญิง (Masculinity-Femininity) 4)การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) 5)การมองในระยะยาว-ระยะสั้น (Long-Term Orientation) 6)การยอมให้เพื่อความเพลิดเพลิน (Indulgence)	1) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance Orientation) 2) การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation) 3) การเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Humane Orientation) 4) คติรวมนิยมในระดับสถาบัน (Institutional Collectivism) 5) คติรวมนิยมในกลุ่มที่เป็นสมาชิก (In-Group Collectivism) 6) ความเด็ดขาด (Assertiveness) 7) ความเสมอภาคทางเพศ (Gender Egalitarianism) 8) ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance)	1) จรรยารอบรู้-เป็นอิสระ (Embeddedness vs. Autonomy) 2) ลำดับชั้น-ความเสมอภาค (Hierarchy vs. Egalitarianism) 3) การครอบงำ-ความกลมกลืน (Mastery vs. Harmony) 4) อารมณ์-เหตุผล (Affective vs. Neutral) 5) ปัญญา-อารมณ์ (Intellectual vs. Emotional) 6) การอนุรักษ์นิยม-การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Conservatism vs. Openness to Change) 7) การเสริมสร้างตนเอง-การก้าวข้ามตนเอง (Self-Enhancement vs. Self-Transcendence)	1) ปัจเจกนิยม-ปัจเจกนิยม (Universalism vs. Particularism) 2) ปัจเจกนิยม-ปัจเจกนิยม (Individualism vs. Communitarianism) 3) กลางทาง-แสดงออก (Neutral vs. Affective) 4) เฉพาะเจาะจง-ยืดหยุ่น (Specific vs. Diffuse) 5) ความสำเร็จ-ฐานะจากการเป็น (Achievement vs. Ascription) 6) ลำดับเวลา-พร้อมกัน (Sequential vs. Synchronic) 7) การควบคุมภายใน-ภายนอก (Internal vs. External Control)
 จุดเด่น (Key Strengths)	ทำให้เห็นภาพรวมของความแตกต่างระหว่างประเทศได้อย่างเป็นระบบและเปรียบเทียบได้ง่าย (Provides a systematic overview of national differences and facilitates easy comparison)	เชื่อมโยงวัฒนธรรมเข้ากับการจัดการและภาวะผู้นำ แยก "สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (As Is)" กับ "สิ่งที่ควรเป็น (Should Be)" (Links culture to organizations and leadership; distinguishes between "As Is" (practices) and "Should Be" (values))	ช่วยให้เข้าใจระบบค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Helps understand underlying value systems behind cultural differences)	มองเห็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานและความสัมพันธ์ พร้อมแนวทางการประสานความแตกต่าง (Reconciliation) (Highlights real-life differences in work and relationships with a focus on reconciliation)
 เหมาะกับการนำไปใช้เมื่อ (Best Suited When)	ต้องการเปรียบเทียบแนวโน้มความแตกต่างของประเทศหรือวัฒนธรรมในภาพกว้าง (When seeking to compare national-level trends or broad cultural patterns)	ต้องการทำความเข้าใจวัฒนธรรมในบริบทของการจัดการ และภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม (When aiming to understand culture in organizational, management, and leadership contexts)	ต้องการเข้าใจค่านิยมพื้นฐานที่กำหนดวิธีคิด การตัดสินใจ และการจัดความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ (When examining core values that shape thinking, decision-making, and priorities)	ต้องการเข้าใจการทำงานร่วมกันของคนต่างบริษัท และต้องการแนวทางจัดการความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ (When focusing on collaboration across cultures and seeking constructive ways to manage differences)
 ข้อควรระวัง (Cautions)	คะแนนระดับประเทศไม่สามารถใช้ทำนายพฤติกรรมของบุคคลได้ และไม่ครอบคลุมความแตกต่างภายในประเทศ (National scores cannot predict individual behavior and do not capture within-country differences)	มีความซับซ้อนในการตีความ เพราะเกี่ยวข้องกับ "สิ่งที่เกิดขึ้นจริง" และ "สิ่งที่ควรเป็น" รวมกันบริบทของการ (Interpretation can be complex as it involves both "As Is" and "Should Be" along with organizational context)	เป็นกรอบค่านิยม จึงไม่อธิบายพฤติกรรมเฉพาะหน้า หรือปฏิบัติได้โดยตรง (As a value framework, it does not explain immediate behaviors or specific practices directly)	มิติเป็นคู่ความแตกต่าง ไม่ใช่เส้นสูง-ต่ำ และต้องอาศัยความเข้าใจบริบทในการตีความ (Bipolar dimensions are not high-low scales and require contextual understanding for proper interpretation)
 หลักในการเลือกใช้กรอบ (Guiding Principle) เริ่มจากคำถามที่ต้องการทำความเข้าใจ ตรวจสอบระดับของข้อมูลที่มีอยู่ และเลือกกรอบที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการ โดยไม่สรุปเกินกว่าสิ่งที่ข้อมูลจะบอกได้ หากจำเป็น สามารถใช้หลายกรอบร่วมกันอย่างมีเหตุผลตามแนวคิด (Start with the research question, consider the level of available data, and choose the framework that best illuminates what you need to understand without overgeneralizing. Use multiple frameworks together when conceptually justified.)  กรอบทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือช่วยคิด ไม่ใช่เครื่องมือตัดสินคน (Cultural frameworks are tools for thinking, not tools for judging people.) →				
ที่มา (Sources): Hofstede (1980); House et al. (2004); Schwartz (1992); Trompenaars & Hampden-Turner (2012); Caprar et al. (2022); Farndale et al. (2023)				

ภาพที่ 2.2 การสังเคราะห์กรอบทางวัฒนธรรม 4 แนวคิด

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Hofstede (1980); House et al. (2004); Schwartz (1992, 1999); Trompenaars and Hampden-Turner (2012); Caprar et al. (2022); Farndale et al. (2023); และ Horak et al. (2023)

ตารางนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อบอกว่า กรอบใดครอบคลุมกว่าหรือดีกว่ากรอบใด แต่ช่วยให้เราเห็นว่า กรอบแต่ละชุดทำให้บางเรื่องชัดเจนขึ้น ขณะเดียวกันก็ไม่ได้อธิบายทุกเรื่อง

ตรงนี้เป็นเหตุผลสำคัญว่า ทำไมการเลือกกรอบจึงควรเริ่มจากคำถามที่เราต้องการตอบ

ความคล้ายไม่ได้หมายความว่าใช้แทนกันได้

เมื่อพิจารณาทั้งสี่กรอบร่วมกัน เราจะพบพื้นที่ที่ดูคล้ายกันอยู่หลายจุด

แนวคิดปัจเจกนิยม-คตริวมหมู่ (Individualism-Collectivism) ของ Hofstede มีบางส่วนที่ใกล้เคียงกับ การให้ความสำคัญกับส่วนรวมในระดับสถาบัน (Institutional Collectivism) และการให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก (In-Group Collectivism) ของ GLOBE รวมถึง ความเป็นอิสระ-การยึดโยงกับกลุ่ม (Autonomy-Embeddedness) ของ Schwartz และ ปัจเจกนิยม-การให้ความสำคัญกับชุมชน (Individualism-Communitarianism) ของ Trompenaars

ในทำนองเดียวกัน ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) ของ Hofstede มีแนวคิดบางส่วนที่ใกล้เคียงกับ ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) ของ GLOBE และยังเชื่อมโยงในบางแง่มุมกับ ลำดับชั้น-ความเสมอภาค (Hierarchy-Egalitarianism) ของ Schwartz

ความใกล้เคียงเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าแต่ละกรอบกำลังอธิบายสิ่งเดียวกันทั้งหมด แต่ช่วยให้เราเห็นว่า นักวิชาการที่พัฒนารอบแต่ละชุดต่างให้ความสนใจกับคำถามพื้นฐานบางเรื่องร่วมกัน เช่น บุคคลควรมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอย่างไร อำนาจควรถูกจัดวางอย่างไร และสังคมให้น้ำหนักกับลำดับชั้นหรือความเสมอภาคแตกต่างกันเพียงใด การมองเห็นจุดเชื่อมโยงเช่นนี้จึงช่วยให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกรอบต่าง ๆ ได้ชัดเจน โดยยังไม่จำเป็นต้องสรุปว่าแนวคิดที่มีความใกล้เคียงกันสามารถนำมาใช้แทนกันได้

แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ แนวคิดที่ดูคล้ายกันไม่ได้หมายความว่าแนวคิดเดียวกัน

แต่ละกรอบมีฐานคิด วิธีการวัด กลุ่มตัวอย่าง และระดับของการวิเคราะห์ (Level of Analysis) ที่แตกต่างกัน ดังนั้น คะแนนหรือมิติจากกรอบหนึ่งจึงไม่ควรถูกนำไปใช้แทนอีกกรอบหนึ่งโดยตรง การเปรียบเทียบข้ามกรอบมีประโยชน์เมื่อใช้เพื่อมองหา ความเชื่อมโยงในเชิงแนวคิด แต่ต้องระมัดระวัง เมื่อนำตัวแปรหรือคะแนนมาเทียบกันเสมือนว่าวัดสิ่งเดียวกัน (Caprar et al., 2022; Farndale et al., 2023)

ประเด็นนี้สำคัญ เพราะหากเราพยายามทำให้ทุกกรอบพูดภาษาเดียวกันทั้งหมด สิ่งที่ได้ดูเหมือนเป็นการสังเคราะห์อาจกลับกลายเป็นการลดทอนความแตกต่างที่เป็นสาระสำคัญของแต่ละกรอบ

การสังเคราะห์จึงไม่ใช่การทำให้ทุกกรอบเหมือนกัน แต่เป็นการมองให้เห็นว่า อะไรเชื่อมโยงกัน อะไรแตกต่างกัน และความแตกต่างนั้นมีความหมายต่อการนำกรอบไปใช้อย่างไร

แล้วควรเลือกกรอบอย่างไร

เมื่อไม่มีกรอบใดอธิบายวัฒนธรรมได้ทั้งหมด การเลือกใช้จึงควรเริ่มจาก คำถาม ไม่ใช่เริ่มจากชื่อของทฤษฎี

หากเราต้องการเห็นภาพกว้างของแนวโน้มระหว่างประเทศ Hofstede อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์ หากคำถามเกี่ยวข้องกับองค์การและภาวะผู้นำ GLOBE อาจช่วยให้เห็นประเด็นเหล่านั้นได้ชัดขึ้น หากต้องการเข้าใจระบบค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังความแตกต่าง Schwartz อาจตอบโจทย์มากกว่า ขณะที่หากสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน Trompenaars อาจเปิดให้เห็นอีกด้านหนึ่งของปัญหา

อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้กรอบไม่ได้หมายความว่า เราต้องเลือกเพียงกรอบเดียวเสมอไป

ในบางคำถาม การใช้มากกว่าหนึ่งกรอบอาจช่วยให้เราเห็นสิ่งที่กรอบเดียวมองไม่เห็น โดยเฉพาะเมื่อเรื่องที่กำลังศึกษามีทั้งระดับสังคม องค์การ และสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล งานร่วมสมัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมให้ความสำคัญมากขึ้นกับการพิจารณาวัฒนธรรมหลายระดับ รวมถึงบริบทที่ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นจริง (Horak et al., 2023)

แต่การใช้หลายกรอบไม่ได้ทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้นโดยอัตโนมัติ

สิ่งสำคัญคือ เราต้องตอบให้ได้ว่า ทำไมจึงต้องใช้มากกว่าหนึ่งกรอบ และแต่ละกรอบกำลังช่วยอธิบายส่วนใดของคำถาม

หากกรอบสองชุดช่วยตอบคำถามคนละส่วน การนำมาใช้ร่วมกันอาจทำให้เราเห็นภาพได้ลึกขึ้น แต่หากนำหลายกรอบมาวางรวมกันเพียงเพราะต้องการให้การวิเคราะห์ครอบคลุม สิ่งที่ได้อาจไม่ใช่ความลึก แต่กลับเป็นความซ้ำซ้อนและทำให้การตีความยากขึ้น

สำหรับผู้เขียน ก่อนเลือกใช้กรอบทางวัฒนธรรม มีคำถามสามข้อที่ควรถามให้ชัด

เรากำลังพยายามทำความเข้าใจอะไร

ข้อมูลที่เราอยู่ในระดับใดและ

กรอบที่เลือกช่วยให้เราเห็นอะไร โดยไม่ทำให้เราสรุปเกินกว่าสิ่งที่ข้อมูลจะบอกได้

สามคำถามนี้เชื่อมกลับไปยังหลักที่วางไว้ตั้งแต่ 2.6 นั่นคือ กรอบทางวัฒนธรรมควรเป็นเครื่องมือช่วยคิด ไม่ใช่เครื่องมือตัดสินคน

จาก “รู้จักกรอบ” สู่ “รู้จักใช้กรอบ”

เมื่อมองย้อนกลับไปตั้งแต่ Hofstede จนถึง Trompenaars สิ่งสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า เราจำได้หรือไม่ว่าแต่ละกรอบมีกี่มิติ หรือประเทศใดมีคะแนนด้านใดสูงกว่าอีกประเทศหนึ่ง

ความรู้เหล่านั้นมีประโยชน์ แต่ยังไม่ใช่วิถีทางของการเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรม

สิ่งที่สำคัญกว่าคือ เมื่อพบความแตกต่าง เราสามารถใช้กรอบเหล่านี้เพื่อ ตั้งข้อสังเกตเบื้องต้น ตั้งคำถาม และมองหาความหมายที่อาจอยู่เบื้องหลังสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังเปิดพื้นที่ให้กับบุคคล บริบท และสถานการณ์จริง

หากกรอบทำให้เราเห็นว่า เรื่องอำนาจอาจมีความสำคัญ สิ่งที่เราควรทำต่อไม่ใช่การสรุปว่า คนที่อยู่ตรงหน้าจะยอมรับอำนาจ แต่คือการกลับไปดูว่า ในสถานการณ์นี้ อำนาจมีความหมายอย่างไร

ในทำนองเดียวกัน เมื่อความสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นประเด็นที่ควรพิจารณา คำถามก็ไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า บุคคลนั้นเป็น “collectivist” หรือไม่ แต่ควรถามต่อว่า กลุ่มใดกำลังมีความหมายต่อเขา และมีความหมายในสถานการณ์นี้อย่างไร

ส่วนเรื่องเวลา การรู้ว่าผู้คนอาจมีแนวโน้มมองเวลาแตกต่างกันยังไม่เพียงพอ สิ่งที่ต้องกลับมาดูคือ ในงานและความสัมพันธ์ที่กำลังเกิดขึ้น คนที่เกี่ยวข้องคาดหวังต่อเวลาอย่างไร

ความแตกต่างเล็ก ๆ ตรงนี้เปลี่ยนวิธีใช้กรอบทางวัฒนธรรมอย่างมาก

จากการใช้กรอบเพื่อ หาคำตอบเกี่ยวกับคน กลายเป็นการใช้กรอบเพื่อ ช่วยให้เรที่ตั้งคำถามกับสิ่งที่ยังไม่เข้าใจ

และตรงนี้เองที่ทำให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมมีความหมายต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมจริง ๆ

กรอบทางวัฒนธรรมไม่ได้มีไว้เพื่อบอกเราว่า คนที่อยู่ตรงหน้าเป็นอย่างไร แต่ช่วยให้เรารู้ว่า ก่อนจะตัดสินเขา เรายังมีอะไรที่ควรถามและทำความเข้าใจอีกบ้าง

เมื่อมาถึงจุดนี้ เราไม่ได้เพียงรู้จักความหมายของวัฒนธรรม ระดับของวัฒนธรรม หรือกรอบที่ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างอีกต่อไป แต่เริ่มเห็นแล้วว่า ความรู้เหล่านี้ควรถูกใช้อย่างไร และมีขอบเขตเพียงใด

คำถามต่อไปจึงไม่ใช่เพียงว่า “วัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร”

แต่เป็นคำถามที่ขยับเข้าใกล้การจัดการมากขึ้นว่า

เมื่อคนที่มีกรอบความหมายต่างกันเข้ามาทำงานและตัดสินใจร่วมกัน **ความแตกต่างเหล่านั้นจะเข้าไปมีบทบาทต่อการรับรู้ การตีความ และการตัดสินใจอย่างไร**

คำถามนี้จึงเป็นสะพานจากการทำความเข้าใจ “วัฒนธรรม” ในบทนี้ ไปสู่การทำความเข้าใจ “คนที่กำลังตีความวัฒนธรรม” ในส่วนถัดไปของหนังสือ

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่ออ่านมาถึงตรงนี้ ผู้เขียนอยากชวนให้ผู้อ่านย้อนกลับไปนึกถึงคนคนหนึ่งที่เราเคยทำงาน เรียน หรือมีปฏิสัมพันธ์ด้วย และในช่วงแรกเรารู้สึกว่า คนคนนั้น **“ต่างจากเรา”**

ความต่างนั้นอาจอยู่ที่วิธีพูด วิธีทำงาน วิธีตัดสินใจ การแสดงความรู้สึก การให้ความสำคัญกับเวลา หรือวิธีปฏิบัติต่อคนที่มีสถานะต่างกัน

สิ่งที่น่าสนใจอาจไม่ใช่เพียงว่า เขาทำอะไรแตกต่างจากเรา

แต่คือ ตอนนั้นเราอธิบายความแตกต่างนั้นว่าอย่างไร

เราเคยคิดหรือไม่ว่า

“คนประเทศนี้เป็นแบบนี้”

“วัฒนธรรมเขาก็เป็นแบบนี้”

หรือ “คนกลุ่มนี้คงไม่เหมือนเรา”

คำอธิบายเหล่านี้เกิดขึ้นได้โดยไม่รู้ตัว เพราะเมื่อพบสิ่งที่ไม่คุ้นเคย เรามักพยายามหาความหมายให้กับสิ่งที่เห็น และความรู้เรื่องวัฒนธรรมก็ช่วยให้เราเห็นความเป็นไปได้บางอย่างได้เร็วขึ้น

แต่หลังจากอ่านบทนี้ ผู้เขียนอยากชวนให้คิดต่อว่า

สิ่งที่เราเห็นเป็นเรื่องของ “วัฒนธรรม” จริง ๆ หรือวัฒนธรรมเป็นเพียงหนึ่งในหลายคำอธิบายที่เป็นไปได้

คนที่ไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอาจให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของอำนาจ แต่ก็อาจยังไม่มั่นใจในการใช้ภาษา ไม่คุ้นเคยกับทิม ไม่มีข้อมูลเพียงพอ หรือเคยเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าการแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ผลดี

เช่นเดียวกับคนที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ก่อนเริ่มเจรจา เราอาจมองเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ในบริบททางวัฒนธรรมของเขา แต่ก็ยังเป็นไปได้ว่า นั่นเป็นวิธีทำงานที่เขาเห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

สิ่งที่กรอบทางวัฒนธรรมช่วยเราได้จึงไม่ใช่การทำให้คำตอบมาเร็วขึ้นเสมอไป

บางครั้งสิ่งที่กรอบเหล่านี้ทำได้ดีกว่าคือ ช่วยให้เราเห็นว่า ยังมีคำถามอะไรที่เราไม่ได้ถาม

เมื่อย้อนกลับไปมองเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น ผู้เขียนอยากชวนให้ลองถามตัวเองว่า

ตอนนั้นเราเห็นอะไร

เราให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นอย่างไร

เราใช้ข้อมูลอะไรในการอธิบายอีกฝ่าย

มีอะไรที่เราเชื่อเกี่ยวกับประเทศ กลุ่ม หรือวัฒนธรรมของเขาอยู่ก่อนแล้วหรือไม่

และหากวันนี้ได้กลับไปอยู่ในสถานการณ์เดิมอีกครั้ง เราจะยังอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นเหมือนเดิมหรือไม่

คำถามเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า เราต้องสงสัยทุกความเข้าใจของตนเอง หรือทำให้การใช้กรอบทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องซับซ้อนเกินไป

ตรงกันข้าม สิ่งที่คุณเขียนอยากชวนให้เห็นคือ ความรู้เรื่องวัฒนธรรมมีคุณค่ามากขึ้น เมื่อเรารู้ด้วยว่า ความรู้นั้นมีขอบเขตตรงไหน

การรู้ว่า สังคมหนึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับอำนาจ กลุ่ม ความสัมพันธ์ หรือเวลาอย่างไร ช่วยให้เราเตรียมตัวและตั้งคำถามได้ดีขึ้น แต่คนที่อยู่ตรงหน้ายังคงเป็นคนคนหนึ่ง ไม่ใช่ค่าเฉลี่ยของประเทศ ไม่ใช่คะแนนของมิติทางวัฒนธรรม และไม่ใช่ตัวแทนทั้งหมดของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

เมื่อมองเช่นนี้ สิ่งที่เราต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมจึงอาจไม่ได้อยู่เพียงที่ว่า

คนอื่นแตกต่างจากเราอย่างไร แต่อยู่ที่การมองเห็นด้วยว่า

เราเองกำลังใช้กรอบอะไรในการทำความเข้าใจความแตกต่างนั้น

ก่อนจะอธิบายสิ่งที่เห็นด้วยวัฒนธรรม ผู้เขียนจึงอยากฝากคำถามหนึ่งไว้กับผู้อ่าน

“ก่อนจะอธิบายสิ่งที่เห็นด้วยวัฒนธรรม ยังมีอะไรเกี่ยวกับคนและสถานการณ์นี้ที่เรายังไม่เข้าใจ?”

บทส่งท้าย

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เราอาจมองเห็นได้ผ่านภาษา การแต่งกาย พิธีกรรม หรือวิถีปฏิบัติ แต่สิ่งที่ทำให้วัฒนธรรมมีความหมายต่อการจัดการไม่ได้อยู่เพียงในสิ่งที่มองเห็น หากยังอยู่ในความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และความหมายที่ผู้คนใช้ในการทำความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

ตลอดบทนี้ เราจึงไม่ได้พยายามตอบว่า คนจากแต่ละวัฒนธรรม “เป็นอย่างไร” แต่พยายามทำความเข้าใจว่า วัฒนธรรมเกิดขึ้น เรียนรู้ ถ่ายทอด และเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร รวมถึงเหตุใดคนที่อยู่ในสังคมเดียวกันจึงยังสามารถคิด ให้ความหมาย และปฏิบัติแตกต่างกันได้

กรอบของ Hofstede, GLOBE, Schwartz และ Trompenaars ช่วยให้เราเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมจากคนละมุม และทำให้สิ่งที่ซับซ้อนสามารถนำมาศึกษาและเปรียบเทียบได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น แต่ไม่มีกรอบใดอธิบายวัฒนธรรมได้ทั้งหมด สิ่งสำคัญจึงไม่ใช่การถามว่า “กรอบใดดีที่สุด” หากอยู่ที่ว่า “เรากำลังพยายามทำความเข้าใจอะไร และกรอบใดช่วยให้เราเห็นเรื่องนั้นได้ชัดเจนขึ้น”

เมื่อใช้ในลักษณะนี้ กรอบทางวัฒนธรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยคิด มากกว่าคำตอบสำเร็จรูปเกี่ยวกับคน ช่วยให้เราเห็นสิ่งที่ควรสังเกต ตั้งคำถามกับสิ่งที่ยังไม่เข้าใจ และกลับไปตรวจสอบกับบุคคลและสถานการณ์จริง เพราะคนคนหนึ่งไม่ได้เป็นเพียงตัวแทนของประเทศหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ยังมีประสบการณ์ บทบาท ความสัมพันธ์ และบริบทอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องพร้อมกัน

เมื่อขยับจากสังคมเข้าสู่โลกของการทำงาน เรื่องนี้ยิ่งมีความสำคัญ เพราะคนไม่ได้เดินเข้าสู่องค์กรโดยทิ้งวัฒนธรรมเดิมไว้ข้างนอก ขณะเดียวกัน องค์กรเองก็มีค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติที่ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น จนสมาชิกเรียนรู้ว่า “ที่นี่อะไรสำคัญ และเราทำงานกันอย่างไร”

สำหรับองค์การที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ คำถามจึงไม่ได้มีเพียงว่า “คนต่างวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร” แต่ขยับไปสู่คำถามว่า “เมื่อคนจากต่างบริบทเข้ามาอยู่ในองค์การเดียวกัน พวกเขาจะทำงานร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมองค์การอย่างไร”

คำถามนี้จะพาเราเข้าสู่บทถัดไป คือ **วัฒนธรรมองค์การในบริบทการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (Organizational Culture in International Business Management)** เพื่อทำความเข้าใจว่า วัฒนธรรมองค์การก่อตัวและถูกถ่ายทอดอย่างไร อะไรเกิดขึ้นเมื่อวัฒนธรรมขององค์การเดินทางข้ามพรมแดน และองค์การจะรักษาสิ่งที่เป็นแกนของตนเอง พร้อมกับปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างไร

เพราะเมื่อธุรกิจก้าวข้ามพรมแดน สิ่งที่เราเดินทางไปด้วยไม่ได้มีเพียงสินค้า เงินทุน เทคโนโลยี และผู้คน แต่ยังรวมถึงความเข้าใจว่า “องค์การนี้เป็นใคร และที่นี่เราทำงานกันอย่างไร”

บทที่ 3

วัฒนธรรมองค์การในบริบทการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (Organizational Culture in International Business Management)

“ความท้าทายของการจัดการวัฒนธรรมองค์การข้ามพรมแดน
ไม่ได้อยู่ที่การทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่อยู่ที่การรู้ว่า อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ
และอะไรต้องสร้างความหมายร่วมกันใหม่”

ในบทที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า วัฒนธรรมไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่มองเห็นผ่านภาษา พิธีกรรม หรือวิถีปฏิบัติ แต่ยังอยู่ในความเชื่อ ค่านิยม และความหมายที่ผู้คนใช้ทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ที่สำคัญ คนคนหนึ่งไม่ได้เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งทั้งหมด แต่สามารถอยู่ท่ามกลาง วัฒนธรรมหลายระดับและนำประสบการณ์ของตนเองเข้ามาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

เมื่อขยับจากสังคมเข้าสู่องค์กร เรื่องนี้ยิ่งน่าสนใจขึ้น

เพราะคนไม่ได้เดินเข้าสู่องค์กรโดยทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนเอาไว้ข้างนอก ขณะเดียวกัน องค์กรเองก็ไม่ได้เป็นเพียงสถานที่ที่คนหลายคนเข้ามาทำงานร่วมกัน แต่เป็นพื้นที่ที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ว่า “ที่นี่อะไรสำคัญ” “อะไรได้รับการยอมรับ” และ “เมื่ออยู่ที่นี่เราทำงานกันอย่างไร”

ความเข้าใจที่ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นจากการทำงานร่วมกันนี้เป็นส่วนสำคัญของ **วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)** วัฒนธรรมองค์การจึงไม่ได้เกิดจากค่านิยมที่เขียนไว้บนผนัง เว็บไซต์ หรือเอกสารขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากสิ่งที่สมาชิกพบเห็นและเรียนรู้ซ้ำ ๆ ผ่านการทำงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการอยู่ร่วมกัน จนบางอย่างค่อย ๆ กลายเป็นความเข้าใจร่วมว่า อะไรคือ วิธีที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแห่งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของ Schein ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ (Schein & Schein, 2021)

ลองคิดว่า หากองค์กรประกาศว่า “เราเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง” แต่ทุกครั้งที่พนักงาน เสนอความเห็นที่ไม่ตรงกับผู้บริหาร กลับไม่ได้รับการรับฟัง สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรนี้ จะมาจากข้อความที่ประกาศไว้ หรือจากสิ่งที่พวกเขาพบเห็นจริงในการทำงาน

คำตอบอาจไม่ได้อยู่ที่อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่สถานการณ์นี้ทำให้เราเห็นว่า ระหว่าง สิ่งที่ต้องการบอกให้รู้ค่า กับ สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ว่าองค์กรให้คุณค่าจริง อาจมีระยะห่างเกิดขึ้นได้

และเมื่อองค์กรดำเนินงานอยู่ในประเทศเดียว เรื่องนี้ก็ซับซ้อนมากพออยู่แล้ว

แต่เมื่อองค์กรก้าวเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ ความซับซ้อนเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง

สำนักงานใหญ่ (Headquarters: HQ) อาจกำหนดค่านิยมหลักชุดเดียวสำหรับองค์กรทั่วโลก แต่บริษัทลูก (Subsidiary) ในแต่ละประเทศไม่ได้รับค่านิยมเหล่านั้นภายใต้บริบทเดียวกัน สมาชิก

ในแต่ละพื้นที่มีทั้งประสบการณ์ วิธีทำงาน ความคุ้นเคย และความคาดหวังที่แตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญงานใหญ่ต้องการสื่อจึงไม่ได้ถูกนำไปใช้ในพื้นที่ใหม่โดยไม่มีการตีความเกิดขึ้นระหว่างทาง

งานศึกษาร่วมสมัยในบริษัทข้ามชาติสนับสนุนประเด็นนี้ค่อนข้างชัดเจน วัฒนธรรมของบริษัทลูกสามารถก่อตัวขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมของบริษัทแม่กับบริบทท้องถิ่น มากกว่าจะเป็นเพียงสำเนาของวัฒนธรรมจากสำนักงานใหญ่ และปัจจัยของพื้นที่ ตลาด ตลอดจนการทำงานของสมาชิกในบริษัทลูกล้วนมีส่วนต่อวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริง (Fregidou-Malama & Hyder, 2024)

จุดนี้ทำให้เราต้องกลับมามองคำว่า “ค่านิยมร่วมขององค์กร” อย่างระมัดระวังขึ้น

การที่องค์กรใช้คำเดียวกันทั่วโลก ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนจะให้ความหมายกับคำนั้นเหมือนกันเสมอไป

ตัวอย่าง การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือ การเปิดรับความคิดเห็น (Speak Up) อาจดูเหมือนเป็นคำที่เข้าใจตรงกัน แต่เมื่อเข้าไปอยู่ในชีวิตการทำงานจริง ความหมายของคำเหล่านี้อาจสัมพันธ์กับประสบการณ์ของสมาชิก รูปแบบการบริหาร และบริบทของพื้นที่ด้วย

งานของ Egeland และ Ly (2022) ซึ่งศึกษาการถ่ายทอดค่านิยมของบริษัทจากนอร์เวย์ไปยังบริษัทลูกในอินเดีย แสดงให้เห็นว่า การถ่ายทอดค่านิยมข้ามบริบทไม่ได้เป็นเพียงการส่งต่อความหมายเดิม แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การปรับความหมายให้เข้ากับบริบทใหม่ (Recontextualization) และการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางสังคมภายในบริษัทอีกด้วย

ดังนั้น หากสำนักงานใหญ่พูดว่า “เราต้องการให้พนักงานกล้าตัดสินใจ” คำถามอาจไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า บริษัทลูกนำค่านิยมนี้ไปใช้หรือไม่

แต่อาจต้องถามต่อว่า

พนักงานในพื้นที่เข้าใจคำว่า “กล้าตัดสินใจ” ว่าอย่างไร

พวกเขามีพื้นที่ให้ตัดสินใจจริงหรือไม่

และเมื่อการตัดสินใจไม่เป็นไปตามที่คาด องค์กรตอบสนองต่อพวกเขาอย่างไร

คำถามเหล่านี้พาเราออกจากการมองวัฒนธรรมองค์กรในฐานะสิ่งที่สำนักงานใหญ่สามารถ “ส่งต่อ” ไปยังพื้นที่ต่าง ๆ และทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่สมาชิก **รับรู้ ตีความ เรียนรู้ และสร้างความหมายร่วมกัน** ภายใต้บริบทที่ตนเองกำลังทำงานอยู่

งานวิจัยล่าสุดเกี่ยวกับการถ่ายทอดค่านิยมจากสำนักงานใหญ่ไปยังบริษัทลูกยิ่งทำให้ประเด็นนี้น่าสนใจขึ้น เพราะการที่ผู้จัดการในบริษัทลูกตีความค่านิยมของสำนักงานใหญ่ใหม่ไม่ได้จำเป็นต้องนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนเสมอไป หากองค์กรสามารถเปิดให้เกิดการปรับความหมายอย่างเหมาะสม กระบวนการดังกล่าวสามารถช่วยให้ค่านิยมระดับโลกยังคงทำหน้าที่เป็นแกนร่วม ขณะเดียวกันก็สามารถเชื่อมกับความเป็นจริงของพื้นที่ได้ (Liu et al., 2026)

ตรงนี้เองที่ทำให้โจทย์ของผู้จัดการในองค์กรระหว่างประเทศไม่ใช่การเลือกระหว่างสองด้านว่า จะ “รักษาทุกอย่างให้เหมือนสำนักงานใหญ่” หรือ “ปล่อยให้แต่ละพื้นที่ทำในแบบของตนเอง”

โจทย์ที่ยากกว่าอยู่ตรงกลางระหว่างสองด้านนั้น

คือการพิจารณาว่า

อะไรคือแกนที่องค์กรควรรักษา

อะไรคือวิธีปฏิบัติที่สามารถปรับให้เหมาะกับบริบท

และ เมื่อความหมายจากสองบริบทไม่ตรงกัน **อะไรคือสิ่งที่ต้องประสานหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันใหม่**

คำถามสามข้อนี้จะเป็นแกนสำคัญของบทนี้ เพราะในโลกของธุรกิจระหว่างประเทศ วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีหน้าที่เพียงสร้างความรู้สึกว่า “เราเป็นองค์กรเดียวกัน” แต่ยังต้องช่วยให้คนที่มีพื้นฐานและประสบการณ์แตกต่างกันสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกพื้นที่เหมือนกันทั้งหมด

งานศึกษาบริษัทข้ามชาติในช่วงหลังสะท้อนโจทย์นี้ในหลายมิติ ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมของสังคมในบริษัทลูก การมีส่วนร่วมของพนักงานท้องถิ่น และความตึงเครียดระหว่างการนำแนวทางจากประเทศต้นทางไปใช้กับการปรับให้เข้ากับประเทศปลายทาง (Feng & Liu, 2023; Patel et al., 2024)

ดังนั้น ในบทนี้เราจะไม่ได้พยายามหาว่า “วัฒนธรรมองค์กรแบบใดดีที่สุด”

แต่จะค่อย ๆ ทำความเข้าใจว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นและถูกเรียนรู้อย่างไร สิ่งที่ต้องการประกาศกับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการทำงานจริงอาจต่างกันตรงไหน วัฒนธรรมของสำนักงานใหญ่กับบริบทของบริษัทลูกเข้ามาพบกันอย่างไร และผู้จัดการควรพิจารณาอะไรเมื่อสิ่งที่ต้องการต้องการรักษาไม่สามารถนำไปใช้ในอีกบริบทหนึ่งได้โดยตรง

ท้ายที่สุด คำถามของบทนี้จึงกลับมาอยู่ที่เรื่องที่คุณเรียกว่า แต่ตอบไม่ง่ายขึ้นกว่า

“เมื่อองค์กรต้องทำงานข้ามพรมแดน เราจะรู้ได้อย่างไรว่า อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ และอะไรต้องสร้างความหมายร่วมกันใหม่”

คำถามนี้จะพาเราจากการ **เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร** ไปสู่การ **จัดการวัฒนธรรมองค์กร** ในสถานการณ์จริง และจะเชื่อมกลับไปยังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** ในช่วงท้ายของบท เมื่อเราต้องตัดสินใจภายใต้ความแตกต่างที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยคำตอบเดียว

3.1 จากวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรมองค์การ (From Culture to Organizational Culture)

“เมื่อผู้คนเข้ามาทำงานร่วมกัน พวกเขาไม่ได้นำเพียงความรู้และประสบการณ์ของตนเองเข้ามา แต่ยังคงค่อย ๆ เรียนรู้ด้วยว่า เมื่ออยู่ที่นี้ อะไรสำคัญ และเราทำงานร่วมกันอย่างไร”

จากบทที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความหมายที่ผู้คนเรียนรู้และใช้ในการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว และคนคนหนึ่งสามารถอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมหลายระดับได้ในเวลาเดียวกัน

เมื่อขยับจากสังคมเข้ามาสู่องค์กร กระบวนการเช่นนี้ยังคงเกิดขึ้น เพียงแต่มี องค์การ เข้ามาเป็นอีกบริบทหนึ่งที่สมาชิกต้องเรียนรู้

คนที่เข้ามาทำงานใหม่จึงไม่ได้เรียนรู้เพียงหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือขั้นตอนการทำงาน แต่ยังคงค่อย ๆ เรียนรู้ไปพร้อมกันว่า เรื่องใดสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหาควรปรึกษาใคร ความคิดเห็นต่างสามารถพูดได้มากน้อยเพียงใด หรือพฤติกรรมแบบใดได้รับการยอมรับ

หลายเรื่องไม่มีใครบอกไว้อย่างเป็นทางการ แต่เมื่อทำงานไปสักระยะ สมาชิกมักเริ่มเข้าใจได้ว่า

“ที่นี่เขาทำงานกันอย่างไร”

ความเข้าใจในลักษณะนี้พาเราเข้าสู่ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งไม่ได้อยู่เพียงในค่านิยม คำขวัญ หรือสิ่งที่องค์กรประกาศว่าตนเองให้ความสำคัญ แต่ยังเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ร่วมกันจากการแก้ปัญหา การปรับตัว และการทำงานร่วมกัน จนกลายเป็นความเข้าใจว่า อะไรสำคัญ อะไรเหมาะสม และควรปฏิบัติอย่างไรเมื่ออยู่ในองค์กรนั้น (Schein & Schein, 2021)

เมื่อมองเช่นนี้ สิ่งที่น่าสนใจจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า องค์กรประกาศว่าตนเองมีค่านิยมอะไร แต่ต้องมองต่อไปว่า

สมาชิกกำลังเรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

สองเรื่องนี้อาจไปในทิศทางเดียวกัน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรแห่งหนึ่งประกาศว่า “เราเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Speak Up)” และสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

แต่ในการประชุม สมาชิกสังเกตว่า เมื่อมีคนตั้งคำถามกับแนวคิดของผู้บริหาร บรรยากาศในห้องกลับเปลี่ยนไป ความคิดเห็นนั้นมักไม่ได้รับการพูดถึงต่อ และเมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นหลายครั้ง คนในทีมก็เริ่มแสดงความคิดเห็นน้อยลง

ไม่มีใครบอกว่า “ห้ามเห็นต่าง”

แต่สมาชิกอาจค่อย ๆ เรียนรู้ด้วยตนเองว่า การแสดงความคิดเห็นต่างมีขอบเขตอยู่ตรงไหน
ลองคิดดูว่า

**ในสถานการณ์นี้ สมาชิกกำลังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากค่านิยมที่ประกาศไว้ หรือจาก
สิ่งที่พวกเขาพบเห็นในการทำงานจริง**

สถานการณ์นี้ทำให้เราเห็นความแตกต่างระหว่าง **สิ่งที่ต้องการต้องการให้สมาชิกเชื่อและ
ปฏิบัติ กับ สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าองค์การให้คุณค่าจริง**

หากสองด้านสอดคล้องกัน ค่านิยมที่ต้องการประกาศย่อมมีโอกาสกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีคิด
และวิถีปฏิบัติของสมาชิกได้ง่ายขึ้น แต่หากสิ่งที่ต้องการพูดกับสิ่งที่สมาชิกพบเห็นสวนทางกัน สมาชิก
ก็ยังคงเรียนรู้วัฒนธรรมอยู่ เพียงแต่อาจไม่ใช่วัฒนธรรมในความหมายเดียวกับที่องค์การตั้งใจจะสร้าง

วัฒนธรรมองค์การจึงไม่ได้อยู่เฉพาะใน **สิ่งที่ต้องการพูดถึง** แต่อยู่ใน **สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ จนสมาชิก
เรียนรู้ว่า ที่นี้ให้ความสำคัญกับอะไรจริง** ความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ต้องการประกาศกับสิ่งที่ผู้นำ
และระบบแสดงออกผ่านการปฏิบัติจริงจึงมีความสำคัญต่อการรับรู้ ความไว้วางใจ และพฤติกรรมของ
สมาชิกภายในองค์การ (Collings et al., 2021; Farndale et al., 2023)

แนวคิดของ Schein ช่วยอธิบายเรื่องนี้ผ่านความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มองเห็นได้ในองค์การ
(Artifacts) ค่านิยมและความเชื่อที่ต้องการประกาศหรือยึดถือ (Espoused Beliefs and Values) และ
สมมติฐานพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions) ที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้และยอมรับ จนบางครั้ง
แทบไม่รู้ตัวว่าสิ่งเหล่านั้นกำลังมีอิทธิพลต่อวิถีคิดและการปฏิบัติของตนเอง (Schein & Schein, 2021)

อย่างไรก็ตาม ในบทนี้เราจะไม่ย้อนกลับไปอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มองเห็นกับสิ่งที่อยู่
เบื้องลึกอย่างละเอียดอีกครั้ง เพราะได้วางพื้นฐานเรื่องนี้ไว้แล้วในบทที่ผ่านมา

สิ่งที่เราสนใจต่อจากนี้มากกว่าคือ

สิ่งเหล่านี้ค่อย ๆ กลายเป็น “วิธีของเรา” ได้อย่างไร

เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ค่อย ๆ กลายเป็น “วิถีของเรา”

วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นในวันเดียว และไม่ได้เกิดจากการประกาศค่านิยมเพียงครั้งเดียว
หลายสิ่งเริ่มต้นจากการที่คนในองค์การต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์บางอย่างร่วมกัน แล้วพบว่า
วิถีคิดหรือวิถีปฏิบัติบางอย่างช่วยให้พวกเขาจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้

หากวิธีนั้นถูกนำกลับมาใช้และยังคงได้ผล สิ่งที่เคยเป็นเพียง **“ทางเลือกหนึ่ง”** อาจค่อย ๆ
กลายเป็น **“วิธีที่เราทำกัน”** และเมื่อถูกใช้ต่อเนื่องนานพอ สมาชิกอาจไม่จำเป็นต้องถามอีกว่า เหตุใด
จึงต้องทำเช่นนั้น เพราะวิธีดังกล่าวได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของความเข้าใจร่วมภายในองค์การแล้ว

กระบวนการนี้สะท้อนแนวคิดเรื่อง **การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)** ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ
ของการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การในมุมมองของ Schein & Schein (2021)

เมื่อมองในลักษณะนี้ คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า

“องค์กรนี้มีวัฒนธรรมอะไร” แต่อาจต้องถามต่อว่า

“คนในองค์กรนี้ผ่านอะไรมาด้วยกัน จนเรียนรู้ว่าวิธีใดคือวิธีที่เหมาะสมสำหรับพวกเขา”

คำถามหลังช่วยให้เราเห็นที่มาของวัฒนธรรม มากกว่าการมองเพียงสิ่งที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน และยังช่วยให้เข้าใจว่า เหตุใดวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างจึงดำรงอยู่ต่อมา แม้ไม่มีข้อบังคับใดเขียนไว้ชัดเจน

สถานการณ์ชวนคิด

ทีมงานแห่งหนึ่งเคยเผชิญกับปัญหาลูกค้าร้องเรียนอย่างรุนแรง ในครั้งนั้น สมาชิกทุกคนหยุดงานของตนชั่วคราวและเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหา จนสามารถจัดการสถานการณ์ได้สำเร็จ

เมื่อเกิดปัญหาใหญ่ขึ้นอีก สมาชิกในทีมกลับมาช่วยกันในลักษณะเดิมโดยแทบไม่ต้องมีใครสั่ง และเมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามา พวกเขาก็ก้อย ๆ เรียนรู้

“เวลามีปัญหาใหญ่ ที่นี้เราไม่ปล่อยให้ใครแก้ปัญหาคนเดียว”

ข้อความนี้ไม่ได้เขียนอยู่ในคู่มือของทีม แต่สิ่งที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นเพียงวิธีแก้ปัญหา ค่อย ๆ กลายเป็นความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ “วิธีของเรา”

ลองคิดว่า

อะไรทำให้วิธีปฏิบัติหนึ่งค่อย ๆ เปลี่ยนจาก “สิ่งที่เราเคยทำ” มาเป็น “สิ่งที่พวกเราทำกัน”

คำตอบไม่ได้อยู่ที่การทำเช่นนั้นซ้ำเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ร่วมกันว่า วิธีนั้นมีความหมายและใช้ได้ผลสำหรับพวกเขาอย่างไร

ตรงนี้ทำให้เห็นอีกด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมไม่ได้เกิดจากสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสร้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ยังสามารถก่อตัวจาก ประสบการณ์ที่สมาชิกผ่านมาร่วมกัน และความหมายที่พวกเขาสร้างขึ้นจากประสบการณ์เหล่านั้น

เมื่อมองเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่ง

สิ่งที่เคยใช้ได้ผลอาจถูกส่งต่อ สิ่งที่ไม่ตอบโจทย์อาจค่อย ๆ ถูกละทิ้ง ขณะที่ประสบการณ์ใหม่อาจทำให้สมาชิกกลับมาตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเชื่อหรือปฏิบัติมาก่อนได้ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีทั้งส่วนที่สร้างความต่อเนื่อง และส่วนที่สามารถเปลี่ยนแปลงผ่านการเรียนรู้เมื่อบริบทเปลี่ยนไป

ประเด็นนี้มีความหมายมากขึ้นเมื่อองค์กรก้าวเข้าสู่ การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

สำนักงานใหญ่และบริษัทลูกอาจอยู่ภายใต้ข้อบังคับเดียวกัน ใช้ชื่อเดียวกัน และมีค่านิยมหลักชุดเดียวกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า สมาชิกในแต่ละพื้นที่จะผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ชุดเดียวกัน

สิ่งที่สำนักงานใหญ่เคยเรียนรู้ว่า “ได้ผล” ในบริบทหนึ่ง จึงไม่จำเป็นต้องทำงานในลักษณะเดียวกันเมื่อถูกนำไปใช้ในอีกบริบทหนึ่ง

เมื่อ “วิถีของเรา” เดินทางไปพบกับ “บริบทใหม่” คำถามจึงไม่ควรมีเพียงว่า จะทำอะไรให้คนในพื้นที่ใหม่ปฏิบัติเหมือนเดิม

แต่อาจต้องถามต่อว่า

อะไรคือสิ่งที่ยังควรรักษา

อะไรจำเป็นต้องปรับให้เหมาะกับบริบท

และ

อะไรอาจต้องเรียนรู้หรือสร้างความหมายร่วมกันใหม่

คำถามเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการมองวัฒนธรรมองค์การในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะทำให้เราไม่รับมองการปรับตัวของพื้นที่ใหม่ว่าเป็นการ “ไม่ทำตามวัฒนธรรมองค์การ” และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หมายความว่า ทุกอย่างสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยไม่มีขอบเขต การดำเนินงานข้ามพรมแดนจึงต้องมองทั้งสิ่งที่องค์การต้องการรักษาร่วมกัน และบริบทระดับพื้นที่ที่อาจทำให้ความหมายและวิธีปฏิบัติของสมาชิกแตกต่างกันออกไป (Caprar et al., 2022; Koveshnikov et al., 2023)

ก่อนจะไปถึงคำถามว่า อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ และอะไรควรสร้างร่วมกันใหม่ เราจำเป็นต้องเข้าใจก่อนว่า วัฒนธรรมองค์การถูกสร้าง ยืนยัน และส่งต่อผ่านไครบ้าง และองค์การทำให้ “วิถีของเรา” เดินทางจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่งได้อย่างไร คำถามนี้จะพาเราเข้าสู่หัวข้อถัดไป

3.2 วัฒนธรรมองค์การก่อตัวและถูกถ่ายทอดอย่างไร (How Organizational Culture Develops and Is Transmitted)

“วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เดินทางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งผ่านคำพูดเพียงอย่างเดียว แต่ผ่านสิ่งที่องค์การเลือกทำ ยอมรับ ให้คุณค่า และทำซ้ำ จนสมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ว่า ที่นี้อะไรสำคัญ”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า วิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติบางอย่างสามารถค่อย ๆ กลายเป็น “วิถีของเรา” จากประสบการณ์ที่สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน

แต่การที่วิธีหนึ่งเกิดขึ้น ไม่ได้หมายความว่า วิธีนั้นจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ และดำรงอยู่ต่อไปได้เสมอ

คำถามต่อมาจึงอยู่ที่ว่า

อะไรทำให้ “วิถีของเรา” ถูกยืนยัน และองค์การส่งต่อความเข้าใจเหล่านั้นจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่งได้อย่างไร

หากมองกระบวนการนี้ให้เป็นระบบ เราอาจเห็นช่องทางสำคัญอย่างน้อยสี่ด้าน ได้แก่ (1) ผู้นำ (Leadership) (2) ระบบและแนวปฏิบัติขององค์การ (Systems and Practices) (3) การเข้าสังคมในองค์การ (Organizational Socialization) และ (4) เรื่องเล่า พิธีกรรม และสัญลักษณ์ (Stories, Rituals, and Symbols)

ทั้งสี่ด้านไม่ได้ทำงานแยกจากกัน แต่ทำงานร่วมกันในการส่งสัญญาณให้สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ว่าอะไรได้รับการยอมรับ อะไรมีคุณค่า และเมื่ออยู่ในองค์กรแห่งนี้ควรคิดหรือตัดสินใจอย่างไร

(1) ผู้นำ: สิ่งที่สำคัญ แต่สิ่งที่เลือกทำอาจสำคัญกว่า (Leadership: What Leaders Say and What They Do)

ในช่วงเริ่มต้นขององค์กร ผู้ก่อตั้งมักมีอิทธิพลต่อการวางรากฐานทางวัฒนธรรม เพราะเป็นผู้กำหนดในหลายเรื่องว่า องค์กรจะให้ความสำคัญกับอะไร จะรับคนแบบใดเข้ามาทำงาน ปัญหาใดควรได้รับความสนใจก่อน และเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจน ควรตัดสินใจอย่างไร

หากแนวทางเหล่านั้นช่วยให้องค์กรจัดการกับปัญหาได้และถูกนำกลับมาใช้ซ้ำ สิ่งเริ่มต้นจากความเชื่อหรือแนวทางของผู้ก่อตั้งอาจค่อย ๆ ถูกยอมรับ และพัฒนาไปเป็นส่วนหนึ่งของความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร (Schein & Schein, 2021)

อย่างไรก็ตาม **สิ่งที่ผู้นำเชื่อไม่ได้กลายเป็นวัฒนธรรมเพียงเพราะผู้นำพูดถึงสิ่งนั้นบ่อย ๆ**

สมาชิกยังมองว่า เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจจริง ผู้นำเลือกทำอะไร

สิ่งที่ผู้นำให้ความสนใจ เรื่องที่ติดตามอย่างต่อเนื่อง วิธีตอบสนองต่อปัญหา การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับ ล้วนส่งสัญญาณให้สมาชิกค่อย ๆ มองเห็นว่า **อะไรคือสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญจริง** กลไกเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝังวัฒนธรรมผ่านบทบาทของผู้นำ (Culture-Embedding Mechanisms) (Schein & Schein, 2021)

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรสองแห่งต่างประกาศว่า “คนคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของเรา”

เมื่อทั้งสององค์กรเผชิญกับผลประกอบการที่ลดลง องค์กรแรกเลือกตัดงบประมาณพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับต้น ๆ ยกเลิกการฝึกอบรม และเพิ่มภาระงานโดยแทบไม่มีการพูดคุยกับพนักงาน

อีกองค์กรหนึ่งเผชิญกับปัญหาเดียวกัน แต่ผู้บริหารเลือกอธิบายสถานการณ์ให้พนักงานรับรู้ พยายามรักษาการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันหาวิธีลดต้นทุน

ทั้งสองแห่งยังคงใช้คำว่า “People First” เหมือนกัน แต่สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ใช่ความหมายเดียวกัน

จุดที่น่าสนใจจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า องค์กรประกาศให้ความสำคัญกับคนหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่า **เมื่อถึงช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจจริง สมาชิกกำลังมองเห็นคุณค่าใดจากสิ่งที่ผู้นำเลือกทำ**

โดยเฉพาะเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความกดดัน การตัดสินใจของผู้นำมักทำให้สิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญปรากฏชัดขึ้น และการตัดสินใจเหล่านั้นไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแก้ปัญหาที่อยู่ตรงหน้า แต่ยังสามารถกลายเป็น “บทเรียน” ที่สมาชิกนำไปใช้ทำความเข้าใจว่า หากเกิดสถานการณ์คล้ายกันอีก องค์กรแห่งนี้ น่าจะให้ความสำคัญกับอะไร และพวกเขาควรปฏิบัติอย่างไร

(2) ระบบและแนวปฏิบัติ: เมื่อค่านิยมเดินเข้าไปอยู่ในวิธีบริหารองค์การ (Systems and Practices)

แม้ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญ แต่วัฒนธรรมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว

เมื่อองค์การเติบโตขึ้น สิ่งที่เคยเกิดจากการตัดสินใจของคนบางคนอาจค่อย ๆ ถูกทำให้เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบและแนวปฏิบัติขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผล การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสรรทรัพยากร หรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาว่า ผลงานแบบใดคือผลงานที่องค์การต้องการ

ระบบเหล่านี้อาจดูเหมือนเป็นเพียงเครื่องมือทางการบริหาร แต่หากมองอีกด้านหนึ่ง ระบบกำลังส่งสัญญาณให้สมาชิกอยู่ตลอดเวลาว่า

“อะไรคือสิ่งที่องค์การให้คุณค่า”

เมื่อสิ่งที่องค์การประกาศ สิ่งที่ทำ และสิ่งที่ระบบสนับสนุนไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกย่อมมองเห็นความหมายของค่านิยมเหล่านั้นได้ชัดเจน แต่หากแต่ละส่วนส่งข้อความคนละแบบ สมาชิกก็ยังคงเรียนรู้วัฒนธรรมอยู่ เพียงแต่สิ่งที่พวกเขาเรียนรู้อาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับที่องค์การตั้งใจจะสื่อ

สถานการณ์ชวนคิด

องค์การแห่งหนึ่งประกาศว่า “การทำงานเป็นทีม (Teamwork)” เป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก และผู้บริหารพูดอยู่เสมอว่า ความสำเร็จขององค์การเกิดจากการช่วยเหลือกัน

แต่เมื่อถึงเวลาประเมินผลงาน ระบบกลับให้ความสำคัญเกือบทั้งหมดกับผลลัพธ์รายบุคคล ผู้ที่ทำผลงานได้สูงได้รับรางวัลและมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า แม้ว่าบางครั้งจะไม่ได้ช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นในทีมก็ตาม

เมื่อเวลาผ่านไป สมาชิกเริ่มให้ความสำคัญกับผลงานของตนเองมากขึ้น และแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันน้อยลง

เมื่อมองจากมุมของสมาชิก สิ่งที่น่าสนใจจึงไม่ใช่เพียงว่าองค์การเขียนคำว่า “Teamwork” ไว้อย่างไร แต่คือ ระบบกำลังทำให้พวกเขาเรียนรู้ว่า พฤติกรรมแบบใดมีคุณค่าจริง

ตรงนี้ทำให้เราเห็นว่า ระบบการประเมินและการให้รางวัลไม่ได้ทำหน้าที่เพียงบริหารผลงาน แต่ยังส่งสัญญาณทางวัฒนธรรมไปพร้อมกันด้วย

การสร้างวัฒนธรรมจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่การกำหนดค่านิยม แต่ต้องย้อนกลับมาดูด้วยว่า ระบบที่องค์การใช้อยู่กำลังช่วยยืนยัน หรือกำลังส่งข้อความที่สวนทางกับค่านิยมเหล่านั้น

(3) การเข้าสังคมในองค์กร: สมาชิกใหม่เรียนรู้ “วิธีของเรา” อย่างไร (Organizational Socialization)

อีกช่วงเวลาหนึ่งที่ทำให้เราเห็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมได้ชัด คือ เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในองค์กร

การคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ (Orientation) และการเข้าสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) ช่วยให้สมาชิกใหม่ค่อย ๆ เรียนรู้บทบาท ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ และวิธีปฏิบัติที่จำเป็นต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

แต่การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในห้องปฐมนิเทศ

หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายภายในองค์กร และประสบการณ์ในแต่ละวัน ล้วนมีส่วนทำให้สมาชิกใหม่ค่อย ๆ เปลี่ยนจาก “คนนอก” มาเป็นคนที่เข้าใจวิถีคิดและวิธีทำงานของพื้นที่ที่ตนเข้ามาอยู่ งานร่วมสมัยด้านการเข้าสังคมในองค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งกับข้อมูลที่ต้องการส่งให้สมาชิกใหม่ ความสัมพันธ์ การสนับสนุน และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปรับตัว (Gilmore & Harding, 2021; Jiang et al., 2022; Dai & Fang, 2023)

สมาชิกใหม่จึงอาจกำลังเรียนรู้สองเรื่องไปพร้อมกัน คือ สิ่งที่ต้องการตั้งใจบอกว่า “ที่นี่ควรเป็นอย่างไร” และ สิ่งที่คนรอบตัวกับประสบการณ์จริงกำลังทำให้เขาเข้าใจว่า “ที่นี่เป็นอย่างไร”

การถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงไม่ใช่กระบวนการที่องค์กรเพียง “ส่ง” ความหมาย แล้วสมาชิก “รับ” ความหมายนั้นไปทั้งหมด เพราะระหว่างทางยังมีการสังเกต การมีปฏิสัมพันธ์ และการตีความเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

(4) เรื่องเล่า พิธีกรรม และสัญลักษณ์: สิ่งที่ต้องการเลือกจดจำ (Stories, Rituals, and Symbols)

วัฒนธรรมยังถูกส่งต่อผ่านสิ่งที่บางครั้งเราไม่ได้มองว่าเป็น “ระบบ” ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล่า เหตุการณ์สำคัญ พิธีกรรม สัญลักษณ์ หรือบุคคลที่ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอ

สิ่งเหล่านี้ช่วยให้สมาชิกเรียนรู้เรื่องขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง

สิ่งที่น่าสนใจจึงไม่ได้มีเพียงว่า เรื่องนั้นเกิดอะไรขึ้น แต่อยู่ที่ว่า เหตุใดเรื่องนี้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรเลือกจดจำและเล่าต่อ

เมื่อเรื่องหนึ่งถูกเล่าซ้ำ ความหมายบางอย่างก็เดินทางไปพร้อมกับเรื่องนั้นด้วยว่า พฤติกรรมแบบใดได้รับการยอมรับ สิ่งใดมีความสำคัญ และคนแบบใดถูกมองว่าเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการให้คุณค่า เรื่องเล่า พิธีกรรม และสัญลักษณ์จึงสามารถทำหน้าที่สะท้อนและส่งต่อความหมายทางวัฒนธรรมจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่งได้ (Schein & Schein, 2021; Julrasorn & Chaiwong, 2021)

จากการ “ส่งต่อ” สู่การ “ตีความ”

เมื่อมาถึงตรงนี้ เราจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ถูกส่งต่อผ่านช่องทางเดียว

ผู้นำ ส่งสัญญาณผ่านสิ่งที่เลือกและตัดสินใจ **ระบบและแนวปฏิบัติ** ยืนยันว่าอะไรได้รับการให้คุณค่า **การเข้าสังคมในองค์กร** ทำให้สมาชิกใหม่เรียนรู้วิธีที่จะเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่นั้น ขณะที่ **เรื่องเล่าพิธีกรรม และสัญลักษณ์** ช่วยให้ความหมายบางอย่างเดินทางจากสมาชิกกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง

แต่ยังมีอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน

สิ่งที่ถูกส่งต่อ ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเดียวกับสิ่งที่ผู้รับเข้าใจเสมอไป

สมาชิกไม่ได้เข้ามาในองค์กรโดยไม่มีประสบการณ์เดิมติดตัวมาด้วย แต่ละคนมีประสบการณ์ บทบาท ความสัมพันธ์ และความคุ้นเคยที่แตกต่างกัน พฤติกรรมหรือเหตุการณ์เดียวกันจึงสามารถถูกให้ความหมายต่างกันได้ สิ่งที่ต้องการหรือผู้นำมองว่าเป็นการสนับสนุน อาจไม่ได้ถูกรับรู้ในความหมายเดียวกันจากสมาชิกทุกคน

ความแตกต่างนี้ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายใดเข้าใจถูกหรือผิด แต่ทำให้เราเห็นว่า ระหว่างสิ่งที่องค์กร “ส่ง” กับสิ่งที่สมาชิก “เข้าใจ” ยังมีกระบวนการหนึ่งเกิดขึ้นอยู่ตรงกลาง นั่นคือ **การตีความ (Interpretation)**

จุดนี้มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เพราะหากเราสนใจเพียงว่าองค์กรต้องการส่งความหมายอะไร แต่ไม่ได้มองว่าสมาชิกกำลังให้ความหมายกับสิ่งนั้นอย่างไร เราอาจกำลังมองวัฒนธรรมจากด้านของผู้ส่งเพียงด้านเดียว

เมื่อวัฒนธรรมต้องเดินทางข้ามพรมแดน

ประเด็นเรื่องการตีความยังมีความสำคัญเมื่อองค์กรดำเนินงานในหลายประเทศ

สำนักงานใหญ่ บริษัทลูก ผู้บริหารจากประเทศต้นทาง ผู้จัดการท้องถิ่น และสมาชิกในแต่ละพื้นที่ อาจอยู่ภายใต้ข้อบังคับและค่านิยมหลักชุดเดียวกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกฝ่ายจะมีประสบการณ์ บริบท และความเข้าใจต่อวิธีปฏิบัติขององค์กรเหมือนกัน

การส่งต่อแนวปฏิบัติจากสำนักงานใหญ่ไปยังบริษัทลูกจึงไม่ใช่เพียงการนำ “วิธีที่ใช้ได้ผล” จากที่หนึ่งไปวางไว้อีกที่หนึ่ง แต่ต้องผ่านบริบททางสังคม วัฒนธรรม และสถาบันของพื้นที่ ซึ่งอาจมีส่วนต่อการตีความ การปรับ และการนำแนวปฏิบัตินั้นไปใช้จริง (Caprar et al., 2022; Kovesnikov et al., 2023)

ดังนั้น สิ่งที่สำนักงานใหญ่ต้องการส่งต่ออาจยังคงมีแก่นเดิม แต่ **วิธีที่แก่นนั้นถูกเข้าใจและนำไปปฏิบัติไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมดในทุกพื้นที่**

ตรงนี้ทำให้โจทย์ของการจัดการวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจระหว่างประเทศเปลี่ยนไปเล็กน้อย แทนที่จะถามเพียงว่า “เราจะทำให้ทุกพื้นที่เหมือนกันได้อย่างไร”

เราอาจต้องถามว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการรักษาร่วมกัน และอะไรคือส่วนที่ควรเปิดพื้นที่ให้เกิดการตีความและปรับให้เหมาะกับบริบท”

เมื่อมองภาพรวม วัฒนธรรมองค์การจึงเดินทางผ่าน ผู้นำ ระบบ การเข้าถึงคนในองค์กร และเรื่องราวที่สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน แต่กลไกเหล่านี้ไม่ได้เพียงส่งต่อว่าองค์กรให้คุณค่ากับอะไร ยังเปิดพื้นที่ให้สมาชิกตีความด้วยว่า คุณค่าเหล่านั้นมีความหมายอย่างไรในการทำงานจริง

สำหรับองค์การที่ดำเนินงานข้ามพรมแดน กระบวนการนี้ยิ่งซับซ้อนขึ้น เพราะความหมายเดียวกันอาจต้องเดินทางผ่านคน ระบบ และบริบทที่แตกต่างกัน สิ่งที่ต้องการตั้งใจส่งต่อจึงไม่จำเป็นต้องถูกเข้าใจหรือแสดงออกในรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

คำถามสำคัญที่ตามมาจึงอยู่ที่ว่า เมื่อสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะสร้างเดินทางผ่านคน ระบบ และบริบทต่าง ๆ สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการทำงานจริงยังเป็นความหมายเดียวกับที่องค์กรตั้งใจไว้หรือไม่ คำถามนี้จะพาเราเข้าสู่หัวข้อถัดไป

3.3 สิ่งที่ต้องการบอกว่าเป็น กับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ว่าเป็นจริง (Espoused Culture and Culture in Practice)

“วัฒนธรรมที่ต้องการต้องการสร้างมีความสำคัญ แต่สิ่งที่สมาชิกพบเจอในทุกวันต่างหากที่ค่อย ๆ บอกพวกเขาว่า ที่นี่เป็นอย่างไร”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การถูกส่งต่อผ่านหลายช่องทาง ทั้งผู้นำ ระบบและแนวปฏิบัติ การเข้าถึงคนในองค์กร ตลอดจนเรื่องราวและประสบการณ์ที่สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน

แต่การส่งต่อไม่ได้หมายความว่า สิ่งที่ต้องการตั้งใจจะสร้างกับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการทำงานจริงจะเป็นเรื่องเดียวกันเสมอไป

องค์กรอาจกำหนดค่านิยมไว้อย่างชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นทางการ และสื่อสารกับสมาชิกว่า “เราเป็นองค์กรแบบใด” ขณะที่สมาชิกเองก็กำลังเรียนรู้จากอีกด้านหนึ่งว่า เมื่อทำงานอยู่ที่นี่จริง ๆ อะไรเกิดขึ้นได้ อะไรเกิดขึ้นไม่ได้ และอะไรมีความหมายต่อการทำงาน

สองด้านนี้ไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกัน

หากสิ่งที่องค์กรประกาศกับสิ่งที่สมาชิกพบเจอสอดคล้องกัน ค่านิยมที่องค์กรต้องการสร้างย่อมมีโอกาสได้รับการยืนยันผ่านประสบการณ์จริง แต่หากสองด้านเริ่มห่างออกจากกัน สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการปฏิบัติอาจมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและพฤติกรรมมากกว่าสิ่งที่เขียนไว้ในเอกสาร

ตรงนี้ทำให้การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การไม่ควรหยุดอยู่ที่คำถามว่า

“องค์กรประกาศว่าตนเองให้คุณค่ากับอะไร”

แต่ต้องมองต่อไปว่า

“สมาชิกกำลังพบเห็นและเรียนรู้อะไรจากการทำงานอยู่ในองค์กรนั้นจริง ๆ”

วัฒนธรรมที่องค์กรตั้งใจ กับวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ

แนวคิดของ Schein ช่วยให้เราเห็นความแตกต่างระหว่าง ค่านิยมและความเชื่อที่องค์กรประกาศหรือยึดถือ (Espoused Beliefs and Values) กับสมมติฐานที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ และใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร (Schein & Schein, 2021)

เมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการ เราอาจมองสองด้านควบคู่กัน คือ **วัฒนธรรมที่องค์กรตั้งใจหรือสื่อว่าต้องการให้เป็น (Espoused Culture)** และ **วัฒนธรรมที่ปรากฏผ่านการปฏิบัติจริง (Culture in Practice)**

ด้านแรกทำให้เราเห็นว่าองค์กรต้องการมุ่งไปทางใด

ส่วนด้านหลังทำให้เราเห็นว่า สมาชิกกำลังพบเจออะไรอยู่จริง

การแยกสองด้านนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อจับผิดองค์กรว่า “พูดอย่างหนึ่งแต่ทำอีกอย่าง” เพราะในความเป็นจริง สิ่งที่องค์กรตั้งใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานอาจไม่สอดคล้องกันทั้งหมดในทุกสถานการณ์

สิ่งที่มีความหมายต่อการจัดการมากกว่าคือ

ช่องว่างระหว่างสองด้านกำลังเกิดขึ้นตรงไหน เพราะอะไร และสมาชิกกำลังให้ความหมายกับช่องว่างนั้นอย่างไร

คำถามนี้สำคัญ เพราะทำให้เราไม่ได้หยุดอยู่ที่การมองเห็นว่า “มีความแตกต่าง” แต่เริ่มสนใจว่าความแตกต่างนั้นกำลังบอกอะไรเกี่ยวกับองค์กร

ช่องว่างไม่ได้หมายถึงความล้มเหลวเสมอไป

เมื่อพบว่าสิ่งที่องค์กรตั้งใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่เหมือนกัน เราอาจริบมองว่าเป็นปัญหา

แต่ช่องว่างไม่ได้มีความหมายเช่นนั้นเสมอไป

บางครั้งค่านิยมใหม่อาจอยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนผ่าน ขณะที่ระบบหรือวิธีปฏิบัติเดิมยังไม่ทันปรับตาม บางครั้งสมาชิกแต่ละกลุ่มอาจตีความค่านิยมเดียวกันแตกต่างกัน หรือเงื่อนไขในการทำงานจริงอาจทำให้สมาชิกไม่สามารถปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรตั้งใจไว้ได้ทั้งหมด

ในองค์กรที่มีหลายหน่วยงาน หลายวิชาชีพ หรือดำเนินงานในหลายประเทศ ความแตกต่างเช่นนี้ยังเกิดขึ้นได้ง่าย เพราะสมาชิกไม่ได้ทำงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขเดียวกันทั้งหมด

ดังนั้น เมื่อพบช่องว่าง สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรทำอาจไม่ใช่การรีบถามว่า

“ใครไม่ทำตามวัฒนธรรมองค์กร” แต่อาจต้องถามก่อนว่า

“อะไรทำให้สิ่งที่องค์กรตั้งใจกับสิ่งที่สมาชิกกำลังเผชิญอยู่ไม่เป็นเรื่องเดียวกัน”

การเปลี่ยนคำถามเพียงเล็กน้อยนี้ทำให้ช่องว่างทางวัฒนธรรมกลายเป็น **ข้อมูลสำหรับทำความเข้าใจองค์กร** มากกว่าจะถูกมองเป็นพฤติกรรมที่ต้องรีบแก้ไข

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำหนด **“Customer First”** เป็นค่านิยมร่วมของทุกประเทศ และให้อำนาจพนักงานแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอการอนุมัติในทุกเรื่อง

บริษัทลูกแห่งหนึ่งนำค่านิยมดังกล่าวมาใช้เช่นเดียวกัน แต่ผู้จัดการในพื้นที่ยังต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดจากการตัดสินใจของทีม ขณะที่ระบบควบคุมภายในกำหนดให้การตัดสินใจหลายประเภทต้องผ่านผู้บังคับบัญชา

เมื่อเวลาผ่านไป พนักงานจึงเลือกขออนุมัติก่อน แม้ในบางเรื่องจะได้รับอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

หากมองจากสำนักงานใหญ่ พฤติกรรมดังกล่าวอาจถูกตีความว่า บริษัทลูกยังไม่ยอมรับวัฒนธรรม **“Customer First”**

แต่เมื่อมองจากบริบทของสมาชิกในพื้นที่ ภาพที่เห็นอาจไม่เหมือนเดิม

พนักงานไม่ได้จำเป็นต้องปฏิเสธการให้ความสำคัญกับลูกค้า เพียงแต่กำลังทำงานอยู่ท่ามกลางสัญญาณหลายชุด ทั้งค่านิยมจากสำนักงานใหญ่ ระบบควบคุม ความรับผิดชอบของผู้จัดการ และประสบการณ์จากการตัดสินใจที่ผ่านมา

สิ่งที่ดูเหมือน **“ไม่ทำตามวัฒนธรรม”** จึงอาจเป็นความพยายามของสมาชิกในการหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมท่ามกลางความคาดหวังหลายด้าน

เมื่อมองเช่นนี้ ช่องว่างระหว่าง **Espoused Culture** กับ **Culture in Practice** จึงไม่ได้เพียงบอกเราว่า สิ่งที่ต้องการตั้งใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่ตรงกัน แต่ยังช่วยให้ย้อนกลับไปมองว่า ระบบ บริบท หรือประสบการณ์ใดกำลังทำให้สมาชิกเรียนรู้ความหมายที่แตกต่างจากสิ่งที่ต้องการตั้งใจ

หากต้องการเห็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริง เราควรมองตรงไหน

การอ่านวิสัยทัศน์ ค่านิยม หรือคู่มือขององค์กรช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็น แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เราเข้าใจวัฒนธรรมที่สมาชิกกำลังใช้ชีวิตอยู่ภายในนั้น

สิ่งที่ควรมองควบคู่กันคือ **รูปแบบที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในการทำงาน**

เราอาจสังเกตว่า เมื่อเกิดความผิดพลาด องค์กรตอบสนองอย่างไร เมื่อความคิดเห็นแตกต่างกัน ใครสามารถพูดได้ และเมื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจกับค่านิยมบางอย่างเกิดความตึงเครียด สิ่งใดมักได้รับความสำคัญก่อน

เช่นเดียวกับการมองว่า **ใครได้รับการยอมรับ พฤติกรรมแบบใดได้รับรางวัล และการตัดสินใจเรื่องสำคัญเกิดขึ้นจริงอย่างไร**

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้มีไว้เพื่อค้นหา “วัฒนธรรมที่แท้จริง” เพียงชุดเดียว แต่ช่วยให้เราเห็นรูปแบบของความหมายที่สมาชิกกำลังเรียนรู้จากการทำงานจริง

เมื่อรูปแบบบางอย่างเกิดขึ้นซ้ำ ความหมายของมันอาจค่อย ๆ มีน้ำหนักมากขึ้น จนสมาชิกนำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ประกอบการตัดสินใจว่า **เมื่ออยู่ที่นี้ ควรทำอะไร**

ในองค์กรข้ามชาติ ช่องว่างอาจมีมากกว่าหนึ่งแบบ

เรื่องนี้ซับซ้อนขึ้นเมื่อองค์กรดำเนินงานข้ามพรมแดน

สำนักงานใหญ่สามารถกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรได้ แต่เมื่อค่านิยมเหล่านั้นเดินทางไปยังบริษัทลูก สมาชิกในแต่ละพื้นที่ยังต้องทำงานอยู่ภายใต้บริบททางสังคม สถาบัน ระบบแรงงาน ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน

บริษัทลูกจึงไม่ได้เป็นเพียง “ผู้รับ” วัฒนธรรมจากสำนักงานใหญ่ แต่สามารถมีบทบาทในการตีความและปรับแนวปฏิบัติขององค์กรให้สามารถทำงานได้ภายใต้บริบทของตนเอง การศึกษาบริษัทข้ามชาติจึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการประสานให้เกิดความสอดคล้องในระดับองค์การกับการตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่ มากกว่าการมองการถ่ายทอดแนวปฏิบัติเป็นกระบวนการทางเดียว (Caprar et al., 2022; Kovesnikov et al., 2023)

แต่ตรงนี้มีคำถามที่ต้องคิดถึงอีกชั้นหนึ่ง

หากบริษัทลูกปรับวิธีปฏิบัติให้เหมาะกับบริบท เราจะรู้ได้อย่างไรว่า สิ่งที่เกิดขึ้นคือ “การปรับ” วัฒนธรรมให้ทำงานได้ในพื้นที่ หรือกำลังทำให้แก่นของวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไป

คำถามนี้สำคัญกว่าการถามว่า ทุกพื้นที่เหมือนกันหรือไม่

เพราะความสอดคล้องทางวัฒนธรรมไม่ได้จำเป็นต้องหมายถึงการที่ทุกประเทศต้องมีพฤติกรรมหรือวิธีปฏิบัติเหมือนกันทั้งหมด สิ่งที่แสดงออกภายนอกอาจแตกต่างกันได้ หากความหมายหรือหลักการสำคัญที่องค์กรต้องการรักษายังคงอยู่

ในทางกลับกัน วิธีปฏิบัติที่ดูเหมือนกันก็ไม่ได้หมายความว่า สมาชิกในแต่ละพื้นที่กำลังให้ความหมายกับสิ่งนั้นเหมือนกัน

โจทย์ของผู้บริหารจึงซับซ้อนจากการถามว่า “เราจะทำให้ทุกพื้นที่เหมือนกันได้อย่างไร”

ไปสู่คำถามที่ละเอียดกว่า คือ “อะไรคือแก่นที่องค์กรต้องการรักษา และเราจะเปิดพื้นที่ให้วิธีปฏิบัติแตกต่างกันได้มากเพียงใด โดยที่แก่นนั้นยังไม่สูญหาย”

ตรงนี้เป็นจุดที่การจัดการวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศเริ่มมีความหมายมากกว่าการถ่ายทอดค่านิยมจากสำนักงานใหญ่ไปยังบริษัทลูก เพราะผู้บริหารต้องแยกให้ออกระหว่างความแตกต่างที่เกิดจากการปรับให้เหมาะกับบริบท กับ ความแตกต่างที่กำลังเปลี่ยนความหมายของสิ่งที่องค์กรต้องการรักษาร่วมกัน

จากช่องว่างทางวัฒนธรรมสู่โจทย์ของการจัดการ

เมื่อมองมาถึงตรงนี้ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะเป็นกับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการทำงานจริง จึงไม่ใช่เพียงเรื่องของการสื่อสารค่านิยมให้ชัดเจน

บางครั้งช่องว่างอาจเกิดจากผู้นำ บางครั้งเกิดจากระบบ บางครั้งมาจากการตีความที่แตกต่างกัน และในบางบริบท สิ่งที่คุณเหมือนเป็นช่องว่างอาจเป็นการปรับตัวที่จำเป็นเพื่อให้ค่านิยมนั้นสามารถทำงานได้จริง

ดังนั้น ก่อนจะถามว่า “จะอย่างไรให้สมาชิกทำตามวัฒนธรรมองค์กร” เราอาจต้องทำความเข้าใจก่อนว่า สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นมีความหมายอย่างไรสำหรับคนที่อยู่ในสถานการณ์นั้น

ตรงนี้ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเชื่อมเข้ากับ **การจัดการ** อย่างชัดเจนขึ้น

เพราะผู้บริหารไม่ได้ทำงานกับค่านิยมที่เขียนอยู่บนกระดานเท่านั้น แต่ต้องทำงานกับความหมายที่ผู้คนสร้างขึ้นจากสิ่งที่พบเห็นและประสบอยู่ทุกวัน

และเมื่อองค์กรประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม หลายวิชาชีพ หลายพื้นที่ หรือหลายประเทศ ความหมายเหล่านั้นก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด

คำถามต่อไปจึงไม่ใช่เพียงว่า “องค์กรของเรามีวัฒนธรรมอะไร”

แต่คือ “ภายในองค์กรเดียวกัน ทุกคนกำลังอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมชุดเดียวกันจริงหรือไม่”

คำถามนี้จะพาเราเข้าสู่หัวข้อถัดไป

3.4 วัฒนธรรมย่อยและความหลากหลายภายในองค์กร (Organizational Subcultures and Cultural Diversity)

“การอยู่ในองค์กรเดียวกัน ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะมองเห็น ให้ความหมาย และทำงานด้วยวิธีเดียวกันทั้งหมด”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นว่า สิ่งที่ต้องการตั้งใจจะสร้างกับสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้จากการทำงานจริงอาจไม่ได้สอดคล้องกันทั้งหมด และเมื่อองค์กรประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม หลายวิชาชีพ หรือหลายพื้นที่ ความหมายที่สมาชิกสร้างขึ้นจากประสบการณ์ของตนก็ยังมีโอกาสแตกต่างกัน

ตรงนี้ทำให้เกิดคำถามสำคัญอีกข้อหนึ่งว่า

ภายในองค์กรเดียวกัน เรากำลังอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมเพียงชุดเดียวจริงหรือไม่

หากมององค์กรจากภายนอก เราอาจเห็นชื่อเดียวกัน ตราสัญลักษณ์เดียวกัน ค่านิยมหลักชุดเดียวกัน และระบบบริหารที่เชื่อมโยงกัน จึงเป็นเรื่องง่ายที่จะเรียกรวมว่าองค์กรนั้นมี “**วัฒนธรรมองค์กร**” แบบหนึ่ง

แต่เมื่อขยับเข้าไปใกล้การทำงานจริง ภาพที่เห็นอาจซับซ้อนกว่านั้น

ฝ่ายการตลาดอาจคุ้นเคยกับความรวดเร็วและการตอบสนองต่อลูกค้า ขณะที่ฝ่ายการเงินให้ความสำคัญกับความถูกต้องและการควบคุมความเสี่ยง ทีมวิจัยและพัฒนาอาจยอมรับการทดลองและความไม่แน่นอนได้มากกว่า ขณะที่หน่วยงานด้านคุณภาพต้องรักษามาตรฐานและความสม่ำเสมอ

ความแตกต่างเช่นนี้ทำให้เราเห็นว่า ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่ดูเหมือนเป็นภาพเดียว สมาชิกบางกลุ่มสามารถพัฒนาความเข้าใจ บรรทัดฐาน ภาษา และวิธีปฏิบัติบางอย่างร่วมกัน จนเกิดเป็น **วัฒนธรรมย่อย (Organizational Subculture)** ขึ้นภายในองค์การได้ งานร่วมสมัยยังชี้ให้เห็นว่า ภายในวัฒนธรรมย่อยอาจเกิด **วัฒนธรรมระดับย่อยลงไปอีก (Microculture)** จากกลุ่มที่มีประสบการณ์และการทำงานร่วมกันเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (Kiaos, 2023)

เมื่อองค์การหนึ่งไม่ได้มีเพียงวัฒนธรรมเดียว

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมย่อยช่วยให้เราไม่มองวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ เป็นเนื้อเดียวกันทั้งหมด

สมาชิกอาจมีความหมายบางอย่างร่วมกันในระดับองค์การ ขณะเดียวกันก็พัฒนาความเข้าใจเฉพาะจากวิชาชีพ หน่วยงาน ระดับการบริหาร พื้นที่ หรือประสบการณ์ที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งผ่านมาร่วมกัน

ดังนั้น การพูดว่า “องค์การนี้มีวัฒนธรรมแบบนี้” อาจยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การทั้งหมด

Martin (2002) เสนอแนวทางที่ช่วยให้เราเห็นภาพนี้ชัดเจนขึ้นผ่านสามมุมมอง ได้แก่ **การบูรณาการ (Integration)** ซึ่งมองหาความหมายที่สมาชิกมีส่วนร่วม **ความแตกต่าง (Differentiation)** ซึ่งทำให้เห็นความหมายที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มหรือวัฒนธรรมย่อย และ **ความคลุมเครือ (Fragmentation)** ซึ่งยอมรับว่า ในบางเรื่องสมาชิกอาจยังไม่มี ความหมายร่วมที่ชัดเจน หรือความหมายสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

จุดสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเลือกว่า มุมมองใดอธิบายองค์การได้ถูกต้องที่สุด

แต่อยู่ที่การเห็นว่า **ทั้งสามลักษณะสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันในองค์การเดียวกันได้**

สมาชิกอาจเห็นตรงกันว่า “**ลูกค้าสำคัญ**” แต่แต่ละฝ่ายอาจเข้าใจไม่เหมือนกันว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าควรแสดงออกอย่างไร และเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่ยังไม่มีแนวทางชัดเจน สมาชิกก็อาจยังอยู่ระหว่างการสร้างความหมายร่วมกัน

งานศึกษาร่วมสมัยสนับสนุนการมองวัฒนธรรมองค์การในลักษณะหลายมิติเช่นนี้ โดยพบว่า ความเป็นหนึ่งเดียว ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมย่อย และความคลุมเครือสามารถดำรงอยู่ร่วมกัน และบางครั้งความตึงเครียดระหว่างสิ่งเหล่านี้ยังมีส่วนต่อวิธีที่สมาชิกสร้างและปรับอัตลักษณ์ของตนภายในองค์การ (Muhur et al., 2022)

วัฒนธรรมย่อยเกิดขึ้นจากอะไร

วัฒนธรรมย่อยไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะสมาชิกต้องการแยกตนเองออกจากองค์การ

หลายครั้งมันเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติจาก **ประสบการณ์ โจทย์ในการทำงาน และความรับผิดชอบที่สมาชิกบางกลุ่มมีส่วนร่วม**

คนที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน เผชิญปัญหาคล้ายกัน ใช้ความรู้ทางวิชาชีพพร้อมกัน หรือรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ประเภทเดียวกัน ย่อมมีโอกาสพัฒนาภาษา วิธีคิด และความเข้าใจบางอย่างร่วมกัน

วัฒนธรรมย่อยจึงสามารถเกิดขึ้นตาม **หน้าที่งาน (Functional) วิชาชีพ (Professional) ระดับการบริหาร (Hierarchical) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical)** หรือจากเครือข่ายและประสบการณ์ร่วมของสมาชิก งานด้านวัฒนธรรมย่อยยังชี้ให้เห็นว่า เส้นแบ่งของแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นต้องตายตัว และสมาชิกสามารถเคลื่อนผ่านหรือเป็นส่วนหนึ่งของหลายกลุ่มได้ในเวลาเดียวกัน

ตรงนี้ทำให้เกิดประเด็นสำคัญสำหรับการจัดการ

การรู้ว่าคนคนหนึ่งอยู่ในองค์กรใด อาจยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายว่า เขากำลังใช้กรอบความหมายใดในการทำงาน

เราต้องมองต่อไปด้วยว่า เขาอยู่ในฝ่ายใด มีพื้นฐานวิชาชีพแบบใด ทำงานร่วมกับใคร และผ่านประสบการณ์อะไรกับกลุ่มของตนมา

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำหนด **“Speed and Agility”** เป็นค่านิยมสำคัญขององค์กร

ทีมการตลาดในบริษัทถูกต้องแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จึงคุ้นเคยกับการทดลองปรับวิธีทำงานระหว่างทาง และตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

ในบริษัทเดียวกัน ฝ่ายกำกับดูแล (Compliance) ต้องรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทางกฎหมายและความเสี่ยง จึงให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ การมีหลักฐาน และการอนุมัติก่อนดำเนินการ

เมื่อทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกัน ทีมการตลาดอาจรู้สึกว่าการ Compliance **“ช้าเกินไป”** ขณะที่ Compliance อาจมองว่าทีมการตลาด **“รีบเกินไปและไม่ระวังความเสี่ยง”**

หากมองเพียงพฤติกรรม เราอาจเห็นความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย

แต่เมื่อมองผ่านวัฒนธรรมย่อย เราจะเริ่มเห็นว่า แต่ละฝ่ายกำลังทำงานจากประสบการณ์ ความรับผิดชอบ และความเข้าใจต่อคำว่า **“ทำงานให้ดี”** ที่ไม่เหมือนกัน

โจทย์ของผู้บริหารจึงไม่ใช่การตัดสินว่า ฝ่ายใดควรเปลี่ยนมาเหมือนอีกฝ่าย แต่คือการทำให้ทั้งสองฝ่ายมองเห็นว่า **ความแตกต่างของแต่ละฝ่ายกำลังตอบโจทย์อะไร และจะเชื่อมความแตกต่างเหล่านั้นให้ทำงานร่วมกันได้อย่างไร**

ตรงนี้ทำให้การจัดการวัฒนธรรมย่อยไม่ใช่เรื่องของ การ **“กำจัดความแตกต่าง”** แต่เป็นการทำความเข้าใจว่า **ความแตกต่างใดสร้างคุณค่า และความแตกต่างใดกำลังขัดขวางการทำงานร่วมกัน**

ความแตกต่างไม่ได้อยู่เพียงระดับประเทศ

ประเด็นนี้มีความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรดำเนินงานข้ามพรมแดน

ในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ เราอาจคุ้นเคยกับการอธิบายความแตกต่างผ่าน **วัฒนธรรมระดับประเทศ (National Culture)** แต่เมื่อเข้าไปอยู่ในองค์กรจริง คนคนหนึ่งไม่ได้เป็นเพียงสมาชิกของประเทศใดประเทศหนึ่ง

เขาอาจเป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน เป็นนักการตลาด เป็นผู้จัดการ เป็นสมาชิกของบริษัทลูก เป็นส่วนหนึ่งของทีมระดับภูมิภาค และในเวลาเดียวกันก็มีประสบการณ์ส่วนบุคคลที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น

ดังนั้น ความแตกต่างที่เราเห็นในสถานการณ์หนึ่งอาจสัมพันธ์กับหลายระดับพร้อมกัน ได้แก่

ระดับประเทศ (National)

ระดับองค์กร (Organizational)

ระดับวิชาชีพหรือหน้าที่งาน (Professional/Functional)

ระดับทีม (Team)

และ **ระดับบุคคลและประสบการณ์ (Individual/Experience)**

งานวิจัยในบริบทบริษัทข้ามชาติสนับสนุนความสำคัญของการมองหลายระดับ โดยพบว่า ทั้งบริบททางวัฒนธรรมระดับประเทศและระดับองค์กรสามารถทำงานร่วมกันในการอธิบายพฤติกรรมภายในบริษัทข้ามชาติ เช่น การแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Stoermer et al., 2022)

การแยกระดับเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า เราต้องหาคำตอบให้ได้ทุกครั้งว่า พฤติกรรมหนึ่งเกิดจาก “ระดับใด” เพียงระดับเดียว

ตรงกันข้าม สิ่งที่เราควรถามคือ “ในสถานการณ์นี้ บริบทระดับใดกำลังมีความหมาย และระดับเหล่านั้นกำลังทำงานร่วมกันอย่างไร”

คำถามนี้ช่วยให้เราไม่รีบอธิบายพฤติกรรมของสมาชิกว่าเกิดจาก “วัฒนธรรมของประเทศเขา” ทั้งที่สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอาจสัมพันธ์กับวิชาชีพ ระบบขององค์กร ประสบการณ์ของทีม หรือเงื่อนไขเฉพาะของสถานการณ์มากกว่า

เมื่อหลายระดับมาพบกันในองค์กรข้ามชาติ

สำหรับองค์กรข้ามชาติ ความซับซ้อนไม่ได้เกิดจากการมีคนหลายสัญชาติอยู่ร่วมกันเท่านั้น แต่เกิดจากการที่สมาชิกต้องทำงานข้าม **ขอบเขตหลายแบบ (Multiple Boundaries)** ในเวลาเดียวกัน

ความแตกต่างอาจเกิดขึ้นระหว่างสำนักงานใหญ่กับบริษัทลูก ระหว่างประเทศต้นทางกับประเทศเจ้าบ้าน ระหว่างฝ่ายงาน ระหว่างวิชาชีพ หรือแม้แต่ระหว่างสมาชิกที่มีประสบการณ์กับองค์กรไม่เท่ากัน

งานร่วมสมัยเกี่ยวกับการทำงานระดับโลกจึงเสนอให้มองการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมในฐานะ **Global Work Encounters** ซึ่งคนจากบริบททางวัฒนธรรม ชาติ หรือสถาบันที่แตกต่างกันเข้ามาปฏิสัมพันธ์กันเพื่อทำงานขององค์กร แทนการอธิบายความแตกต่างจากสัญชาติของบุคคลเพียงอย่างเดียว (Thomason & Gibson, 2024)

ในบริษัทข้ามชาติ คนบางกลุ่มยังต้องทำหน้าที่เชื่อมข้ามขอบเขตเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการบริษัทลูก ผู้บริหารต่างชาติ หรือสมาชิกที่ทำงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับพื้นที่ การทำหน้าที่เชื่อมข้ามขอบเขต (**Boundary Spanning**) สามารถช่วยประสานความแตกต่างด้านหน้าที่ ภาษา และวัฒนธรรม แต่ในขณะเดียวกันก็อาจสร้างความตึงเครียดในความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มอื่นได้เช่นกัน (Liu et al., 2024)

ตรงนี้ทำให้โจทย์ของผู้บริหารเปลี่ยนไป

แทนที่จะถามว่า “คนกลุ่มไหนแตกต่างจากเรา”

เราอาจต้องถามว่า “ความแตกต่างที่กำลังมีความหมายต่อสถานการณ์นี้อยู่ตรงไหน และเราจะเชื่อมความแตกต่างเหล่านั้นให้ทำงานร่วมกันได้อย่างไร”

จากการจัดคนเป็นกลุ่ม สู่การอ่านบริบทของความแตกต่าง

เมื่อมองวัฒนธรรมองค์กรผ่านหลายระดับ การรู้ว่าสมาชิกมาจากประเทศใด อยู่ฝ่ายใด หรือมีวิชาชีพอะไร ยังคงมีประโยชน์ เพราะช่วยให้เรามองเห็นบริบทบางอย่างที่อาจเกี่ยวข้อง

แต่ข้อมูลเหล่านั้นควรเป็น **จุดเริ่มต้นของการตั้งคำถาม** มากกว่าจะเป็นจุดจบของคำอธิบาย

การรู้ว่าคนสองคนมาจากคนละประเทศไม่ได้ทำให้เรารู้ทันทีว่า ความเห็นต่างของพวกเขาเกิดจากวัฒนธรรมระดับประเทศ เช่นเดียวกับการรู้ว่าคนสองคนอยู่คนละฝ่ายก็ไม่ได้หมายความว่าความขัดแย้งนั้นเกิดจากวัฒนธรรมย่อยเสมอไป

สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำต่อคือ มองให้เห็นว่า **บริบทใดกำลังมีความหมายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสมาชิกกำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร**

ตรงนี้ทำให้การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขยับจากการถามว่า “คนกลุ่มนี้เป็นอย่างไร” ไปสู่คำถามที่ระมัดระวังและมีประโยชน์ต่อการจัดการมากกว่า คือ “อะไรในบริบทนี้กำลังทำให้คนแต่ละกลุ่มมองและตอบสนองต่อสถานการณ์แตกต่างกัน”

เมื่อถามเช่นนี้ วัฒนธรรมย่อยไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่เราต้องค้นหาและตั้งชื่อ แต่กลายเป็นหนึ่งในหลายบริบทที่ช่วยให้เราเข้าใจว่า เหตุใดสมาชิกที่อยู่ในองค์กรเดียวกันจึงอาจมองสิ่งเดียวกันไม่เหมือนกัน

และเมื่อความหมายเหล่านั้นต้องเข้ามาทำงานร่วมกัน ความแตกต่างไม่ได้หยุดอยู่ที่การ “มีอยู่” แต่สามารถนำไปสู่การเห็นต่าง ความตึงเครียด การต่อรอง และในบางกรณีก็เปิดโอกาสให้สมาชิกสร้างวิธีทำงานแบบใหม่ร่วมกัน

คำถามต่อไปจึงอยู่ที่ว่า เมื่อความหมายและวิธีทำงานที่แตกต่างกันมาพบกัน องค์กรจะจัดการกับความแตกต่างเหล่านั้นอย่างไร โดยไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนเหมือนกัน คำถามนี้จะพาเราเข้าสู่หัวข้อถัดไป

3.5 เมื่อวัฒนธรรมมาพบกัน: ความตึงเครียด การต่อรอง และการสร้างความหมายร่วม (When Cultures Meet: Tension, Negotiation, and Shared Meaning)

“เมื่อคนที่มีมองโลกต่างกันต้องทำงานร่วมกัน ความท้าทายไม่ได้อยู่เพียงที่ว่าใครคิดต่างจากใคร แต่อยู่ที่ว่า พวกเขาจะหาอย่างไรกับความแตกต่างนั้น”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ภายในองค์กรเดียวกันสามารถมีทั้งความหมายร่วมและความแตกต่างอยู่พร้อมกัน สมาชิกคนหนึ่งอาจเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมระดับประเทศ วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพ หน้าทำงาน ทีม และประสบการณ์ของตนในเวลาเดียวกัน

ความแตกต่างเหล่านั้นบางครั้งอาจไม่ได้สร้างปัญหาอะไร หากแต่ละฝ่ายยังสามารถทำงานของตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพากันมากนัก

แต่เมื่อคนที่มีมองเรื่องเดียวกันไม่เหมือนกันต้อง ตัดสินใจร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน หรือ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์เดียวกัน ความแตกต่างก็เริ่มมีความหมายต่อการจัดการ

สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งมองว่าเป็น “ความเร็ว” อีกฝ่ายอาจมองว่าเป็น “ความเสี่ยง” สิ่งที่คนหนึ่งเห็นว่าเป็น “การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม” อีกคนอาจรู้สึกว่าเป็น “การขาดทิศทางที่ชัดเจน” หรือ สิ่งที่สำคัญใหญ่เห็นว่าเป็น “มาตรฐานเดียวกันขององค์กร” บริษัทลูกอาจมองว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ยังไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขของพื้นที่

ความแตกต่างจึงเริ่มมีความหมายต่อการจัดการ เมื่อคนที่มีมองเรื่องเดียวกันไม่เหมือนกันต้องหาทางตัดสินใจและทำงานร่วมกัน

ความแตกต่างไม่ได้กลายเป็นความขัดแย้งเสมอไป

เมื่อพูดถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เรามักเชื่อมโยงไปถึงความขัดแย้งได้ง่าย

แต่คนสองคนสามารถมีวิธีคิดหรือวิธีตัดสินใจต่างกัน และยังสามารถทำงานร่วมกันได้ หากความแตกต่างนั้นไม่ได้กระทบต่อสิ่งที่อีกฝ่ายให้ความสำคัญ หรือทั้งสองฝ่ายสามารถหาวิธีทำงานที่ยอมรับร่วมกันได้

ในทางกลับกัน ความแตกต่างที่ดูเหมือนเป็นเรื่องเล็ก อาจกลายเป็นความตึงเครียดได้ หากสิ่งนั้นไปกระทบกับความไว้วางใจ ความเป็นธรรม สถานะ ความรับผิดชอบ หรือสิ่งที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีทำงานที่เหมาะสม

ดังนั้น สิ่งที่ควรสนใจจึงไม่ใช่เพียงว่า “สองฝ่ายแตกต่างกันตรงไหน”

แต่ต้องมองต่อไปว่า “ความแตกต่างนั้นกำลังมีความหมายอย่างไรสำหรับแต่ละฝ่าย”

คำถามนี้ช่วยให้เราไม่รีบสรุปว่า ความตึงเครียดที่เกิดขึ้นเป็น “ปัญหาทางวัฒนธรรม” เพียงเพราะคนที่เกี่ยวข้องมาจากคนละประเทศหรือคนละกลุ่ม

บางครั้งสิ่งที่ดูเหมือนความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจเกี่ยวข้องกับอำนาจ ทรัพยากร เป้าหมายระบบการทำงาน หรือความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายด้วย

วัฒนธรรมจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งของคำอธิบาย แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นคำอธิบายทั้งหมด

จากความแตกต่างสู่ความตึงเครียด

ความตึงเครียดมักเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายต่างมีเหตุผลที่สมเหตุสมผลจากบริบทของตนเอง แต่เหตุผลเหล่านั้นกลับนำไปสู่วิธีปฏิบัติหรือการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน

สำนักงานใหญ่ต้องการมาตรฐานเดียวกันเพื่อรักษาคุณภาพและเอกลักษณ์ขององค์กร ขณะที่บริษัทลูกต้องการความยืดหยุ่นเพื่อให้ตอบสนองต่อตลาดและเงื่อนไขของพื้นที่

ฝ่ายการตลาดต้องการความรวดเร็ว ขณะที่ฝ่ายกำกับดูแลต้องการความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการพิจารณาแล้ว

ผู้จัดการระดับภูมิภาคต้องการข้อมูลในรูปแบบเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ขณะที่ทีมท้องถิ่นอาจพบว่า ตัวชี้วัดบางอย่างไม่สะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่

หากมองจากด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว อีกฝ่ายอาจดูเหมือนเป็นคนที่ “ไม่เข้าใจ” “ไม่ยืดหยุ่น” หรือ “ไม่ให้ความร่วมมือ”

แต่เมื่อขยับไปมองบริบทของอีกฝ่าย เราอาจพบว่า สิ่งที่ไม่สมเหตุสมผลจากมุมมองหนึ่ง กลับมีเหตุผลเมื่อมองจากอีกมุมมองหนึ่ง

ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกฝ่ายถูกต้องเท่ากัน หรือทุกความแตกต่างต้องได้รับการยอมรับ

สิ่งที่สำคัญกว่าคือ ก่อนตัดสินใจว่าควรจัดการกับความแตกต่างอย่างไร เราต้องเข้าใจก่อนว่าแต่ละฝ่ายกำลังพยายามรักษาอะไร

สถานการณ์ชวนคิด

สำนักงานใหญ่ของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำหนดให้บริษัทลูกทุกประเทศใช้กระบวนการอนุมัติผู้ขาย (Supplier Approval) แบบเดียวกัน เพื่อควบคุมคุณภาพ ความโปร่งใส และความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน

บริษัทลูกแห่งหนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พบว่า ผู้ขายท้องถิ่นบางรายเป็นธุรกิจขนาดเล็กและไม่สามารถจัดเตรียมเอกสารบางประเภทได้ตามรูปแบบที่สำนักงานใหญ่กำหนด แม้จะมีประวัติการทำงานที่ดีและเป็นผู้ขายสำคัญในพื้นที่

สำนักงานใหญ่เห็นว่า การผ่อนปรนข้อกำหนดอาจเพิ่มความเสี่ยงและทำให้ระบบควบคุมขององค์กรไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ขณะที่ทีมท้องถิ่นมองว่า หากใช้ข้อกำหนดทั้งหมดโดยไม่มีการปรับบริษัทอาจสูญเสียผู้ขายที่มีความสามารถและกระทบต่อการดำเนินงานในพื้นที่

เมื่อมองจากภายนอก เราอาจเห็นภาพของ “สำนักงานใหญ่ที่ไม่ยืดหยุ่น” กับ “บริษัทลูกที่ไม่ต้องการทำตามมาตรฐาน”

แต่หากมองจากสิ่งที่แต่ละฝ่ายกำลังรับผิดชอบ ภาพที่เห็นอาจเปลี่ยนไป

สำนักงานใหญ่กำลังพยายามรักษา มาตรฐาน ความโปร่งใส และการควบคุมความเสี่ยง ขณะที่บริษัทลูกกำลังพยายามรักษา ความสามารถในการดำเนินงานและความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

คำถามจึงอาจไม่ใช่ว่า “ฝ่ายใดถูก”

แต่อยู่ที่ว่า “องค์การจะรักษาสิ่งสำคัญของทั้งสองด้านไว้ได้อย่างไร โดยไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งต้องละทิ้งสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานของตนทั้งหมด”

คำถามนี้พาเราจากการ มองเห็นความแตกต่าง ไปสู่การคิดว่า จะทำงานกับความแตกต่างนั้นอย่างไร

จากการต่อรองสู่การสร้างความหมายร่วม

เมื่อทั้งสองฝ่ายยังต้องทำงานร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นต่อจากนั้นคือการพยายามหาว่า จะเข้าใจกัน และทำงานร่วมกันบนความแตกต่างนี้อย่างไร

กระบวนการเช่นนี้อาจเรียกว่า การต่อรองความหมาย (Negotiation of Meaning) ซึ่งไม่ได้หมายถึงการต่อรองผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการอธิบายเหตุผล ทำความเข้าใจสิ่งที่อีกฝ่ายให้ความสำคัญ และบางครั้งต้องกลับมาพิจารณาวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติของตนเองด้วย

ผลลัพธ์ไม่จำเป็นต้องจบลงด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งยอมรับวิธีของอีกฝ่ายทั้งหมด

บางเรื่องอาจต้องใช้มาตรฐานเดียวกัน บางเรื่องสามารถเปิดพื้นที่ให้ปรับตามบริบท และบางครั้งทั้งสองฝ่ายอาจพบวิธีใหม่ที่ไม่เหมือนกับสิ่งที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเคยทำมาก่อน

ตรงนี้ทำให้เราเห็นว่า การทำงานข้ามวัฒนธรรมไม่ได้จบเพียงที่ฝ่ายหนึ่งต้องปรับตัวเข้าหาอีกฝ่าย

บางครั้งสิ่งที่เกิดขึ้นคือ ทั้งสองฝ่ายค่อย ๆ สร้างความเข้าใจใหม่ขึ้นมาร่วมกัน

ความเข้าใจร่วม หรือ ความหมายร่วม (Shared Meaning) ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนต้องคิดเหมือนกัน แต่หมายถึงการมีความเข้าใจร่วมมากพอว่า เรากำลังพยายามทำอะไร เหตุใดสิ่งนั้นจึงสำคัญ และจะทำงานร่วมกันอย่างไร แม้ยังมองบางเรื่องไม่เหมือนกัน

งานด้านทีมพหุวัฒนธรรมชี้ให้เห็นว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถนำมาทั้งความท้าทายและทรัพยากรในการทำงาน ผลลัพธ์จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีความหลากหลายเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สมาชิกใช้ในการสื่อสาร ประสาน และจัดการกับความแตกต่างนั้นด้วย (Stahl & Maznevski, 2021)

ในความหมายนี้ การสร้างความหมายร่วมจึงไม่ได้มีไว้เพื่อลบความแตกต่าง แต่ช่วยให้คนที่ยังแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้

แต่ไม่ใช่ทุกฝ่ายจะมีเสียงเท่ากัน

ถึงตรงนี้อาจดูเหมือนว่า หากแต่ละฝ่ายสามารถอธิบายเหตุผลของตนเอง และช่วยกันหาว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องรักษาร่วมกัน ความแตกต่างก็น่าจะจัดการได้

แต่ในความเป็นจริง ไม่ใช่ทุกฝ่ายจะมีเสียงหรืออำนาจในการกำหนดสิ่งที่ควรเป็นเท่ากัน

เรื่องนี้เห็นได้ชัดในบริษัทข้ามชาติ สำนักงานใหญ่อาจมีอำนาจกำหนดนโยบายและมาตรฐานร่วม ขณะที่บริษัทลูกต้องนำสิ่งเหล่านั้นไปใช้ท่ามกลางตลาด ลูกค้า กฎระเบียบ และเงื่อนไขของพื้นที่ที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม บริษัทลูกไม่ได้มีเพียงหน้าที่ “รับและทำตาม” เพราะการอยู่ใกล้กับบริบทจริงทำให้บริษัทลูกมีความรู้และประสบการณ์บางอย่างที่สำนักงานใหญ่ไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจึงเกี่ยวข้องทั้งกับ อำนาจ การควบคุม และการใช้ความรู้จากพื้นที่ เพื่อมีส่วนต่อการตัดสินใจขององค์กร (Asmussen et al., 2023; Meyer et al., 2023)

ดังนั้น เมื่อเห็นว่าบริษัทลูกกำลัง “ปรับตัว” ตามสิ่งที่สำนักงานใหญ่กำหนด เราจึงควรถามต่อว่า

การปรับนั้นเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจสิ่งที่ต้องทำร่วมกันมากขึ้น หรือเกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งแทบไม่มีพื้นที่ให้เลือกอย่างอื่น

คำถามนี้ช่วยให้เราไม่รับมอง “การปรับตัว” ว่าเป็นหลักฐานของความเข้าใจหรือการยอมรับเสมอไป เพราะพฤติกรรมที่ดูสอดคล้องกันจากภายนอก อาจยังเกิดจากความหมายที่แตกต่างกันอยู่ภายใน

จากความแตกต่าง สู่สิ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ

เมื่อมองมาถึงตรงนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้บริหารต้อง “เข้าใจ”

ท้ายที่สุด ผู้บริหารยังต้องตัดสินใจว่า จะทำอย่างไรกับความแตกต่างที่เกิดขึ้น

บางเรื่องจำเป็นต้องมีหลักหรือมาตรฐานร่วม บางเรื่องสามารถเปิดพื้นที่ให้ปรับตามบริบท และบางความแตกต่างก็สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนกันทั้งหมด

แต่ก็มีบางเรื่องที่ไม่สามารถใช้คำว่า “ความแตกต่างทางวัฒนธรรม” หรือ “การปรับตามบริบท” มาอธิบายได้ทุกครั้ง โดยเฉพาะเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับกฎหมาย จริยธรรม ความปลอดภัย หรือหลักการสำคัญที่องค์กรต้องรับผิดชอบ

คำถามของผู้บริหารจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า “เราควรยอมรับความแตกต่างมากน้อยเพียงใด”

แต่อยู่ที่การแยกให้ออกว่า อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ และอะไรไม่ควรประนีประนอม

การตอบคำถามนี้ไม่สามารถเริ่มจากการรู้เพียงว่า คนแต่ละฝ่ายมาจากวัฒนธรรมใด

ผู้บริหารต้องมองต่อไปว่า สถานการณ์นี้เกิดขึ้นในบริบทแบบใด คนที่เกี่ยวข้องกำลังมองและให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร และความเข้าใจเหล่านั้นกำลังนำไปสู่ทางเลือกแบบใด

ตรงนี้ทำให้เราเห็นว่า วัฒนธรรมไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการเพียงเพราะคน “แตกต่างกัน”

แต่วัฒนธรรมเริ่มมีความหมายต่อการจัดการ เมื่อความแตกต่างนั้นเข้าไปอยู่ในวิธีที่ผู้คนมองสถานการณ์ ให้ความหมาย และตัดสินใจว่าจะทำอะไรต่อไป

ดังนั้น ก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารอาจต้องย้อนกลับมาถามตัวเองว่า

“ฉันกำลังมองเห็นอะไร”

“ฉันกำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นอย่างไร”

และ “การตัดสินใจที่กำลังจะเกิดขึ้น ตั้งอยู่บนความเข้าใจแบบใด”

สามคำถามนี้ไม่ได้ทำให้การตัดสินใจง่ายขึ้นทันที แต่ช่วยให้เราไม่รีบเปลี่ยน สิ่งที่เห็น ให้กลายเป็น คำตัดสิน ก่อนที่จะเข้าใจบริบทของสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

และนี่คือจุดที่เราจะขยับจากการทำความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การ ไปสู่การใช้ความเข้าใจนั้น ในการ ตัดสินใจทางการจัดการ

3.6 จากบริบทสู่การตัดสินใจ: การประยุกต์กรอบ CJD กับวัฒนธรรมองค์การ (From Context to Decision: Applying CJD to Organizational Culture)

“ก่อนถามว่าจะตัดสินใจอย่างไร เราอาจต้องย้อนกลับมาดูก่อนว่า เรากำลังมองสถานการณ์นั้นจากบริบทแบบใด และกำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นอย่างไร”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ความแตกต่างในองค์การไม่ได้กลายเป็นปัญหาเพียงเพราะคนคิดหรือทำไม่เหมือนกัน แต่เริ่มมีความหมายต่อการจัดการ เมื่อคนที่มองสถานการณ์ต่างกันต้องทำงานร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

สำนักงานใหญ่อาจเห็น “มาตรฐานที่ต้องรักษา” ขณะที่บริษัทลูกเห็น “เงื่อนไขของพื้นที่ที่ต้องคำนึงถึง” ผู้บริหารอาจเห็น “การไม่ให้ความร่วมมือ” ขณะที่พนักงานมองว่า ตนกำลังหลีกเลี่ยงความเสี่ยงบางอย่าง

คำถามที่น่าสนใจจึงไม่ใช่เพียงว่า “ใครมองถูก”

แต่อาจต้องย้อนกลับไปก่อนหน้านั้นว่า “เหตุใดคนที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน จึงมองเห็นและให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน”

ตรงนี้เองที่ กรอบบริบท–การประเมิน–การตัดสินใจ (Context–Judgment–Decision: CJD) เข้ามาช่วยจัดระเบียบการคิด

CJD ไม่ได้มีไว้เพื่อบอกว่า คนจากวัฒนธรรมหนึ่งจะคิดหรือตัดสินใจอย่างไร และไม่ได้เป็นกรอบสำหรับจัดประเภทวัฒนธรรมเพิ่มเติมจากสิ่งที่เราได้เรียนรู้ในบทที่ผ่านมา หน้าที่ของ CJD ในหนังสือเล่มนี้ต่างออกไป เพราะกรอบนี้ช่วยให้เราย้อนกลับมามองกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจว่า เรากำลังมองสถานการณ์จากบริบทแบบใด กำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นอย่างไร และความเข้าใจนั้นกำลังพาเราไปสู่การตัดสินใจแบบใด

CJD ประกอบด้วยสามส่วนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่

บริบท (Context) — บริบทใดกำลังมีความหมายต่อสถานการณ์นี้

การประเมิน (Judgment) — เรากำลังตีความ ให้ความหมาย และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร

การตัดสินใจ (Decision) — ความเข้าใจนั้นกำลังพาเราไปสู่การตัดสินใจแบบใด

ความสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การจำคำทั้งสามให้ได้ แต่อยู่ที่การไม่ข้ามจาก **สิ่งที่เห็น** ไปสู่ **สิ่งที่ตัดสินใจ** เร็วเกินไป เพราะระหว่างสองจุดนั้น ยังมีสิ่งที่เราเลือกมอง ให้ความหมาย และประเมินอยู่เสมอ



ภาพที่ 3.1 กรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (CJD) กับการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การ (Context–Judgment–Decision Framework and Organizational Learning and Culture)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์และพัฒนาจากแนวคิดด้านบริบท การสร้างความหมาย การประเมิน และการตัดสินใจ (Weick, 1995; Kahneman, 2011; Maitlis & Christianson, 2014; Teece, 2023)

ภาพที่ 3.1 กรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (CJD) กับการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร กรอบ CJD แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจไม่ได้เกิดขึ้นจากสิ่งที่มองเห็นเพียงอย่างเดียว แต่เชื่อมโยงกับบริบท (Context) ที่ผู้บริหารนำมาพิจารณา และการประเมิน (Judgment) ซึ่งเป็นกระบวนการตีความให้ความหมาย และประเมินสถานการณ์ ก่อนนำไปสู่การตัดสินใจ (Decision) ขณะเดียวกัน ผลของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งสามารถย้อนกลับไปมีส่วนสร้างบริบทและวัฒนธรรมองค์กรในเวลาต่อมา

CJD ไม่ได้เริ่มจากการถามว่า “เขามาจากวัฒนธรรมไหน”

หากผู้จัดการจากสำนักงานใหญ่พบว่า ทีมในบริษัทไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เราอาจอธิบายได้ทันทีว่า สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของอำนาจ

คำอธิบายดังกล่าวอาจเป็นไปได้ แต่ยังไม่ควรเป็นคำตอบสุดท้าย

เพราะความเจียบที่เราเห็นอาจเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมระดับประเทศ (National Culture) แต่ก็อาจเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในทีม ความมั่นใจในการใช้ภาษา หรือแม้แต่รูปแบบการประชุม

ดังนั้น การใช้ CJD จึงไม่ได้เริ่มจากการถามว่า

“คนกลุ่มนี้มีลักษณะทางวัฒนธรรมอย่างไร” แต่เริ่มจากคำถามที่กว้างกว่าว่า “มีบริบทอะไรบ้างที่อาจกำลังมีความหมายต่อสิ่งที่เราเห็น”

คำถามนี้ไม่ได้ทำให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมมีความสำคัญน้อยลง หากแต่เปลี่ยนบทบาทของความรู้นั้นจากการเป็น “คำตอบ” มาเป็น “หนึ่งในสิ่งที่เราควรนำมาพิจารณา”

บริบท (Context): มองให้เห็นบริบทก่อนอธิบายพฤติกรรม

คำว่า **บริบท (Context)** ใน CJD ไม่ได้หมายถึงประเทศหรือวัฒนธรรมระดับชาติเท่านั้น

สถานการณ์หนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมของทีม วิชาชีพ โครงสร้างอำนาจ ระบบการทำงาน กฎระเบียบของพื้นที่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้

แต่ไม่ได้หมายความว่า เราต้องนำทุกบริบทมาอธิบายทุกสถานการณ์ เพราะบางบริบทอาจมีความสำคัญมาก ขณะที่บางบริบทแทบไม่มีผลต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

โจทย์จึงไม่ใช่การรวบรวมบริบทให้ได้มากที่สุด แต่คือการถามว่า

“บริบทใดกำลังช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้น”

ความรู้และกรอบทางวัฒนธรรมจากบทที่ผ่านมา สามารถนำมาใช้ในขั้นนี้เพื่อช่วยตั้งสมมติฐานว่า บริบทใดอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ไม่ว่ากรอบใดจะถูกนำมาใช้ หลักสำคัญยังคงเดิม คือ

กรอบช่วยให้เราตั้งสมมติฐาน ไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินสถานการณ์แทนเรา (Caprar et al., 2022; Farndale et al., 2023)

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการชาวต่างชาติคนหนึ่งเพิ่งเข้ามารับผิดชอบทีมในบริษัทลูก หลังจากประชุมกับทีมหลายครั้ง เขาพบว่า สมาชิกแทบไม่เคยแสดงความคิดเห็นต่างจากเขา แม้จะถามตรง ๆ ว่า “มีใครเห็นต่างไหม”

เมื่อไม่มีใครตอบ ผู้จัดการเริ่มคิดว่า “ทีมนี้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เพราะวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับลำดับชั้นมาก”

คำอธิบายนี้ดูสมเหตุสมผล และความรู้เรื่องวัฒนธรรมก็อาจช่วยให้เขาตั้งสมมติฐานเช่นนั้นได้ แต่หากใช้ CJD เราจะยังไม่หยุดอยู่ตรงนั้น

เราอาจถามต่อว่า ทีมนี้เคยเรียนรู้อะไรจากการแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากหัวหน้า ความเงียบเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์หรือเฉพาะเมื่อผู้จัดการอยู่ในห้อง และยังมีเงื่อนไขอื่น เช่น ภาษา รูปแบบการประชุม หรือความสัมพันธ์ในทีม เข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่

คำถามเหล่านี้ไม่ได้มีไว้เพื่อพิสูจน์ว่า “วัฒนธรรมไม่เกี่ยวข้อง” แต่ช่วยให้เราเห็นว่า วัฒนธรรมอาจเป็นเพียงหนึ่งในหลายบริบทที่กำลังทำงานอยู่พร้อมกัน

เมื่อเราเห็นบริบทต่างออกไป ความเข้าใจที่มีต่อพฤติกรรมเดียวกันก็อาจเปลี่ยนไปด้วย และตรงนี้เองที่ CJD ขยับจาก บริบท (Context) ไปสู่ การประเมิน (Judgment)

การประเมิน (Judgment): สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่เราเข้าใจว่าเกิดขึ้น อาจไม่ใช่เรื่องเดียวกัน

ลองกลับไปยังสถานการณ์เดิมสิ่งที่ผู้จัดการ เห็น คือ สมาชิกไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

แต่คำว่า “พวกเขาไม่กล้าพูด” ไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นโดยตรง แต่เป็น ความหมายที่ผู้จัดการสร้างขึ้นจากสิ่งที่เห็น

หากเขาให้ความหมายว่า ความเงียบเกิดจากการเคารพลำดับชั้น เขาอาจเลือกวิธีการแบบหนึ่ง หากมองว่า สมาชิกยังไม่ไว้วางใจเขา วิธีการอาจเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือหากพบว่า ปัญหาเกี่ยวข้องกับภาษา หรือรูปแบบการประชุมไม่ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกเตรียมความคิดเห็นมาก่อน ทางเลือกก็อาจเปลี่ยนไปอีก

เหตุการณ์ยังเป็นเหตุการณ์เดิม แต่เมื่อ การประเมิน (Judgment) เปลี่ยน การตัดสินใจ (Decision) ที่ตามมาก็มีโอกาสเปลี่ยนด้วย

ใน CJD คำว่า การประเมิน (Judgment) จึงไม่ได้หมายถึงการ “ตัดสินคน” แต่หมายถึง กระบวนการตีความ (Interpret) ให้ความหมาย (Make Sense) และประเมิน (Evaluate) สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

และเราไม่ได้ทำสิ่งเหล่านี้จากพื้นที่ว่างเปล่า ประสบการณ์เดิม ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม บทบาท ความคาดหวัง ตลอดจนสิ่งที่เราเชื่ออยู่ก่อนแล้ว ล้วนเข้ามามีส่วนต่อการประเมินสถานการณ์ได้ (Muhr et al., 2022; Thomason & Gibson, 2024)

ดังนั้น ความรู้เรื่องวัฒนธรรมจึงมีสองด้าน ด้านหนึ่งช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้ที่เราอาจไม่เคยนึกถึง แต่อีกด้านหนึ่ง หากนำมาใช้เร็วเกินไป ก็อาจทำให้เรา “เห็นสิ่งที่คาดว่าจะเห็น” และหยุดค้นหาข้ออธิบายอื่นเร็วเกินไปเช่นกัน

การตัดสินใจ (Decision): จากความเข้าใจสู่สิ่งที่เลือกทำ

ท้ายที่สุด ผู้บริหารยังต้องตัดสินใจ

การใช้ CJD ไม่ได้หมายความว่า เราต้องมีข้อมูลครบทุกด้านหรือเข้าใจทุกคนอย่างสมบูรณ์ก่อน จึงจะตัดสินใจได้ เพราะในโลกของการจัดการ หลายครั้งการตัดสินใจต้องเกิดขึ้นภายใต้เวลา ข้อมูล และข้อจำกัดที่มีอยู่ สิ่งที่ CJD ช่วยได้ คือทำให้เรามองเห็นชัดขึ้นว่า “การตัดสินใจของเรากำลังตั้งอยู่บนความเข้าใจแบบใด”

ในสถานการณ์ข้างต้น หากผู้จัดการสรุปว่า ทีมไม่กล้าพูดเพราะลำดับชั้น เขาอาจพยายามลดความเป็นทางการในการประชุม แต่หากตรวจสอบเพิ่มเติมแล้วพบว่า สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้ดีขึ้นเมื่อได้รับคำถามล่วงหน้า ความเงียบที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้อธิบายด้วยลำดับชั้นเพียงอย่างเดียว

ทางเลือกในการจัดการจึงอาจเปลี่ยนไป ผู้จัดการอาจส่งประเด็นให้ทีมเตรียมก่อนประชุม เปิดช่องทางให้แสดงความคิดเห็นเป็นรายบุคคล หรือปรับลำดับการพูด เพื่อไม่ให้ความคิดเห็นของผู้บริหารกลายเป็นกรอบตั้งต้นของการสนทนา

ตรงนี้ทำให้เห็นว่า CJD ไม่ได้บอกผู้บริหารว่า “คำตอบที่ถูกคืออะไร”

แต่ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง บริบทที่เรามอง (Context) → ความหมายและการประเมินที่เราสร้างขึ้น (Judgment) → การตัดสินใจที่เราเลือก (Decision)

และก่อนตัดสินใจ เราสามารถย้อนกลับไปถามได้ว่า

“หากความหมายที่เราให้กับสถานการณ์นี้ไม่ใช่คำอธิบายเดียว การตัดสินใจของเราควรเปลี่ยนหรือไม่” (Meyer et al., 2023; Rhee et al., 2024)

CJD ไม่ได้จบลงเมื่อมีการตัดสินใจ

การตัดสินใจไม่ได้เป็นปลายทางของกระบวนการเสมอไป เพราะเมื่อผู้บริหารเลือกทำบางอย่าง ผลของการตัดสินใจนั้นจะกลายเป็นประสบการณ์ใหม่ของคนในองค์กร

หากผู้จัดการเปิดพื้นที่ให้ทีมแสดงความคิดเห็น และสมาชิกพบว่า ความคิดเห็นที่แตกต่างได้รับการรับฟังจริง สิ่งที่เกิดขึ้นอาจค่อย ๆ เปลี่ยนความเข้าใจว่า “ที่นี่เราพูดได้มากน้อยเพียงใด”

ในทางกลับกัน หากผู้บริหารบอกว่าเปิดรับความคิดเห็น แต่เมื่อมีคนเห็นต่างกลับแสดงท่าทีไม่พอใจ พฤติกรรมของผู้บริหารก็จะกลายเป็นข้อมูลอีกชุดหนึ่งที่สมาชิกใช้เรียนรู้ว่า ที่นี้ให้คุณค่ากับอะไรจริง

ตรงนี้ทำให้ CJD ไม่ควรถูกมองเป็นเส้นตรงที่จบจาก

บริบท (Context) → การประเมิน (Judgment) → การตัดสินใจ (Decision)

เพราะ การตัดสินใจของวันนี้ (Decision) สามารถกลับไปเป็นส่วนหนึ่งของบริบท (Context) ในวันต่อไปได้

สิ่งที่ผู้บริหารตัดสินใจจึงไม่ได้มีผลเพียงต่อการแก้สถานการณ์ตรงหน้า แต่ยังมีส่วนต่อสิ่งที่สมาชิกจะเรียนรู้ เชื่อ และคาดหวังจากองค์การในอนาคต

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อวิธีที่คนมองและให้ความหมายกับสถานการณ์ ขณะเดียวกัน การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ก็สามารถย้อนกลับไปยืนยัน ทำทาย หรือค่อย ๆ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้เช่นกัน (Collings et al., 2021; Schein & Schein, 2021)

เมื่อมองเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์การจึงไม่ได้เป็นเพียงบริบทที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ แต่ยังเป็นสิ่งที่ถูกยืนยัน ทำทาย และค่อย ๆ สร้างขึ้นใหม่ผ่านการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในองค์การทุกวัน

CJD จึงไม่ได้ชวนให้ผู้บริหารถามเพียงว่า “เราควรตัดสินใจอย่างไร”

แต่ชวนให้ย้อนกลับไปพิจารณาด้วยว่า “เรากำลังตัดสินใจจากความเข้าใจแบบใด”

และมองต่อไปอีกว่า

“การตัดสินใจของเราในวันนี้ กำลังทำให้คนในองค์การเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับ ‘วิถีของเรา’”

เพราะท้ายที่สุด สิ่งที่ต้องการทำซ้ำ ๆ อาจไม่ได้เป็นเพียงวิธีจัดการกับสถานการณ์ แต่กำลังค่อย ๆ กลายเป็น วัฒนธรรมองค์การในวันข้างหน้า

3.7 จากวัฒนธรรมองค์การสู่การจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรม (From Organizational Culture to Management in Cross-Cultural Contexts)

เมื่อมองย้อนกลับไปตลอดบทนี้ เราจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่องค์การประกาศว่าให้คุณค่า และไม่ได้ปรากฏอยู่เฉพาะในสัญลักษณ์ พิธีกรรม หรือพฤติกรรมที่มองเห็นได้เท่านั้น หากยังแฝงอยู่ในสมมติฐาน ความคาดหวัง และความเข้าใจที่คนในองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ร่วมกันว่า อะไรคือสิ่งที่เหมาะสม อะไรคือสิ่งที่ยอมรับได้ และเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ “ที่นี่เราควรทำอย่างไร”

ความเข้าใจเช่นนี้ทำให้วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่เพียงฉากหลังของการทำงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีที่คนมองสถานการณ์ ให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกที่จะตอบสนองอย่างไร

ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การก็ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว

เมื่อองค์กรดำเนินงานข้ามประเทศหรือข้ามพื้นที่ คนในองค์กรยังอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมระดับประเทศ วัฒนธรรมของทีม วิชาชีพ โครงสร้างอำนาจ ระบบการทำงาน กฎระเบียบ และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละพื้นที่ บริบทเหล่านี้ไม่ได้ทำงานแยกจากกัน แต่สามารถเข้ามาซ้อนทับ สนับสนุน หรือสร้างความตึงเครียดต่อสิ่งที่องค์กรพยายามรักษาไว้

ด้วยเหตุนี้ วิธีปฏิบัติที่ได้ผลในสำนักงานใหญ่จึงไม่จำเป็นต้องให้ความหมายแบบเดียวกัน เมื่อถูกนำไปใช้ในบริษัทลูก

การประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนพูดอย่างตรงไปตรงมา อาจสะท้อน “การมีส่วนร่วม” ในบริบทหนึ่ง แต่ในอีกบริบทหนึ่ง วิธีเดียวกันอาจทำให้บางคนเลือกที่จะไม่พูด

การให้อิสระในการตัดสินใจอาจถูกมองว่าเป็น “ความไว้วางใจ” ในทีมหนึ่ง แต่ในอีกทีมหนึ่ง อาจถูกเข้าใจว่าเป็น “ความไม่ชัดเจนของบทบาท”

หรือแม้แต่มาตรฐานเดียวกัน เมื่ออยู่ภายใต้ข้อกำหนดทางกฎหมาย สภาพตลาด หรือความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน ก็อาจต้องอาศัยวิธีปฏิบัติที่ต่างออกไปจึงจะบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีความสำคัญเมื่อองค์กรก้าวข้ามพรมแดน

ตรงกันข้าม ยิ่งองค์กรทำงานท่ามกลางบริบทที่หลากหลาย คำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการรักษาไว้” ยิ่งมีความสำคัญ

แต่คำถามนี้ควรแยกออกจากอีกคำถามหนึ่ง คือ “เราจำเป็นต้องรักษาวิธีเดิมไว้ด้วยหรือไม่”

สองคำถามนี้ไม่ใช่คำถามเดียวกัน

หากองค์กรไม่แยก **หลักการ (Principle)** ออกจาก **วิธีปฏิบัติ (Practice)** การทำสิ่งต่างออกไปจากสำนักงานใหญ่สามารถถูกมองว่าเป็นการเบี่ยงเบนจากวัฒนธรรมองค์กรได้ง่าย ทั้งที่ในบางสถานการณ์ การปรับวิธีปฏิบัติอาจเป็นสิ่งที่ช่วยให้หลักการเดิมยังคงเกิดขึ้นได้จริงภายใต้บริบทที่ต่างออกไป

องค์กรที่ให้คุณค่ากับการเปิดรับความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องกำหนดให้ทุกพื้นที่ใช้วิธีแสดงความคิดเห็นแบบเดียวกัน

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องใช้กลไกการติดตามแบบเดียวกันในทุกทีม

และองค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วม ก็ไม่จำเป็นต้องคาดหวังว่า “การมีส่วนร่วม” จะต้องปรากฏออกมาในรูปแบบเดียวกันเสมอ

สิ่งที่ควรถามจึงไม่ใช่เพียงว่า “ทุกพื้นที่กำลังทำเหมือนกันหรือไม่”

แต่คือ “วิธีที่แต่ละพื้นที่เลือกใช้ ยังช่วยรักษาหลักการที่องค์กรให้คุณค่าอยู่หรือไม่”

ตรงนี้ทำให้การจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่าง **มาตรฐานเดียวกัน (Standardization)** กับ **การปรับตามบริบท (Adaptation)** อย่างใดอย่างหนึ่งเสมอไป

โจทย์ที่สำคัญกว่าคือ การมองให้ออกว่า **อะไรคือแก่นที่ควรรักษา และอะไรคือวิธีที่สามารถปรับได้**

อย่างไรก็ตาม การแยกสองสิ่งนี้ออกจากกันไม่ได้หมายความว่า ทุกวิธีปฏิบัติสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยไม่มีขอบเขต หลักการบางอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม ความปลอดภัย ความรับผิดชอบ หรือข้อกำหนดทางกฎหมาย อาจมีพื้นที่สำหรับการปรับน้อยกว่าวิธีการประชุม การสื่อสาร การให้ข้อเสนอแนะ หรือการสร้างการมีส่วนร่วม

ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่การปรับให้มากที่สุด หรือการรักษาวิธีเดิมให้มากที่สุด แต่อยู่ที่การใช้ดุลยพินิจว่า **สิ่งใดควรคงไว้ สิ่งใดควรปรับ และเมื่อปรับแล้ว เรายังรักษาความหมายของหลักการเดิมอยู่หรือไม่**

กรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) ที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา ช่วยให้เราเห็นกระบวนการนี้ชัดเจนขึ้น

บริบทช่วยให้เรามองเห็นว่า วิธีปฏิบัติหนึ่งกำลังเกิดขึ้นท่ามกลางเงื่อนไขแบบใด การประเมินช่วยให้เราไม่รีบสรุปว่า ความแตกต่างจากวิธีเดิมหมายถึงการไม่ยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร และการตัดสินใจทำให้ผู้บริหารต้องเลือกว่าจะรักษาอะไร ปรับอะไร และด้วยเหตุผลใด

ในขณะเดียวกัน การตัดสินใจเหล่านั้นก็ไม่ได้จบลงที่สถานการณ์ตรงหน้า เพราะสิ่งที่ผู้บริหารเลือกทำซ้ำ ๆ จะกลายเป็นประสบการณ์ที่คนในองค์กรใช้เรียนรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรให้คุณค่าจริง และอะไรคือสิ่งที่องค์กรยอมรับได้

เมื่อมองเช่นนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการจัดการจึงไม่ได้เดินไปในทิศทางเดียว วัฒนธรรมมีส่วนกำหนดวิธีที่คนมองและให้ความหมายกับสถานการณ์ ขณะที่การตัดสินใจและการปฏิบัติของคนในองค์กรก็ย้อนกลับไปยืนยัน ท้าทาย หรือค่อย ๆ เปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นได้เช่นกัน

ดังนั้น การจัดการองค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรมจึงอาจไม่ใช่การทำให้ความแตกต่างหายไป และไม่ใช่การทำให้ทุกพื้นที่มีวิธีปฏิบัติเหมือนกันทั้งหมด

สิ่งที่สำคัญกว่าคือ การทำให้คนที่อยู่ท่ามกลางบริบทที่แตกต่างกันยังสามารถเข้าใจร่วมกันได้ว่า **อะไรคือสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า อะไรคือสิ่งที่ไม่ควรสูญเสีย และวิธีใดสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยไม่ทำให้ความหมายของสิ่งนั้นหายไป**

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การรักษาแก่น ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการรักษาวิธีเดิมทั้งหมด

เพราะในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความสอดคล้องอาจไม่ได้เกิดจากการที่ทุกคนทำสิ่งเดียวกัน ด้วยวิธีเดียวกัน แต่อาจเกิดจากการที่คนซึ่งทำงานอยู่ในบริบทที่ต่างกัน ยังเข้าใจร่วมกันว่า **อะไรคือสิ่งที่พวกเขากำลังพยายามรักษาไว้**

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อมาถึงตรงนี้ เราอาจเห็นวัฒนธรรมองค์กรต่างไปจากตอนเริ่มต้นของบทอยู่บ้าง

จากสิ่งที่เคยดูเหมือนเป็น “ลักษณะขององค์กร” วัฒนธรรมกลับปรากฏอยู่ในเรื่องใกล้ตัวกว่านั้น ทั้งวิธีที่คนทำงานร่วมกัน สิ่งที่พูดได้และพูดไม่ได้ วิธีที่ผู้บริหารตอบสนองต่อความเห็นต่าง ตลอดจนการตัดสินใจเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในแต่ละวัน

ผู้เขียนจึงอยากชวนให้ลองถามว่า “หากต้องการรู้จักวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่งจริง ๆ เราควรมองที่ไหน”

มองสิ่งที่องค์กรประกาศว่าให้คุณค่า หรือมองสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อคุณค่านั้นถูกท้าทายในสถานการณ์จริง

องค์กรอาจบอกว่าเปิดรับความคิดเห็น แต่เมื่อมีคนเห็นต่างจากผู้บริหาร ความคิดเห็นนั้นได้รับการรับฟังเพียงใด

องค์กรอาจบอกว่าเรียนรู้จากความผิดพลาด แต่เมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น คนกล้าพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้น หรือเรียนรู้ว่าการไม่พูดอาจปลอดภัยกว่า

องค์กรอาจให้คุณค่ากับความหลากหลาย แต่เมื่อบริษัทถูกเลือกวิธีทำงานที่ต่างจากสำนักงานใหญ่ ความแตกต่างนั้นได้รับการมองว่าเป็นข้อมูลจากอีกบริบทหนึ่ง หรือถูกตีความว่าเป็นการไม่ทำตาม “วิธีของเรา”

คำถามเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า ค่านิยมที่องค์กรประกาศไม่มีความสำคัญแต่ชวนให้เรามองต่อไปว่า สิ่งที่องค์กรบอกว่าคุณค่า กับสิ่งที่คนในองค์กรเรียนรู้ว่าองค์กรให้คุณค่าจริง เป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม คำถามนี้อาจยากขึ้นอีก

หัวข้อที่ผ่านมาเสนอว่า การรักษาหลักการเดียวกันไม่ได้หมายความว่า ทุกพื้นที่ต้องใช้วิธีปฏิบัติแบบเดียวกันเสมอไป แต่เมื่อยอมรับเช่นนั้น คำถามใหม่ก็เกิดขึ้นทันทีว่า

“แล้วใครเป็นผู้ตัดสินว่า อะไรคือแก่น และอะไรเป็นเพียงวิธีปฏิบัติ”

สำนักงานใหญ่หรือบริษัทลูก

ผู้บริหารหรือคนที่ทำงานอยู่กับสถานการณ์จริง

หรือทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันหาความหมายของสิ่งนั้น

ลองคิดต่อไปอีกว่า หากสำนักงานใหญ่เชื่อว่า “การรายงานปัญหาโดยตรง” คือความโปร่งใส แต่คนในพื้นที่เห็นว่า การรักษาความสัมพันธ์และเลี่ยงจังหวะในการสื่อสารก็เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานอย่างรับผิดชอบ เราควรถือว่าฝ่ายหนึ่งเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรถูกกว่าอีกฝ่ายหรือไม่

บางครั้ง ความท้าทายอาจไม่ได้อยู่ที่การเลือกกว่าใครถูก แต่อยู่ที่การแยกให้ออกว่า **อะไรคือความแตกต่างของวิธี และอะไรคือความแตกต่างของหลักการจริง ๆ**

เพราะหากทุกความแตกต่างถูกอธิบายว่าเป็นเรื่องของ “บริบท” องค์การก็อาจปรับจนไม่เหลือสิ่งที่ยึดถือร่วมกัน

แต่หากทุกความแตกต่างถูกมองว่าเป็นการเบี่ยงเบนจาก “มาตรฐาน” องค์การก็อาจรักษารูปแบบไว้ได้ โดยสูญเสียความสามารถในการทำงานกับความเป็นจริงของแต่ละพื้นที่ ตรงกลางระหว่างสองด้านนี้อาจไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจนเสมอไป และบางที นี่อาจเป็นเหตุผลว่าทำไมการจัดการข้ามวัฒนธรรมจึงไม่สามารถอาศัยเพียงความรู้ว่า คนจากแต่ละวัฒนธรรม “เป็นอย่างไร”

ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้ แต่ไม่สามารถตัดสินแทนเราได้ว่า ในสถานการณ์หนึ่ง อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ หรือความแตกต่างที่กำลังเห็นมีความหมายอย่างไร

ท้ายที่สุด ผู้บริหารยังต้องใช้ดุลยพินิจ

แต่ดุลยพินิจที่ดีอาจไม่ได้เริ่มจากการมีคำตอบเร็วที่สุด หากเริ่มจากการรู้ว่า **เรากำลังใช้บริบทใดในการมอง กำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นอย่างไร และมีคำอธิบายอื่นที่เรายังไม่ได้พิจารณาหรือไม่**

ก่อนออกจากบทนี้ ผู้เขียนจึงอยากฝากคำถามไว้ให้ผู้อ่านลองนำกลับไปมององค์การของตนเอง

สิ่งที่องค์การบอกให้คุณค่า สอดคล้องกับสิ่งที่คนในองค์การได้เรียนรู้จากการทำงานจริงหรือไม่

เมื่อวิธีปฏิบัติของคนต่างพื้นที่ไม่เหมือนกัน เรากำลังเห็นความแตกต่างของ “วิธี” หรือความแตกต่างของ “หลักการ”

เมื่อบริบทเปลี่ยนไป มีอะไรบ้างที่เราอมให้เปลี่ยนได้ และอะไรคือสิ่งที่เราไม่ต้องการสูญเสีย และอาจมีอีกคำถามหนึ่งที่ใกล้เคียงกว่านั้น

“การตัดสินใจของเราเองในวันนี้ กำลังทำให้คนรอบตัวเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ”

คำถามเหล่านี้อาจไม่มีคำตอบเดียว และอาจเปลี่ยนไปเมื่อบริบทเปลี่ยน

แต่การไม่มีคำตอบเดียวไม่ได้หมายความว่า เราไม่จำเป็นต้องหาคำตอบ

ตรงกันข้าม มันอาจเตือนให้เราระมัดระวังมากขึ้นก่อนจะอธิบายพฤติกรรมของคนอื่นด้วยคำว่า “วัฒนธรรม” และก่อนจะใช้ “วิธีของเรา” เป็นมาตรฐานในการตัดสินสิ่งที่แตกต่าง

เพราะบางครั้ง สิ่งที่ควรถามก่อนว่า **“ใครควรปรับ”** อาจเป็นคำถามที่พื้นฐานกว่านั้นว่า

“เรากำลังพยายามรักษาอะไรไว้ และสิ่งที่เรากำลังรักษานั้นคือหลักการจริง ๆ หรือเป็นเพียงวิธีที่เราคุ้นเคย”

คำถามนี้ ผู้เขียนขอฝากไว้ให้ผู้อ่านนำติดตัวไปก่อนเข้าสู่บทต่อไป

บทส่งท้าย

เมื่อมาถึงท้ายบทนี้ เราอาจเห็นแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่องค์กร “มี” หากเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ ก่อรูปและดำรงอยู่ผ่านความหมายที่คนในองค์กรสร้างร่วมกัน ตลอดจนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในชีวิตการทำงาน

สิ่งที่มองเห็นได้ ไม่ว่าจะเป็นภาษา สัญลักษณ์ พิธีกรรม รูปแบบการสื่อสาร หรือวิธีการทำงาน อาจช่วยให้เราเริ่มมองเห็นวัฒนธรรม แต่สิ่งเหล่านั้นยังไม่ใช่วัฒนธรรมทั้งหมด เบื้องหลังสิ่งที่ปรากฏ ยังมีค่านิยม ความคาดหวัง และสมมติฐานที่คนในองค์กรใช้ทำความเข้าใจว่า อะไรคือสิ่งที่เหมาะสม อะไรคือสิ่งที่ยอมรับได้ และเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ “ที่นี่เราควรทำอย่างไร”

เมื่อองค์กรก้าวเข้าสู่บริบทข้ามวัฒนธรรม ความเข้าใจดังกล่าวยังมีความสำคัญ เพราะคนในองค์กรไม่ได้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การเพียงชั้นเดียว หากยังอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมระดับประเทศ วัฒนธรรมของทีม วิชาชีพ โครงสร้างอำนาจ กฎระเบียบ และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละพื้นที่ สิ่งที่อยู่เหมือนเป็นพฤติกรรมเดียวกันจึงอาจมีความหมายต่างกัน และสิ่งที่อยู่เหมือนเป็นวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันก็อาจกำลังรักษาหลักการเดียวกันอยู่

ความท้าทายของการจัดการจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ความแตกต่างเหล่านั้นหายไป แต่อยู่ที่การมองให้ออกว่า **อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการรักษา และอะไรคือสิ่งที่สามารถปรับให้เหมาะกับบริบทได้**

กรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) ช่วยเชื่อมความเข้าใจเหล่านั้นกลับมาสู่การจัดการ โดยเตือนให้เรามองบริบทก่อนให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น และตระหนักว่า การตัดสินใจไม่ได้สิ้นสุดลงเมื่อผู้บริหารเลือกจะทำอะไร เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในวันนี้สามารถย้อนกลับไย่ินยัน ทำหาย หรือค่อย ๆ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในวันข้างหน้าได้

เมื่อมองตลอดทั้งบทในภาพเดียว สิ่งสำคัญจึงอาจไม่ใช่การทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน หรือทำให้ทุกพื้นที่ใช้วิธีปฏิบัติแบบเดียวกัน หากเป็นการทำให้คนที่อยู่ท่ามกลางบริบทที่แตกต่างกัน ยังสามารถเข้าใจร่วมกันได้ว่า **อะไรคือสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า และอะไรคือสิ่งที่ไม่ควรสูญเสียไปพร้อมกับการปรับตัว**

กล่าวอีกนัยหนึ่ง **รักษาแก่น ไม่จำเป็นต้องรักษาวิธีเดิมทั้งหมด**

เพราะวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอาจไม่ได้สะท้อนผ่านการที่ทุกคนทำสิ่งเดียวกันด้วยวิธีเดียวกัน แต่อยู่ที่การที่คนในองค์กรยังเข้าใจความหมายของสิ่งที่ยึดถือร่วมกัน และสามารถนำความหมายนั้นไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของตน

ท้ายที่สุด การจัดการองค์การข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของการเรียนรู้ว่า “คนต่างวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร” แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะอยู่และทำงานกับความแตกต่างนั้นอย่างมีวิจารณญาณ โดยไม่รับใช้วัฒนธรรมเป็นคำตอบของทุกพฤติกรรม และไม่รับใช้วิธีที่เราคุ้นเคยเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจทุกบริบท

เพราะเมื่อองค์การก้าวข้ามพรมแดนสิ่งที่ต้องเดินทางไปพร้อมกับองค์การอาจไม่ใช่ “วิธีของเรา”
ในรูปแบบเดิมทั้งหมด แต่คือความเข้าใจร่วมกันว่า

“อะไรคือสิ่งสำคัญที่เราต้องการรักษาไว้ ไม่ว่าเราจะทำงานอยู่ในบริบทใด”

บทที่ 4

การสื่อสารและการเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication and Negotiation)

“ผู้จัดการที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ผู้ที่เลือกใช้คำพูดได้ดีที่สุด
แต่คือผู้ที่เข้าใจว่า คำพูดเดียวกันอาจมีความหมายแตกต่างกัน
สำหรับผู้ที่อยู่ในบริบทต่างกัน”

เมื่อกล่าวถึงการสื่อสารในการทำงาน เราอาจคุ้นเคยกับความคิดว่า หากผู้พูดอธิบายได้ชัดเจน และผู้ฟังเข้าใจภาษาเดียวกัน การสื่อสารก็น่าจะดำเนินไปอย่างราบรื่น และหากเกิดความเข้าใจผิด ปัญหาที่น่าจะอยู่ที่การใช้คำพูดที่ไม่ชัดเจนหรือการส่งข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน

แต่เมื่อการทำงานก้าวข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม คำอธิบายเช่นนี้อาจยังไม่เพียงพอ

ข้อความเดียวกันอาจถูกเข้าใจต่างกัน คำถามเดียวกันอาจถูกมองว่าเป็นทั้ง “ความรับผิดชอบ” และ “การท้าทายอำนาจ” ขณะที่ความเงียบอาจหมายถึงการรับฟังอย่างตั้งใจสำหรับคนหนึ่ง แต่กลับถูกอีกคนตีความว่าเป็นการไม่เห็นด้วยหรือไม่ให้ความร่วมมือ

ความคลาดเคลื่อนเหล่านี้ทำให้เราเห็นว่า ปัญหาของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้คนพูดคนละภาษา แต่อาจเกิดขึ้นได้แม้ทุกคนกำลังใช้ภาษาเดียวกัน เพราะสิ่งที่แตกต่างกัน คือ บริบทที่แต่ละคนนำมาใช้ในการตีความสิ่งที่ได้ยินและสิ่งที่เกิดขึ้น

การสื่อสารจึงไม่ได้เป็นเพียงการส่งข้อมูลจากผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) ผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) หากยังเป็นกระบวนการที่ผู้คนเชื่อมโยงข้อความเข้ากับประสบการณ์ ความเชื่อ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ที่ตนกำลังเผชิญ ก่อนจะสร้างความหมายขึ้นจากสิ่งที่ได้รับ

มุมมองนี้เชื่อมโยงกับแนวคิดหลักของหนังสือเล่มนี้ที่ให้ความสำคัญกับ บริบท (Context) ก่อนการใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) และนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) เพราะก่อนที่เราจะตอบสนองต่อคำพูดหรือพฤติกรรมของใคร เราได้ให้ความหมายกับสิ่งนั้นผ่านบริบททางอย่างไรไปแล้ว

สำหรับผู้จัดการในธุรกิจระหว่างประเทศ ความสามารถในการสื่อสารจึงไม่ได้วัดจากความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพียงอย่างเดียว หากยังรวมถึงความสามารถในการมองเห็นว่า เหตุใดผู้คนจึงให้ความหมายกับข้อความเดียวกันแตกต่างกัน และจะอย่างไรให้คนที่อยู่ท่ามกลางบริบทที่แตกต่างสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้

ประเด็นนี้ยิ่งมีความสำคัญเมื่อการสื่อสารเคลื่อนไปสู่ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพราะสิ่งที่แต่ละฝ่ายนำเข้าสู่โต๊ะเจรจาไม่ได้มีเพียงข้อมูล ข้อเสนอ หรือผลประโยชน์ที่ต้องการ หากยังรวมถึงความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ วิธีแสดงความเห็นต่าง การให้ความหมายกับความเงียบ ความไว้วางใจ ตลอดจนสิ่งที่แต่ละฝ่ายเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

การเจรจาข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงการหาจุดที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ แต่เป็นกระบวนการที่แต่ละฝ่ายต้องพยายามทำความเข้าใจว่า อีกฝ่ายกำลังมองสถานการณ์จากบริบทแบบใด และกำลังให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร

บทนี้จึงไม่ได้มุ่งอธิบายเพียงเทคนิคการพูดหรือกลวิธีในการเจรจาต่อรอง หากต้องการพาผู้อ่านมองลึกลงไปถึงกระบวนการของ การตีความ การสร้างความหมายร่วม (Shared Meaning) และการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งอยู่เบื้องหลังการสื่อสารและการเจรจาต่อรองระหว่างผู้คนที่มีความพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน

เพราะในท้ายที่สุด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจไม่ได้จบลงที่คำถามว่า

“เราพูดชัดเจนเพียงใด” แต่อยู่ที่คำถามว่า “สิ่งที่เราต้องการสื่อ กับสิ่งที่อีกฝ่ายเข้าใจ เป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่”

4.1 การสื่อสารในฐานะระบบความหมายของการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Communication as a Meaning System in Cross-Cultural Management)

ในมุมมองแบบดั้งเดิม การสื่อสารมักถูกอธิบายว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยความสำเร็จของการสื่อสารขึ้นอยู่กับว่า ข้อมูลที่ส่งไปนั้นถูกต้อง ครบถ้วน และผู้รับเข้าใจตรงกับสิ่งที่ผู้ส่งต้องการสื่อเพียงใด

มุมมองเช่นนี้ยังมีประโยชน์ แต่เมื่อนำมาใช้กับองค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม อาจยังอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ไม่ทั้งหมด เพราะในการทำงานจริง คนไม่ได้เพียง “รับ” ข้อมูล แต่กำลังตีความ ข้อมูลนั้นไปพร้อมกัน

คำพูดหนึ่งประโยคจึงไม่ได้มีความหมายอยู่ในตัวเองทั้งหมด ความหมายส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้รับเชื่อมโยงสิ่งที่ได้ยินเข้ากับประสบการณ์ ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ และความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่ตนมีอยู่ก่อนแล้ว

ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดความจริงที่มีอยู่ก่อน แต่ยังมีส่วนในการสร้าง ตอกย้ำ และเปลี่ยนแปลงความหมาย ที่คนในองค์การใช้ทำความเข้าใจสถานการณ์ การตัดสินใจ และการกระทำร่วมกัน (Berger & Luckmann, 1966; Weick, 1995; Gioia et al., 2013; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2020)

ในความหมายนี้ เราจึงสามารถมองการสื่อสารในฐานะ ระบบความหมาย (Meaning System) ขององค์การ

ระบบความหมายไม่ได้หมายถึงการที่ทุกคนต้องคิดเหมือนกัน หากหมายถึงกรอบบางอย่างที่ช่วยให้คนสามารถเข้าใจว่า สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น “หมายความว่าอย่างไร” และควรตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นอย่างไร

ในองค์กรข้ามชาติ ประเด็นนี้มีความซับซ้อนขึ้น เพราะผู้คนอาจใช้ภาษากลางขององค์กรร่วมกัน แต่ความสามารถในการใช้ภาษา สถานะทางสังคม และความคุ้นเคยกับบรรทัดฐานในการสื่อสารอาจไม่เท่ากัน งานร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างด้านภาษาในทีมข้ามชาติไม่ได้ส่งผลเพียงต่อความชัดเจนของข้อความ แต่ยังสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม อิทธิพล และสถานะที่สมาชิกได้รับภายในทีม (Guzman & Reiche, 2024; Nguyen et al., 2024; Weinzierl, 2024)

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการจากสำนักงานใหญ่ส่งข้อความถึงทีมในบริษัทลูกว่า “เรื่องนี้ด่วน ขอให้ดำเนินการโดยเร็ว”

สำหรับผู้จัดการ คำว่า “ด่วน” หมายถึง งานนี้ต้องได้รับการจัดการทันทีและควรรายงานผลภายในวันนั้น

แต่ทีมในบริษัทลูกเข้าใจว่า งานนี้มีความสำคัญกว่างานทั่วไป และควรเร่งดำเนินการหลังจากจัดการงานที่กำลังค้างอยู่ให้เรียบร้อยก่อน

สองวันต่อมา เมื่อผู้จัดการพบว่างานยังไม่เสร็จ เขาเริ่มตั้งคำถามว่า “ทีมนี้ให้ความสำคัญกับงานมากพอหรือไม่”

ขณะที่ทีมกลับรู้สึกว่ “เราก็กำลังเร่งทำตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วผิดตรงไหน”

ไม่มีฝ่ายใดไม่ได้รับข้อความ และปัญหาก็ไม่ได้เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งไม่เข้าใจภาษาที่ใช้

สิ่งที่ต่างกันคือ ความหมายที่แต่ละฝ่ายให้กับคำว่า “ด่วน”

หากทั้งสองฝ่ายไม่ย้อนกลับไปตรวจสอบความเข้าใจ ความแตกต่างของความหมายเพียงคำเดียวอาจค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นการประณินเกี่ยวกับ “คน” ฝ่ายหนึ่งอาจมองว่าอีกฝ่ายขาดความรับผิดชอบ ขณะที่อีกฝ่ายอาจมองว่าผู้จัดการคาดหวังเกินกว่าสิ่งที่ได้สื่อสารไว้

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า

ปัญหาเกิดขึ้นเพราะข้อความไม่ชัดเจน หรือเพราะทั้งสองฝ่ายเชื่อว่าตนเข้าใจความหมายของข้อความนั้นตรงกันแล้ว

สถานการณ์ข้างต้นทำให้เห็นว่า ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้คนไม่ได้เข้ามาในสถานการณ์พร้อมกับภาษาเท่านั้น แต่ยังนำกรอบความหมาย ความคาดหวัง และสมมติฐานบางอย่างติดตัวมาด้วย สิ่งหนึ่งที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่า “ชัดเจน” “ตรงไปตรงมา” หรือ “เป็นมืออาชีพ” จึงอาจไม่ได้ถูกเข้าใจในความหมายเดียวกันโดยอีกฝ่ายหนึ่ง

งานวิจัยเกี่ยวกับการประชุมในที่ทำงานยังเสนอว่า ผู้คนจากต่างบริบทสามารถนำ “บท” หรือความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่ต่างกันเข้ามาในสถานการณ์เดียวกัน ตั้งแต่ใครควรพูด เมื่อใดควรแสดงความคิดเห็น ไปจนถึงพฤติกรรมแบบใดที่ถือว่าเหมาะสม ความคลาดเคลื่อนจึงอาจเกิดขึ้นได้แม้ทุกฝ่ายมีเจตนาที่จะทำงานร่วมกัน (Köhler et al., 2023)

ความล้มเหลวในการสื่อสารจำนวนหนึ่งจึงไม่ได้เกิดจากการที่ข้อมูลไม่ถูกส่งไปถึงผู้รับ แต่เกิดขึ้นหลังจากข้อมูลไปถึงแล้ว และแต่ละฝ่ายสร้างความหมายจากข้อมูลนั้นต่างกัน

ตรงนี้ทำให้การสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการสองด้านที่เกิดขึ้นควบคู่กัน ได้แก่ การสร้างความเข้าใจ (Sense making) และ การทำให้ผู้อื่นเข้าใจ (Sense giving)

การสร้างความเข้าใจ (Sense making) เกิดขึ้นเมื่อคนพยายามตอบคำถามว่า

“สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นหมายความว่าอย่างไร”

ขณะที่การทำให้ผู้อื่นเข้าใจ (Sense giving) เกิดขึ้นเมื่อคนพยายามนำเสนอหรือจัดกรอบสถานการณ์ เพื่อให้อีกฝ่ายมองเห็นความหมายบางอย่างของสิ่งที่เกิดขึ้น (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

ในการทำงานข้ามวัฒนธรรม กระบวนการทั้งสองไม่ได้เกิดขึ้นแยกจากกัน

ผู้จัดการไม่ได้เพียงอธิบายแผนงาน แต่กำลังพยายามทำให้สมาชิกเข้าใจว่า อะไรสำคัญ เหตุใดจึงสำคัญ และองค์การคาดหวังให้พวกเขาตอบสนองอย่างไร

ในเวลาเดียวกัน สมาชิกก็ไม่ได้รับฟังอย่างว่างเปล่า แต่กำลังนำสิ่งที่ได้ยินไปเชื่อมกับประสบการณ์ ความสัมพันธ์ บทบาท และความเข้าใจที่ตนมีอยู่ก่อนแล้ว

การสื่อสารจึงเป็นพื้นที่ที่ ความหมายถูกสร้าง เสนอ ตีความ และบางครั้งก็ถูกต่อรอง

นี่คือเหตุผลที่การพูดชัดเจนเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ

ผู้จัดการอาจเชื่อว่าได้อธิบายทุกอย่างครบถ้วนแล้ว แต่สิ่งที่ควรถามต่อคือ **“อีกฝ่ายเข้าใจสิ่งที่เราพูดในความหมายเดียวกับที่เราตั้งใจหรือไม่”**

คำถามนี้เปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการจากผู้ที่มีหน้าที่เพียง “ส่งสารให้ชัด” ไปสู่ผู้ที่ต้องช่วยสร้างเงื่อนไขให้เกิด ความหมายร่วม (Shared Meaning) มากพอที่จะทำงานร่วมกันได้

ความหมายร่วมในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนต้องมีความคิดเห็นเหมือนกัน หรือมองสถานการณ์จากมุมเดียวกันทั้งหมด

คนสามารถเห็นต่างกันได้ แต่ยังคงจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในบางเรื่อง เช่น เรากำลังพยายามแก้ปัญหาอะไร อะไรคือสิ่งที่ต้องตัดสินใจ ใครรับผิดชอบเรื่องใด และเมื่อพูดถึงคำสำคัญบางคำ เรากำลังหมายถึงอะไร

เมื่อความหมายพื้นฐานเหล่านี้ไม่ตรงกัน ความแตกต่างทางความคิดเห็นที่ควรเป็นประโยชน์ อาจกลายเป็นความเข้าใจผิดได้ง่าย

ในทางกลับกัน เมื่อคนสามารถตรวจสอบและสร้างความหมายร่วมกันได้ ความแตกต่างก็ไม่จำเป็นต้องหายไป แต่สามารถถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับทำความเข้าใจสถานการณ์และตัดสินใจร่วมกันได้ดีขึ้น

งานวิจัยร่วมสมัยยังทำให้เราเห็นอีกด้านหนึ่งว่า ภาษาไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่เป็นกลาง สมาชิกที่มีความคล่องในภาษากลางขององค์กรต่างกันอาจมีโอกาสด้านการแสดงความคิด ได้รับการยอมรับ หรือมีอิทธิพลต่อทีมไม่เท่ากัน ขณะที่ความแตกต่างด้านภาษาสามารถเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของการถูกกีดกันในองค์กรพหุภาษาได้ด้วย (Guzman & Reiche, 2024; Wilmot et al., 2024)

สำหรับผู้จัดการ ประเด็นนี้จึงทำให้คำถามเรื่องการสื่อสารกว้างกว่า “ทุกคนเข้าใจภาษาที่เราใช้หรือไม่” ไปสู่คำถามว่า “ทุกคนมีพื้นที่เพียงพอที่จะเข้ามามีส่วนในการสร้างความหมายร่วมกันหรือไม่”

สำหรับการจัดการข้ามวัฒนธรรม ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่การพยายามกำจัดความแตกต่างของการตีความทั้งหมด แต่คือการทำให้ความแตกต่างเหล่านั้น มองเห็นได้ก่อนที่จะกลายเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับคนอื่น

ก่อนจะบอกว่าอีกฝ่าย “ไม่เข้าใจ” “ไม่ให้ความร่วมมือ” หรือ “ทำงานไม่เป็นระบบ” ผู้จัดการอาจต้องย้อนกลับมาถามก่อนว่า “เราเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นจากกรอบความหมายเดียวกันหรือยัง”

การมองการสื่อสารในฐานะระบบความหมายจึงช่วยเปลี่ยนคำถามจาก “เราส่งข้อมูลครบหรือยัง”

ไปสู่คำถามที่ลึกกว่า คือ “เรากำลังเข้าใจสิ่งที่สื่อสารร่วมกันอย่างไร”

จากจุดนี้ คำถามต่อไปจึงไม่ใช่เพียงว่า ความหมายถูกสร้างขึ้นอย่างไร แต่คือ

อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้คนแต่ละกลุ่มตีความข้อความและพฤติกรรมแตกต่างกัน

คำตอบส่วนหนึ่งอยู่ที่ บริบท ภาษา และสัญลักษณ์ ซึ่งจะเป็นประเด็นของหัวข้อถัดไป

4.2 บริบท ภาษา และสัญลักษณ์: เมื่อข้อความเดียวกันไม่ได้มีความหมายเดียวกัน (Context, Language, and Symbols in Cross-Cultural Communication)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า การสื่อสารไม่ได้จบลงเมื่อข้อความถูกส่งไปถึงผู้รับ เพราะหลังจากนั้นยังมีกระบวนการสำคัญอีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นเสมอ นั่นคือ การตีความ คำถามที่น่าสนใจจึงไม่ใช่เพียงว่า ผู้พูดสื่อสารชัดเจนหรือไม่ แต่คือ เหตุใดคนสองคนจึงสามารถได้ยินข้อความเดียวกัน และกลับเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน

คำตอบส่วนหนึ่งอาจไม่ได้อยู่ในข้อความที่ถูกพูดออกมา แต่อยู่ในสิ่งที่รายล้อมข้อความนั้น เมื่อเราฟังใครพูด เราไม่ได้ฟังเฉพาะคำ แต่กำลังอ่านไปพร้อมกันว่า ใครเป็นคนพูด พูดกับใคร ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างไร และเหตุการณ์นั้นกำลังเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขแบบใด ในบางครั้ง แม้แต่สิ่งที่ไม่ได้พูดออกมาก็อาจมีความหมายไม่น้อยไปกว่าสิ่งที่พูด ดังนั้นทำให้ **บริบท (Context) ภาษา (Language) และสัญลักษณ์ (Symbols)** เข้ามามีบทบาท เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ผู้คนใช้ทำความเข้าใจว่า สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น “หมายความว่าอย่างไร” (Geertz, 1973; Hall, 1976)

หากมองกระบวนการนี้ในภาพรวม จะเห็นว่า ความหมายของการสื่อสารไม่ได้เดินทางจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยตรงไปตรงมา แต่ผ่านบริบทหลายระดับที่เข้ามามีส่วนต่อการตีความ ก่อนที่ผู้เกี่ยวข้องจะสร้างความหมายร่วมและนำไปสู่การตอบสนองหรือการตัดสินใจ ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 บริบทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Context Framework)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Hall (1976), Koveszegi et al. (2023), Leung and Morris (2023), Nguyen and Pham (2024) และ Zander et al. (2024)

ภาพที่ 4.1 ช่วยให้เห็นว่า สิ่งที่ผู้รับเข้าใจไม่ได้เกิดจากข้อความเพียงอย่างเดียว แต่ผ่านบริบทหลายระดับ ทั้งบริบทส่วนบุคคล บริบททางกายภาพ บริบทขององค์กร บริบททางสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนบริบทด้านเวลา สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ทำหน้าที่แยกออกจากกัน หากเข้ามาประกอบกัน กระบวนการตีความ และสามารถทำให้ข้อความเดียวกันได้รับความหมายต่างกันได้

แนวคิดของ Hall (1976) ช่วยให้เราเริ่มมองเห็นความแตกต่างดังกล่าวผ่านการสื่อสารแบบบริบทสูง (High-Context Communication) และ บริบทต่ำ (Low-Context Communication) ในการสื่อสารแบบบริบทสูง ความหมายบางส่วนไม่ได้ถูกพูดออกมาตรง ๆ แต่เชื่อมโยงอยู่กับความสัมพันธ์ สถานการณ์ สถานะ ประสบการณ์ร่วม และสิ่งที่ผู้คนในบริบทนั้นเข้าใจกันอยู่แล้ว ขณะที่การสื่อสารแบบบริบทต่ำให้ความสำคัญกับการทำให้สิ่งที่ต้องการสื่อปรากฏอยู่ในถ้อยคำอย่างชัดเจนมากกว่า หากเรื่องใดสำคัญ ผู้พูดจึงมักคาดหวังว่า เรื่องนั้นควรถูกพูดหรือเขียนออกมาให้ชัด เพื่อลดพื้นที่ของการคาดเดา

ความแตกต่างนี้ไม่ได้หมายความว่า วิธีหนึ่งดีกว่าอีกวิธีหนึ่ง สิ่งที่น่าสนใจกว่าคือ **แต่ละฝ่ายอาจคาดหวังให้ “ความหมาย” อยู่คนละที่** ฝ่ายหนึ่งอาจคาดหวังว่า สิ่งสำคัญควรอยู่ในคำพูด ขณะที่อีกฝ่ายอาจเห็นว่า สิ่งสำคัญบางอย่างไม่จำเป็นต้องพูดออกมาตรง ๆ เพราะผู้ฟังควรอ่านได้จากความสัมพันธ์และสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เมื่อความคาดหวังสองแบบนี้มาพบกัน ความคลาดเคลื่อนจึงสามารถเกิดขึ้นได้โดยที่ไม่มีฝ่ายใดตั้งใจ

สถานการณ์ชวนคิด

ในการประชุมระหว่างสำนักงานใหญ่กับบริษัทลูก ผู้จัดการจากสำนักงานใหญ่เสนอแผนการดำเนินงานใหม่ ก่อนจะถามผู้จัดการในพื้นที่ว่า **“คุณมีปัญหาเกี่ยวกับแผนนี้ไหม”**

ผู้จัดการในพื้นที่ตอบว่า **“น่าจะพอทำได้ครับ แต่อาจต้องดูรายละเอียดบางส่วนอีกครั้ง”**

ผู้จัดการจากสำนักงานใหญ่รับฟังและสรุปว่า **“ถ้าอย่างนั้น ตกลงตามนี้”**

สำหรับเขา หากมีข้อคัดค้านที่สำคัญ อีกฝ่ายควรพูดออกมาตรง ๆ แต่สำหรับผู้จัดการในพื้นที่ประโยคว่า **“อาจต้องดูรายละเอียดบางส่วนอีกครั้ง”** คือการส่งสัญญาณว่า แผนดังกล่าวยังมีเรื่องที่ต้องกลับมาพิจารณา เพียงแต่เขาไม่ต้องการปฏิเสธข้อเสนอของสำนักงานใหญ่ต่อหน้าที่ประชุมโดยตรง

หนึ่งสัปดาห์ต่อมา เมื่อบริษัทลูกยังไม่เริ่มดำเนินการตามแผน สำนักงานใหญ่จึงตั้งคำถามว่า **“ตกลงกันแล้ว ทำไมจึงยังไม่ทำ”** ขณะที่บริษัทลูกกลับคิดว่า **“เราก็บอกแล้วว่า ยังมีเรื่องที่ต้องคุยกันต่อ”**

ไม่มีฝ่ายใดจำเป็นต้องพูดไม่จริง และไม่มีฝ่ายใดจำเป็นต้องไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ แต่ทั้งสองฝ่ายกำลังอ่านความหมายของบทสนทนาจากบริบทที่ต่างกัน สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า **เมื่ออีกฝ่ายไม่ได้พูดว่า “ไม่” เราแน่ใจเพียงใดว่า สิ่งที่ได้ยินหมายถึง “ใช่”**

สถานการณ์ข้างต้นไม่ได้มีไว้เพื่อบอกว่า การพูดตรงดีกว่าการพูดอ้อม หรือการสื่อสารแบบบริบทสูงดีกว่าการสื่อสารแบบบริบทต่ำ สิ่งที่เราควรเห็นคือ **สิ่งที่เราคิดว่าชัดเจน อาจชัดเจนเพราะเราค้นเคยกับวิธีอ่านความหมายนั้น** และตรงนี้เองที่ต้องระมัดระวังการนำกรอบทางวัฒนธรรมมาใช้

High-Context และ Low-Context ช่วยให้เราตั้งสมมติฐานได้ว่า เหตุใดความหมายจึงอาจคลาดเคลื่อนกัน แต่ไม่ควรถูกใช้เป็นคำตอบล่วงหน้าว่า คนจากประเทศหนึ่งจะต้องพูด คิด หรือตอบสนองในลักษณะใดเสมอไป คนคนเดียวก็สามารถสื่อสารต่างกันตามสถานการณ์ ผู้ที่พูดตรงกับเพื่อนร่วมงานอาจจะมัดระวังคำพูดมากขึ้นเมื่อต้องพูดกับผู้บริหาร และผู้ที่คุ้นเคยกับการสื่อสารโดยอาศัยบริบทก็สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาได้เมื่อสถานการณ์ต้องการ

วัฒนธรรมระดับประเทศ (National Culture) จึงเป็น **หนึ่งในบริบทที่ควรนำมาพิจารณา** ไม่ใช่คำตอบที่ใช้แทนการทำความเข้าใจสถานการณ์ กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ กรอบทางวัฒนธรรมมีประโยชน์เมื่อช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้ที่อาจมองข้าม แต่จะเริ่มเป็นปัญหาเมื่อเรานำกรอบนั้นไปตัดสินคนก่อนที่จะเข้าใจว่า กำลังเกิดอะไรขึ้นจริง

ภาษาเดียวกัน ไม่ได้หมายถึงพื้นที่ในการสื่อสารที่เท่ากัน

อีกเรื่องหนึ่งที่ควรมองให้ลึกกว่าความสามารถในการ “พูดภาษาเดียวกัน” คือ บทบาทของ **ภาษา (Language)** ภายในองค์กรข้ามชาติ การมีภาษากลางช่วยให้คนจากหลายพื้นที่สามารถทำงานร่วมกันได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนในการสนทนาได้เท่ากัน

คนที่ใช้ภาษากลางได้คล่องกว่าอาจอธิบายความคิดได้เร็วกว่า ตอบคำถามได้ทันที หรือเข้าไปมีส่วนในการสนทนาได้ง่ายกว่า ขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน แต่ต้องใช้เวลาคิด แปล หรือเลือกถ้อยคำก่อนพูด หากมองเฉพาะสิ่งที่ปรากฏตรงหน้า คนแรกอาจถูกมองว่า “มีความพร้อม” หรือ “มีความมั่นใจ” ขณะที่อีกคนอาจถูกมองว่า “ไม่ค่อยมีความคิดเห็น” ทั้งที่สิ่งที่ต่างกันอาจไม่ใช่ความสามารถในการคิด แต่อาจเป็น **ความสามารถในการทำให้ความคิดนั้นปรากฏออกมาผ่านภาษาที่องค์กรเลือกใช้**

งานวิจัยร่วมสมัยในองค์กรข้ามชาติช่วยให้เราเห็นชัดขึ้นว่า ภาษาไม่ได้เกี่ยวข้องเพียงกับความถูกต้องของการสื่อสาร แต่ยังเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ การรวมกลุ่ม การแบ่งปันความรู้ และการเข้าถึงพื้นที่ทางสังคมภายในองค์กรด้วย (Kalra & Danis, 2024; Back & Piekkari, 2024)

สำหรับผู้จัดการ คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า “ทุกคนใช้ภาษากลางขององค์กรได้หรือไม่” แต่อาจต้องถามต่อว่า “**ภาษาที่เราใช้ กำลังทำให้ใครพูดได้ง่ายขึ้น และทำให้เสียงของใครได้ยินยากขึ้นหรือไม่**” เพราะบางครั้ง ความเงียบไม่ได้หมายความว่าไม่มีความคิดเห็น แต่อาจหมายความว่าพื้นที่ที่เราออกแบบไว้ยังไม่เอื้อให้ความคิดเห็นนั้นถูกพูดออกมา

เมื่อความหมายไม่ได้อยู่ในคำพูด

การสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นผ่านถ้อยคำเพียงอย่างเดียว การสบตา สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง ระยะห่าง จังหวะในการตอบ หรือแม้แต่ความเงียบ ล้วนสามารถทำหน้าที่เป็น **อวัจนภาษา (Non-Verbal Communication)** ที่ผู้คนใช้ประกอบการตีความสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Hall, 1976; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

แต่สัญญาณเหล่านี้ไม่ได้มีความหมายเดียวกันในทุกบริบท การสบตาอาจหมายถึงความมั่นใจสำหรับคนหนึ่ง แต่อาจถูกมองว่าไม่เหมาะสมเมื่อเกิดขึ้นระหว่างผู้ที่มีสถานะต่างกันอีกบริบทหนึ่ง ความเงียบอาจหมายถึงการกำลังคิดอย่างรอบคอบ การไม่เห็นด้วย การให้เกียรติผู้พูด หรือเพียงการรอจังหวะที่เห็นว่าเหมาะสมในการพูด

ดังนั้น สิ่งที่ควรระวังจึงไม่ใช่เพียงการ “อ่านสัญญาณผิด” แต่คือการเชื่อเร็วเกินไปว่า **ความหมายที่เราอ่านได้จากสัญญาณนั้น เป็นความหมายเดียวที่เป็นไปได้**

เมื่อใครเป็นคนพูด ก็มีความหมาย

บริบทของการสื่อสารยังเกี่ยวข้องกับคำถามอีกข้อหนึ่งที่มองข้ามได้ง่าย คือ **ใครกำลังพูดกับใคร** คำพูดเดียวกันอาจมีความหมายต่างกัน เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังเปลี่ยนไป การแสดงความคิดเห็นต่างจากเพื่อนร่วมงานอาจเป็นเรื่องธรรมดา แต่ความคิดเห็นเดียวกันเมื่อพูดต่อหน้าผู้บริหารระดับสูงอาจมีความหมายทางสังคมอีกแบบหนึ่ง

แนวคิดเรื่อง การรักษาน้ำ (Face) และ ลำดับชั้น (Hierarchy) จึงช่วยให้เราเห็นว่าการสื่อสารไม่ได้แยกออกจากความสัมพันธ์และสถานะของคนที่อยู่ในสถานการณ์นั้น (Hofstede et al., 2010; Meyer, 2014) บางครั้ง การไม่ปฏิเสธตรง ๆ อาจไม่ได้หมายถึงการหลีกเลี่ยงความจริง แต่อาจเป็นความพยายามรักษาความสัมพันธ์หรือไม่ทำให้อีกฝ่ายเสียหน้า ในทางกลับกัน ผู้ที่คุ้นเคยกับการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาอาจมองพฤติกรรมเดียวกันว่า คลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือไม่เป็นมืออาชีพ

สิ่งที่น่าสนใจจึงอยู่ตรงรอยต่อระหว่าง สิ่งที่เราเห็น กับ ความหมายที่เราให้กับสิ่งที่เห็น เพราะจากความคิดว่า “เขาพูดไม่ตรง” เราอาจขยับไปสู่ข้อสรุปว่า “เขาไม่เป็นมืออาชีพ” ได้โดยไม่รู้ตัว

ตรงนี้เองที่ บริบท (Context) เริ่มเคลื่อนไปสู่ วิจารณ์ญาณ (Judgment)

CJD ไม่ได้ช่วยให้เราตัดสินใจว่า วิธีสื่อสารแบบใดถูกหรือผิด แต่ช่วยให้ย้อนกลับมาถามก่อนว่า “มีบริบทหรือไม่ ที่อาจทำให้สิ่งที่เราเห็นมีความหมายต่างจากที่เรากำลังเข้าใจ” คำถามนี้อาจไม่ได้ให้คำตอบทันที แต่ช่วยไม่ให้เราข้ามจากพฤติกรรมไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับคนเร็วเกินไป

เมื่อบริบทไม่ได้หายไป แต่เปลี่ยนรูป

ประเด็นเรื่องบริบทมีความซับซ้อนขึ้นอีกเมื่อการทำงานย้ายเข้าสู่อีเมล การประชุมออนไลน์ โปรแกรมสนทนา และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน เมื่อเราไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกัน สัญญาณบางอย่างที่เคยช่วยให้เราอ่านสถานการณ์อาจลดลง แต่ไม่ได้หมายความว่า “บริบท” หายไป

กลับกัน สัญญาณชุดใหม่เริ่มเข้ามามีความหมายแทน ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาในการตอบข้อความ การเปิดหรือปิดกล้อง การใช้เครื่องหมายวรรคตอน การเลือกส่งข้อความส่วนตัวหรือส่งในกลุ่ม แม้แต่คำตอบสั้น ๆ อย่าง “OK” ก็อาจถูกอ่านต่างกัน

ข้อความที่ผู้ส่งตั้งใจให้สั้นเพื่อความรวดเร็ว อาจถูกผู้รับมองว่าเย็นชา การไม่ตอบทันทีอาจถูกตีความว่าไม่ให้ความสำคัญ ทั้งที่อีกฝ่ายอาจอยู่ต่างเขตเวลา กำลังทำงานในอีกภาษา หรือมีความคาดหวังต่อการใช้ช่องทางนั้นต่างออกไป

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การพหุภาษายังพบว่า เมื่อปฏิสัมพันธ์ย้ายจากพื้นที่ทางกายภาพไปสู่พื้นที่เสมือน ความแตกต่างและการกีดกันที่เกี่ยวข้องกับภาษาไม่ได้หายไป แต่อาจเปลี่ยนรูปและฝังอยู่ในกระบวนการทำงานได้ละเอียดขึ้น (Back & Piekkari, 2024)

ดังนั้น สิ่งที่เทคโนโลยีเปลี่ยนจึงไม่ใช่การทำให้การสื่อสาร “ไม่มีบริบท” แต่คือ **บริบทเดิมบางส่วนลดลง ขณะที่บริบทชุดใหม่เข้ามาแทน** และเมื่อบริบทเปลี่ยน วิธีที่ผู้คนอ่านและสร้างความหมายก็เปลี่ยนตามไปด้วย

เมื่อมองทั้งหมดร่วมกัน เราจะเห็นว่า บริบท ภาษา และสัญลักษณ์ไม่ได้เป็นรายละเอียดที่อยู่รอบการสื่อสาร แต่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ทำให้ข้อความหนึ่งมีความหมายสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น

สำหรับผู้จัดการในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความสำคัญจึงไม่ใช่การจดจำว่า “คนประเทศนี้สื่อสารแบบไหน” แต่อาจเป็นการย้อนกลับมาถามว่า “ในสถานการณ์นี้ คนแต่ละฝ่ายกำลังใช้บริบทอะไรในการอ่านสิ่งที่เกิดขึ้น”

ความแตกต่างระหว่างคำถามสองแบบนี้มีความสำคัญ เพราะคำถามแรกอาจพาเราไปสู่การจัดประเภทคน ขณะที่คำถามหลังพาเรากลับมามองสถานการณ์ และเมื่อเรากลับมามองสถานการณ์ เราก็มีโอกาสเห็นคำอธิบายอื่น ก่อนที่จะรีบตัดสินว่าอีกฝ่ายไม่เข้าใจ ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่เป็นมืออาชีพ

จากตรงนี้ การสื่อสารจึงเริ่มเชื่อมโยงไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง เพราะเมื่อคนสองฝ่ายไม่ได้เพียงพยายาม “เข้าใจกัน” แต่ต้องตกลงว่า จะทำอะไร ใครได้อะไร อะไรยอมรับได้ และใครมีสิทธิในการกำหนดเงื่อนไข การสื่อสารก็เริ่มเคลื่อนไปสู่ การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

และเมื่อถึงจุดนั้น ความแตกต่างไม่ได้มีเพียงเรื่องของความหมายอีกต่อไป แต่เริ่มเกี่ยวข้องกับอำนาจและความชอบธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่เราจะพิจารณาต่อไป

4.3 การเจรจาต่อรองในฐานะเวทีของอำนาจและความชอบธรรม (Negotiation as an Arena of Power and Legitimacy)

เมื่อกล่าวถึงการเจรจาต่อรอง เรามักนึกถึงกระบวนการที่แต่ละฝ่ายมีความต้องการแตกต่างกัน และพยายามหาข้อตกลงที่สามารถยอมรับร่วมกันได้ คำถามที่เกิดขึ้นจึงมักอยู่ที่ว่า แต่ละฝ่ายต้องการอะไร มีทางเลือกมากนักน้อยเพียงใด และจะสามารถปรับข้อเสนออย่างไรให้ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเข้าใกล้กันมากที่สุด

คำถามเหล่านี้สำคัญ แต่ในการเจรจาข้ามวัฒนธรรม ยังมีอีกมิติหนึ่งที่มองข้ามได้ง่าย นั่นคือ **ใครมีอำนาจกำหนดว่า อะไรคือข้อเสนอที่สมเหตุสมผล และอะไรทำให้อำนาจนั้นได้รับการยอมรับจากอีกฝ่าย**

การเจรจาจึงไม่ได้เกิดขึ้นในพื้นที่ที่ทุกฝ่ายมีน้ำหนักเท่ากันเสมอไป บางฝ่ายอาจมีทรัพยากรมากกว่า มีข้อมูลมากกว่า หรือมีทางเลือกอื่นมากกว่า ขณะที่บางฝ่ายอาจมีตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ ชื่อเสียง หรือความสัมพันธ์ที่ทำให้คำพูดของตนได้รับการรับฟังมากกว่า

ด้วยเหตุนี้ การเจรจาจึงไม่ได้เกี่ยวข้องกับ **ผลประโยชน์ (Interests)** เพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับ **อำนาจ (Power)** และ **ความชอบธรรม (Legitimacy)** ที่แต่ละฝ่ายนำเข้ามาในกระบวนการด้วย

อำนาจในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความสามารถในการบังคับให้อีกฝ่ายยอมตามเท่านั้น แต่อาจเกิดจากทรัพยากร ข้อมูล ความเชี่ยวชาญ เครือข่าย ทางเลือก หรือความสามารถในการกำหนดว่าประเด็นใดควรถูกนำมาพิจารณา ขณะที่ความชอบธรรมเกี่ยวข้องกับอีกคำถามหนึ่ง คือ **อำนาจนั้นได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมหรือไม่**

คนหนึ่งอาจมีอำนาจตามตำแหน่ง แต่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากคู่เจรจา ขณะที่อีกคนอาจไม่มีตำแหน่งสูงกว่า แต่กลับได้รับการรับฟัง เพราะอีกฝ่ายเชื่อว่าเขามีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือสถานะที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น อำนาจกับความชอบธรรมจึงสัมพันธ์กัน แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำลังเจรจากับบริษัทคู่ค้าในพื้นที่เรื่องการปรับเงื่อนไขการส่งมอบสินค้า สำนักงานใหญ่ส่งผู้จัดการโครงการรุ่นใหม่ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้สามารถตัดสินใจเรื่องเงื่อนไขใหม่ได้เต็มที่ เขาเตรียมข้อมูลมาอย่างละเอียด และมั่นใจว่า การมีอำนาจตัดสินใจอยู่ในมือจะช่วยให้การเจรจาดำเนินไปได้รวดเร็วขึ้น

แต่เมื่อเริ่มประชุม เขาพบว่า ผู้บริหารของบริษัทคู่ค้าแทบไม่ตอบรับข้อเสนอสำคัญโดยตรง หลายครั้งอีกฝ่ายเพียงกล่าวว่า “เรื่องนี้คงต้องหารือกันอีกครั้ง”

เมื่อการเจรจาไม่คืบหน้า ผู้จัดการจึงย้ำว่า “ผมมีอำนาจตัดสินใจเต็มที่จากสำนักงานใหญ่ เราสามารถตกลงกันวันนี้ได้เลย”

แต่บรรยากาศกลับไม่ได้ดีขึ้น

สิ่งที่ผู้จัดการอาจยังไม่เห็นคือ สำหรับอีกฝ่าย ปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่ว่าเขา “มีอำนาจ” ตามโครงสร้างของบริษัทหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่า เขาได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจเรื่องสำคัญนี้แล้วหรือยัง

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า

การมีอำนาจตัดสินใจ กับการได้รับการยอมรับว่ามีความชอบธรรมในการตัดสินใจ เป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่

สถานการณ์ข้างต้นทำให้เห็นว่า อำนาจที่เขียนอยู่ในโครงสร้างองค์การอาจไม่ใช่อำนาจทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในห้องเจรจา ผู้จัดการอาจมี อำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Authority) จากตำแหน่ง หรือการมอบหมาย แต่การที่อีกฝ่ายจะยอมรับข้อเสนอของเขาหรือไม่ ยังอาจขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ ความเชี่ยวชาญ อายุ ประสบการณ์ หรือสถานะที่ได้รับการยอมรับในบริบทนั้น

แนวคิดเรื่อง **ความชอบธรรม (Legitimacy)** ช่วยให้เราเข้าใจประเด็นนี้ได้ชัดเจนขึ้น เพราะความชอบธรรมไม่ได้เกิดจากการประกาศว่า “ฉันมีสิทธิ” เพียงอย่างเดียว หากเกิดขึ้นเมื่อบทบาท การกระทำ หรืออำนาจนั้นได้รับการมองว่าเหมาะสมและยอมรับได้ภายใต้บรรทัดฐานของสังคมหรือองค์การนั้นด้วย (Suchman, 1995)

ดังนั้น คำถามสำคัญในการเจรจาข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงว่า **ใครมีอำนาจมากกว่า** แต่คือ **อำนาจแบบใดกำลังมีความหมายในสถานการณ์นี้ และอีกฝ่ายยอมรับอำนาจนั้นหรือไม่**

ในองค์การที่ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญรุ่นใหม่อาจสามารถโต้แย้งผู้บริหารระดับสูงได้ หากมีข้อมูลและเหตุผลเพียงพอ แต่ในอีกบริบทหนึ่ง อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ หรือ ความสัมพันธ์อาจมีส่วนอย่างมากต่อการที่บุคคลหนึ่งจะได้รับการรับฟัง

สิ่งสำคัญจึงไม่ใช่การตัดสินใจว่า ระบบใดดีกว่า หากเป็นการมองให้เห็นว่า **อีกฝ่ายกำลังใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ ใครควรได้รับการรับฟัง และข้อเสนอแบบใดควรได้รับการยอมรับ**

อำนาจในการกำหนดว่า “เรื่องนี้เป็นเรื่องอะไร”

อำนาจในการเจรจาไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า ใครมีทรัพยากรมากกว่า หรือใครสามารถเดินออกจากโต๊ะเจรจาได้ก่อน

บางครั้ง อำนาจที่สำคัญกว่านั้นคือ **ความสามารถในการกำหนดกรอบของปัญหา (Framing Power)** ว่า เรากำลังพูดถึงเรื่องอะไร ทางเลือกใดสมเหตุสมผล และกติกาแบบใดควรถูกยอมรับ

ข้อเสนอเดียวกันอาจถูกมองต่างกันได้ตามกรอบที่แต่ละฝ่ายใช้

การขอแก้สัญญาอาจถูกฝ่ายหนึ่งมองว่าเป็นการปรับตัวตามสถานการณ์ แต่อีกฝ่ายอาจมองว่าเป็นการไม่รักษาคำพูด

การเร่งให้อีกฝ่ายตัดสินใจอาจถูกมองว่าเป็นความมีประสิทธิภาพ แต่ในอีกบริบทหนึ่งอาจถูกเข้าใจว่าเป็นการไม่ให้เวลาเพียงพอในการสร้างความไว้วางใจ

หรือการเสนอราคาที่ต่ำลงอาจถูกฝ่ายหนึ่งมองว่าเป็น “ข้อเสนอที่แข่งขันได้” แต่อีกฝ่ายอาจมองว่าเป็นการลดคุณค่าของความสัมพันธ์ที่สร้างกันมา

ดังนั้น สิ่งที่ถูกต่อรองจึงไม่ได้มีเพียง **ราคา เวลา หรือเงื่อนไข** แต่ในบางครั้งยังรวมถึง **ความหมายของสิ่งที่กำลังต่อรองอยู่ด้วย**

ตรงนี้ทำให้การเจรจามีความซับซ้อนกว่าการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ เพราะหากแต่ละฝ่ายกำลังใช้กรอบคนละชุดในการนิยามว่า ปัญหาคืออะไร การเพิ่มข้อเสนอหรือยอมลดเงื่อนไขอาจไม่ได้แก้สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

ความขัดแย้งของผลประโยชน์ กับความขัดแย้งของความหมาย

เมื่อเชื่อมกลับมาที่ CJD ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่เพียงการประเมินว่า ข้อเสนอของอีกฝ่ายดีหรือไม่ แต่ต้องย้อนกลับมาดูด้วยว่า เรากำลังประเมินข้อเสนอจากบริบทและสมมติฐานแบบใด

การมองเช่นนี้ช่วยให้เราแยกความขัดแย้งออกเป็นสองลักษณะที่ไม่ควรนำมาปะปนกัน

ลักษณะแรกคือ **ความขัดแย้งของผลประโยชน์** ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการไม่สอดคล้องกันจริง เช่น ราคา ระยะเวลา การแบ่งความเสี่ยง หรือเงื่อนไขของสัญญา

ลักษณะที่สองคือ **ความขัดแย้งของความหมาย** ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายกำลังตีความสิ่งเดียวกันจากกรอบที่ต่างกัน

สองกรณีนี้ต้องการการจัดการที่ไม่เหมือนกัน

หากปัญหาอยู่ที่ผลประโยชน์ สิ่งที่ต้องทำคือเจรจาเงื่อนไข

แต่หากปัญหาอยู่ที่ความหมาย การเปลี่ยนตัวเลขหรือเพิ่มข้อเสนอเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้ช่วยจนกว่าทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจว่า กำลังให้ความหมายกับสถานการณ์ต่างกันตรงไหน

CJD จึงไม่ได้บอกว่า ผู้จัดการต้องยอมรับทุกความแตกต่างทางวัฒนธรรม และไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์หายไป แต่ช่วยให้ไม่รับใช้คำว่า “วัฒนธรรม” อธิบายทุกปัญหา หรือในทางกลับกัน รับมือทุกปัญหาเป็นเรื่องของผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว

ข้อตกลงที่เกิดขึ้น ไม่ได้หมายความว่า การเจรจาจบลง

อีกเรื่องหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ การเจรจาอาจจบลงด้วยข้อตกลง แต่ไม่ได้หมายความว่าข้อตกลงนั้นจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่นเสมอไป

ฝ่ายหนึ่งอาจยอมรับเพราะไม่มีทางเลือก อาจยอมรับเพราะไม่ต้องการเผชิญหน้า หรืออาจตอบตกลงในที่ประชุม แต่เมื่อกลับเข้าสู่บริบทของตนเองกลับพบว่า ข้อตกลงนั้นไม่สามารถดำเนินการได้จริง

ดังนั้น คำถามหลังการเจรจาจึงไม่ควรมีเพียงว่า “เราได้ข้อตกลงหรือยัง” แต่อาจต้องถามต่อว่า

“ข้อตกลงนี้ได้รับการยอมรับมากพอที่จะนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่”

คำถามนี้พาเราออกจากการมองการเจรจาเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้า ไปสู่การมองผลที่จะเกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันในระยะต่อไป

ข้อตกลงที่เกิดจากอำนาจเพียงอย่างเดียวอาจทำให้การเจรจาสิ้นสุดลงได้ แต่ข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายมองว่า เข้าใจได้ ยอมรับได้ และมีความชอบธรรม มีโอกาสมากกว่าที่จะถูกนำไปปฏิบัติ และรักษาความร่วมมือไว้ได้ในระยะยาว

ดังนั้น การเจรจาข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้ถามเพียงว่า “เราจะทำให้อีกฝ่ายยอมรับข้อเสนอของเราได้อย่างไร” แต่ควรถามด้วยว่า “อะไรทำให้ข้อเสนอนั้นได้รับการยอมรับในบริบทของอีกฝ่าย”

เมื่อมองเช่นนี้ อำนาจและความชอบธรรมจึงไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่อยู่รอบการเจรจา หากเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่กำหนดว่า ใครได้รับการรับฟัง ข้อเสนอใดถูกมองว่าสมเหตุสมผล และข้อตกลงใดสามารถดำรงอยู่ต่อไปหลังจากการเจรจาสิ้นสุดลง

จากตรงนี้ คำถามที่ตามมาจึงลึกขึ้นอีกระดับ เพราะแม้คู่เจรจาจะมองเห็นทั้งผลประโยชน์และโครงสร้างอำนาจที่กำลังทำงานอยู่แล้ว แต่แต่ละฝ่ายก็ยังมีเหตุผลต่างกันว่า เหตุใดวิธีหนึ่งจึง “เหมาะสม” ขณะที่อีกวิธีหนึ่งกลับ “ไม่เหมาะสม” เบื้องหลังการประเมินเช่นนี้ คือ **ตรรกะทางวัฒนธรรม (Cultural Logics)** ซึ่งจะเป็นประเด็นของหัวข้อถัดไป

4.4 เมื่อตรรกะไม่เหมือนกัน: วัฒนธรรมกับวิธีคิดในการสื่อสารและการเจรจา (When Cultural Logics Diverge: Culture, Communication, and Negotiation)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า การเจรจาข้ามวัฒนธรรมไม่ได้มีเพียงความแตกต่างของผลประโยชน์ แต่ยังเกี่ยวข้องกับอำนาจ ความชอบธรรม และวิธีที่แต่ละฝ่ายประเมินว่า ข้อเสนอหรือวิธีปฏิบัติแบบใดสามารถยอมรับได้ คำถามที่น่าสนใจต่อมาคือ **เหตุใดสิ่งที่ดูสมเหตุสมผลสำหรับฝ่ายหนึ่ง จึงอาจดูไม่สมเหตุสมผลสำหรับอีกฝ่าย ทั้งที่ต่างฝ่ายต่างเชื่อว่าตนกำลังทำสิ่งที่เหมาะสม**

บางครั้ง ความแตกต่างไม่ได้เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีข้อมูลน้อยกว่า หรือไม่เข้าใจสถานการณ์ดีพอ แต่อาจเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายกำลังใช้ **เหตุผลคนละชุด** ในการพิจารณาว่า อะไรควรมาก่อน อะไรคือความไว้วางใจ วิธีใดถือว่าเหมาะสม และอะไรคือการทำงานอย่างมืออาชีพ

ตรงนี้เองที่แนวคิดเรื่อง **ตรรกะทางวัฒนธรรม (Cultural Logics)** ช่วยให้เราลองลึกลงไปกว่า พฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า

ตรรกะทางวัฒนธรรมไม่ได้หมายถึงกฎตายตัวที่กำหนดว่า คนจากวัฒนธรรมหนึ่งจะต้องคิดหรือปฏิบัติในลักษณะใดเสมอไป หากหมายถึง **แบบแผนของสมมติฐาน เหตุผล และความคาดหวังที่ผู้คนใช้ประกอบการพิจารณาว่า สิ่งใดสมเหตุสมผล เหมาะสม หรือควรได้รับการยอมรับในบริบทหนึ่ง** แนวคิดนี้ช่วยให้เราเห็นว่า การสื่อสารและการเจรจาไม่ได้สะท้อนเพียงเจตนาของบุคคล แต่ยังเชื่อมโยงกับระบบความหมายและแบบแผนที่ผู้คนคุ้นเคยในการทำความเข้าใจสถานการณ์ด้วย (Scott, 2014; Suddaby et al., 2017)

ดังนั้น เมื่อคนสองฝ่ายปฏิบัติแตกต่างกัน คำถามอาจไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า “ทำไมเขาถึงทำแบบนั้น” แต่อาจต้องถามต่อว่า “อะไรทำให้วิธีนั้นสมเหตุสมผลสำหรับเขา”

ความแตกต่างระหว่างคำถามสองแบบนี้มีความสำคัญ เพราะคำถามแรกพาเราไปมอง **พฤติกรรม** ขณะที่คำถามหลังพยายามมองให้เห็น **ตรรกะที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมนั้น**

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำลังเจรจาต่อสัญญากับคู่ค้าท้องถิ่น ฝ่ายสำนักงานใหญ่เตรียมร่างสัญญาฉบับใหม่อย่างละเอียด ครอบคลุมราคา เงื่อนไขการส่งมอบ ความรับผิดชอบ และกระบวนการจัดการเมื่อเกิดปัญหา โดยมองว่า การทำทุกอย่างให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นจะช่วยลดความเสี่ยงและสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพ

แต่คู่ค้าในพื้นที่กลับใช้เวลาในช่วงแรกของการประชุมพูดถึงความร่วมมือที่ผ่านมา ถามถึงแผนงานระยะยาว และต้องการพบผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานใหญ่ก่อนที่จะเข้าสู่รายละเอียดของสัญญา

ฝ่ายสำนักงานใหญ่เริ่มตั้งคำถามว่า

“ทำไมไม่คุยเรื่องที่ต้องตกลงให้เสร็จก่อน”

ขณะที่คู่ค้าในพื้นที่กลับคิดว่า

“ถ้ายังไม่รู้ว่าอะไรจะไว้วางใจกันในระยะยาวได้หรือไม่ แล้วจะรีบตกลงรายละเอียดทั้งหมดไปทำไม”

ทั้งสองฝ่ายต้องการให้ความร่วมมือดำเนินต่อไปเหมือนกัน แต่สิ่งที่แต่ละฝ่ายมองว่า “ควรมาก่อน” กลับไม่เหมือนกัน ฝ่ายหนึ่งเริ่มจากความชัดเจนของข้อตกลง และคาดหวังว่าความไว้วางใจจะค่อย ๆ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามสิ่งที่ตกลงกันไว้ ขณะที่อีกฝ่ายเริ่มจากความสัมพันธ์และความไว้วางใจก่อนจะเห็นว่าข้อตกลงอย่างเป็นทางการสามารถเข้ามารองรับความร่วมมือนั้นได้

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า

ความแตกต่างที่เห็นเป็นเพียงเรื่องของ “สไตล์การเจรจา” หรือกำลังสะท้อนตรรกะที่ต่างกัน
ว่า ความร่วมมือที่ดีควรเริ่มต้นและดำเนินไปอย่างไร

เมื่อความแตกต่างไม่ได้อยู่ที่วิธี แต่ลงไปถึงเหตุผลเบื้องหลัง

สถานการณ์ข้างต้นช่วยให้เห็นว่า ความแตกต่างในการสื่อสารและการเจรจาอาจไม่ได้อยู่เพียง
ที่ว่า ใครพูดตรงกว่า ใครใช้เวลามากกว่า หรือใครให้ความสำคัญกับเอกสารมากกว่า แต่เกี่ยวข้อง
กับคำถามที่ลึกลงไปว่า อะไรคือฐานของความไว้วางใจ อะไรคือบทบาทของสัญญา และอะไรทำให้
ความร่วมมือหนึ่งได้รับการมองว่ามั่นคง

เพื่อให้ความแตกต่างดังกล่าวมองเห็นได้ชัดขึ้น เราอาจพิจารณาตรรกะสองแนวที่พบได้ในการ
จัดการข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ ตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และความชัดเจน (Rule-Based Logic) และ
ตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์และบริบท (Relationship-Based Logic)

การแบ่งเช่นนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อจัดประเภทประเทศหรือผู้คนว่าอยู่ในกลุ่มใดอย่างตายตัว แต่ใช้เป็น
กรอบเปรียบเทียบเชิงแนวคิด เพื่อช่วยพิจารณาว่า ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ละฝ่ายกำลังให้น้ำหนัก
กับอะไรในการสร้างความไว้วางใจ การกำหนดข้อตกลง และการตัดสินใจวิธีปฏิบัติแบบใดเหมาะสม

ในตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และความชัดเจน ความร่วมมือมักถูกทำให้มั่นคงผ่านกติกา ข้อมูลที่
ชัดเจน เอกสาร กระบวนการ และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตามสิ่งที่ตกลงกันไว้ ความไว้วางใจจึงมี
แนวโน้มเกิดจากการเห็นว่า อีกฝ่ายมีความสามารถ รักษาคำพูด และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่
ตกลงร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง

ขณะที่ตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์และบริบทให้น้ำหนักมากขึ้นกับประวัติของความสัมพันธ์
ความจริงใจ ความต่อเนื่องของปฏิสัมพันธ์ และความมั่นใจว่า อีกฝ่ายจะยังรักษาความสัมพันธ์ไว้
เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจจึงไม่ได้ตั้งอยู่บนสิ่งที่เขียนไว้เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงสิ่งที่
แต่ละฝ่ายได้เรียนรู้เกี่ยวกับกันและกันผ่านการทำงานร่วมกันด้วย

ความแตกต่างจึงไม่ควรถูกอธิบายง่าย ๆ ว่า ฝ่ายหนึ่ง “เชื่อในสัญญา” ขณะที่อีกฝ่าย “ไม่เชื่อ
ในสัญญา” แต่ควรมองว่า สัญญากำลังทำหน้าที่ต่างกันในระบบความร่วมมือของแต่ละฝ่าย

สำหรับฝ่ายหนึ่ง สัญญาอาจเป็นหลักประกันสำคัญที่ทำให้บทบาท ความรับผิดชอบ และ
ขอบเขตของความร่วมมือชัดเจน ขณะที่อีกฝ่ายอาจมองว่า สัญญาเป็นกรอบที่ช่วยรองรับความสัมพันธ์
แต่ไม่สามารถทดแทนความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการทำงานร่วมกันได้

ในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เราเรียกว่า “ความเป็นมืออาชีพ” ก็อาจไม่ได้มีความหมายเดียวกันเสมอไป
ในบริบทหนึ่ง ความเป็นมืออาชีพอาจสะท้อนผ่านการตรงต่อเวลา การสื่อสารอย่างชัดเจน การตัดสินใจ
รวดเร็ว และการบันทึกข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ขณะที่อีกบริบทหนึ่งอาจให้น้ำหนักกับการรู้ว่า เมื่อใด
ควรพูด เรื่องใดควรพูดกับใคร และจะรักษาความสัมพันธ์อย่างไรโดยที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้

สิ่งที่ผู้จัดการควรระวังจึงไม่ใช่เพียงการเลือกว่าจะใช้ตรรกะแบบใด แต่คือการไม่ริบใช้ตรรกะที่ตนคุ้นเคยเป็นเกณฑ์ตัดสินอีกฝ่าย เมื่อวิธีสร้างความไว้วางใจหรือความเป็นมืออาชีฟไม่เป็นไปอย่างที่คาด สิ่งที่เราเห็นอาจไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายให้ความสำคัญกับมาตรฐานหรือความสัมพันธ์น้อยกว่าเรา แต่อาจสะท้อนว่า เขากำลังใช้หลักฐานคนละแบบในการประเมินว่า **ใครน่าไว้วางใจ** **ข้อตกลงใดควรยอมรับ** และ**ความร่วมมือแบบใดมีโอกาสดำเนินต่อไปได้** การมองเห็นตรรกะที่อยู่เบื้องหลังจึงช่วยให้ผู้จัดการยับยั้งจากการตัดสินว่า “วิธีของใครเหมาะสมกว่า” ไปสู่การถามว่า “แต่ละฝ่ายกำลังใช้เหตุผลอะไร และเราจะทำให้เหตุผลเหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไร”

ตรงนี้เองที่ทำให้ปัญหาข้ามวัฒนธรรมจำนวนหนึ่งไม่ได้เกิดจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง “ไม่มีเหตุผล” แต่เกิดจากการที่แต่ละฝ่ายกำลังใช้ **เหตุผลคนละแบบในการตัดสินว่าอะไรเหมาะสม**

ภาพที่ 4.2 ตรรกะทางวัฒนธรรมในการจัดการ: การเปรียบเทียบระหว่างตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์
(Comparing Rule-Based Logic and Relationship-Based Logic)

ตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และความชัดเจน (Rule-Based Logic)	มิติที่เปรียบเทียบ (Key Dimensions)	ตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์และบริบท (Relationship-Based Logic)
 ตั้งอยู่บนกติกา มาตรฐาน และความสม่ำเสมอ ความไว้วางใจเกิดจากการทำตามกติกาและการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง	ฐานของความไว้วางใจ (Basis of Trust)	 ตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ ประวัติการปฏิสัมพันธ์ และความจริงใจ ความไว้วางใจเกิดจากความผูกพันและความต่อเนื่องของความสัมพันธ์
 สัญญามีบทบาทสำคัญในการกำหนดสิทธิหน้าที่ และการรับผิดชอบ เป็นหลักประกันเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง	บทบาทของสัญญา (Role of Contract)	 สัญญาเป็นกรอบที่ช่วยรองรับความสัมพันธ์ แต่ไม่สามารถทดแทนความไว้วางใจและการดูแลกันในระยะยาวได้
 สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เน้นข้อเท็จจริงและข้อมูล ลดความคลุมเครือและการตีความ	รูปแบบการสื่อสาร (Communication Style)	 สื่อสารโดยคำนึงถึงบริบทและความสัมพันธ์ ใช้ภาษาที่สื่อความหมายเชิงนัย ให้ความสำคัญกับน้ำเสียงและจังหวะเวลา
 ตรงต่อเวลา รักษากำหนดการ ทำสิ่งที่ตกลงกันไว้ตามระยะเวลา ถือว่าเป็นความน่าเชื่อถือ	การบริหารเวลา (Time Orientation)	 เวลาเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นตามบริบทของความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ มากกว่าการยึดตารางเวลาอย่างเคร่งครัด
 ยึดหลักความเป็นธรรมที่เท่าเทียม ตามกติกาและหลักการทั่วไป ทุกฝ่ายควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	มุมมองต่อความยุติธรรม (View of Fairness)	 ความยุติธรรมขึ้นอยู่กับบริบทและความสัมพันธ์ คำนึงถึงความเหมาะสม ความเอื้ออาทร และการรักษาน้ำใจ
 มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วัดได้ ประสิทธิภาพการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน	สิ่งที่ถือว่าเป็น “ความสำเร็จ” (Measure of Success)	 มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ความกลมกลืน การเติบโตร่วมกัน และชื่อเสียงในระยะยาว มากกว่าผลลัพธ์ระยะสั้น
 จัดการความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา ตามกระบวนการและหลักการ มุ่งหาข้อสรุปที่ชัดเจน	การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)	 หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงในที่สาธารณะ มุ่งรักษาความสัมพันธ์และหาทางออกที่ไม่ทำให้อีกฝ่ายเสียหน้า

ภาพที่ 4.2 ตรรกะทางวัฒนธรรมในการจัดการ: การเปรียบเทียบระหว่างตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Hall (1976); Scott (2014); Suddaby et al. (2017) และวรรณกรรมด้านการจัดการและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ภาพแสดงกรอบเปรียบเทียบเชิงแนวคิดระหว่างตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์และความชัดเจน (Rule-Based Logic) กับตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์และบริบท (Relationship-Based Logic) ผ่านมิติสำคัญของการทำงานร่วมกัน เช่น ฐานของความไว้วางใจ บทบาทของสัญญา รูปแบบการสื่อสาร และแนวทางจัดการความร่วมมือ กรอบดังกล่าวไม่ได้มีไว้เพื่อจัดประเภทผู้คนหรือวัฒนธรรมอย่างตายตัว

แต่ใช้เพื่อช่วยพิจารณาว่า ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ละฝ่ายกำลังใช้เหตุผลแบบใดในการประเมินว่า สิ่งใดเหมาะสม สมเหตุสมผล และยอมรับได้

จาก “วิธีของเขา” ไปสู่ “ตรรกะที่อยู่เบื้องหลัง”

เมื่อเห็นความแตกต่างในลักษณะนี้ ประโยชน์ของแนวคิดเรื่องตรรกะทางวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ที่การช่วยให้ผู้จัดการจำว่า วัฒนธรรมใดมีลักษณะแบบใด แต่อยู่ที่การช่วย **เปลี่ยนวิธีตั้งคำถาม**

หากคู่ค้าไม่ต้องการรับลงนามในสัญญา แทนที่จะสรุปว่าอีกฝ่ายไม่มีความพร้อม ผู้จัดการอาจถามว่า **“อะไรทำให้การสร้างความสัมพันธ์ต้องมาก่อนในสถานการณ์นี้”**

หากอีกฝ่ายต้องการรายละเอียดทุกอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร แทนที่จะมองว่าอีกฝ่ายไม่ไว้วางใจเรา อาจถามว่า **“ความชัดเจนในเอกสารช่วยสร้างความมั่นใจให้เขาอย่างไร”**

หรือหากสมาชิกในทีมไม่ได้แจ้งผู้บริหารต่อหน้าที่ประชุม คำถามอาจไม่ใช่เพียงว่า **“ทำไมเขาไม่กล้าพูด”** แต่เป็น **“ในบริบทนี้ การแสดงความคิดเห็นต่างอย่างเหมาะสมควรเกิดขึ้นในรูปแบบใด”**

การเปลี่ยนคำถามเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า เราต้องยอมรับทุกวิถีปฏิบัติ แต่ช่วยให้เรามองเห็นว่า สิ่งที่เราถูกอยู่ตรงหน้าอาจมีเหตุผลบางอย่างรองรับอยู่ ก่อนที่จะใช้มาตรฐานที่เราคุ้นเคยตัดสินว่า อีกฝ่ายไม่เป็นมืออาชีพ ไม่ไว้วางใจเรา หรือไม่ต้องการให้ความร่วมมือ

การเข้าใจตรรกะทางวัฒนธรรมก็ไม่ได้หมายความว่า เราควรเปลี่ยนกรอบดังกล่าวให้กลายเป็นสูตรสำเร็จอีกแบบหนึ่ง

ในองค์กรจริง คนไม่ได้ดำรงอยู่ภายใต้ตรรกะเพียงชุดเดียว ผู้จัดการคนหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เมื่อเจรจากับคู่ค้าระยะยาว แต่กลับยึดกฎเกณฑ์และเอกสารอย่างเข้มงวดเมื่อต้องบริหารความเสี่ยงทางการเงิน บริษัทลูกอาจใช้ตรรกะของพื้นที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและระบบควบคุมของสำนักงานใหญ่

ดังนั้น สิ่งที่ผู้จัดการต้องเผชิญจึงไม่ใช่เพียง **“ตรรกะของวัฒนธรรมหนึ่งกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง”** แต่หลายครั้งคือ **ตรรกะหลายชุดที่กำลังทำงานอยู่พร้อมกัน**

จุดนี้มีความสำคัญ เพราะช่วยไม่ให้เราเปลี่ยนแนวคิดเรื่อง Cultural Logics ให้กลายเป็นเครื่องมือเหมารวมแบบใหม่ หากใช้กรอบนี้อย่างระมัดระวัง สิ่งที่เราากำลังมองหาจึงไม่ใช่ว่า **“คนกลุ่มนี้ใช้ตรรกะแบบไหน”** แต่คือ **“ในสถานการณ์นี้ ตรรกะแบบใดกำลังมีความหมาย และแต่ละฝ่ายกำลังพยายามรักษาอะไรไว้”**

เมื่อตรรกะที่ต่างกันไม่จำเป็นต้องหักล้างกัน

การมองตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์กับตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์เป็นคู่ตรงข้าม อาจทำให้เราเข้าใจผิดว่า องค์กรต้องเลือกระหว่าง “กฎเกณฑ์” กับ “ความสัมพันธ์” ทั้งที่ในทางปฏิบัติ การทำงานข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพอาจต้องอาศัยทั้งสองอย่าง

ข้อตกลงที่ชัดเจนช่วยลดความคลุมเครือ ขณะที่ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้คู่สัญญาสามารถพูดคุยและปรับตัวได้เมื่อสถานการณ์จริงไม่เป็นไปตามสิ่งที่เขียนไว้ กติกาช่วยกำหนดขอบเขตของความร่วมมือ แต่ความไว้วางใจช่วยให้ผู้คนจัดการกับสิ่งที่กติกาไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งหมด

เป้าหมายของการจัดการจึงอาจไม่ใช่การทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนมาใช้ตรรกะเดียวกับเรา แต่เป็นการหาวิธีทำให้ **ตรรกะที่ต่างกันสามารถเชื่อมต่อกันได้**

บางครั้ง วิธีนั้นอาจเป็นการทำข้อตกลงให้ชัดเจนขึ้น พร้อมกับลงทุนกับการสร้างความสัมพันธ์ บางครั้งอาจเป็นการรักษามาตรฐานขององค์กรไว้ แต่ปรับวิธีสื่อสารหรือกระบวนการให้เหมาะกับพื้นที่ และบางครั้งอาจต้องออกแบบวิธีทำงานใหม่ขึ้นมา เพื่อให้สิ่งที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญยังมีพื้นที่อยู่ในความร่วมมือเดียวกัน

ตรงนี้เองที่การจัดการข้ามวัฒนธรรมเริ่มขยับจากการ **เข้าใจความแตกต่าง** ไปสู่การ **จัดการกับความแตกต่าง** เพราะการรู้ว่าแต่ละฝ่ายมีเหตุผลต่างกันยังไม่เพียงพอ ผู้จัดการยังต้องช่วยให้คนที่ใช้เหตุผลต่างกันสามารถมองเห็นสิ่งที่อีกฝ่ายให้คุณค่า และหาวิธีทำงานร่วมกันโดยไม่จำเป็นต้องทำให้ฝ่ายหนึ่งละทิ้งตรรกะของตนทั้งหมด

คำถามสำคัญจึงอาจไม่ใช่ **“ใครควรปรับเข้าหาใคร”**

แต่คือ **“เราจะออกแบบวิธีทำงานอย่างไร ให้สิ่งที่แต่ละฝ่ายให้คุณค่านั้นมีพื้นที่อยู่ร่วมกันได้”**

คำถามนี้พาเราไปสู่บทบาทของผู้จัดการในอีกระดับหนึ่ง เพราะเมื่อปัญหาไม่ได้อยู่เพียงที่คน “สื่อสารต่างกัน” แต่รวมถึงการที่แต่ละฝ่ายกำลังใช้เหตุผลคนละชุด ผู้จัดการจึงไม่สามารถทำหน้าที่เพียงส่งข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายได้

สิ่งที่จำเป็นมากขึ้นคือความสามารถในการ **แปลความหมาย เชื่อมเหตุผล และสร้างพื้นที่ร่วม** ที่ทำให้คนซึ่งมองสถานการณ์ต่างกันยังสามารถทำงานร่วมกันได้

และนี่คือประเด็นของหัวข้อถัดไปว่าด้วย **ผู้จัดการในฐานะผู้แปลความหมายและผู้เชื่อมตรรกะ (Meaning Broker and Logic Integrator)**

4.5 ผู้จัดการในฐานะผู้แปลความหมายและผู้เชื่อมตรรกะ (The Manager as a Meaning Broker and Logic Integrator)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า สิ่งที่ทำให้การสื่อสารและการเจรจาข้ามวัฒนธรรมซับซ้อน ไม่ได้อยู่เพียงที่ความแตกต่างของคำพูดหรือพฤติกรรม แต่อยู่ที่ความหมายที่แต่ละฝ่ายให้กับสิ่งที่เกิดขึ้นด้วย สิ่งที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายหนึ่งจึงอาจไม่ได้มีความหมายเช่นเดียวกันสำหรับอีกฝ่าย

เมื่อเป็นเช่นนี้ บทบาทของผู้จัดการจึงไม่อาจหยุดอยู่เพียงการส่งข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่าย เพราะแม้ข้อความจะถูกส่งต่ออย่างถูกต้อง แต่หากแต่ละฝ่ายยังเข้าใจความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นต่างกัน การสื่อสารนั้นก็อาจยังไม่ช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น สิ่งที่ผู้จัดการต้องทำมากกว่านั้นคือ ช่วยให้แต่ละฝ่ายมองเห็นว่า อีกฝ่ายกำลังเข้าใจสถานการณ์อย่างไร และอะไรทำให้เขามองเช่นนั้น

ในความหมายนี้ ผู้จัดการจึงทำหน้าที่เป็น **ผู้แปลความหมาย (Meaning Broker)** ระหว่างคนที่กำลังมองสถานการณ์เดียวกันจากคนละมุม คำว่า “แปล” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการแปลภาษา แต่หมายถึงการช่วยให้สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งคิด พูด หรือปฏิบัติ ถูกเข้าใจในบริบทของอีกฝ่ายได้ใกล้เคียงกับความหมายที่ต้องการสื่อมากขึ้น ผู้จัดการจึงไม่ได้ฟังเพียงว่าอีกฝ่ายพูดอะไร แต่ต้องพยายามมองเห็นด้วยว่า **สิ่งนั้นมี ความหมายอย่างไรสำหรับเขา และอะไรอยู่เบื้องหลังความหมายที่เขาให้กับสิ่งนั้น**

บทบาทนี้เห็นได้ชัดในองค์การข้ามชาติ เพราะสำนักงานใหญ่และหน่วยงานในแต่ละประเทศไม่ได้ทำงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขเดียวกันทั้งหมด ขณะที่องค์การต้องการรักษาความเชื่อมโยงและมาตรฐานบางอย่างร่วมกัน หน่วยงานในพื้นที่ก็ต้องสามารถตอบสนองต่อเงื่อนไขที่ตนเผชิญ วรรณกรรมร่วมสมัยจึงไม่ได้มองการบูรณาการในระดับโลก (Global Integration) และการตอบสนองต่อบริบทท้องถิ่น (Local Responsiveness) ว่าเป็นทางเลือกที่องค์การต้องเลือกเพียงด้านใดด้านหนึ่งเสมอไป หากเป็นความท้าทายที่ต้องจัดการควบคู่กัน (Chung & Sparrow, 2024; Fregidou-Malama & Hyder, 2024)

เมื่อนำกลับมามองในระดับของผู้จัดการ คำถามจึงไม่ควรเริ่มจากว่า **“จะใช้วิธีของสำนักงานใหญ่ หรือวิธีของพื้นที่”** แต่อาจต้องย้อนกลับมาดูก่อนว่า แต่ละฝ่ายกำลังพยายามรักษาอะไร และเหตุใดสิ่งนั้นจึงมีความสำคัญต่อการทำงานของเขา

ลองนึกถึงสำนักงานใหญ่ที่แจ้งบริษัทลูกว่า “ตั้งแต่ไตรมาสหน้า ทุกหน่วยงานต้องใช้กระบวนการอนุมัติแบบเดียวกัน เพื่อสร้างมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร” สำหรับสำนักงานใหญ่ ข้อความนี้อาจหมายถึงความโปร่งใส ความสม่ำเสมอ และการควบคุมความเสี่ยง แต่สำหรับผู้จัดการในพื้นที่ กระบวนการเดียวกันอาจหมายถึงการตัดสินใจที่ช้าลง หรือความยืดหยุ่นในการทำงานกับลูกค้าและคู่ค้าที่ลดลง

หากผู้จัดการทำหน้าที่เพียงส่งต่อนโยบาย เขาอาจบอกทีมว่า “นี่เป็นนโยบายจากสำนักงานใหญ่ เราต้องทำตาม” แต่หากมองให้ลึกกว่านั้น คำถามที่น่าสนใจกว่าคือ **สำนักงานใหญ่กำลังพยายามรักษาอะไร และบริษัทลูกกำลังกังวลว่าจะสูญเสียอะไร**

เมื่อคำถามเปลี่ยน สิ่งที่เราเห็นจากสถานการณ์ก็อาจเปลี่ยนตาม จากเดิมที่ดูเหมือนเป็นความขัดแย้งระหว่าง “สำนักงานใหญ่ต้องการมาตรฐาน” กับ “บริษัทลูกไม่ต้องการทำตาม” เราอาจเริ่มเห็นว่า ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ปฏิเสธเป้าหมายของกันและกัน เพียงแต่กำลังให้น้ำหนักกับสิ่งที่ต้องรักษาไว้ต่างกัน โจทย์จึงไม่จำเป็นต้องจบอยู่ที่ว่าใครถูก แต่อาจเปลี่ยนเป็นว่า **จะรักษาสิ่งที่สำนักงานใหญ่ให้ความสำคัญ โดยไม่ทำให้บริษัทลูกสูญเสียความสามารถในการทำงานภายใต้เงื่อนไขของพื้นที่ได้อย่างไร**

การเปลี่ยนคำถามเช่นนี้ไม่ได้ทำให้ความแตกต่างหายไป แต่ช่วยให้ผู้จัดการไม่รีบเลือกข้าง และเริ่มมองเห็นทางเลือกที่อาจไม่ปรากฏให้เห็นตั้งแต่แรก

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการบริษัทลูกแห่งหนึ่งได้รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ให้ปรับระบบการคัดเลือกคู่ค้าใหม่ โดยกำหนดให้คู่ค้าทุกรายผ่านเกณฑ์และขั้นตอนเดียวกัน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดความเสี่ยง

ขององค์กร ทีมในพื้นที่ไม่ได้คัดค้านหลักการดังกล่าว แต่กังวลว่า คู่ค้าบางรายที่ทำงานร่วมกับบริษัทมานานอาจไม่สามารถจัดเตรียมเอกสารได้ครบตามรูปแบบใหม่ภายในเวลาที่กำหนด หากนำเกณฑ์มาใช้ทันที บริษัทอาจต้องสูญเสียคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันมายาวนาน

สำนักงานใหญ่จึงเริ่มตั้งคำถามว่า “ทำไมบริษัทลูกจึงไม่ต้องการใช้มาตรฐานเดียวกัน” ขณะที่ทีมในพื้นที่กลับรู้สึกว่ “สำนักงานใหญ่ไม่เข้าใจว่าความสัมพันธ์กับคู่ค้าในพื้นที่ทำงานอย่างไร” หากผู้จัดการอธิบายให้สำนักงานใหญ่ฟังเพียงว่า “ที่นี่วัฒนธรรมต่างกัน” คำอธิบายนั้นอาจช่วยให้เห็นความแตกต่าง แต่ยังไม่ตอบว่าองค์กรควรทำอะไรต่อ ในทางกลับกัน หากบอกทีมในพื้นที่เพียงว่า “เป็นนโยบายบริษัท ต้องปฏิบัติตาม” นโยบายอาจถูกนำไปใช้ได้ แต่สิ่งที่ทีมกังวลก็ยังไม่ได้รับการพิจารณา

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราคิดว่า ผู้จัดการควรทำหน้าที่เพียงส่งต่อนโยบาย หรือควรช่วยให้แต่ละฝ่ายมองเห็นสิ่งที่อีกฝ่ายกำลังให้ความสำคัญ ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไร

จากการแปลความหมายสู่การเชื่อมตรรกะ

การช่วยให้แต่ละฝ่ายเข้าใจว่า อีกฝ่ายกำลังมองสถานการณ์อย่างไร เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ แต่ยังไม่เพียงพอ เพราะท้ายที่สุดองค์กรยังต้องตัดสินใจว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไร ตรงนี้เองที่บทบาทของ **ผู้แปลความหมาย (Meaning Broker)** เริ่มขยับไปสู่การเป็น **ผู้เชื่อมตรรกะ (Logic Integrator)**

การเชื่อมตรรกะไม่ได้หมายถึงการหาจุดกึ่งกลางให้ทุกเรื่อง หรือพยายามทำให้ทุกฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการเท่า ๆ กัน แต่เป็นการมองให้ออกว่า แต่ละฝ่ายกำลังพยายามรักษาอะไร มีข้อจำกัดอะไร และส่วนใดของวิธีปฏิบัติยังมีพื้นที่ให้ปรับได้ เมื่อเห็นสิ่งเหล่านี้ชัดขึ้น ผู้จัดการจึงค่อยพิจารณาว่าจะออกแบบวิธีทำงานอย่างไรให้สิ่งที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญสามารถอยู่ร่วมกันได้ภายใต้เงื่อนไขที่แต่ละฝ่ายกำลังเผชิญ

ในสถานการณ์ข้างต้น สิ่งที่สำนักงานใหญ่ต้องการรักษาอาจไม่ใช่ “เอกสารชุดเดียวกัน” แต่เป็นความโปร่งใส ความสามารถในการตรวจสอบ และการควบคุมความเสี่ยง ขณะที่บริษัทลูกอาจไม่ได้ต้องการ “ทำแบบเดิม” เพียงเพราะคุ้นเคย แต่ต้องการรักษาความต่อเนื่องของความสัมพันธ์กับคู่ค้าที่มีความสำคัญต่อการทำงานในพื้นที่ เมื่อมองเห็นเช่นนี้ ทางเลือกจึงไม่จำเป็นต้องเหลือเพียงว่าจะทำตามสำนักงานใหญ่ทั้งหมด หรือจะยืนยันวิธีเดิมของพื้นที่

ทางเลือกอาจอยู่ที่การรักษามาตรฐานการตรวจสอบคู่ค้าไว้ แต่ปรับวิธีดำเนินการบางส่วนให้เหมาะกับเงื่อนไขของพื้นที่ เช่น การกำหนดช่วงเปลี่ยนผ่านสำหรับคู่ค้าเดิม หรือเปิดพื้นที่ให้ใช้หลักฐานบางประเภทที่แตกต่างออกไป แนวทางเช่นนี้สะท้อนว่า การตอบสนองต่อบริบทไม่จำเป็นต้องหมายถึงการยอมรับหรือปฏิเสธแนวปฏิบัติทั้งหมด แต่อาจเกิดผ่านการปรับ (Adaptation) หรือการผสมผสานแนวปฏิบัติ (Hybridisation) บางส่วนให้สามารถทำงานได้ภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน (Chung & Sparrow, 2024; Liu et al., 2026)

สำหรับผู้จัดการ คำถามจึงไม่ใช่เพียงว่า “จะใช้วิธีไหน” แต่คือการมองให้ออกว่า **อะไรคือสิ่งที่ต้องรักษา และอะไรคือสิ่งที่ยังปรับได้** เพราะเมื่อแยกสองส่วนนี้ออกจากกัน ทางเลือกในการทำงานร่วมกันอาจมีมากกว่าที่เห็นในตอนแรก

อย่างไรก็ตาม การเชื่อมตรรกะไม่ได้หมายความว่า ทุกความแตกต่างสามารถปรับเข้าหากันได้เสมอไป บางเรื่องมีขอบเขตที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นข้อกำหนดทางกฎหมาย มาตรฐานด้านจริยธรรม ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ ผู้จัดการจึงต้องพิจารณาให้ได้ว่า **ความแตกต่างเรื่องใดยังมีพื้นที่ให้ปรับ และเรื่องใดเป็นขอบเขตที่ไม่ควรถูกต้อง** เพราะการเข้าใจเหตุผลของอีกฝ่ายไม่ได้หมายความว่าเราต้องเห็นด้วยเสมอไป เช่นเดียวกับการเคารพบริบทที่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรต้องละทิ้งหลักการของตน

จากความเข้าใจสู่การทำงานร่วมกัน

หากมองมาถึงตรงนี้ จะเห็นว่า เป้าหมายของการจัดการข้ามวัฒนธรรมไม่จำเป็นต้องเป็นการทำให้ทุกฝ่ายคิดเหมือนกัน หรือทำให้ความแตกต่างทั้งหมดหายไป สิ่งที่สำคัญกว่าคือ การทำให้คนที่มองสถานการณ์ต่างกันสามารถเข้าใจเหตุผลของกันและกันได้มากพอที่จะทำงานร่วมกัน

บางครั้ง ผู้จัดการอาจต้องช่วยให้สำนักงานใหญ่เห็นว่า เหตุใดวิธีปฏิบัติที่ดูเป็นมาตรฐานจึงให้ผลต่างออกไปเมื่ออยู่ในอีกพื้นที่หนึ่ง ขณะที่บางครั้งอาจต้องช่วยให้ทีมในพื้นที่เข้าใจว่า สิ่งที่สำคัญงานใหญ่กำหนดไม่ได้เกิดจากการไม่ไว้วางใจ แต่เป็นความพยายามจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร และในบางสถานการณ์ การอธิบายให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกันก็ยังไม่เพียงพอ ผู้จัดการอาจต้องช่วยออกแบบวิธีทำงานที่ทำให้สิ่งที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญสามารถอยู่ร่วมกันได้ในทางปฏิบัติ

ในแง่นี้ **ผู้แปลความหมาย (Meaning Broker)** และ **ผู้เชื่อมตรรกะ (Logic Integrator)** จึงไม่ใช่สองบทบาทที่แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด การแปลช่วยให้เราเข้าใจว่าแต่ละฝ่ายกำลังมองสถานการณ์อย่างไร ส่วนการเชื่อมช่วยพาความเข้าใจนั้นไปสู่การหาวิธีทำงานร่วมกัน ในสถานการณ์จริง ผู้จัดการจึงอาจต้องขยับกลับไปมาระหว่างสองบทบาทนี้ตามสิ่งที่เกิดขึ้น

หากเชื่อมกลับไปยังกรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) สิ่งที่หัวข้อนี้ช่วยเติมให้เห็นชัดขึ้นคือ ก่อนการตัดสินใจ ผู้จัดการต้องมองให้เห็นไม่เพียงสิ่งที่แต่ละฝ่ายพูดหรือทำ แต่รวมถึงความหมาย ข้อจำกัด และสิ่งที่แต่ละฝ่ายกำลังพยายามรักษาไว้ด้วย

เมื่อความเข้าใจเหล่านี้ต้องถูกนำไปใช้ในการเจรจาจริง คำถามก็จะเป็นรูปธรรมมากขึ้นว่า **ใครคือผู้เกี่ยวข้อง แต่ละฝ่ายให้คุณค่ากับอะไร มีข้อจำกัดอะไร และความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างไร** การเจรจาจึงไม่ควรเริ่มจากการเลือกเทคนิคหรือกลยุทธ์ทันที แต่อาจต้องเริ่มก่อนหน้านั้นด้วยการทำความเข้าใจว่า **เรากำลังเจรจากับใคร เรื่องอะไร และภายใต้เงื่อนไขแบบใด**

4.6 การเจรจาข้ามวัฒนธรรม: จากการเข้าใจความหมายสู่การเลือกวิธีเจรจา (Cross-Cultural Negotiation: From Understanding Meaning to Choosing How to Negotiate)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ก่อนที่ผู้จัดการจะตัดสินใจว่าจะพูดอย่างไร เสนออะไร หรือยอมรับข้อเสนอดู สิ่งหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนคือการทำความเข้าใจว่า อีกฝ่ายกำลังมองสถานการณ์อย่างไร เมื่อเข้าสู่การเจรจา คำถามจึงขยับไปอีกขั้น จากการพยายามเข้าใจความหมายของอีกฝ่ายไปสู่การพิจารณาว่า **ภายใต้ความแตกต่างที่กำลังเผชิญ เราควรเลือกวิธีเจรจาอย่างไร**

การเจรจาข้ามวัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นระหว่าง “วัฒนธรรม” ที่เป็นนามธรรม แต่เกิดขึ้นระหว่างคนและองค์การที่ต่างมีเป้าหมาย ความสัมพันธ์ อำนาจ ข้อจำกัด และประสบการณ์ของตนเอง ความรู้เรื่องวัฒนธรรมจึงช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้บางอย่าง แต่ไม่ควรถูกใช้เป็นคำตอบล่วงหน้าว่าคู่เจรจากับประเทศหนึ่งจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร แม้วัฒนธรรมจะสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรม การเจรจา แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจริงยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา อำนาจ อัตลักษณ์ ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขของสถานการณ์ด้วย (Brett, 2014; Caprar et al., 2022)

ดังนั้น แทนที่จะเริ่มจากคำถามว่า “คนจากวัฒนธรรมนี้เจรจาอย่างไร” ผู้จัดการอาจได้ประโยชน์มากกว่าจากการถามว่า “เรากำลังเจรจากับใคร แต่ละฝ่ายต้องการอะไร ให้คุณค่ากับอะไร มีข้อจำกัดอะไร และความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความหมายต่อการเจรจาลักษณะนี้อย่างไร” คำถามเช่นนี้ไม่ได้ทำให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมมีความสำคัญน้อยลง แต่ช่วยวางความรู้ไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม คือใช้เพื่อช่วยตั้งข้อสังเกตและตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้น มากกว่าจะใช้เป็นคำตอบแทนคู่เจรจาก็อยู่ตรงหน้า



ภาพที่ 4.3 กรอบการออกแบบการเจรจาในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Negotiation Design Framework: NDF)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์และพัฒนาจากแนวคิดด้านการเจรจาข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวตามบริบท และกรอบ Context-Judgment-Decision (CJD) โดยอาศัย Brett (2014), Caprar et al. (2022), Köhler et al. (2023), Farndale et al. (2023), Weick (1995) และ Maitlis and Christianson (2014)

กรอบ NDF ข้างต้นเสนอให้ผู้จัดการพิจารณาการเจรจาผ่านคำถามสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ กำลังเจรจากับใคร (Who) แต่ละฝ่ายให้คุณค่ากับอะไร (Value) มีข้อจำกัดอะไรที่ต้องคำนึงถึง (Constraints) และความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความหมายอย่างไร (Relationship) ก่อนนำความเข้าใจ

เหล่านั้นไปใช้ในการเลือก **แนวทางการเจรจา (Negotiation Approach)** ที่เหมาะกับสถานการณ์ กรอบนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อกำหนดวิธีเจรจาตามวัฒนธรรมของคู่เจรจา แต่ช่วยให้ผู้จัดการไม่รับเลือกเทคนิค ก่อนที่จะเข้าใจคน ความหมาย และเงื่อนไขที่อยู่เบื้องหลังการเจรจา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดร่วมสมัย ที่มองการเจรจาเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับทั้งวัฒนธรรม บริบท และปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา

คุณค่าของกรอบ NDF จึงไม่ได้อยู่ที่การบอกผู้จัดการว่า ควรใช้วิธีเจรจาแบบใดกับคนจาก วัฒนธรรมใด แต่อยู่ที่การช่วยจัดลำดับคำถามก่อนตัดสินใจ โดยเริ่มจากคน คุณค่า ข้อจำกัด และ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์นั้น ก่อนนำความเข้าใจดังกล่าวไปเลือกวิธีเจรจาที่เหมาะสม

ก่อนเจรจา เรากำลังพยายามเข้าใจอะไร

ในทางปฏิบัติ ผู้จัดการมักเตรียมการเจรจาด้วยการกำหนดเป้าหมาย ราคา เงื่อนไข หรือขอบเขต ที่สามารถยอมรับได้ สิ่งเหล่านี้ยังคงจำเป็น แต่ในบริบทข้ามวัฒนธรรม การเตรียมตัวอาจต้องก้าวไปอีก ขั้นด้วยการพิจารณาว่า **สิ่งที่เรามองว่าเป็น “ข้อเสนอที่ดี” อีกฝ่ายมองเช่นเดียวกันหรือไม่**

ลองนึกถึงบริษัทหนึ่งที่เชื่อว่า การเสนอราคาที่แข่งขันได้และกำหนดเงื่อนไขอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น คือการแสดงความเป็นมืออาชีพ ขณะที่คู่เจรจาก็อีกฝ่ายอาจยังไม่พร้อมเข้าสู่รายละเอียด เพราะต้องการ สร้างความไว้วางใจและทำความเข้าใจความสัมพันธ์ก่อน หากฝ่ายแรกมองการใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ ว่าเป็น “การไม่เข้าสู่ประเด็น” ขณะที่อีกฝ่ายมองการเข้าสู่เงื่อนไขทางธุรกิจอย่างรวดเร็วว่าเป็น “การไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์” การเจรจาก็อาจเริ่มติดขัด ทั้งที่ยังไม่มีฝ่ายใดปฏิเสธข้อเสนอของอีกฝ่าย

สิ่งที่น่าสนใจจึงไม่ใช่ว่า วิธีของฝ่ายใดถูกกว่า แต่อยู่ที่ว่า **แต่ละฝ่ายกำลังใช้เกณฑ์อะไร ในการมองว่า การเจรจาที่ดีควรดำเนินไปอย่างไร** เพราะสิ่งที่คู่เจรจาให้คุณค่าอาจไม่ได้มีเพียงราคา ผลตอบแทน หรือเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ แต่อาจรวมถึงความไว้วางใจ ความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ ความแน่นอน ความรวดเร็ว หรือแม้แต่ความสามารถในการนำข้อตกลงกลับไปอธิบายต่อคนในองค์กร ของตนเอง

การมองเห็นสิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการต้องตอบสนองต่อความต้องการของอีกฝ่าย ทั้งหมด แต่ช่วยให้เข้าใจมากขึ้นว่า **อะไรทำให้ข้อเสนอหนึ่งมีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าสำหรับคู่เจรจา** และเมื่อเข้าใจตรงนี้ได้ดีขึ้น การเลือกว่าจะเสนออะไร เมื่อใด และในลักษณะใด ก็มีโอกาสดูสอดคล้อง กับสถานการณ์มากขึ้น (Caprar et al., 2022)

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทแห่งหนึ่งกำลังเจรจากับผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศเพื่อทำสัญญาระยะยาว ทีมจาก สำนักงานใหญ่เตรียมข้อมูลด้านราคา ปริมาณการสั่งซื้อ และเงื่อนไขการส่งมอบไว้อย่างละเอียด โดยคาดหวังว่าจะสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ตั้งแต่การประชุมครั้งแรก

คู่เจรจาใช้เวลาช่วงแรกพูดคุยถึงประวัติของบริษัท แนะนำผู้บริหาร และถามถึงแผนการดำเนิน ธุรกิจในประเทศของตนในระยะยาว เมื่อทีมจากสำนักงานใหญ่พยายามนำการสนทนากลับเข้าสู่เรื่อง ราคา คู่เจรจากลับยังไม่ให้คำตอบที่ชัดเจน และเสนอให้มีการพบกันอีกครั้ง

ทีมจากสำนักงานใหญ่เริ่มรู้สึกว่ “อีกฝ่ายยังไม่พร้อมตัดสินใจ” ขณะที่คู่เจรจาอาจกำลังประเมินอีกเรื่องหนึ่งว่า “บริษัทนี้ต้องการเพียงซื้อสินค้า หรือกำลังมองหาความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาวจริง ๆ”

หากมองเพียงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เราอาจสรุปว่าอีกฝ่ายตัดสินใจช้า แต่หากมองต่อไปว่า พฤติกรรมนั้นกำลังมีความหมายอย่างไรในกระบวนการเจรจา คำถามอาจเปลี่ยนจาก “เราจะทำให้ อีกฝ่ายตัดสินใจเร็วขึ้นได้อย่างไร” ไปเป็น “อีกฝ่ายกำลังต้องการความมั่นใจเรื่องใด ก่อนที่จะพร้อมตัดสินใจ”

ความต่างระหว่างสองคำถามอาจดูไม่มาก แต่สามารถพาผู้จัดการไปสู่การเลือกวิธีเจรจาที่ต่างออกไปได้อย่างมาก

มองให้พ้นจากสิ่งที่คู่เจรจาพูดออกมา

ในการเจรจา สิ่งที่อีกฝ่ายพูดว่า “ต้องการ” ไม่ได้บอกเราทั้งหมดว่า เหตุใดสิ่งนั้นจึงมีความสำคัญสำหรับเขา คำกล่าวว่า “เราต้องการสัญญาอย่างน้อยสามปี” เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจน แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังอาจเป็นความต้องการความแน่นอนในการวางแผนการผลิต การลดความเสี่ยงจากการลงทุน หรือการรักษาความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

หากผู้จัดการตอบสนองเฉพาะสิ่งที่ถูกเสนอออกมา การเจรจาอาจเหลือเพียงคำถามว่า จะยอมรับสัญญาสามปีหรือไม่ แต่หากมองเห็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลัง ทางเลือกอาจกว้างขึ้น เช่น การทำสัญญาระยะสั้นที่มีเงื่อนไขต่ออายุ การรับประกันปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำ หรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนระหว่างสองฝ่าย แนวคิดนี้สอดคล้องกับการเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งให้ความสำคัญกับการค้นหาผลประโยชน์ที่อยู่เบื้องหลังข้อเสนอ และนำความเข้าใจนั้นมาใช้สร้างทางเลือกที่เพิ่มคุณค่าร่วมกัน มากกว่ามองการเจรจาเป็นเพียงการแบ่งผลประโยชน์ที่มีอยู่ (Brett & Thompson, 2016)

ในบริบทข้ามวัฒนธรรม การมองให้พ้นจากสิ่งที่พูดออกมายังมีความสำคัญ เพราะการแสดงความคิดเห็นต่าง การปฏิเสธ หรือการส่งสัญญาณว่า “ยังไม่พร้อม” อาจไม่ได้ถูกสื่อออกมาตรง ๆ ในลักษณะเดียวกันเสมอ ผู้จัดการจึงต้องฟังสิ่งที่อีกฝ่ายพูด ควบคู่ไปกับการตรวจสอบว่า สิ่งนั้นกำลังหมายถึงอะไร โดยไม่รีบเติมคำอธิบายจากสิ่งที่ตนคาดไว้ล่วงหน้า (Hall, 1976; Köhler et al., 2023)

การปรับวิธีเจรจา: ปรับอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่ปรับเพราะเหมารวม

เมื่อเข้าใจคู่เจรจามากขึ้น คำถามต่อมาคือ เราควรปรับวิธีเจรจาอย่างไร การปรับในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า ต้องทำตามวิธีของอีกฝ่ายทั้งหมด แต่หมายถึงการพิจารณาว่า วิธีใดจะช่วยให้สิ่งที่เราต้องการสื่อ ถูกเข้าใจและได้รับการพิจารณาได้ดีขึ้นในสถานการณ์นั้น

หากคู่เจรจาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การใช้เวลาเพื่อสร้างความไว้วางใจอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเจรจา ไม่ใช่เวลาที่สูญเสียไป หากการตัดสินใจต้องผ่านผู้มีอำนาจหลายระดับ การเร่งให้คนที่อยู่ตรงหน้าตอบทันทีอาจไม่ได้ทำให้กระบวนการเร็วขึ้น หรือหากอีกฝ่ายไม่ได้แสดงการปฏิเสธอย่างตรงไปตรงมา ผู้จัดการก็อาจต้องตรวจสอบความหมายของคำตอบก่อนที่จะสรุปว่า “ตกลง” หรือ “ไม่ตกลง”

งานด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและการบริหารข้ามวัฒนธรรมช่วยให้เห็นว่า ผู้ที่สามารถทำงานอยู่ระหว่างมากกว่าหนึ่งบริบททางวัฒนธรรมอาจใช้ทั้งความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การสลับกรอบทางวัฒนธรรม (Cultural Frame Switching) และความคิดสร้างสรรค์ ในการเชื่อมความแตกต่างระหว่างคู่เจรจา สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การทำงานข้ามวัฒนธรรมไม่ได้อาศัย เพียงการ “รู้” ว่าความแตกต่างมีอะไรบ้าง แต่ยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับวิธีคิดและวิธี ตอบสนองให้เหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นด้วย (Benet-Martínez & Haritatos, 2005)

จุดสำคัญไม่ได้อยู่ที่การ “ปรับให้มากที่สุด” แต่อยู่ที่การรู้ว่า **เรากำลังปรับอะไร และปรับเพราะอะไร** หากผู้จัดการเปลี่ยนวิธีเจรจาเพียงเพราะเชื่อว่า “คนจากประเทศนี้ต้องชอบแบบนี้” การปรับนั้น ก็ยังตั้งอยู่บนการเหมารวม เพียงเปลี่ยนจากการไม่ปรับเลยมาเป็นการปรับตามภาพที่เราคิดไว้ล่วงหน้า เท่านั้น

การปรับที่มีความหมายจึงควรเกิดจากสิ่งที่เราเรียนรู้จากคู่เจรจาและสถานการณ์จริง ความรู้ ทางวัฒนธรรมช่วยให้เราตั้งข้อสังเกตได้ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่างหากที่ช่วยให้เราตรวจสอบ ว่า ข้อสังเกตนั้นเหมาะกับคนและสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้ามากน้อยเพียงใด (Farndale et al., 2023)

การเจรจาไม่ได้จบอยู่ที่สิ่งที่เราเตรียมมา

แม้ผู้จัดการจะเตรียมตัวมาดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับคู่เจรจาก่อนเริ่มต้นได้ การเจรจาจึงไม่ได้เป็นเพียงพื้นที่สำหรับนำเสนอสิ่งที่เตรียมไว้ไปใช้ แต่เป็นกระบวนการที่แต่ละฝ่ายค่อย ๆ เรียนรู้เกี่ยวกับอีกฝ่ายผ่านสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนา ผลของการเจรจาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ใด กลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากพลวัตระหว่างหลายปัจจัย ทั้งอำนาจ บริบท ความสัมพันธ์ และ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา (Metcalf & Bird, 2004; Brett, 2014)

คำตอบที่ได้รับ วิธีที่อีกฝ่ายตั้งคำถาม ประเด็นที่ถูกหลีกเลี่ยง คนที่มีบทบาทในการตัดสินใจ หรือแม้แต่จังหวะที่การสนทนาเดินหน้าและหยุดลง ล้วนเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้จัดการปรับความเข้าใจต่อ สถานการณ์ได้ หากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับสิ่งที่เราคาดไว้ คำถามที่มีประโยชน์จึงอาจไม่ใช่ “ทำไมเขา ไม่เป็นอย่างที่เราคิด” แต่อาจเป็น “สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังบอกอะไรเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเจรจาครั้งนี้”

ตรงนี้ทำให้การเจรจาข้ามวัฒนธรรมไม่ได้เรียกร้องให้ผู้จัดการต้อง “รู้จักทุกวัฒนธรรม” ก่อนเข้าสู่โต๊ะเจรจา สิ่งที่สำคัญกว่าคือ การมีความรู้มากพอที่จะตั้งข้อสังเกต ขณะเดียวกันก็พร้อมทบทวน สิ่งที่ตนเข้าใจ เมื่อข้อมูลจากสถานการณ์จริงบอกเราเป็นอย่างอื่น

หากเชื่อมกลับไปยังกรอบบริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context–Judgment–Decision: CJD) เราไม่จำเป็นต้องอธิบายองค์ประกอบของกรอบอีกครั้ง สิ่ง que การเจรจาช่วยให้เห็นชัดขึ้นคือ การตัดสินใจไม่ได้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจบ ผู้จัดการต้องมองสถานการณ์ ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น เลือกตอบสนอง และนำสิ่งที่อีกฝ่ายตอบกลับมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจครั้งต่อไป กระบวนการ เช่นนี้อาจเกิดขึ้นหลายรอบภายในการเจรจาครั้งเดียว (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

ดังนั้น สิ่งที่ทำให้การเจรจาข้ามวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพอาจไม่ได้อยู่ที่ว่า ผู้จัดการสามารถเลือก “เทคนิคที่ถูกต้อง” ได้ตั้งแต่ต้นหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่า เขาสามารถ มองสถานการณ์ พึงความหมาย ตรวจสอบสิ่งที่ตนเข้าใจ และปรับวิธีเจรจาได้ดีเพียงใด โดยยังไม่หลงลืมว่า การเจรจาลักษณะนี้กำลังพยายามพาทั้งสองฝ่ายไปสู่จุดใด

4.7 จากความแตกต่างสู่การสร้างข้อตกลงร่วม (From Differences to Creating Mutual Agreement)

เมื่อผู้จัดการทำความเข้าใจแล้วว่า กำลังเจรจากับใคร แต่ละฝ่ายให้คุณค่ากับอะไร มีข้อจำกัดอะไร และความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความหมายอย่างไร คำถามต่อมาจึงไม่ใช่เพียงว่า “ควรใช้วิธีเจรจาแบบใด” แต่คือ “จะนำความเข้าใจเหล่านี้มาใช้สร้างข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายสามารถยอมรับและนำไปปฏิบัติได้อย่างไร”

คำถามนี้สำคัญ เพราะการเข้าใจเหตุผลของอีกฝ่ายไม่ได้ทำให้ความแตกต่างหายไปโดยอัตโนมัติ คู่เจรจาอาจเข้าใจกันดี แต่ยังต้องการผลลัพธ์ที่ต่างกัน มีข้อจำกัดไม่เหมือนกัน หรือรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนละกลุ่ม การเจรจาจึงไม่ได้จบลงเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่าอีกฝ่ายคิดอย่างไร แต่ต้องก้าวต่อไปสู่การค้นหาวางานภายใต้ความแตกต่างที่ยังคงอยู่ มีพื้นที่ใดบ้างที่สามารถออกแบบให้แต่ละฝ่ายเดินหน้าร่วมกันได้

ในความหมายนี้ การเจรจาข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เพียงการโน้มน้าวให้อีกฝ่ายยอมรับข้อเสนอของเรา แต่เป็นกระบวนการที่แต่ละฝ่ายค่อย ๆ ทำความเข้าใจว่า สิ่งใดมีความสำคัญ สิ่งใดสามารถปรับได้ และสิ่งใดเป็นข้อจำกัดที่ไม่อาจข้ามได้ เมื่อสิ่งเหล่านี้ชัดเจน ทางเลือกที่ไม่ปรากฏอยู่ในข้อเสนอแรกก็อาจเริ่มมองเห็น

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งไม่ได้มองการเจรจาเพียงในฐานะการแบ่งผลประโยชน์ที่มีอยู่ แต่ให้ความสำคัญกับการค้นหาผลประโยชน์และความต้องการที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน เพื่อสร้างทางเลือกที่สามารถเพิ่มคุณค่าร่วมกันได้ (Fisher, Ury, & Patton, 2011; Brett & Thompson, 2016) เมื่ออยู่ในบริบทข้ามวัฒนธรรม สิ่งทีแต่ละฝ่ายให้คุณค่าอาจยังมีหลายมิติ เพราะนอกจากราคา ผลตอบแทน หรือเงื่อนไขทางเศรษฐกิจแล้ว ยังอาจรวมถึงความไว้วางใจ ความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ ชื่อเสียง ความแน่นอน และความสามารถในการนำข้อตกลงกลับไปอธิบายต่อคนในองค์กรของตนเองได้ด้วย

ข้อตกลงที่ดีไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการแบ่งครึ่ง

เมื่อการเจรจามีความเห็นต่าง วิธีที่ดูง่ายที่สุดคือการหาจุดกึ่งกลาง หากฝ่ายหนึ่งต้องการสิบ แต่อีกฝ่ายต้องการหก การตกลงกันที่แปดอาจดูเป็นธรรม แต่การประนีประนอมเช่นนี้ไม่ได้สร้างคุณค่าร่วมเสมอไป เพราะเราอาจกำลังแบ่งสิ่งที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า โดยยังไม่ได้ถามว่า เหตุใดแต่ละฝ่ายจึงต้องการสิ่งนั้นตั้งแต่แรก

ลองนึกถึงบริษัทแห่งหนึ่งที่ต้องการให้ผู้จัดจำหน่ายต่างประเทศส่งมอบจาก 30 วัน เหลือ 15 วัน ขณะที่ผู้จัดจำหน่ายยืนยันว่าไม่สามารถส่งได้เร็วกว่า 25 วัน หากมองเพียงตัวเลข การเจรจาอาจกลายเป็นการต่อรองว่าจะจบกันที่ 20 หรือ 22 วัน แต่หากถามต่อว่า **เหตุใดบริษัทจึงต้องการ 15 วัน** อาจพบว่า สิ่งที่บริษัทกังวลจริง ๆ คือความไม่แน่นอนของสินค้าคงคลัง ขณะที่ผู้จัดจำหน่ายไม่ได้ปฏิเสธการส่งที่เร็วขึ้น เพียงแต่ไม่สามารถรับภาระต้นทุนจากการเร่งการผลิตในทุกคำสั่งซื้อได้

เมื่อเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเริ่มชัด พื้นที่ของการเจรจาก็เปลี่ยนตาม จากเดิมที่มีเพียงคำถามว่า “จะส่งภายในกี่วัน” อาจเกิดทางเลือกอื่น เช่น การกำหนดปริมาณสินค้าสำรอง การแบ่งคำสั่งซื้อเป็นรอบ การแจ้งประมาณการล่วงหน้า หรือการกำหนดเงื่อนไขสำหรับการส่งเร่งด่วนเฉพาะบางกรณี ข้อตกลงจึงไม่ได้เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งยอมลดความต้องการลงเท่านั้น แต่เกิดจากการออกแบบวิธีใหม่ที่ตอบโจทย์สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังพยายามรักษา

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทแห่งหนึ่งกำลังเจรจาสัญญากับพันธมิตรในต่างประเทศ บริษัทต้องการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและบทลงโทษกรณีไม่เป็นไปตามข้อตกลงไว้อย่างชัดเจน เพราะมองว่าเป็นวิธีลดความเสี่ยงและสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ขณะที่พันธมิตรไม่ได้คัดค้านการมีมาตรฐาน แต่รู้สึกว่าการเริ่มต้นความร่วมมือด้วยรายละเอียดของบทลงโทษจำนวนมากสะท้อนว่าอีกฝ่ายยังไม่ไว้วางใจตน

หากต่างฝ่ายยืนยันเพียงสิ่งที่เสนอ การเจรจาอาจกลายเป็นข้อถกเถียงว่า “**ควรมีบทลงโทษมากน้อยเพียงใด**” แต่หากย้อนกลับไปมองสิ่งที่อยู่เบื้องหลัง บริษัทกำลังพยายามรักษาความสามารถในการควบคุมความเสี่ยง ขณะที่พันธมิตรกำลังให้ความสำคัญกับความไว้วางใจและลักษณะของความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

คำถามจึงอาจเปลี่ยนจาก “จะลดหรือเพิ่มบทลงโทษ” เป็น “เราจะออกแบบระบบที่ทำให้บริษัทสามารถจัดการความเสี่ยงได้ ขณะเดียวกันก็ไม่ทำให้ความร่วมมือเริ่มต้นจากความรู้สึกอีกฝ่ายไม่ไว้วางใจได้อย่างไร”

เมื่อคำถามเปลี่ยน ทางเลือกที่มองเห็นก็อาจเปลี่ยนตามไปด้วย

จากจุดยืนสู่พื้นที่ที่ปรับได้

สิ่งที่ผู้จัดการต้องมองให้ออกในการเจรจาจึงมีอย่างน้อยสองส่วน คือ **สิ่งที่แต่ละฝ่ายจำเป็นต้องรักษา** และ **สิ่งที่สามารถปรับได้** เพราะหลายครั้ง สิ่งที่คู่เจรจายืนยันอย่างหนักแน่นอาจเป็นเพียงวิธีหนึ่งที่ใช้รักษาสิ่งที่สำคัญกว่า ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายของการเจรจา

ฝ่ายหนึ่งอาจยืนยันว่าต้องมีรายงานทุกสัปดาห์ แต่สิ่งที่ต้องการจริง ๆ คือความมั่นใจว่าจะสามารถติดตามความเสี่ยงได้ทันเวลา หากสามารถออกแบบระบบข้อมูลที่ทำให้เห็นความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นของรายงานรายสัปดาห์ก็อาจลดลง ในทำนองเดียวกัน คู่เจรจาที่ต้องการสัญญาระยะยาวอาจไม่ได้ยึดติดกับจำนวนปี หากสิ่งที่ต้องการคือความมั่นใจว่า การลงทุนที่ต้องเกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นจะมีความต่อเนื่องมากพอที่จะสร้างผลตอบแทนกลับมา

การแยก “สิ่งที่ต้องรักษา” ออกจาก “วิธีที่ใช้รักษาสິงนั้น” จึงช่วยเปิดพื้นที่ให้เกิดทางเลือกใหม่ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเจรจาที่มุ่งสร้างคุณค่าร่วม มากกว่าการต่อรองจากจุดยืนเพียงอย่างเดียว (Brett & Thompson, 2016)

อย่างไรก็ตาม พื้นที่สำหรับการปรับไม่ได้มีอยู่เท่ากันในทุกเรื่อง ข้อกำหนดทางกฎหมาย จริยธรรม ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงบางประเภทอาจเป็นขอบเขตที่องค์การไม่สามารถต่อรองได้ ขณะที่รูปแบบ กระบวนการ ระยะเวลา หรือรายละเอียดบางส่วนของการทำงานอาจมีพื้นที่ให้ปรับมากกว่า ผู้จัดการจึงไม่ได้มีหน้าที่เพียงค้นหาว่า “อะไรยอมได้” แต่ต้องใช้วิจารณญาณแยกให้ออกด้วยว่า **อะไรคือหลักการที่ต้องรักษา และอะไรคือวิธีปฏิบัติที่สามารถออกแบบใหม่ได้**

ตรงนี้เองที่ความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมมีบทบาท เพราะสิ่งที่ดูเหมือนเป็น “ข้อเรียกร้อง” ของอีกฝ่าย อาจมีความหมายเชื่อมโยงกับความไว้วางใจ สถานะ ความสัมพันธ์ หรือความรับผิดชอบที่ไม่ปรากฏอยู่ในข้อเสนอโดยตรง การมองเห็นเหตุผลเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าเราต้องยอมรับทุกข้อเรียกร้อง แต่ช่วยให้รู้ว่า หากต้องการปรับข้อเสนอ เราควรปรับตรงไหนโดยไม่ทำลายสิ่งที่อีกฝ่ายให้ความสำคัญ

ข้อตกลงต้องทำงานได้หลังออกจากโต๊ะเจรจา

อีกประเด็นหนึ่งที่ผู้จัดการไม่ควรมองข้ามคือ การบรรลุข้อตกลงไม่ได้หมายความว่าเจรจาประสบความสำเร็จแล้ว ข้อตกลงที่ดีต้องสามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์การของแต่ละฝ่าย ผู้ที่นั่งอยู่บนโต๊ะเจรจาอาจเห็นด้วยกับทางเลือกหนึ่ง แต่หากไม่สามารถอธิบายเหตุผลของข้อตกลงนั้นต่อผู้บริหาร ทีมงาน หน่วยงานกำกับดูแล หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ข้อตกลงก็อาจหยุดอยู่เพียงบนโต๊ะประชุม

ผู้จัดการจึงต้องมองการเจรจาให้กว้างกว่าคู่เจรจาที่อยู่ตรงหน้า และพิจารณาด้วยว่า ใครอีกบ้างที่ต้องยอมรับผลของการตัดสินใจครั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์การข้ามชาติ เพราะข้อตกลงที่เหมาะสมในระดับพื้นที่อาจต้องได้รับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ ขณะที่นโยบายหรือข้อเสนอจากสำนักงานใหญ่ก็อาจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน คู่ค้า หรือหน่วยงานในพื้นที่ก่อน จึงจะเกิดผลจริง

ด้วยเหตุนี้ การสร้างข้อตกลงร่วมจึงไม่ได้หมายถึงการทำให้ทุกฝ่ายได้ทุกสิ่งที่ต้องการ แต่หมายถึงการสร้างทางเลือกที่แต่ละฝ่ายสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดข้อตกลงนี้จึงยอมรับได้ ภายใต้สิ่งที่ตนเองต้องรับผิดชอบและข้อจำกัดที่กำลังเผชิญอยู่ ข้อตกลงในลักษณะนี้มีโอกาสเคลื่อนจากการยอมรับบนโต๊ะเจรจาไปสู่การปฏิบัติจริงได้มากกว่าข้อตกลงที่เกิดจากการยอมตามเพียงชั่วคราว

หากเชื่อมกลับไปยังกรอบ บริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) การเจรจาในขั้นนี้จึงเป็นช่วงที่ความเข้าใจบริบทถูกนำมาใช้ในการสร้างทางเลือก ผู้จัดการต้องมองให้ออกว่าอะไรมีคุณค่าต่อแต่ละฝ่าย อะไรเป็นข้อจำกัด อะไรคือขอบเขตที่ไม่ควรต่อรอง และตรงไหนยังมีพื้นที่ให้ปรับ ก่อนใช้วิจารณญาณประเมินว่า ทางเลือกใดสามารถตอบโจทย์ของการเจรจาและนำไปสู่การตัดสินใจที่แต่ละฝ่ายพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน

ดังนั้น ความสำเร็จของการเจรจาข้ามวัฒนธรรมอาจไม่ได้อยู่ที่ว่า **ใครสามารถทำให้อีกฝ่ายยอมมากกว่า** แต่อยู่ที่ว่า แต่ละฝ่ายสามารถมองเห็นเหตุผลของกันและกันได้ลึกพอที่จะค้นพบทางเลือกที่ไม่ปรากฏอยู่ในจุดยืนแรกหรือไม่ เพราะในหลายสถานการณ์ ข้อตกลงที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการทำให้ความแตกต่างหายไป แต่เกิดจากการออกแบบให้ความแตกต่างเหล่านั้น **สามารถอยู่ร่วมกันและนำไปสู่การทำงานร่วมกันได้**

4.8 วัฒนธรรมกับวิธีคิดในการเจรจา (Culture and Negotiation Mindsets)

เมื่อเดินมาถึงช่วงท้ายของบท เราได้เห็นแล้วว่า ความแตกต่างในการสื่อสารและการเจรจาข้ามวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ที่ว่า คนพูดหรือปฏิบัติไม่เหมือนกัน แต่อยู่ที่ว่า **แต่ละฝ่ายกำลังให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร และใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ** สิ่งใดเหมาะสม น่าไว้วางใจ หรือยอมรับได้

ความแตกต่างนี้เห็นได้ชัดเมื่อการเจรจาเข้าสู่ช่วงที่ต้องตัดสินใจ แม้คู่เจรจามีข้อมูลชุดเดียวกัน เข้าใจข้อเสนอกันแล้ว และต่างต้องการให้การเจรจาเดินหน้าต่อไป แต่กระบวนการที่แต่ละฝ่ายใช้เพื่อไปสู่คำตอบอาจยังไม่เหมือนกัน ฝ่ายหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว เพราะมองว่าการตัดสินใจที่ทันเวลา ช่วยรักษาโอกาสทางธุรกิจ ขณะที่อีกฝ่ายอาจต้องการเวลาเพื่อหารือกับผู้เกี่ยวข้อง เพราะเชื่อว่าข้อตกลงที่ได้รับการยอมรับตั้งแต่ต้นจะช่วยลดปัญหาเมื่อต้องนำไปปฏิบัติ

หากมองเพียงพฤติกรรม เราอาจเห็นฝ่ายหนึ่ง “เร็ว” และอีกฝ่าย “ช้า” แต่หากมองต่อไป สิ่งที่แตกต่างกันอาจไม่ใช่ความตั้งใจที่จะร่วมมือ หากเป็น **วิธีที่แต่ละฝ่ายใช้เพื่อลดความไม่แน่นอนและสร้างความมั่นใจก่อนตัดสินใจ** สำหรับบางฝ่าย ความมั่นใจเกิดจากข้อมูลที่ชัดเจนและความสามารถในการตัดสินใจได้ทันเวลา ขณะที่อีกฝ่ายอาจมั่นใจมากขึ้นเมื่อได้ตรวจสอบผลกระทบ หารือกับผู้เกี่ยวข้อง และรู้ว่าคนที่จะต้องนำข้อตกลงไปปฏิบัติพร้อมเดินหน้าร่วมนั้น

ตรงนี้ทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบนโต๊ะเจรจาไม่ควรถูกอ่านแยกออกจากเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง เพราะสิ่งที่ดูเหมือน “ลึงเล” “เร่งรัด” หรือ “ไม่ยืดหยุ่น” อาจมีความหมายต่างออกไปเมื่อเรามองเห็นว่าอีกฝ่ายกำลังพยายามรักษาอะไร งานด้านการจัดการระหว่างประเทศจึงให้ความสำคัญกับ การมองจากมุมของอีกฝ่าย (Perspective Taking) และการพิจารณาบริบทของปฏิสัมพันธ์ มากกว่าการใช้คุณลักษณะทางวัฒนธรรมเพื่อคาดเดาพฤติกรรมของคู่เจรจาล่วงหน้า (Caprar et al., 2022; Koveshnikov et al., 2023)

วัฒนธรรมช่วยให้ตั้งคำถาม ไม่ได้ให้คำตอบแทนอีกฝ่าย

เมื่อพฤติกรรมบางอย่างแตกต่างจากสิ่งที่เราค้นเคย คำอธิบายทางวัฒนธรรมมักเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ หากคู่เจรจาต้องหารือกับผู้บริหารก่อนตัดสินใจ เราอาจเชื่อมโยงกับบริบทที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หากอีกฝ่ายใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ก่อนเข้าสู่รายละเอียด เราอาจมองผ่านบริบทที่ให้คุณค่ากับความไว้วางใจ หรือหากคู่เจรจาต้องการให้รายละเอียดทุกอย่างชัดเจน เราอาจเชื่อมโยงกับตรรกะที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์และความแน่นอน

คำอธิบายเหล่านี้ไม่ได้ผิด และอาจช่วยให้เรามองเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อน แต่ยังไม่ควรหยุดอยู่ตรงนั้น เพราะคำถามที่สำคัญกว่าคือ **สิ่งที่เราอธิบายผ่านวัฒนธรรมนั้น ตรงกับคนและสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้าจริงหรือไม่**

คนคนเดียวก็อาจตัดสินใจต่างกันเมื่อพบภาพ ความเสี่ยง หรือผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเปลี่ยนไป ผู้จัดการที่ตัดสินใจรวดเร็วในเรื่องที่ตนมีอำนาจเต็ม อาจต้องใช้เวลามากขึ้นเมื่อต้องนำเสนอไปขอความเห็นชอบจากหลายฝ่าย เช่นเดียวกับคู่แข่งจากที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในความร่วมมือระยะยาว แต่อาจใช้เกณฑ์ด้านราคาและประสิทธิภาพอย่างเข้มงวดเมื่อเป็นธุรกรรมระยะสั้น

วัฒนธรรมจึงมีประโยชน์เมื่อทำหน้าที่เป็น **เลนส์ที่ช่วยให้เราตั้งคำถามได้ดีขึ้น** มากกว่าทำหน้าที่เป็นคำตอบว่า “คนกลุ่มนี้จะต้องทำอะไร” หลักคิดนี้เป็นแกนสำคัญของต้นฉบับเดิมเช่นกัน ซึ่งไม่ได้ปฏิเสธอิทธิพลของวัฒนธรรม แต่เตือนว่าไม่ควรใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทำนายพฤติกรรมของบุคคลแบบตายตัว

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทสองแห่งกำลังเจรจาร่วมลงทุนในโครงการใหม่ หลังจากหารือรายละเอียดสำคัญเกือบทั้งหมดแล้ว ฝ่ายหนึ่งต้องการสรุปข้อตกลงภายในวันนั้น เพราะเห็นว่าเงื่อนไขมีความชัดเจนเพียงพอ และการยืดเวลาออกไปอาจทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ

อีกฝ่ายกลับขอเวลานำข้อเสนอไปหารือภายในก่อน แม้จะเห็นด้วยกับหลักการ แต่ยังต้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องประเมินผลกระทบและยืนยันความพร้อมก่อนตัดสินใจ ฝ่ายแรกจึงเริ่มสงสัยว่า **“ถ้าเห็นด้วยแล้ว ทำไมยังไม่ตัดสินใจ”** ขณะที่อีกฝ่ายอาจกำลังคิดว่า **“ถ้ายังไม่แน่ใจว่าคนที่ต้องนำข้อตกลงไปปฏิบัติพร้อมหรือไม่ เราจะตัดสินใจแทนพวกเขาได้อย่างไร”**

หากมองเพียงพฤติกรรม เราอาจเห็นฝ่ายหนึ่งตัดสินใจเร็วและอีกฝ่ายตัดสินใจช้า แต่หากมองถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง เราอาจพบว่า ทั้งสองฝ่ายต่างกำลังพยายามทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ เพียงแต่ใช้วิธีสร้างความมั่นใจและจัดการความเสี่ยงต่างกัน

สถานการณ์นี้จึงไม่ได้ชวนให้เราตัดสินใจว่า วิธีของฝ่ายใดดีกว่า แต่อาจชวนให้ถามก่อนว่า

ก่อนที่จะเรียกวิธีของอีกฝ่ายว่า “ช้าเกินไป” หรือ “รีบเกินไป” เราเข้าใจแล้วหรือยังว่าเขากำลังพยายามป้องกันความเสี่ยงอะไร

จากความแตกต่างของวิธีคิดสู่การใช้วิจารณญาณ

เมื่อมองเช่นนี้ คำว่า **“ประสิทธิภาพของการเจรจา”** ก็อาจต้องถูกพิจารณาให้กว้างกว่า ความรวดเร็วในการได้ข้อสรุป การใช้เวลามากขึ้นในช่วงแรกอาจช่วยลดปัญหาเมื่อต้องนำข้อตกลงไปปฏิบัติ ขณะที่การตัดสินใจอย่างรวดเร็วก็อาจมีคุณค่าเมื่อเงื่อนไขชัดเจนและความล่าช้าสร้างต้นทุนมากกว่า สิ่งที่ผู้จัดการต้องพิจารณาจึงไม่ใช่เพียงว่า วิธีใดเร็วกว่า แต่คือ **จังหวะและวิธีการตัดสินใจนั้น** เหมาะกับเรื่องที่กำลังเจรจาและคนที่ต้องรับผิดชอบต่อผลของข้อตกลงหรือไม่

ความเห็นต่างก็เช่นเดียวกัน การที่คู่เจรจายังไม่เห็นตรงกันไม่ได้หมายความว่า การเจรจาล้มเหลวเสมอไป บางครั้ง ความเห็นต่างกลับช่วยเปิดให้เห็นข้อจำกัด ความกังวล หรือความเสี่ยงที่ยังไม่เคยถูกพูดถึง หากผู้จัดการรีบทำให้ความเห็นต่างหายไปเพียงเพื่อให้ได้ข้อสรุป สิ่งที่ยังไม่ได้รับการคลี่คลาย อาจกลับมาปรากฏอีกครั้งเมื่อต้องนำข้อตกลงไปใช้จริง

การเจรจาจึงไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกฝ่ายคิดเหมือนกัน แต่ต้องทำให้ความแตกต่างถูกพูด และทำความเข้าใจ มากพอที่จะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันได้ ตรงนี้เป็นจุดที่ความรู้เรื่องวัฒนธรรมต้องทำงานร่วมกับวิจารณญาณของผู้จัดการ เพราะความรู้ช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้ ขณะที่ วิจารณญาณช่วยให้เราตัดสินใจว่า ความเป็นไปได้นั้นตรงกับสถานการณ์จริงมากน้อยเพียงใด และควรตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร

หากเชื่อมกลับไปยังกรอบ บริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) สิ่งที่เราควรเก็บไว้จากหัวข้อนี้จึงไม่ใช่การจำว่าคนจากวัฒนธรรมใดจะเจรจาอย่างไร แต่คือการตระหนักว่า สิ่งที่เราเห็นยังไม่ใช่ทั้งหมดของสถานการณ์ ผู้จัดการต้องมองบริบทก่อนประเมิน ความหมาย และพร้อมตรวจสอบการตีความของตนกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ก่อนนำไปสู่การตัดสินใจ

เมื่อมองเช่นนี้ ผู้จัดการจึงไม่จำเป็นต้องมี “สูตร” สำหรับรับมือกับทุกความแตกต่าง สิ่งที่สำคัญกว่า คือ ความสามารถในการตั้งข้อสังเกตโดยไม่รีบสรุป เข้าใจเหตุผลโดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย และปรับวิธีดำเนินการโดยไม่หลงลืมเป้าหมายของการเจรจา

ท้ายที่สุด วัฒนธรรมไม่ได้ช่วยให้เรารู้ล่วงหน้าว่าอีกฝ่ายจะตัดสินใจอย่างไร แต่ช่วยให้เราตั้งคำถามได้ดีขึ้นว่า

อะไรคือเหตุผลที่กำลังพาการตัดสินใจของอีกฝ่ายไปในทิศทางนั้น

คำถามนี้อาจสำคัญกว่าการพยายามหาว่า “คนจากวัฒนธรรมนี้เจรจาอย่างไร” เพราะสิ่งที่ผู้จัดการต้องทำในสถานการณ์จริง ไม่ใช่การเจรจากับภาพแทนของวัฒนธรรม แต่คือการเจรจากับคนที่อยู่ตรงหน้า ภายใต้เงื่อนไขที่กำลังเกิดขึ้นจริง

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อพูดถึงการสื่อสารและการเจรจาข้ามวัฒนธรรม เรามักเริ่มต้นจากคำถามว่า ควรพูดอย่างไร ควรเจรจาแบบไหน หรือควรปรับตัวอย่างไรเมื่อทำงานกับคนที่ต่างจากเรา คำถามเหล่านี้มีความสำคัญ แต่เมื่อเดินมาถึงตรงนี้ ผู้เขียนอยากชวนให้ย้อนกลับไปก่อนหน้านั้นเล็กน้อยว่า ก่อนที่เราจะเลือกว่าจะพูดหรือทำอะไร เราเข้าใจสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นดีเพียงใด

หลายครั้ง ปัญหาไม่ได้เริ่มจากการที่เราไม่รู้เทคนิคการสื่อสารหรือการเจรจา แต่อาจเริ่มจากการที่เรารีบให้ความหมายกับสิ่งที่เห็นเร็วเกินไป

คนที่ไม่ตอบทันทีอาจถูกมองว่าไม่เห็นด้วย

คนที่พูดตรงอาจถูกมองว่าไม่รักษาความสัมพันธ์

คนที่ต้องการรายละเอียดมากอาจถามอย่างไม่ไว้วางใจ

หรือคนที่ต้องการใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ก่อนพูดเรื่องธุรกิจอาจถามอย่างไม่เข้าสู่ประเด็น

สิ่งเหล่านี้อาจเป็นคำอธิบายที่เป็นไปได้ แต่คำถามคือ **เรารู้แล้วจริงหรือว่ นั่นคือความหมายที่อีกฝ่ายกำลังสื่อ**

ตรงนี้เป็นจุดที่ผู้เขียนคิดว่าน่าสนใจมากในการจัดการข้ามวัฒนธรรม เพราะยิ่งเรามีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมมากขึ้น เราก็ยิ่งมีกรอบสำหรับอธิบายสิ่งที่เห็นมากขึ้น แต่ความรู้ที่มากขึ้นไม่ได้ทำให้เราตีความถูกต้องขึ้นโดยอัตโนมัติ หากเราใช้ความรู้นั้นเพื่อรับตอบว่า “คนกลุ่มนี้เป็นแบบนี้” ความรู้ทางวัฒนธรรมก็อาจกลายเป็นกรอบที่จำกัดสิ่งที่เรามองเห็น แทนที่จะช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นได้ลึกซึ้งขึ้น

ผู้เขียนจึงอยากชวนให้ลองเปลี่ยนบทบาทของความรู้เรื่องวัฒนธรรมเสียใหม่ แทนที่จะใช้เพื่อบอกว่า **“อีกฝ่ายน่าจะคิดอย่างไร”** ลองใช้เพื่อช่วยถามว่า **“ยังมีอะไรที่เราอาจยังไม่เข้าใจ”**

ความแตกต่างระหว่างสองคำถามนี้อาจดูไม่มาก แต่พาเราไปสู่การจัดการที่ต่างกัน

คำถามแรกมีแนวโน้มพาเราไปหาคำตอบจากสิ่งที่เรารู้อยู่แล้ว ขณะที่คำถามหลังเปิดพื้นที่ให้เราตรวจสอบสิ่งที่คิดกับคนและสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้า เราอาจพบว่า สิ่ง تبدوเหมือนเป็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมจริง แต่ก็อาจพบว่า สิ่งนั้นเกี่ยวข้องกับอำนาจ บทบาท ความสัมพันธ์ ประสบการณ์ที่ผ่านมา ข้อจำกัดขององค์กร หรือหลายสิ่งกำลังทำงานร่วมกันอยู่

ในทำนองเดียวกัน เมื่อเข้าสู่การเจรจา เราอาจเริ่มต้นด้วยสิ่งที่ต้องการและข้อเสนอที่เตรียมมา แต่หากเรามองเพียงว่า **“จะทำให้อีกฝ่ายยอมรับข้อเสนอของเราได้อย่างไร”** เราอาจมองไม่เห็นว่ สิ่งที่อีกฝ่ายกำลังปกป้องหรือพยายามรักษาไว้คืออะไร

บางครั้ง สิ่ง تبدوเหมือนเป็นข้อเรียกร้องอาจเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการรักษาความมั่นใจ ความสัมพันธ์ ความปลอดภัย หรือความรับผิดชอบบางอย่าง เมื่อมองเห็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลัง ทางเลือกในการเจรจาก็อาจไม่ได้เหลือเพียง “ยอม” หรือ “ไม่ยอม” แต่สามารถขยับไปสู่การถามว่า **มีวิธีอื่นหรือไม่ที่จะรักษาสิ่งสำคัญของทั้งสองฝ่ายไว้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีเดิมทั้งหมด**

และบางที นี่อาจเป็นความสามารถที่สำคัญกว่าการจำว่ วัฒนธรรมใดควรสื่อสารหรือเจรจอย่างไร

เพราะในโลกการทำงานจริง เราไม่สามารถรู้จักทุกวัฒนธรรม รู้ทุกสถานการณ์ หรือคาดเดาคนทุกคนได้อย่างถูกต้อง สิ่งที่เราทำได้คือ มีความรู้มากพอที่จะมองเห็นความเป็นไปได้ มีความระมัดระวังมากพอที่จะไม่รีบสรุป และมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะปรับความเข้าใจของตนเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นอย่างที่คาดไว้

ก่อนจบบทนี้ ผู้เขียนจึงอยากฝากคำถามไว้กับผู้อ่านว่

เมื่อการสื่อสารหรือการเจรจากับคนที่ต่างจากเราไม่เป็นอย่างที่คาด สิ่งแรกที่เราพยายามเปลี่ยนคือ **“วิธีของอีกฝ่าย”** หรือเราเคยย้อนกลับมาถามก่อนหรือไม่ว่ **“ความหมายที่เราให้กับสิ่งที่เกิดขึ้น อาจยังไม่ใช่คำอธิบายเดียว”**

คำตอบของคำถามนี้อาจไม่ได้บอกว่าเราควรทำอะไรในทุกสถานการณ์ แต่อาจช่วยให้เราไม่ตัดสินใจเร็วเกินกว่าสิ่งที่เราเข้าใจ

บทส่งท้าย

การสื่อสารและการเจรจาข้ามวัฒนธรรมอาจเริ่มต้นจากความแตกต่างของภาษา วิถีพูด หรือ พฤติกรรม แต่สิ่งที่อยู่ลึกกว่านั้นคือ **ความหมายที่แต่ละฝ่ายให้กับสิ่งที่เกิดขึ้น** คำพูดหรือการกระทำเดียวกันจึงอาจถูกเข้าใจต่างกัน เพราะแต่ละฝ่ายกำลังมองสถานการณ์ผ่านประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขที่ไม่เหมือนกัน

ความรู้เรื่องวัฒนธรรมช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้เหล่านี้ แต่ไม่ควรถูกใช้เป็นคำตอบล่วงหน้าว่าอีกฝ่ายจะคิดหรือปฏิบัติอย่างไร เพราะคนไม่ได้ตัดสินใจจากวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว การเข้าใจวัฒนธรรมจึงควรช่วยให้ผู้จัดการ **ตั้งคำถามได้ดีขึ้น มากกว่าทำให้รีบสรุปเร็วขึ้น**

เมื่อเข้าสู่การเจรจา สิ่งที่อีกฝ่ายพูดว่า “ต้องการ” อาจไม่ใช่ทั้งหมดของสิ่งที่เขากำลังพยายามรักษา หากผู้จัดการมองเห็นเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง ทางเลือกอาจไม่เหลือเพียงการยอมรับหรือปฏิเสธ แต่สามารถยับยั้งไปสู่การออกแบบวิธีที่ทำให้แต่ละฝ่ายยังรักษาสิ่งสำคัญของตน และเดินหน้าร่วมกันได้

กรอบ **บริบท-การประเมิน-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** จึงกลับมามีความหมายในฐานะเครื่องเตือนใจว่า ก่อนตอบสนองต่อสิ่งที่อีกฝ่ายพูดหรือทำ ผู้จัดการควรมองให้เห็นก่อนว่า สิ่งนั้นกำลังเกิดขึ้นภายใต้บริบทแบบใด และตนเองกำลังใช้กรอบอะไรในการให้ความหมาย เพราะหลายครั้ง ปัญหาอาจไม่ได้เกิดจากความแตกต่างเสียเอง แต่เกิดจากการที่เรา **รีบตัดสินใจแตกต่างนั้นก่อนที่จะเข้าใจว่ามันหมายถึงอะไร**

ท้ายที่สุด การจัดการข้ามวัฒนธรรมไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน สิ่งที่สำคัญกว่าคือ การทำให้คนที่มองสถานการณ์ต่างกันสามารถเข้าใจเหตุผลของกันและกันได้มากพอที่จะตัดสินใจและทำงานร่วมกันต่อไป

เป้าหมายจึงไม่ใช่การทำให้ความแตกต่างหมดไป แต่คือการทำให้ความแตกต่างไม่กลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

บทที่ 5

การพัฒนาผู้คนและทีมงานในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Developing People and Multicultural Teams)

“การเข้าใจผู้คนทำให้ผู้จัดการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้แต่การทำให้ผู้คนที่แตกต่างกันเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันคือสิ่งที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างแท้จริง”

ที่ผ่านมา ผู้เขียนชวนผู้อ่านทำความเข้าใจว่า เหตุใดผู้คนจึงคิด สื่อสาร และตัดสินใจแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านั้นไม่ได้เกิดขึ้นเพราะใครคิดถูกหรือคิดผิด หากเกิดจากบริบท วัฒนธรรม ประสบการณ์ และคุณค่าที่แต่ละคนใช้ในการทำความเข้าใจโลก เมื่อผู้จัดการมองเห็นที่มาของความแตกต่าง การทำงานร่วมกันก็เริ่มเปลี่ยนจากความพยายามทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน ไปสู่การเรียนรู้ที่จะเข้าใจเหตุผลของกันและกัน

แต่การเข้าใจกันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหาร เพราะในโลกของการทำงาน ความท้าทายไม่ได้จบลงเมื่อผู้คนสื่อสารกันได้หรือเจรจากันสำเร็จ หากเริ่มชัดเจนขึ้นเมื่อผู้คนเหล่านั้นต้องทำงานร่วมกันในชีวิตจริง ผู้จัดการจึงต้องเผชิญกับคำถามที่ยากกว่าเดิมว่า **จะอย่างไรให้ผู้คนที่มีความคิด ประสบการณ์ และวัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถเรียนรู้ เติบโต และสร้างผลงานร่วมกันได้**

คำถามนี้มีความสำคัญมากขึ้นในโลกธุรกิจปัจจุบัน เพราะความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้เกิดจากเงินทุน เทคโนโลยี หรือกำลังการผลิตเพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้สามารถเข้าถึง พัฒนา และลอกเลียนได้รวดเร็วกว่าที่เคย ขณะที่ความสามารถในการดึงศักยภาพของผู้คนออกมาใช้ และเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นพลังของการเรียนรู้และนวัตกรรม กลับเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ยากกว่า งานวิจัยสะท้อนว่า องค์กรที่ลงทุนกับการพัฒนาผู้คน สร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน มีแนวโน้มที่จะปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าองค์กรที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงหน้าที่ด้านบุคลากร (Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010)

ประเด็นนี้ยังเห็นได้ชัดในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งทีมหนึ่งอาจประกอบด้วยสมาชิกจากหลายประเทศ หลายช่วงวัย และหลายสาขาวิชาชีพ แต่ละคนนำความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และวิธีคิดที่แตกต่างเข้ามาสู่การทำงาน ความหลากหลายดังกล่าวจึงไม่ได้เป็นข้อได้เปรียบหรืออุปสรรคในตัวเอง หากขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขให้ผู้คนเหล่านั้นแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้จากกัน และไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกันได้มากเพียงใด งานวิจัยยังสะท้อนว่า ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และสามารถพัฒนาวัฒนธรรมร่วมของทีม (Team Micro-culture) มีโอกาสใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้มากกว่าทีมที่มีสมาชิกเก่ง แต่ต่างคนต่างทำงาน (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

สำหรับผู้เขียน ประเด็นสำคัญจึงอาจไม่ได้อยู่ที่การบริหาร “ทรัพยากรมนุษย์” หากอยู่ที่การพัฒนา “ศักยภาพของมนุษย์” เพราะผู้คนไม่ใช่ทรัพยากรที่รอการจัดสรร แต่เป็นผู้สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร หน้าที่ของผู้จัดการจึงไม่ใช่เพียงการจัดคนให้เหมาะกับงาน หากรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้คนสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง เรียนรู้จากผู้อื่น และเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) ที่ผู้เขียนใช้เป็นแกนของหนังสือ เพราะการพัฒนาผู้คนไม่ได้เริ่มต้นจากการเลือกหลักสูตรฝึกอบรมหรือระบบประเมินผล หากเริ่มจากการทำความเข้าใจ บริบท (Context) ของบุคคล ทีม และงาน ก่อนใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) เพื่อพิจารณาว่า ศักยภาพใดควรได้รับการพัฒนา และเงื่อนไขแบบใดจะช่วยให้บุคคลนั้นเติบโต จากนั้นจึงนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ในการออกแบบงาน การพัฒนา และการทำงานร่วมกันให้เหมาะสมกับทั้งผู้คนและเป้าหมายขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ บทนี้จึงไม่ได้มุ่งอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะชุดของกระบวนการบริหาร หากชวนผู้อ่านขยับจาก “การเข้าใจผู้คน” ไปสู่ “การพัฒนาผู้คน” และพิจารณาต่อว่า องค์กรจะค้นหา พัฒนา และเชื่อมโยงศักยภาพของผู้คนที่แตกต่างกันให้กลายเป็นพลังของทีมได้อย่างไร เพราะท้ายที่สุด การเติบโตขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีคนเก่งมากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า คนเหล่านั้นสามารถเติบโตและสร้างคุณค่าร่วมกันได้หรือไม่

5.1 ผู้คน: ความได้เปรียบที่สำคัญที่สุดขององค์กร (People as the Most Important Competitive Advantage)

เมื่อกล่าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เรามักนึกถึงสิ่งที่องค์กรมีมากกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เทคโนโลยี กำลังการผลิต หรือความสามารถในการเข้าถึงตลาด ปัจจัยเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญ แต่ในโลกธุรกิจที่เทคโนโลยีสามารถเข้าถึงได้รวดเร็ว เงินทุนเคลื่อนย้ายได้ง่ายขึ้น และแนวทางทางธุรกิจจำนวนมากสามารถเรียนรู้หรือเลียนแบบได้ ความได้เปรียบที่รักษาไว้ได้ยากกว่ากลับอยู่ในสิ่งที่องค์กรค่อย ๆ สร้างขึ้นผ่านผู้คน

สิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่งจึงอาจไม่ใช่เพียงว่า “มีคนเก่งมากเพียงใด” แต่อยู่ที่ว่า องค์กรสามารถทำให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของคนเหล่านั้นเชื่อมโยงกัน จนเกิดเป็นความสามารถร่วมได้หรือไม่ เพราะการมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงไม่ได้หมายความว่าโดยอัตโนมัติว่าองค์กรจะมีความสามารถสูงตามไปด้วย หากความรู้ยังอยู่กับแต่ละคน ความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ถูกนำมาแลกเปลี่ยน หรือสมาชิกในทีมไม่ไว้วางใจกันมากพอที่จะทำงานร่วมกัน

ประเด็นนี้มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะความหลากหลายทำให้องค์กรมีโอกาสเข้าถึงความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่กว้างขึ้น แต่ความแตกต่างเดียวกันก็อาจทำให้การสื่อสาร การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกันซับซ้อนขึ้นได้เช่นกัน สิ่งที่ผู้จัดการต้องทำจึงไม่ใช่การลดความแตกต่างเพื่อให้ทุกคนทำงานเหมือนกัน แต่คือการสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ความแตกต่างเหล่านั้นสามารถถูกนำมาใช้สร้างคุณค่าได้

งานวิจัยด้านการจัดการสะท้อนว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไม่ได้เกิดจากการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพียงอย่างเดียว หากยังเกี่ยวข้องกับทุนทางสังคม (Social Capital) และความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร (Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010) กล่าวอีกนัยหนึ่ง **การมีคนที่มีความสามารถเป็นเรื่องหนึ่ง แต่การทำให้คนเหล่านั้นสามารถใช้ความสามารถร่วมกันได้เป็นอีกเรื่องหนึ่ง** และหลายครั้ง สิ่งหลังต่างหากที่กำหนดว่า ความหลากหลายจะกลายเป็นพลังหรือเป็นข้อจำกัดของทีม

ตรงนี้ทำให้ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) มีความหมายมากกว่าการสร้างบรรยากาศที่ทำให้คนรู้สึกสบายใจ เพราะสิ่งที่องค์กรต้องการไม่ใช่เพียงให้สมาชิกอยู่ร่วมกันได้ แต่ต้องการพื้นที่ที่ทำให้ผู้คนกล้าตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น ยอมรับว่ายังไม่รู้ และนำมุมมองที่แตกต่างเข้ามาใช้ในการทำงานโดยไม่ต้องกังวลว่า ความแตกต่างนั้นจะทำให้ตนเองถูกลดคุณค่าหรือถูกกันออกจากกลุ่ม เมื่อเกิดเงื่อนไขเช่นนี้ ทีมจึงมีโอกาสนวัตกรรมร่วมของตนเอง (Team Micro-culture) และใช้ความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ได้มากขึ้น (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

ดังนั้น คำถามของผู้จัดการจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า

“เรามีคนเก่งหรือยัง”

แต่ควรถามต่อว่า **“องค์กรกำลังสร้างเงื่อนไขแบบใดให้คนเหล่านั้นสามารถใช้ความสามารถของตนเองร่วมกับผู้อื่น”**

เพราะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจสร้างคุณค่าได้ไม่เต็มที่ หากอยู่ในระบบที่ไม่เปิดพื้นที่ให้คิด ไม่กล้าทดลอง หรือไม่สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด ขณะที่ทีมซึ่งสมาชิกอาจไม่ได้โดดเด่นที่สุด เป็นรายบุคคล กลับสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่าได้ หากคนในทีมรู้ว่าจะใช้ความแตกต่างของกันและกันอย่างไร

เมื่อมองเช่นนี้ บทบาทของผู้จัดการก็เปลี่ยนไปเช่นกัน จากเดิมที่อาจเน้นการควบคุมและกำกับให้บุคลากรทำงานตามที่กำหนด ไปสู่การสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้คนสามารถเรียนรู้ เชื่อมโยงความสามารถ และเติบโตผ่านการทำงานร่วมกัน ผู้จัดการจึงไม่ได้มีหน้าที่เพียง **“จัดคนให้เหมาะกับงาน”** แต่ต้องมองต่อไปว่า งาน ทีม และสภาพแวดล้อมแบบใดจะช่วยให้ศักยภาพของคนเหล่านั้นถูกนำออกมาใช้ได้จริง

หากเชื่อมโยงมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การพัฒนาผู้คนจึงไม่ควรเริ่มจากการเลือกเครื่องมือหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้วนำมาใช้กับทุกคนเหมือนกัน แต่ควรเริ่มจากการมอง **บริบท (Context)** ว่า เรากำลังทำงานกับใคร งานและทีมต้องการอะไร และบุคคลนั้นกำลังอยู่ภายใต้เงื่อนไขแบบใด จากนั้นจึงใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** พิจารณาว่า ศักยภาพใดควรได้รับการสนับสนุน อะไรเป็นข้อจำกัด และพื้นที่ใดสามารถเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ว่าควรออกแบบงาน พัฒนาคน หรือจัดการทีมอย่างไรให้เหมาะกับสถานการณ์นั้น

แต่ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้คนที่ได้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว การสรรหา การพัฒนา การสร้างทีม การประเมินผล หรือการรักษาบุคลากร ล้วนส่งผลต่อกัน และสิ่งที่เหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่ง อาจต้องได้รับการทบทวนเมื่อคน งาน หรือบริบทเปลี่ยนไป การบริหารและพัฒนาผู้คนจึงควรถูกมอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มากกว่าจะเป็นชุดกิจกรรมที่แยกออกจากกัน



ภาพที่ 5.1 กรอบแนวคิดการบริหารและพัฒนาผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรมผ่านกรอบ CJD (Figure 5.1 Framework for Developing People in Cross-Cultural Organizations through the CJD Framework)

ที่มา: พัฒนาโดยผู้เขียนจากการสังเคราะห์วรรณกรรมด้าน Cross-Cultural Management, Human Resource Development, Organizational Learning และกรอบ CJD (Context–Judgment–Decision)

ภาพที่ 5.1 ช่วยให้เห็นว่า การบริหารและพัฒนาผู้คนไม่ได้เดินเป็นเส้นตรงจากกิจกรรมหนึ่งไปสู่กิจกรรมหนึ่ง หากเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจเกี่ยวกับคนในแต่ละช่วงเชื่อมโยงและย้อนกลับมาส่งผลต่อกัน ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การสร้างทีม การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร กรอบ CJD จึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นขั้นตอนตายตัว แต่ช่วยเตือนให้ผู้จัดการกลับมามองบริบท ใช้วิจารณญาณ และทบทวนผลของการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

ท้ายที่สุด ความได้เปรียบจากผู้คนจึงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะองค์กรสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาได้ แต่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้ ศักยภาพของแต่ละคนกลายเป็นความสามารถร่วมของทีมและองค์กร และตรงนี้เองที่ทำให้การบริหารผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรมต้องก้าวพ้นจากคำถามว่า เรามีคนแบบใด ไปสู่คำถามที่สำคัญกว่า ว่าเรากำลังสร้างเงื่อนไขแบบใดให้คนเหล่านั้นเติบโต และสร้างคุณค่าร่วมกัน

5.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management)

เมื่อองค์กรขยายการดำเนินงานข้ามพรมแดน ความท้าทายในการบริหารผู้คนไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะบุคลากรมาจากหลายประเทศ แต่เกิดจากการที่แต่ละคนนำประสบการณ์ วิธีคิด และคุณค่าที่แตกต่างเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน แม้ทุกคนจะอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน ใช้ระบบเดียวกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แต่สิ่งที่แต่ละคนคาดหวังจากการทำงานอาจไม่เหมือนกัน

บางคนให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการตัดสินใจ ขณะที่บางคนต้องการให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมก่อนลงมือทำ บางคนมองว่าการแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมาเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม แต่อีกคนอาจเลือกใช้วิธีที่ระมัดระวังกว่าเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management: IHRM) ไม่อาจหยุดอยู่เพียงการนำระบบบริหารบุคลากรจากสำนักงานใหญ่ไปใช้ในประเทศต่าง ๆ แต่ต้องพิจารณาด้วยว่า ระบบเดียวกันกำลังถูกเข้าใจและนำไปใช้ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันอย่างไร

ลองนึกถึงองค์กรข้ามชาติที่ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกันทั่วโลกเพื่อสร้างมาตรฐานและความเป็นธรรม ในพื้นที่หนึ่ง การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาอาจช่วยให้บุคลากรเห็นสิ่งที่ต้องพัฒนาและนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน แต่เมื่อระบบเดียวกันถูกนำไปใช้ในอีกพื้นที่หนึ่ง การพูดถึงข้อบกพร่องอย่างตรงไปตรงมาอาจทำให้ผู้รับรู้สึกเสียหน้า ไม่กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับทีมเปลี่ยนไป

สิ่งที่น่าสนใจคือ ระบบไม่ได้เปลี่ยน แต่ความหมายของระบบอาจเปลี่ยนเมื่อบริบทเปลี่ยน

สถานการณ์ชวนคิด

สำนักงานใหญ่ของบริษัทแห่งหนึ่งกำหนดให้ผู้จัดการทุกประเทศใช้ระบบประเมินผลแบบเดียวกัน โดยผู้จัดการต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ระบุจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา และกำหนดเป้าหมายรายบุคคลร่วมกับพนักงาน บริษัทเชื่อว่าระบบนี้ช่วยสร้างความโปร่งใสและทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเองมากขึ้น

หลังจากนำระบบไปใช้ บริษัทกลับพบว่า บางทีมใช้การสนทนาคือเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ดี ขณะที่บางทีมพนักงานแทบไม่แสดงความคิดเห็น และหลังการประเมินกลับหลีกเลี่ยงการพูดคุยกับผู้จัดการมากขึ้น

หากมองเพียงผลที่เกิดขึ้น เราอาจสรุปว่า ทีมหลังยังไม่พร้อมรับวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่หากมองให้ลึกขึ้น คำถามอาจเปลี่ยนไปว่า ปัญหาอยู่ที่หลักการของระบบ หรืออยู่ที่วิธีที่ระบบนั้นถูกนำไปใช้และให้ความหมายในบริบทนั้น

คำถามนี้นำไปสู่ประเด็นสำคัญของ IHRM ว่า การมีมาตรฐานร่วมขององค์กรไม่ได้หมายความว่าทุกพื้นที่ต้องใช้วิธีปฏิบัติเหมือนกันทั้งหมด

ในอดีต การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักให้ความสำคัญกับการค้นหา **แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)** แล้วนำไปใช้เพื่อสร้างมาตรฐานร่วม แต่เมื่อองค์กรต้องทำงานข้ามประเทศมากขึ้น แนวคิดดังกล่าวเริ่มถูกตั้งคำถาม เพราะแนวปฏิบัติที่ให้ผลดีในบริบทหนึ่งอาจไม่ได้สร้างผลเช่นเดียวกันเมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขอีกแบบหนึ่ง สิ่งที่สำคัญจึงอาจไม่ใช่การค้นหาริธีที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่เป็นการพิจารณา **ความเหมาะสมกับบริบท (Best Fit)** ของผู้คน องค์กร และสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญ (Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010)

ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่า องค์กรข้ามชาติควรปล่อยให้แต่ละประเทศออกแบบระบบของตนเอง โดยไม่มีสิ่งใดเชื่อมโยงกัน เพราะองค์กรยังต้องรักษาหลักการ มาตรฐาน และทิศทางบางอย่างร่วมกัน ความท้าทายที่แท้จริงจึงอยู่ที่การพิจารณาว่า **อะไรคือสิ่งที่ควรรักษาให้เหมือนกัน และอะไรคือวิธีปฏิบัติที่สามารถปรับให้เหมาะกับพื้นที่ได้**

งานของ Farndale et al. (2023) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างหลักการร่วมขององค์กร กับบริบทของแต่ละพื้นที่ ขณะเดียวกัน Caprar et al. (2022) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรข้ามชาติมีการปรับตัวพฤติกรรมตามสถานการณ์ หรือ **การสลับรูปแบบพฤติกรรมอย่างยืดหยุ่น (Dynamic Code-Switching)** ซึ่งสะท้อนว่า ผู้คนไม่ได้ตอบสนองต่อระบบหรือบริบททางวัฒนธรรมแบบตายตัว

มุมมองนี้ทำให้การปรับระบบไม่ได้หมายถึงการลดมาตรฐาน แต่เป็นการแยกให้ออกระหว่าง **“หลักการที่องค์กรต้องการรักษา”** กับ **“วิธีที่ใช้เพื่อให้หลักการนั้นเกิดขึ้นจริง”** เช่น หากหลักการของระบบประเมินผลคือการทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ช่วยพัฒนาตนเอง สิ่งที่ควรรักษาอาจเป็นคุณภาพและความจริงใจของข้อมูลย้อนกลับ ขณะที่รูปแบบการสนทนา จังหวะในการให้ข้อมูล หรือวิธีเปิดพื้นที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น อาจปรับให้เหมาะกับบริบทได้

แนวคิดเรื่องความเหมาะสมกับบริบทยังเห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องบริหารบุคลากรที่เคลื่อนย้ายข้ามประเทศ การส่งบุคลากรไปประจำการต่างประเทศ (Expatriation) ไม่ได้เป็นเพียงการย้ายคนจากสถานที่หนึ่งไปทำงานอีกสถานที่หนึ่ง แต่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Adjustment) ของทั้งผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว ขณะเดียวกัน การรับบุคลากรกลับสู่องค์กรต้นทาง (Repatriation) ก็ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการสิ้นสุดภารกิจ เพราะผู้ที่กลับมาอาจต้องเผชิญกับภาวะช็อกทางวัฒนธรรมกลับ (Reverse Culture Shock) รวมถึงคำถามว่า ประสบการณ์และความรู้ที่ตนสะสมจากต่างประเทศจะได้รับการนำกลับมาใช้ในองค์กรอย่างไร

หากองค์กรให้ความสำคัญเฉพาะการเตรียมคนก่อนเดินทาง แต่ไม่ได้คิดต่อว่าจะสนับสนุนการปรับตัวระหว่างปฏิบัติงานหรือใช้ประโยชน์จากประสบการณ์หลังกลับมาอย่างไร การลงทุนกับบุคลากรข้ามพรมแดนก็อาจสร้างคุณค่าได้ไม่เต็มที่ การบริหาร IHRM จึงต้องมองวงจรการทำงานข้ามประเทศอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนออกเดินทาง ระหว่างปฏิบัติงาน ไปจนถึงการกลับคืนสู่องค์กร และการถ่ายทอดสิ่งที่ได้เรียนรู้

เมื่อมองมาถึงตรงนี้ คำถามสำคัญของผู้จัดการจึงอาจไม่ใช่ “วิธีใดดีที่สุด” แต่เป็น “วิธีใดเหมาะกับผู้คนและสถานการณ์ที่เรากำลังเผชิญ” เพราะเมื่อผู้คน บทบาท หรือเงื่อนไขของการทำงานเปลี่ยน วิธีการบริหารก็อาจต้องได้รับการทบทวนตามไปด้วย

หากเชื่อมกลับมายังกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจึงเริ่มจากการมอง บริบท (Context) ของผู้คน งาน องค์กร และพื้นที่ ใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) แยกให้ออกว่า สิ่งใดเป็นหลักการที่ควรรักษา สิ่งใดเป็นข้อจำกัด และส่วนใดสามารถปรับได้ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่ไม่เพียงตอบโจทย์มาตรฐานขององค์กร แต่สามารถทำงานได้จริงภายใต้บริบทนั้นด้วย

ในความหมายนี้ IHRM จึงไม่ใช่การเลือกระหว่าง “มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก” กับ “แต่ละพื้นที่ทำในแบบของตนเอง” หากเป็นความสามารถในการรักษาสิ่งที่ดีควรเป็นหลักร่วมขององค์กร พร้อมกับเปิดพื้นที่ให้วิธีปฏิบัติสามารถปรับได้เมื่อบริบทต้องการ

ท้ายที่สุด สิ่งที่ผู้จัดการต้องบริหารจึงไม่ใช่เพียง ระบบขององค์กร แต่คือความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบ ผู้คน และบริบท เพราะระบบเดียวกันอาจสร้างผลลัพธ์ต่างกันได้ และความสามารถในการมองเห็นว่า อะไรควรรักษา อะไรควรปรับ และอะไรควรทบทวน คือส่วนสำคัญของการบริหารผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรม

5.3 การได้มาซึ่งคนที่เหมาะสมในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Attracting and Selecting the Right People in Cross-Cultural Organizations)

เมื่อกล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คำถามที่คุ้นเคยมักเป็นว่า “เราจะหาคนเก่งได้จากที่ไหน” แต่สำหรับองค์กรที่ต้องทำงานข้ามวัฒนธรรม คำถามนี้อาจยังไม่เพียงพอ เพราะคนที่มีความรู้หรือประสบการณ์สูงที่สุดไม่ได้หมายความว่าสามารถทำงานได้ดีในทุกบริบท คำถามที่สำคัญกว่าจึงอาจเป็นว่า “คนแบบใดจะสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ทำงานร่วมกับผู้อื่น และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้”

คำถามนี้มีความสำคัญมากขึ้นในโลกการทำงานที่ความรู้และทักษะบางอย่างสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้ ขณะที่เทคโนโลยี รูปแบบงาน และเงื่อนไขทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ยังคงต้องมองจึงไม่ใช่เพียงสิ่งที่บุคคล “ทำได้ในวันนี้” แต่รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความพื้นฐานแตกต่างกัน เพราะสิ่งเหล่านี้มีส่วนกำหนดว่า บุคคลจะยังสามารถสร้างคุณค่าได้มากเพียงใดเมื่อบริบทของงานเปลี่ยนไป

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรแห่งหนึ่งกำลังคัดเลือกผู้จัดการโครงการเพื่อดูแลทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายประเทศ ผู้สมัครคนแรกมีประสบการณ์สูงและมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคอย่างชัดเจน ขณะที่ผู้สมัครอีกคนมีประสบการณ์น้อยกว่า แต่เคยทำงานกับทีมพหุวัฒนธรรม สามารถประสานความคิดเห็นที่แตกต่าง และสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมได้ดี

หากพิจารณาจากประวัติการทำงานเพียงอย่างเดียว ผู้สมัครคนแรกอาจดูโดดเด่นกว่า แต่เมื่อนำบริบทของงานเข้ามาพิจารณา คำตอบอาจไม่ชัดเจนเช่นเดิม เพราะตำแหน่งนี้ไม่ได้ต้องการเพียงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากยังต้องการความสามารถในการทำให้ผู้คนที่คิดและทำงานต่างกันสามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า เรากำลังเลือก “คนที่เก่งที่สุด” หรือกำลังเลือก “คนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน ทีม และบริบทที่กำลังเผชิญ”

ความแตกต่างระหว่างสองคำถามนี้มีความหมายต่อการคัดเลือกบุคลากร เพราะการตัดสินใจใคร “เหมาะสม” ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลเพียงด้านเดียว แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่บุคคลมี กับสิ่งที่งาน ทีม และองค์กรต้องการ แนวคิดเรื่อง **ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person–Organization Fit)** และ **ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับทีม (Person–Team Fit)** จึงมีความสำคัญควบคู่กับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ เนื่องจากความสอดคล้องดังกล่าวสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ความผูกพัน และการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว (Collings et al., 2021; Farndale et al., 2023)

อย่างไรก็ตาม คำว่า “ความเหมาะสม” ต้องถูกใช้อย่างระมัดระวัง เพราะหากองค์กรตีความว่า คนที่เหมาะสมคือคนที่คิด พูด หรือทำงานคล้ายกับคนที่มีอยู่เดิม แนวคิดเรื่อง Fit ก็อาจกลับกลายเป็นการลดความหลากหลายโดยไม่ตั้งใจ สิ่งที่เราควรถามจึงไม่ใช่ว่า “คนนี้เหมือนเราหรือไม่” แต่คือ “ความแตกต่างของคนคนนี้สามารถทำงานร่วมกับสิ่งที่องค์กรต้องการได้หรือไม่ และองค์กรมีพื้นที่ให้ศักยภาพนั้นเติบโตเพียงใด”

ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกบุคลากรในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงต้องมองไปไกลกว่าประสบการณ์ที่ผ่านมา เพราะประสบการณ์ช่วยบอกได้ว่า บุคคลเคยทำอะไร แต่ไม่ได้ตอบทั้งหมดว่า เขาจะเรียนรู้และตอบสนองอย่างไรเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Agility) และความสามารถในการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่ต้องรับมือกับความไม่แน่นอนหรือทำงานร่วมกับผู้คนจากหลายบริบท

ในทำนองเดียวกัน **ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ)** ช่วยให้เราองความพร้อมในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้กว้างกว่าการถามว่า บุคคลเคยทำงานต่างประเทศหรือรู้จักวัฒนธรรมอื่นมากเพียงใด เพราะสิ่งที่สำคัญไม่ได้อยู่ที่การมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถในการสังเกต ทบทวนสมมติฐานของตนเอง และปรับพฤติกรรมเมื่อพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่ได้เป็นอย่างที่คาดไว้ (Earley & Ang, 2003; Caligiuri & Caprar, 2023)

เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเหล่านี้ กระบวนการคัดเลือกก็อาจต้องเปลี่ยนตามไปด้วย การสัมภาษณ์ที่มุ่งถามเพียงประสบการณ์หรือความสำเร็จในอดีตอาจยังไม่เพียงพอ ผู้จัดการอาจต้องเปิดพื้นที่ให้เห็นว่า ผู้สมัครคิดอย่างไรเมื่อข้อมูลไม่ครบ รับมือกับความเห็นที่แตกต่างอย่างไร เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างไร และสามารถปรับวิธีทำงานได้หรือไม่เมื่อพบว่า ความเข้าใจเดิมไม่สามารถใช้กับสถานการณ์ใหม่ได้

ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง **ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity and Inclusion: DEI)** เพราะการเปิดรับความหลากหลายไม่ได้หมายถึงเพียงการทำให้คนจากกลุ่มที่ต่างกักันเข้ามาอยู่ในองค์กร แต่ต้องย้อนกลับมาพิจารณาด้วยว่า **เกณฑ์และกระบวนการที่เราใช้ตัดสินว่าใคร “เหมาะสม” กำลังเปิดโอกาสให้เราเห็นศักยภาพที่แตกต่างจริงหรือไม่** (Chua et al., 2023; Shemla et al., 2024)

หากองค์กรยังใช้ประสบการณ์เดิม รูปแบบการสื่อสารที่คุ้นเคย หรือภาพของ **“คนที่เคยประสบความสำเร็จ”** เป็นมาตรฐานโดยไม่ตั้งคำถาม ผู้สมัครบางคนอาจถูกมองข้าม ไม่ใช่เพราะไม่มีศักยภาพ แต่เพราะศักยภาพของเขาไม่ได้ปรากฏออกมาในรูปแบบที่องค์กรคุ้นเคย การสรรหาที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายจึงไม่ใช่การลดมาตรฐาน แต่เป็นการกลับมาตรวจสอบว่า **มาตรฐานที่ใช้อยู่ นั้นกำลังวัดสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงานจริงหรือไม่**

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจาร์ณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การคัดเลือกบุคลากรจึงไม่ควรเริ่มจากรายชื่อคุณสมบัติที่ต้องการเพียงอย่างเดียว แต่ควรเริ่มจากการมอง **บริบท (Context)** ของงาน ทีม และองค์กรว่า กำลังต้องการคนไปทำอะไร และภายใต้เงื่อนไขแบบใด จากนั้นจึงใช้ **วิจาร์ณญาณ (Judgment)** พิจารณาว่า ความรู้ ประสบการณ์ ศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของผู้สมัครสอดคล้องกับบริบทนั้นเพียงใด ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่ไม่ได้เลือกเพียงคนที่ดูดีที่สุดบนกระดาษ แต่เลือกคนที่มีโอกาสสร้างคุณค่าได้จริงเมื่อเข้าไปทำงาน (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

ท้ายที่สุด การได้มาซึ่งคนที่เหมาะสมจึงไม่ได้อยู่ที่การค้นหา **“คนที่สมบูรณ์แบบ”** เพราะทั้งคนและงานต่างไม่ได้หยุดนิ่ง สิ่งที่องค์กรควรมองหาคือคนที่มีความพื้นฐานเพียงพอสำหรับงาน พร้อมเรียนรู้เมื่อบริบทเปลี่ยน และสามารถนำความแตกต่างของตนเองเข้ามาสร้างคุณค่าร่วมกับผู้อื่นได้ คำถามสำคัญของการคัดเลือกในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงว่า **“คนคนนี้เก่งแค่ไหน”** แต่ควรถามต่อว่า **“เมื่ออยู่กับคนอื่นและอยู่ในบริบทนี้ เขาจะสามารถเติบโตและสร้างคุณค่าได้อย่างไร”**

5.4 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Developing People in Cross-Cultural Organizations)

การได้คนที่เหมาะสมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหารผู้คน แต่ยังไม่ใช่ว่าหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะไม่ว่าจะมีความรู้ ความสามารถ หรือทัศนคติที่เหมาะสมเพียงใด ศักยภาพเหล่านั้นก็อาจหยุดอยู่กับที่ หากองค์กรไม่ได้สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ทดลอง และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร หลายองค์กรมักนึกถึงการฝึกอบรม การสัมมนา หรือ การศึกษาดูงาน วิธีการเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญ แต่การเรียนรู้จำนวนไม่น้อยเกิดขึ้นระหว่างการทำงานจริง ทุกครั้งที่บุคลากรได้รับผิดชอบงานใหม่ ต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย ทำงานร่วมกับผู้คนที่มองปัญหาต่างออกไป หรือได้รับข้อเสนอแนะที่ทำให้กลับมาทบทวนวิธีคิดของตนเอง ล้วนเป็นช่วงเวลา

ที่การพัฒนา กำลังเกิดขึ้น คำถามสำคัญจึงอาจไม่ใช่เพียงว่า “องค์กรควรจัดอบรมเรื่องอะไร” แต่ควรถามต่อว่า “องค์กรกำลังสร้างประสบการณ์แบบใดให้ผู้คนได้เติบโต”

สถานการณ์ชวนคิด

ลองพิจารณาผู้จัดการสองคนที่เริ่มต้นจากศักยภาพใกล้เคียงกัน คนแรกได้รับมอบหมายให้ทำงานเดิมซ้ำ ๆ เพราะทำงานได้ดีและผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการเสี่ยง ขณะที่อีกคนได้รับโอกาสให้รับผิดชอบโครงการระหว่างประเทศ ต้องทำงานร่วมกับทีมจากหลายวัฒนธรรม และมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำเมื่อเผชิญปัญหา

เมื่อเวลาผ่านไป ผู้จัดการทั้งสองอาจพัฒนาไปในทิศทางที่ต่างกัน ไม่ใช่เพราะคนหนึ่งมีความสามารถมากกว่าอีกคนตั้งแต่ต้น แต่เพราะ โอกาสที่แต่ละคนได้รับในการใช้และขยายศักยภาพของตนเองไม่เหมือนกัน

สถานการณ์นี้ทำให้เห็นว่า การพัฒนาคนไม่ได้เกิดจากการสอนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้เผชิญกับสิ่งที่ยังไม่คุ้นเคย ได้ทดลองใช้ความสามารถของตนเอง และมีคนช่วยให้เขามองเห็นสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างทาง บทบาทของผู้จัดการจึงไม่ได้หยุดอยู่ที่การมองว่า บุคลากรยังขาดทักษะอะไร แต่ต้องมองต่อไปด้วยว่า เขามีศักยภาพอะไรที่ยังไม่ได้รับโอกาสให้ใช้ เพราะบางครั้งคนไม่ได้หยุดเติบโตเพราะไม่มีความสามารถ แต่อาจเป็นเพราะไม่มีพื้นที่ให้ทดลอง ไม่มีงานที่ท้าทาย หรือไม่มีใครช่วยให้มองเห็นศักยภาพของตนเอง

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาคนยังต้องอาศัยความเข้าใจต่อความแตกต่าง เพราะผู้คนไม่ได้เรียนรู้หรือรับข้อเสนอแนะในลักษณะเดียวกัน บางคนต้องการคำแนะนำที่ชัดเจน ขณะที่บางคนเรียนรู้ได้ดีเมื่อได้รับอิสระ บางคนพร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่อีกคนอาจต้องการความไว้วางใจก่อนที่จะเปิดเผยสิ่งที่ตนยังไม่เข้าใจ หากผู้จัดการใช้วิธีเดียวกับทุกคน สิ่งที่ตั้งใจให้เป็นการพัฒนาอาจไม่ได้สร้างการเรียนรู้ในแบบที่คาดหวัง

การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) เป็นเรื่องที่เห็นความแตกต่างนี้ได้ชัด ผู้จัดการบางคนเชื่อว่าการพูดอย่างตรงไปตรงมาจะทำให้บุคลากรรู้ว่าต้องปรับอะไรและพัฒนาได้เร็วขึ้น แต่ในบางบริบท การวิจารณ์ต่อหน้าผู้อื่นอาจทำให้ผู้รับรู้สึกเสียหน้าและปิดกั้นการเรียนรู้ ในทางกลับกัน หากสื่อสารอ้อมจนเกินไป ผู้รับก็อาจไม่เข้าใจว่า สิ่งใดคือประเด็นที่ต้องพัฒนา คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “ควรพูดตรงหรือพูดอ้อม” แต่อยู่ที่ว่า “จะสื่อสารอย่างไรให้อีกฝ่ายเข้าใจสิ่งที่ต้องพัฒนา และยังพร้อมเปิดรับการเรียนรู้ต่อไป”

มุมมองเช่นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่เสนอว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไม่ได้เกิดจากการถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์จริง การสะท้อนคิด ข้อเสนอแนะ และการนำสิ่งที่เรียนรู้กลับไปทดลองใช้ ขณะเดียวกัน บุคลากรในองค์กรระหว่างประเทศยังต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และการสร้างความร่วมมือกับผู้คนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน (Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010)

การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ยาก หากบุคลากรรู้สึกว่าการตั้งคำถาม การยอมรับว่าไม่รู้ หรือการตำหนิตัวเองจะทำให้ตนเองถูกตัดสิน ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) จึงยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาคน โดยเฉพาะในทีมข้ามวัฒนธรรม เพราะช่วยสร้างพื้นที่ให้สมาชิก กล้าถาม กล้าทดลอง และเรียนรู้จากสิ่งที่ยังทำได้ไม่ดี โดยไม่ต้องปกป้องตนเองตลอดเวลา (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

แต่ความปลอดภัยทางจิตวิทยาไม่ได้เกิดขึ้นจากการประกาศนโยบายเพียงอย่างเดียว หากค่อย ๆ ถูกสร้างขึ้นผ่านสิ่งที่ผู้จัดการทำในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น การยอมรับความผิดพลาดของตนเอง การตั้งคำถามแทนการกล่าวโทษ หรือการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความเคารพ พฤติกรรมเหล่านี้อาจดูเป็นเรื่องเล็ก แต่ส่งสัญญาณให้บุคลากรรู้ว่า **พื้นที่นี้เปิดให้เขาเรียนรู้ได้มากเพียงใด**

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนเก่งขึ้นด้วยวิธีเดียวกัน แต่เป็นการออกแบบ โอกาสการเรียนรู้ให้เหมาะกับคนและสิ่งที่เขาจำเป็นต้องพัฒนา ผู้จัดการจึงไม่ควรถามเพียงว่า **“หลักสูตรใดดีที่สุด”** แต่ควรถามว่า **“ประสบการณ์แบบใดจะช่วยให้บุคคลนี้เติบโตได้ดีที่สุด”**

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การพัฒนาบุคลากรจึงเริ่มจากการทำความเข้าใจ **บริบท (Context)** ว่า บุคคลกำลังทำงานอะไร อยู่ในช่วงใดของการพัฒนา และเผชิญข้อจำกัดหรือโอกาสแบบใด จากนั้นจึงใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** พิจารณาว่า สิ่งใดควรได้รับการพัฒนา และประสบการณ์หรือการสนับสนุนแบบใดจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่อาจไม่ได้อยู่ในรูปของการส่งไปอบรมเสมอไป แต่อาจเป็นการมอบหมายงานใหม่ การให้รับผิดชอบโครงการ การทำงานกับคนที่แตกต่าง หรือการเปิดพื้นที่ให้ทดลองและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น

ท้ายที่สุด การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอาจไม่ได้วัดจากว่า องค์กรจัดกิจกรรมพัฒนาไว้มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า **สิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้มันทำให้เขา มอง คิด ตัดสินใจ และทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่** เพราะการพัฒนาที่มีความหมายไม่ได้จบลงเมื่อการอบรมสิ้นสุด แต่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เรียนรู้สามารถกลับมาเปลี่ยนวิธีที่บุคคลทำงานในสถานการณ์จริง

5.5 การสร้างทีมที่เติบโตจากความแตกต่าง (Building Teams That Grow Through Differences)

เมื่อบุคลากรแต่ละคนได้รับโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองแล้ว ความท้าทายของผู้จัดการไม่ได้สิ้นสุดลงเพียงเท่านั้น เพราะองค์กรไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากขับเคลื่อนด้วยความสามารถของทุกคนที่ต้องทำงานร่วมกัน คำถามจึงยับจาก **“เราจะพัฒนาคนแต่ละคนอย่างไร”** ไปสู่คำถามที่ยากขึ้นว่า **“เราจะทำอย่างไรให้คนที่มีความรู้ ประสบการณ์ และวิธีคิดต่างกัน สามารถนำศักยภาพของตนมาสร้างคุณค่าร่วมกันได้”**

คำถามนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับทีมข้ามวัฒนธรรม เพราะการรวมคนที่มีความสามารถไว้ในทีมเดียวกันไม่ได้ทำให้เกิดทีมที่มีความสามารถสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ สมาชิกอาจมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน มีข้อมูลที่ทีมต้องการ และมองปัญหาจากหลายมุม แต่หากความรู้เหล่านั้นยังอยู่กับแต่ละคน ไม่ถูกแลกเปลี่ยน หรือไม่เชื่อมโยงเข้าหากัน ศักยภาพของทีมก็ยังไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

สำหรับผู้เขียน คำถามจึงอาจไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “ทีมของเรามีคนเก่งเพียงพอหรือยัง” แต่ควรถามต่อว่า “คนเหล่านั้นมีโอกาสเรียนรู้จากกันและสร้างคุณค่าร่วมกันมากเพียงใด” เพราะความสามารถของทีมไม่ได้เกิดจากการนำความสามารถของสมาชิกรวมเข้าด้วยกัน แต่เกิดจากการทำให้ความสามารถเหล่านั้นเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความหมาย

เมื่อมองเช่นนี้ การพัฒนาคนและการสร้างทีมจึงไม่ใช่กระบวนการที่แยกออกจากกัน ศักยภาพของแต่ละบุคคลเป็นจุดเริ่มต้น แต่สิ่งที่ทำให้ศักยภาพนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้นคือ การถูกนำมาแลกเปลี่ยน ต่อยอด และเชื่อมโยงกับความสามารถของผู้อื่น การเติบโตของบุคคลจึงค่อย ๆ หล่อหลอมความสามารถของทีม และเมื่อทีมสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ ความสามารถของทีมก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของศักยภาพขององค์กรต่อไป กระบวนการเปลี่ยนผ่านจากศักยภาพรายบุคคลไปสู่ศักยภาพร่วมของทีมสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 จากศักยภาพรายบุคคลสู่ศักยภาพของทีม (From Individual Capability to Collective Team Capability)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดด้านความหลากหลายของทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และศักยภาพร่วมของทีม โดยประยุกต์จาก Stahl et al. (2010) และ Zander et al. (2012)

ภาพที่ 5.2 ช่วยให้เห็นว่า การมีสมาชิกที่มีความสามารถสูงเป็นเพียงจุดเริ่มต้น ศักยภาพรายบุคคลจะค่อย ๆ พัฒนาเป็นศักยภาพของทีมได้เมื่อสมาชิกมีความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ และยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง ความไว้วางใจในที่นี้จึงไม่ใช่เพียงความรู้สึกที่ดีระหว่างสมาชิก แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ความรู้สามารถเคลื่อนที่ภายในทีมได้

เมื่อความรู้จากหลายฝ่ายถูกนำมาวางร่วมกัน สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่า ความเชี่ยวชาญของตนเชื่อมโยงกับสิ่งที่คุณรู้ได้อย่างไร ความร่วมมือจึงไม่ใช่เพียงการแบ่งงานแล้วนำผลลัพธ์กลับมารวมกัน แต่เป็นการร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ เมื่อกระบวนการเช่นนี้เกิดขึ้นต่อเนื่อง ทีมจะค่อย ๆ พัฒนา **ศักยภาพร่วมของทีม (Collective Capability)** ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าผลรวมของความสามารถรายบุคคล เพราะทำให้เกิดวิธีคิด องค์ความรู้ หรือแนวทางแก้ปัญหาที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอาจไม่สามารถสร้างขึ้นได้เพียงลำพัง

อย่างไรก็ตาม การกล่าวว่า ความหลากหลายย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเสมอ อาจเป็นข้อสรุปที่ง่ายเกินไป เพราะความหลากหลายมีทั้งโอกาสและต้นทุน หากทีมไม่มีเงื่อนไขที่ช่วยให้ความแตกต่างทำงานร่วมกัน สมาชิกอาจเริ่มแบ่งกลุ่มตามภาษา วัฒนธรรม ชั่ววัย หรือความเชี่ยวชาญ จนเกิดเป็น **รอยแยกภายในทีม (Team Faultlines)** การแลกเปลี่ยนข้อมูลจึงอาจเกิดขึ้นเฉพาะภายในกลุ่มย่อย ขณะที่ความไว้วางใจระหว่างกลุ่มค่อย ๆ ลดลง

ทีมที่มีความหลากหลายยังอาจต้องใช้เวลาในการอธิบาย ทำความเข้าใจ และสร้างความหมายร่วมกัน ความแตกต่างของภาษา รูปแบบการสื่อสาร และจังหวะการตัดสินใจอาจเพิ่มความซับซ้อนของการประสานงาน โดยเฉพาะเมื่อทีมต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา งานของ Koveshnikov et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า การทำงานข้ามวัฒนธรรมมีต้นทุนจากการตีความและการปรับตัวเพิ่มขึ้น หากทีมยังไม่สามารถพัฒนาวิธีสื่อสารและทำงานร่วมกันที่ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

ความท้าทายนี้เห็นได้ชัดยิ่งขึ้นใน **ทีมเสมือนจริงระดับโลก (Global Virtual Teams: GVTs)** ซึ่งสมาชิกอาจกระจายตัวอยู่ในหลายประเทศ หลายเขตเวลา และพึ่งพาช่องทางดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน การบริหารทีมในลักษณะนี้จึงไม่สามารถพึ่งปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าเพียงอย่างเดียว แต่ต้องออกแบบการสื่อสารแบบไม่พร้อมกัน (Asynchronous Communication) ให้มีความชัดเจน และสร้าง **ความไว้วางใจแบบรวดเร็ว (Swift Trust)** จากความน่าเชื่อถือ ความเชี่ยวชาญ และความรับผิดชอบต่อบทบาท เพื่อให้ทีมสามารถเดินหน้าต่อไปได้แม้สมาชิกไม่ได้อยู่ในสถานที่และเวลาเดียวกัน

ตรงนี้ทำให้บทบาทของผู้จัดการมีความสำคัญมากขึ้น เพราะความหลากหลายจะสร้างคุณค่าได้หรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า ทีมมีสมาชิกจากกี่ประเทศหรือมีความเชี่ยวชาญหลากหลายเพียงใด หากขึ้นอยู่กับว่า **ทีมได้รับการออกแบบและนำให้ความแตกต่างสามารถทำงานร่วมกันอย่างไร**

ผู้จัดการจึงต้องทำมากกว่าการแบ่งงานและกำหนดเป้าหมาย แต่ต้องสร้างพื้นที่ที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้ว่า ความคิดเห็นของตนมีคุณค่า และสามารถเสนอความเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกลดคุณค่าหรือกีดกัน **ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership)** ความปลอดภัย

ทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และการสร้าง **วัฒนธรรมร่วมในระดับทีม (Team Micro-culture)** จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกค่อย ๆ พัฒนาความเข้าใจร่วมว่า ทีมจะสื่อสาร ตัดสินใจ จัดการ ความเห็นต่าง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกันอย่างไร (Stahl et al., 2010; Zander et al., 2012)

การมีความเข้าใจร่วมไม่ได้หมายความว่า สมาชิกต้องเห็นด้วยกันทุกเรื่อง ตรงกันข้าม ความเห็นที่ไม่เหมือนกันอาจมีคุณค่าต่อทีม เพราะช่วยเปิดมุมมองที่ไม่มีใครมองเห็นเพียงลำพัง สิ่งที่ต้องระวังคือ ความเห็นต่างนั้นยังอยู่ที่เนื้อหาของงาน หรือเริ่มเคลื่อนไปสู่การตัดสินตัวบุคคล หน้าที่ของผู้จัดการ จึงไม่ใช่การทำให้ความขัดแย้งหายไป แต่คือการทำให้สมาชิกสามารถใช้ความเห็นต่างเพื่อขยายความคิด โดยไม่ทำลายความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ทำให้ทีมยังทำงานร่วมกันต่อไป

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การสร้างทีมจึงไม่ได้เริ่มจากการจัดคนลงในโครงสร้างแล้วคาดหวังให้ทุกอย่างทำงานเอง แต่เริ่มจากการทำความเข้าใจ **บริบท (Context)** ของสมาชิก ความสัมพันธ์ ลักษณะงาน และสิ่งที่ทีม กำลังเผชิญ ก่อนใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** ออกแบบบทบาท วิธีสื่อสาร และกระบวนการทำงาน ที่เปิดพื้นที่ให้ความแตกต่างทำงานร่วมกัน จากนั้นจึงนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่ช่วยให้ศักยภาพ ของแต่ละคนค่อย ๆ พัฒนาเป็นศักยภาพร่วมของทีม

ท้ายที่สุด ทีมที่เข้มแข็งจึงไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่มีคนเก่งที่สุด หรือเป็นทีมที่สมาชิกคิดเหมือนกัน มากที่สุด หากเป็นทีมที่ทำให้คนที่มีความแตกต่างสามารถไว้วางใจ เรียนรู้ และใช้จุดแข็งของตนเอง เติมเต็มกันได้ เพราะเมื่อสิ่งที่แต่ละคนรู้ไม่ได้หยุดอยู่กับคนคนนั้น แต่สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่คนอื่นรู้ ความหลากหลายก็จะเป็นเพียงคุณลักษณะของทีม แต่ค่อย ๆ กลายเป็น **ความสามารถที่ทีมสร้างขึ้น ร่วมกัน**

5.6 การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตร่วมกัน (Performance Management for Shared Growth)

เมื่อผู้จัดการสามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสม พัฒนาศักยภาพของแต่ละคน และสร้างทีมที่ทำงาน ร่วมกันได้แล้ว ความท้าทายยังไม่ได้จบลง เพราะท้ายที่สุด องค์กรไม่ได้วัดความสำเร็จจากการมีคนเก่ง หรือทีมที่ดีเพียงอย่างเดียว หากต้องสามารถเปลี่ยนศักยภาพเหล่านั้นให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่า ได้อย่างต่อเนื่อง

คำถามสำคัญจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “คนทำงานได้ดีเพียงใด” แต่ควรถามต่อว่า “เราจะทำ อย่างไรให้การทำงานแต่ละรอบกลายเป็นโอกาสให้คนและทีมเรียนรู้ได้มากขึ้น”

คำถามนี้ทำให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ในอดีต หลายองค์กร มองการประเมินผลเป็นช่วงท้ายของรอบการทำงาน ผู้จัดการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามผล และสรุประดับ ผลงานเมื่อสิ้นปี วิธีดังกล่าวช่วยให้เกิดมาตรฐานและการเปรียบเทียบ แต่ข้อจำกัดคือ ข้อมูลย้อนกลับ อาจมาถึงช้าเกินไป เมื่อโอกาสในการปรับปรุงหรือเรียนรู้จากสถานการณ์นั้นผ่านไปแล้ว

ด้วยเหตุนี้แนวคิดจึงค่อย ๆ ขยับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ไปสู่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งไม่ได้รอให้ถึงปลายรอบ จึงค่อยบอกว่าใครทำได้ดีหรือไม่ดี แต่ทำให้การกำหนดเป้าหมาย การติดตาม การพูดคุย และการให้ข้อเสนอแนะเกิดขึ้นตลอดการทำงาน

สถานการณ์ชวนคิด

ทีมหนึ่งในองค์กรข้ามชาติกำลังพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายร่วมไว้ อย่างชัดเจน แต่แทนที่จะรอประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุด เขาเลือกพูดคุยกับทีมเป็นระยะ เปิดพื้นที่ ให้สมาชิกสะท้อนสิ่งที่กำลังติดขัด แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ และร่วมกันปรับวิธีทำงานในระหว่าง โครงการ

เมื่อโครงการดำเนินต่อไป สิ่งที่เปลี่ยนไม่ได้มีเพียงคุณภาพของผลงาน แต่สมาชิกเริ่มเข้าใจ เป้าหมายร่วมมากขึ้น รู้ว่าความสามารถของแต่ละคนเชื่อมโยงกันตรงไหน และสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น เมื่อเผชิญสถานการณ์ใหม่

สถานการณ์นี้ชวนให้เรามองว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ควรเป็นเพียงสิ่งที่ถูกวัดเมื่อการทำงาน สิ้นสุด แต่ควรเป็นข้อมูลที่ช่วยให้คนและทีมเรียนรู้ระหว่างทาง

ในความหมายนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ได้มีหน้าที่เพียงบอกว่า ใครทำงานได้ดี หรือยังไม่ได้ หากควรช่วยให้บุคลากรมองเห็นว่า อะไรทำได้ผล อะไรควรปรับ และสิ่งที่กำลังเรียนรู้ นั้น จะช่วยให้การทำงานรอบต่อไปดีขึ้นได้อย่างไร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Aguinis (2023) ที่เสนอว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมและศักยภาพ ของบุคลากรมากกว่าการใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือควบคุม ขณะที่ Collings et al. (2021) ชี้ให้เห็น ความสำคัญของการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง และ Stahl et al. (2024) เสนอว่า การกำหนด เป้าหมายร่วมระหว่างผู้จัดการกับบุคลากรช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ได้มากกว่าการกำหนดตัวชี้วัดจากส่วนกลางเพียงฝ่ายเดียว

อย่างไรก็ตาม การขยับจากการ “ตัดสินผลงาน” ไปสู่การ “ใช้ผลงานเพื่อเรียนรู้” ไม่ได้ หมายความว่า วิธีเดียวจะใช้ได้กับทุกคนหรือทุกบริบท เพราะสิ่งที่เรียกว่า “ผลงานที่ดี” อาจถูกให้ ความหมายต่างกัน บางบริบทให้น้ำหนักกับความสำเร็จของทีม ขณะที่อีกบริบทเน้นผลลัพธ์รายบุคคล บางแห่งมองการให้ข้อเสนอแนะตรงไปตรงมาเป็นเรื่องปกติ แต่บางแห่งให้ความสำคัญกับวิธีที่ไม่ทำให้ ผู้รับรู้สึกเสียหน้า ความแตกต่างจึงไม่ได้อยู่ที่ว่าจะ “ประเมินหรือไม่ประเมิน” แต่อยู่ที่ว่า กระบวนการ นั้นถูกออกแบบและสื่อสารอย่างไรให้คนพร้อมใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเอง

ประเด็นนี้ยังสำคัญในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะระบบที่สำนักงานใหญ่เห็นว่าเป็นมาตรฐาน และโปร่งใส อาจถูกคนในอีกพื้นที่ตีความต่างออกไป Farndale et al. (2023) ชี้ว่า ระบบประเมินผลที่ใช้ มาตรฐานเดียวทั่วโลกอาจไม่เหมาะกับทุกบริบท โดยเฉพาะในสังคมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และ การรักษาน้ำหน้า ขณะที่ Kovesnikov et al. (2023) พบว่า การให้ข้อเสนอแนะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หากขาดความไว้วางใจระหว่างกัน อาจถูกตีความว่าเป็นการควบคุมมากกว่าการสนับสนุนการเรียนรู้

ในอีกด้านหนึ่ง การปรับระบบให้ยืดหยุ่นมากเกินไปก็มีข้อจำกัดเช่นกัน เพราะหากไม่มีหลักการร่วม บุคลากรอาจรู้สึกวุ่นวายหรือไม่ชัดเจนหรือไม่เป็นธรรม Zander et al. (2024) จึงเสนอว่า ความยืดหยุ่นต้องอยู่บนหลักการที่ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกัน ขณะเดียวกัน Kovesnikov et al. (2023) ยังชี้ว่า ในบริบทที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง การประเมินผลแบบสองทางอาจไม่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจริง หากบุคลากรยังไม่รู้สึกปลอดภัยพอที่จะสะท้อนมุมมองของตนเอง

ตรงนี้ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานกลับมาอยู่ที่คำถามเดียวกับที่เราเห็นมาตลอดบท คือ **อะไรควรรักษา และอะไรควรปรับ**

หลักการบางอย่าง เช่น ความชัดเจนของเป้าหมาย ความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ และการมีข้อมูลที่ช่วยพัฒนา อาจควรถูกคงไว้ร่วมกัน แต่รูปแบบการพูดคุย ความถี่ในการให้ข้อเสนอแนะ วิธีสะท้อนข้อผิดพลาด หรือระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร อาจต้องปรับตามบริบท หากผู้จัดการแยกสองส่วนนี้ออกจากกันได้ ระบบประเมินก็ไม่จำเป็นต้องเลือกระหว่าง “มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด” กับ “ต่างคนต่างใช้วิธีของตนเอง”

สำหรับผู้เขียน การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการ **ตัดสินคุณค่าของคน** แต่ควรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนมองเห็นพัฒนาการของตนเอง เข้าใจว่าสิ่งที่กำลังเชื่อมโยงกับทีมอย่างไร และรู้ว่าควรขยับไปทางใดต่อ เพราะเมื่อการประเมินเปลี่ยนจากการตัดสินไปสู่การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานก็ไม่ใช่มุมมองสุดท้ายของการบริหาร แต่กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนารอบใหม่

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ควรเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว แต่เริ่มจากการมอง **บริบท (Context)** ของงาน ผู้คน และวัฒนธรรมขององค์กร ก่อนใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** พิจารณาว่า ควรสื่อสารเป้าหมาย ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามผลในลักษณะใด จึงจะทำให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมีความหมายต่อการพัฒนา แล้วจึงนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานกลายเป็นกลไกของการเรียนรู้และการเติบโตร่วมกันของบุคลากร ทีม และองค์กร

ท้ายที่สุด การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ควรตอบเพียงว่า “เราทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่” แต่ควรช่วยให้ตอบได้ด้วยว่า “**สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังสอนอะไรเรา และเราจะนำสิ่งนั้นไปทำให้การทำงานรอบต่อไปดีขึ้นได้อย่างไร**”

5.7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Building a Learning Organization in Cross-Cultural Contexts)

เมื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรและทีมมองเห็นสิ่งที่ควรเรียนรู้จากการทำงานแล้ว คำถามต่อมาคือ **องค์กรจะทำอย่างไรให้การเรียนรู้นั้นไม่หยุดอยู่กับคนหรือทีมใดทีมหนึ่ง**

ในหลายองค์กร ความรู้ใหม่เกิดขึ้นทุกวันจากการแก้ปัญหา การทดลองวิธีทำงานใหม่ การรับมือกับลูกค้า หรือการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด แต่เมื่อโครงการสิ้นสุด บุคลากรย้ายทีม หรือลาออก ความรู้จำนวนไม่น้อยกลับหายไปพร้อมกับผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์นั้น องค์กรจึงอาจมีคนที่เก่งขึ้น แต่ตัวองค์กรกลับไม่ได้เรียนรู้มากขึ้นตามไปด้วย

ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่า การเรียนรู้ของบุคคลกับการเรียนรู้ขององค์กรไม่ใช่เรื่องเดียวกัน บุคลากรอาจมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น ที่มาจการทำงานได้ดีขึ้น แต่หากสิ่งที่เรียนรู้ไม่ถูกแลกเปลี่ยน ต่อยอด หรือเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ ความรู้นั้นก็ยังคงอยู่เฉพาะกับคนที่เคยผ่านเหตุการณ์มา

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งมีสาขาอยู่หลายประเทศ ทีมงานในประเทศหนึ่งสามารถแก้ปัญหาการส่งมอบสินค้าได้สำเร็จด้วยการปรับวิธีประสานงานระหว่างฝ่ายขาย คลังสินค้า และพันธมิตรในพื้นที่ แต่ประสบการณ์ดังกล่าวไม่ได้ถูกส่งต่อไปยังสาขาอื่น

เมื่อปัญหาในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีกประเทศหนึ่ง ทีมงานจึงต้องเริ่มค้นหาคำตอบใหม่ ทั้งที่องค์กรเคยมีบทเรียนอยู่แล้ว

สถานการณ์นี้ทำให้เห็นว่า ปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่องค์กร “**ไม่มีความรู้**” แต่อยู่ที่ความรู้ที่ยังไม่สามารถเดินทางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคน จากทีมหนึ่งไปสู่อีกทีม หรือจากประสบการณ์เฉพาะหน้าไปสู่ความสามารถขององค์กรได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่ใช่องค์กรที่จัดอบรมจำนวนมาก หรือมีคลังข้อมูลขนาดใหญ่ที่สุด หากเป็นองค์กรที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานให้กลายเป็นความรู้ร่วม และนำความรู้นั้นกลับไปเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และคุณภาพของการตัดสินใจได้อย่างต่อเนื่อง

ในบริบทข้ามวัฒนธรรม กระบวนการนี้ซับซ้อนขึ้นอีก เพราะความรู้ไม่ได้ถูกส่งผ่านด้วยภาษาเพียงอย่างเดียว แต่ยังฝังอยู่ในประสบการณ์ ความสัมพันธ์ วิธีคิด และความเข้าใจต่อบริบทของผู้คน บางทีคุ้นเคยกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ขณะที่อีกทีมอาจต้องสร้างความไว้วางใจก่อนจึงจะพร้อมพูดถึงปัญหาหรือความผิดพลาด บางคนถ่ายทอดความรู้ได้ดีในที่ประชุม ขณะที่บางคนเรียนรู้ได้ดีกว่าผ่านการพูดคุยเป็นการส่วนตัวหรือการทำงานร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้ การมีแพลตฟอร์มจัดเก็บข้อมูลหรือระบบบริหารความรู้เพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้องค์กรเรียนรู้โดยอัตโนมัติ เพราะสิ่งที่ทำให้คนแบ่งปันความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และความเชื่อว่า สิ่งที่เราได้นำมาแลกเปลี่ยนจะได้รับการรับฟัง และนำไปใช้จริง งานวิจัยจึงให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการเรียนรู้ของบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีม และการเปลี่ยนวิธีทำงานในระดับองค์กรเข้าด้วยกัน มากกว่าการพึ่งพาระบบหรือฐานข้อมูลเพียงอย่างเดียว (Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ ความรู้ที่มีคุณค่าจำนวนมากไม่ได้อยู่ในคู่มือหรือเอกสาร หากเป็น **ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge)** ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และการตัดสินใจ ในสถานการณ์เฉพาะ ความรู้ลักษณะนี้จึงถ่ายทอดได้ยาก และอาจสูญเสียความหมายเมื่อถูกแยกออกจากบริบทเดิม Farndale et al. (2023) จึงชี้ว่า การถ่ายทอดความรู้ระหว่างประเทศไม่ควรมุ่งเพียงบันทึกว่า “ทำอะไร” แต่ต้องช่วยให้ผู้รับเข้าใจด้วยว่า “เหตุใดจึงทำเช่นนั้น” และ “เงื่อนไขใดทำให้แนวทางนั้นได้ผล”

ตรงนี้ทำให้ความแตกต่างระหว่าง การถ่ายทอดวิธีการ กับ การถ่ายทอดความเข้าใจ มีความหมายมาก เพราะหากองค์กรส่งต่อเพียงขั้นตอน ผู้รับอาจนำวิธีเดิมไปใช้ในบริบทใหม่โดยไม่รู้ว่าจะก่อให้เกิดผลดีหรือเสียหรือไม่ แต่หากถ่ายทอดเหตุผลและเงื่อนไขที่อยู่เบื้องหลัง ผู้รับก็มีโอกาสนำหลักการไปปรับให้เหมาะกับสถานการณ์ของตนได้มากกว่า

อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้คนก็อาจไม่ได้เต็มใจแบ่งปันสิ่งที่รู้เสมอไป ในบางองค์กร ความรู้ถูกมองเป็นแหล่งอำนาจ หรือเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสำคัญต่อทีม การเปิดเผยความรู้ทั้งหมดจึงอาจทำให้บางคนกังวลว่า ตนเองจะถูกทดแทนหรือลดบทบาทลง ปรากฏการณ์ การหวงแหนความรู้ (Knowledge Hoarding) จึงไม่ได้เกิดจากการขาดระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ความมั่นคงในบทบาท และความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์กรด้วย (Koveshnikov et al., 2023; Caprar et al., 2022)

ในทำนองเดียวกัน ระบบบริหารความรู้ดิจิทัลอาจกลายเป็นเพียงคลังข้อมูลที่ไม่มีการกลับมาใช้ หากขาดปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมที่ทำให้ความรู้ถูกนำกลับมาพูดคุย ทดลอง และพัฒนาต่อ ข้อมูลอาจถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่ยังไม่กลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง งานวิจัยจึงให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมร่วมในระดับทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง และการปรับวิธีสื่อสารให้เหมาะกับบริบท มากกว่าการพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว (Caprar et al., 2022; Zander et al., 2012)

ความท้าทายนี้ยังเห็นได้ชัดใน ทีมเสมือนจริงระดับโลก (Global Virtual Teams) เพราะสมาชิกอาจไม่ได้มีเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนบทเรียนแบบไม่เป็นทางการเหมือนทีมที่ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ช่องว่างของเวลาและการสื่อสารแบบไม่พร้อมกัน (Asynchronous Communication) อาจทำให้บทเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานหายไปง่ายขึ้น ผู้จัดการจึงต้องจงใจออกแบบ พื้นที่สะท้อนคิดร่วมกัน (Reflective Spaces) และจังหวะสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปล่อยให้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ

ตรงนี้ทำให้บทบาทของผู้จัดการขยับจาก ผู้รวบรวมข้อมูล ไปสู่ ผู้เชื่อมโยงการเรียนรู้ คำถามหลังงานหนึ่งจบลงจึงไม่ควรมีเพียงว่า “งานสำเร็จหรือไม่” แต่ควรถามต่อว่า “เราเรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรควรรักษา และอะไรควรเปลี่ยนก่อนเริ่มงานครั้งต่อไป” เพราะเมื่อทีมได้ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ความสำเร็จก็ไม่ได้จบเพียงที่ผลลัพธ์ที่ดี และความผิดพลาดก็ไม่ได้จบเพียงที่การหาผู้รับผิดชอบ หากทั้งสองอย่างสามารถกลายเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่ดีขึ้นในอนาคต

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ผู้จัดการยังต้องทำหน้าที่ช่วย แปลความรู้ระหว่างบริบท ด้วยเพราะสิ่งที่ได้ผลในประเทศหนึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีกประเทศหนึ่งได้ทันที บทเรียนที่ควรถ่ายทอดจึงไม่ใช่เพียงว่า “ทีมนี้ทำอะไรแล้วได้ผล” แต่ต้องถามต่อว่า “เหตุใดจึงได้ผลในบริบทนั้น และหลักการใดสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทอื่นได้”

คำถามนี้มีความสำคัญ เพราะหากองค์กรเพียงลอกวิธีปฏิบัติจากพื้นที่หนึ่งไปใช้อีกพื้นที่หนึ่ง ความรู้ที่เคยสร้างผลลัพธ์อาจสูญเสียคุณค่าเมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนไป แต่หากผู้จัดการสามารถแยกให้ออกว่า **อะไรคือหลักการที่ควรรักษา และอะไรคือวิธีการที่สามารถปรับได้** การถ่ายทอดความรู้ก็จะไม่ใช่ การทำซ้ำสิ่งเดิม หากเป็นการนำบทเรียนเดิมไปสร้างความเข้าใจใหม่ภายใต้บริบทที่ต่างออกไป

สำหรับผู้เขียน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่ได้เกิดขึ้นเพราะทุกคน **“รู้มากขึ้น”** เพียงอย่างเดียว หากเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้ความรู้ของแต่ละคนเชื่อมโยงเป็นความรู้ร่วม และทำให้ความรู้ร่วมกัน กลับไปเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และคุณภาพของการตัดสินใจได้จริง

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การเรียนรู้ขององค์กรจึงเริ่มจากการย้อนกลับไปมอง **บริบท (Context)** ของสิ่งที่เกิดขึ้น ใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** แยกให้ออกว่า บทเรียนใดควรรักษา บทเรียนใดควรปรับ และบทเรียนใดไม่เหมาะกับบริบทใหม่ ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่ทำให้องค์กรไม่ได้เพียง แก้ปัญหาเดิมได้ดีขึ้น แต่มีความพร้อมมากขึ้นเมื่อเผชิญปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

ท้ายที่สุด องค์กรไม่ได้เรียนรู้เพราะมีข้อมูลมากขึ้น หากเรียนรู้เพราะสามารถ **เปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็นความเข้าใจ และเปลี่ยนความเข้าใจให้กลายเป็นการตัดสินใจที่ดีขึ้น** เมื่อการเรียนรู้ของบุคคลเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของทีมสามารถเดินทางต่อไป ถึงระดับองค์กร ความรู้ ก็จะไม่หายไปพร้อมกับคนหรือโครงการ แต่ค่อย ๆ กลายเป็นความสามารถ ที่ฝังอยู่ในองค์กรทั้งระบบ

5.8 ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Artificial Intelligence and People Management in Cross-Cultural Organizations)

เมื่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์กรเข้าด้วยกันแล้ว เทคโนโลยี ก็เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการทำให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้รวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะ **ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)** ซึ่งกำลังเปลี่ยนวิธีที่องค์กรสรรหา พัฒนา ประเมินผล และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในหลายมิติ

AI ช่วยให้ผู้จัดการเข้าถึงข้อมูลจำนวนมากได้รวดเร็วขึ้น มองเห็นรูปแบบที่อาจไม่ปรากฏ จากการสังเกตเพียงอย่างเดียว และลดภาระของงานที่ต้องทำซ้ำ ทำให้มีเวลาไปใช้กับการสนทนา การโค้ช และการพัฒนาผู้คนมากขึ้น แต่ความสามารถเหล่านี้ก็ทำให้เกิดคำถามสำคัญตามมาว่า **ข้อมูลที่ระบบกำลังวิเคราะห์นั้นกำลังสะท้อนความเป็นจริง หรือกำลังสะท้อนอคติที่องค์กรเคยมีอยู่แล้ว**

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งมีพนักงานกระจายอยู่หลายประเทศ ระบบ AI วิเคราะห์ข้อมูล การทำงานของบุคลากรแต่ละคน แล้วเสนอหลักสูตรที่ควรเรียนรู้ ทักษะที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม และ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เหมาะสม ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้องค์กรออกแบบการพัฒนาได้ตรงกับ ศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น แทนที่จะใช้แนวทางเดียวกับทุกคน

แต่ในอีกด้านหนึ่ง AI เรียนรู้จากข้อมูลที่องค์กรมีอยู่ หากข้อมูลในอดีตสะท้อนอคติ ระบบก็อาจเรียนรู้อคตินั้นและนำกลับมาใช้โดยไม่ตั้งใจ ตัวอย่างเช่น หากองค์กรเคยแต่งตั้งผู้บริหารจากบุคลากรที่มีลักษณะคล้ายกันมาโดยตลอด ระบบอาจตีความว่า รูปแบบดังกล่าวคือคุณลักษณะของ “ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ” และทำให้ผู้ที่มิมีภูมิหลังหรือวิธีคิดแตกต่างออกไปได้รับโอกาสน้อยลง ทั้งที่อาจมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าในรูปแบบใหม่ให้กับองค์กร

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า “AI วิเคราะห์ได้แม่นยำเพียงใด” อาจยังไม่ใช่คำถามที่สำคัญที่สุด หากต้องถามต่อว่า “ข้อมูลที่ AI เรียนรู้นั้นกำลังสะท้อนความเป็นจริง หรือกำลังสะท้อนอคติขององค์กร”

งานวิจัยร่วมสมัยเสนอในทิศทางเดียวกันว่า AI สามารถยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก การคาดการณ์แนวโน้ม และการสนับสนุนการตัดสินใจ แต่การบริหารผู้คนยังคงต้องอาศัยความเข้าใจแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ และบริบททางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นมิติที่ AI ยังไม่สามารถตีความได้อย่างสมบูรณ์ (Cristofaro, 2021; Collings et al., 2021; Stahl et al., 2010)

ประเด็นนี้ยังมีความสำคัญในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะพฤติกรรมเดียวกันอาจมีความหมายแตกต่างกันตามบริบท บุคลากรที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอาจถูกมองว่ามีส่วนร่วมน้อย ทั้งที่ในบางบริบท ความเงียบอาจสะท้อนการให้เกียรติ การรับฟัง หรือการใช้เวลาพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนแสดงความคิดเห็น ในทำนองเดียวกัน การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาอาจถูกมองว่าเป็นภาวะผู้นำในบริบทหนึ่ง แต่ถูกตีความว่าไม่เหมาะสมในอีกบริบทหนึ่ง

หากผู้จัดการยอมรับผลวิเคราะห์ของ AI โดยไม่ย้อนกลับมาทำความเข้าใจบริบท การตัดสินใจอาจดูแม่นยำขึ้นในเชิงข้อมูล แต่กลับคลาดเคลื่อนมากขึ้นในเชิงมนุษย์

ข้อจำกัดนี้ทำให้นักวิชาการเริ่มให้ความสำคัญกับคำถามว่า AI ควรมีบทบาทเพียงใดในการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้คน Farndale et al. (2023) ชี้ว่า อัลกอริทึมจำนวนมากยังมีข้อจำกัดในการทำความเข้าใจบริบททางวัฒนธรรม ขณะที่ Koveshnikov et al. (2023) พบว่า การใช้ AI เพื่อติดตามพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดอาจทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการกำลังถูกเฝ้าระวัง มากกว่าจะได้รับการสนับสนุน ส่งผลต่อความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาภายในทีม

นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงจาก **ภาวะพึ่งพาเทคโนโลยี (Automation Bias)** ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการยอมรับคำแนะนำของ AI โดยไม่ตั้งคำถาม ทั้งที่ระบบอาจไม่เข้าใจประวัติการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือสัญญาณทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการสื่อสารจริงได้ทั้งหมด (Caprar et al., 2022; Zander et al., 2012; Koveshnikov et al., 2023)

เมื่อมองเช่นนี้ AI ไม่ได้เปลี่ยนหลักการของการบริหารผู้คน หากเปลี่ยนเครื่องมือที่ผู้จัดการใช้เพื่อทำความเข้าใจผู้คน เทคโนโลยีช่วยให้เห็นข้อมูลได้มากขึ้น เร็วขึ้น และละเอียดขึ้น แต่ยิ่งข้อมูลมีมากเท่าใด ความสามารถในการตั้งคำถาม ตีความ และใช้วิจารณญาณก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น

เพราะสิ่งที่ทำให้การบริหารผู้คนแตกต่างจากการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่ได้อยู่ที่การค้นหารูปแบบเพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่การเข้าใจว่า **ข้อมูลนั้นมีความหมายอย่างไรในบริบทของมนุษย์**

สำหรับผู้เขียน คุณค่าของ AI จึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้จัดการตัดสินใจได้เร็วที่สุด แต่อยู่ที่การช่วยให้ผู้จัดการ **ตั้งคำถามได้ดีขึ้น** ข้อมูลจากระบบควรเป็นจุดเริ่มต้นของการสนทนา มากกว่าจะเป็นข้อสรุปของการตัดสินใจ และควรถูกนำมาใช้ร่วมกับการรับฟัง การสังเกต และการทำความเข้าใจผู้คนในสถานการณ์จริงอยู่เสมอ

ในทางปฏิบัติ การใช้ AI ในการบริหารผู้คนจึงควรตั้งอยู่บนหลักสำคัญสามประการ ได้แก่ **ความโปร่งใส (Transparency)** เพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าระบบใช้ข้อมูลใดและอย่างไร **ความเป็นธรรม (Fairness)** เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจไม่สร้างความเหลื่อมล้ำต่อผู้ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และ **ความรับผิดชอบของมนุษย์ (Human Accountability)** เพราะไม่ว่าคำแนะนำจะมาจากระบบที่ชาญฉลาดเพียงใด ผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจก็ยังคงเป็นมนุษย์

ควบคู่กันนั้น ผู้จัดการยังต้องตระหนักถึง **จริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (AI Ethics and Data Privacy)** เพราะการใช้ AI เพื่อติดตามหรือวิเคราะห์พฤติกรรมพนักงาน (Employee Surveillance) หากขาดขอบเขตที่เหมาะสม อาจทำลายความไว้วางใจภายในองค์กร และสร้างความกดดันต่อบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทที่ให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวสูง การใช้เทคโนโลยีจึงต้องรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของข้อมูลกับการเคารพศักดิ์ศรีของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** AI สามารถช่วยให้ผู้จัดการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับ **บริบท (Context)** ได้รวดเร็วและครอบคลุมมากขึ้น แต่ข้อมูลเหล่านั้นยังต้องผ่าน **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** ของมนุษย์เพื่อทำความเข้าใจความหมาย ข้อจำกัด และผลกระทบต่อผู้คน ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่เหมาะสม เทคโนโลยีจึงไม่ได้เข้ามาแทนที่วิจารณ์ญาณของผู้จัดการ แต่กลับทำให้ความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณมีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม

ท้ายที่สุด AI อาจช่วยให้องค์กรมองเห็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในข้อมูลได้มากขึ้น แต่ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายความหวัง ความกังวล ความไว้วางใจ หรือคุณค่าที่ผู้คนยึดถือได้ทั้งหมด การบริหารผู้คนในยุค AI จึงไม่ใช่การแข่งขันระหว่างเทคโนโลยีกับมนุษย์ หากเป็นการทำให้ทั้งสองทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ ขณะที่ความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ยังคงเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรข้ามวัฒนธรรม

กล่าวให้กระชับที่สุด AI อาจช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจข้อมูลได้มากขึ้น แต่การเข้าใจผู้คนยังคงต้องเริ่มจากการรับฟัง การสังเกต และวิจารณ์ญาณของมนุษย์

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อเขียนบทนี้ ผู้เขียนไม่ได้ต้องการชวนให้มองการบริหารผู้คนเป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะในความเป็นจริง ทุกครั้งที่ผู้จัดการเลือกคน มอบหมายงาน ให้ข้อเสนอแนะ

ประเมินผลงาน หรือเปิดพื้นที่ให้ใครบางคนได้แสดงความคิดเห็น สิ่งเหล่านี้ล้วนกำลังกำหนดว่า **ใครจะมีโอกาสเรียนรู้ เติบโต และใช้ศักยภาพของตนเองได้มากเพียงใด**

องค์กรอาจมีระบบพัฒนาบุคลากรที่ดี มีนโยบายความหลากหลาย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีข้อมูลมากพอสำหรับการตัดสินใจ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้รับประกันว่า ผู้คนจะเติบโตได้จริง เพราะเครื่องมือเดียวกันอาจสร้างผลลัพธ์ต่างกัน เมื่อถูกใช้กับคนและบริบทที่ต่างกัน

สิ่งที่น่าคิดจึงอาจไม่ใช่เพียงว่า “องค์กรมีระบบที่ดีพอหรือยัง” แต่คือ “ระบบที่เรา มี กำลังช่วยให้ผู้คนเติบโต หรือกำลังทำให้เรามองเห็นเพียงคนที่เข้ากับระบบได้ดี”

คำถามนี้มีความหมายมากขึ้นในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะคนไม่ได้แสดงศักยภาพ เรียนรู้ สื่อสาร หรือสร้างความไว้วางใจในรูปแบบเดียวกัน หากผู้จัดการใช้สิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นมาตรฐาน โดยไม่ตั้งคำถาม ความแตกต่างบางอย่างอาจถูกมองเป็นข้อจำกัด ทั้งที่ในอีกเงื่อนไขหนึ่ง ความแตกต่างนั้นอาจกลายเป็นสิ่งที่ต้องการ

ผู้เขียนจึงอยากชวนให้เราย้อนกลับมาถามตนเองว่า เมื่อใครบางคนยังทำได้ไม่ดีอย่างที่คาด เรารับถามว่า “เขายังขาดอะไร” หรือเราเคยถามด้วยว่า “มีอะไรในบริบทนี้ที่ทำให้ศักยภาพของเขา ยังไม่ปรากฏออกมา”

บางครั้ง คำถามที่เปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อย อาจทำให้เราไม่ได้เห็นเพียงคนคนเดิมในมุมที่ต่างออกไป แต่ยังทำให้มองเห็น **บทบาทของผู้จัดการที่ต่างออกไปด้วย**

บทส่งท้าย

ตลอดบทนี้ เราได้เห็นว่า การบริหารผู้คนในองค์กรข้ามวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ที่การค้นหาค้นเก่งที่สุด พัฒนาค้นให้เหมือนกัน หรือสร้างระบบที่ใช้ได้กับทุกคน หากอยู่ที่การทำให้ **คนที่แตกต่างกันสามารถใช้ศักยภาพ เรียนรู้จากกัน และสร้างคุณค่าร่วมกันได้ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ**

ความแตกต่างจึงไม่ใช่ทั้งปัญหาและความได้เปรียบโดยตัวมันเอง สิ่งที่ทำให้ความแตกต่างกลายเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งคือ วิธีที่องค์กรจัดการกับมัน หากไม่มีความไว้วางใจ ความรู้ก็อาจไม่ถูกแบ่งปัน หากไม่มีพื้นที่ให้เรียนรู้ ความผิดพลาดก็อาจจบลงเพียงการหาคนรับผิดชอบ และหากไม่มีวิจรณ์ญาณ แม้ข้อมูลหรือเทคโนโลยีที่ดีเพียงใดก็นำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมกับผู้คน

กรอบ **บริบท-วิจรณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** จึงไม่ได้เข้ามาบอกว่า ผู้จัดการควรบริหารคนด้วยวิธีใด แต่เตือนให้เรากลับมามองว่า เรากำลังตัดสินใจเกี่ยวกับใคร ภายใต้เงื่อนไขแบบใด และสิ่งที่ดูเหมาะสมสำหรับเรา กำลังมีความหมายเช่นเดียวกันสำหรับอีกฝ่ายหรือไม่

ท้ายที่สุด องค์กรอาจซื้อเทคโนโลยีใหม่ได้ สร้างระบบใหม่ได้ และออกแบบโครงสร้างใหม่ได้ แต่ศักยภาพของผู้คนไม่สามารถสร้างขึ้นด้วยคำสั่งเพียงอย่างเดียว สิ่งที่ผู้จัดการทำได้คือ **สร้างเงื่อนไขที่ทำให้ศักยภาพนั้นมีโอกาสปรากฏ เติบโต และเชื่อมโยงกับศักยภาพของผู้อื่น**

เพราะความได้เปรียบขององค์กรอาจไม่ได้อยู่ที่ว่า มีคนเก่งอยู่มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่าสามารถ
ทำให้คนเหล่านั้นเติบโตไปในทิศทางเดียวกันได้เพียงใด

และเมื่อผู้คนพร้อมแล้ว คำถามถัดไปจึงไม่ใช่เพียงว่า “เรามีศักยภาพอะไร” แต่คือ “เราจะพา
ศักยภาพเหล่านั้นไปในทิศทางใด” ซึ่งเป็นคำถามที่นำเราไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ในบทรัดไป

บทที่ 6

ภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Leadership in Cross-Cultural Organizations)

**"เหตุใดผู้นำคนเดียวจึงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนกลุ่มหนึ่งได้
แต่กลับไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้คนอีกกลุ่มหนึ่ง
ทั้งที่ใช้วิธีการนำแบบเดียวกัน"**

คำถามนี้อาจไม่มีคำตอบที่เรียบง่าย เพราะเมื่อองค์กรประกอบด้วยผู้คนจากหลากหลายประเทศ ภาษา และวัฒนธรรม สิ่งที่เราเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ก็ไม่ได้ถูกมองหรือให้ความหมายในลักษณะเดียวกันเสมอไป วิธีการนำที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่งรู้สึกมั่นใจ อาจไม่ได้สร้างความรู้สึเช่นเดียวกันกับอีกกลุ่มหนึ่ง และพฤติกรรมที่ถูกมองว่าเหมาะสมสำหรับผู้นำในบริบทหนึ่ง ก็อาจได้รับการตีความต่างออกไปเมื่ออยู่ในอีกบริบทหนึ่ง

ในบางองค์กร ผู้นำที่ได้รับการยอมรับอาจเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ กำหนดทิศทางอย่างชัดเจน และพร้อมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ขณะที่ในอีกองค์กรหนึ่ง ผู้คนอาจให้คุณค่ากับผู้นำที่รับฟัง เปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วม และสร้างความเห็นร่วมกันก่อนตัดสินใจ ความแตกต่างเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่ารูปแบบหนึ่งดีกว่าอีกรูปแบบหนึ่ง หากสะท้อนว่า **ผู้คนกำลังใช้ความคาดหวังและประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นอย่างไร**

เมื่อมองเช่นนี้ ความท้าทายของภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่ที่การค้นหาวิธีนำที่ใช้ได้กับทุกคน แต่อยู่ที่การทำความเข้าใจว่า ผู้คนที่เรากำลังนำอยู่ภายใต้บริบทแบบใด พวกเขาคาดหวังอะไรจากผู้นำ และอะไรทำให้พวกเขาเชื่อมั่นมากพอที่จะร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นนี้ต่อเนื่องจากสิ่งที่เราได้พูดคุยกันมาตลอดหนังสือ ตั้งแต่การทำความเข้าใจบริบทของการตัดสินใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารและการเจรจา ตลอดจนการบริหารและพัฒนาผู้คน เมื่อความแตกต่างเหล่านี้เข้ามาอยู่ในการทำงานจริง คำถามจึงไม่ได้มีเพียงว่า **“เราจะบริหารผู้คนที่แตกต่างกันอย่างไร”** แต่ต้องถามต่อว่า **“เราจะนำผู้คนที่แตกต่างกันให้สามารถสร้างบางสิ่งร่วมกันได้อย่างไร”**

คำถามหลังนี้ทำให้เราต้องมองภาวะผู้นำกว้างกว่าคุณลักษณะของคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ เพราะสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้นไม่ได้อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญ ผู้คนไม่ได้ตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้นำพูดหรือทำโดยตรงเท่านั้น แต่ยังตีความสิ่งเหล่านั้นผ่านประสบการณ์ ความเชื่อ และความคาดหวังของตนเองด้วย แนวคิดร่วมสมัยด้านภาวะผู้นำจึงให้ความสำคัญมากขึ้นกับภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการที่เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คน มากกว่าการมองว่าเป็นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวผู้นำเพียงฝ่ายเดียว (Northouse, 2022; Yukl, 2023; Stahl et al., 2010)

สำหรับผู้เขียน ประเด็นสำคัญจึงอาจไม่ได้อยู่ที่ว่า “ผู้นำควรเป็นแบบใด” หากอยู่ที่ว่า “ผู้คนในบริบทนั้นกำลังต้องการอะไรจากผู้นำ” เพราะเมื่อบริบทเปลี่ยน ความหมายของคำว่า “ผู้นำที่ดี” ก็อาจเปลี่ยนตาม สิ่ง que ผู้นำต้องเรียนรู้จึงไม่ใช่เพียงการมีรูปแบบการนำที่ตนเองถนัด แต่รวมถึงการมองให้ออกว่า เมื่อใดควรยืนย่น เมื่อใดควรรับฟัง เมื่อใดควรเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่น และเมื่อใดที่สถานการณ์ต้องการการตัดสินใจที่ชัดเจน

บทนี้จึงไม่ได้มุ่งค้นหา “รูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุด” หากชวนผู้อ่านมองว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นและได้รับการยอมรับอย่างไรท่ามกลางความแตกต่าง ผู้คนจากต่างบริบทกำลังคาดหวังอะไรจากผู้นำ ความไว้วางใจและความหมายร่วมเกิดขึ้นได้อย่างไร และผู้นำจะปรับวิธีนำให้เหมาะกับสถานการณ์โดยไม่สูญเสียหลักการสำคัญของตนเองได้เพียงใด

ท้ายที่สุด ความท้าทายของภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรมอาจไม่ใช่การทำให้ผู้คนคิดเหมือนกัน แต่คือการทำให้คนที่คิดต่างกันยังสามารถ เข้าใจว่ากำลังเดินไปที่ใด เชื่อมมั่นในทิศทางร่วม และพร้อมนำความแตกต่างของตนเองมาสร้างคุณค่าร่วมกัน

6.1 ภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (Leadership in a Changing Business World)

"เหตุใดผู้นำคนเดียวจึงสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมหนึ่งได้ แต่กลับไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับอีกทีมหนึ่ง ทั้งที่ใช้วิธีการนำแบบเดียวกัน"

หากย้อนกลับไปมองบทบาทของผู้นำในอดีต ภาพที่คุ้นเคยมักเชื่อมโยงกับการกำหนดทิศทาง วางแผน จัดสรรงาน และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย บทบาทเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญ แต่เงื่อนไขที่ผู้นำต้องทำงานอยู่ในปัจจุบันเปลี่ยนไปมาก จนการทำสิ่งเดิมให้ได้อาจไม่เพียงพออีกต่อไป

เทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก ความผันผวนทางการเมือง ความคาดหวังของสังคม และรูปแบบการทำงานใหม่ ทำให้ความไม่แน่นอนไม่ได้เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว หากกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกัน คนที่ต้องทำงานร่วมกันก็มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งด้านภาษา วัฒนธรรม ช่วงวัย ความเชี่ยวชาญ และวิธีคิด

เมื่อบริบทเปลี่ยน สิ่งที่ผู้นำต้องรับมือจึงไม่ได้มีเพียง “งานที่ซับซ้อนขึ้น” แต่รวมถึง “ความหมายที่หลากหลายขึ้น” ด้วย คำสั่งเดียวกันอาจถูกเข้าใจต่างกัน วิธีสื่อสารที่สร้างความมั่นใจให้ทีมหนึ่ง อาจสร้างระยะห่างกับอีกทีม และสิ่งที่ผู้นำตั้งใจให้เป็นการเปิดพื้นที่ อาจไม่ได้ถูกสมาชิกทุกคนรับรู้ว่าเป็นพื้นที่ที่ตนสามารถใช้เสียงของตนเองได้จริง

ความท้าทายนี้ยิ่งเห็นได้ชัดเมื่อการทำงานไม่ได้เกิดขึ้นในสถานที่และเวลาเดียวกันอีกต่อไป การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) และการทำงานข้ามเขตเวลาแบบไม่ประสานเวลาพร้อมกัน (Asynchronous Collaboration) ทำให้ผู้นำต้องจัดการทั้งระยะห่างทางกายภาพและ ความหลากหลายด้านเวลา (Temporal Diversity) การสื่อสารจำนวนมากเปลี่ยนจากการพูดคุยต่อหน้าไปสู่ข้อความ เอกสาร หรือระบบดิจิทัล ซึ่งทำให้บริบทบางส่วนที่เคยช่วยในการตีความหายไป ผู้นำจึงต้องรักษา

ทั้งความชัดเจน ความเชื่อมโยง และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม แม้สมาชิกจะไม่ได้ทำงานอยู่พร้อมกัน หรืออยู่ในพื้นที่เดียวกัน (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการคนหนึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลทีมโครงการระดับนานาชาติ เขาเชื่อว่า การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเป็นวิธีที่ดีในการสร้างการมีส่วนร่วม ทุกครั้งที่ประชุม เขาจึงเชิญชวนสมาชิกให้เสนอความคิดเห็น วิพากษ์แนวคิดของกันและกัน และร่วมกันตัดสินใจ

แต่เมื่อเวลาผ่านไป เขากลับพบว่า สมาชิกบางคนแทบไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ขณะที่บางคนเลือกมาพูดคุยเป็นการส่วนตัวภายหลัง

หากมองเพียงสิ่งที่ปรากฏ ผู้จัดการอาจสรุปว่า คนเหล่านั้นไม่กล้าแสดงออกหรือไม่ต้องการมีส่วนร่วม แต่เมื่อมองบริบทให้ลึกขึ้น ความเจียมอาจมีความหมายมากกว่านั้น บางคนอาจให้ความสำคัญกับลำดับอาวุโส บางคนหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจทำให้ผู้อื่นเสียหน้า ขณะที่บางคนมองว่าการรับฟังและใช้เวลาพิจารณาก่อนพูดคือความรับผิดชอบมากกว่าการตอบสนองทันที

สถานการณ์นี้จึงชวนให้เราถามว่า **ปัญหาอยู่ที่คนไม่ยอมมีส่วนร่วม หรืออยู่ที่วิธีที่เราออกแบบ “การมีส่วนร่วม” ยังเปิดพื้นที่ให้คนบางแบบได้มากกว่าคนบางแบบ**

ความแตกต่างระหว่างสองคำถามนี้มีความหมายต่อภาวะผู้นำอย่างมาก เพราะหากผู้จัดการเชื่อว่าปัญหาอยู่ที่ตัวบุคคล วิธีแก้ อาจเป็นการกระตุ้นให้เขาพูดมากขึ้น แต่หากปัญหาอยู่ที่รูปแบบของการมีส่วนร่วม ทางเลือกก็จะกว้างขึ้น เช่น เปิดช่องทางให้แสดงความคิดเห็นก่อนประชุม ใช้การพูดคุยเป็นกลุ่มย่อย ให้เวลาสำหรับการทบทวนก่อนตัดสินใจ หรือเปิดโอกาสให้สมาชิกสะท้อนความคิดเห็นหลังการประชุม

สิ่งที่เปลี่ยนในกรณีนี้จึงไม่ใช่เป้าหมาย เพราะผู้นำยังต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมเช่นเดิม แต่สิ่งที่เปลี่ยนคือ **วิธีที่ใช้เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้น**

ตรงนี้ทำให้เราเห็นความหมายของภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน ผู้นำไม่ได้มีหน้าที่เพียงเลือกวิธีที่ตนเชื่อว่าดีที่สุดแล้วนำไปใช้กับทุกคน หากต้องสามารถสังเกตว่า วิธีนั้นกำลังให้ผลอย่างไร ผู้คนกำลังตอบสนองอย่างไร และสิ่งที่เกิดขึ้นกำลังบอกอะไรเพิ่มเติมเกี่ยวกับบริบทที่ตนอาจยังมองไม่เห็น

งานศึกษาด้านภาวะผู้นำจึงค่อย ๆ ขยับจากการถามว่า **“ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร”** ไปสู่คำถามที่กว้างขึ้นว่า เหตุใดผู้คนจึงตอบสนองต่อผู้นำแตกต่างกัน และผู้นำจะสร้างความร่วมมือท่ามกลางความแตกต่างได้อย่างไร แนวคิดร่วมสมัยมองภาวะผู้นำมากขึ้นในฐานะสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง **ผู้นำ ผู้ตาม และบริบท** มากกว่าจะอธิบายจากคุณลักษณะของผู้นำเพียงฝ่ายเดียว (Northouse, 2022; Yukl, 2023; Stahl et al., 2010)

สำหรับผู้เขียน ความสำคัญที่สำคัญของผู้นำในโลกเช่นนี้จึงอาจไม่ใช่การมีคำตอบพร้อมสำหรับทุกสถานการณ์ แต่คือการรู้ว่า **เมื่อใดที่คำตอบเดิมยังใช้ได้ และเมื่อใดที่บริบทกำลังบอกให้เรากลับมาทบทวนวิธีคิดของตนเอง**

ความยืดหยุ่นในความหมายนี้ไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนวิธีนำตามทุกแรงกดดัน หรือพยายามทำให้ทุกคนพอใจ แต่หมายถึงการแยกให้ออกว่า **อะไรคือเป้าหมายหรือหลักการที่ควรรักษา และอะไรคือวิธีการที่สามารถปรับได้** เมื่อแยกสองส่วนนี้ออกจากกัน ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเลือกระหว่างการ “ยืนยันทวิธีของตนเอง” กับการ “ปรับตามผู้อื่นทั้งหมด” หากสามารถออกแบบวิธีนำที่ยังรักษาทิศทางร่วม ขณะเดียวกันก็เปิดพื้นที่ให้ผู้คนที่แตกต่างกันมีส่วนร่วมได้จริง

เมื่อมองผ่านกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** ประเด็นสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกรูปแบบการนำให้ถูกต้องตั้งแต่ต้น หากอยู่ที่การมองบริบทให้เพียงพอ ใช้วิจารณ์ญาณกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และพร้อมปรับการตัดสินใจเมื่อพบว่า ความเข้าใจเดิมไม่สามารถอธิบายสถานการณ์ได้ทั้งหมด

และเมื่อมองภาพรวมของความท้าทายเหล่านี้ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่ามีวิธีนำที่ถูกต้องเพียงรูปแบบเดียว หากอยู่ที่ความสามารถของผู้จัดการในการมองเห็นว่า **บริบทรอบตัวกำลังเปลี่ยนอะไร ผู้คนกำลังต้องการอะไร และวิธีนำแบบใดจึงเหมาะกับสถานการณ์นั้น** ความแตกต่างของผู้คน ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ตลอดจนข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ จึงไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยภายนอก หากเข้ามามีส่วนกำหนดวิธีที่ผู้นำต้องคิด ตีความ และตัดสินใจด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบริบท ความท้าทายของผู้นำ และกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ภาวะผู้นำในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง: ความท้าทายและแนวทางการคิดของผู้จัดการ (Leadership in a Changing Business World: Challenges and Managerial Thinking)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Yukl and Gardner (2020); Zander, Mockaitis, and Butler (2012) และวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

จากภาพที่ 6.1 จะเห็นว่า ความท้าทายของผู้ผู้นำไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความหลากหลายของผู้คน และความซับซ้อนของการทำงานที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว CJD จึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นสูตรสำเร็จของภาวะผู้นำ แต่เป็นกรอบที่ช่วยให้ผู้จัดการไม่รีบเลือกวิธีนำก่อนที่จะเข้าใจว่า กำลังนำใคร อยู่ในบริบทแบบใด และการตัดสินใจนั้นจะส่งผลต่อผู้คนและองค์กรอย่างไร

ท้ายที่สุด โลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้หลักการของภาวะผู้นำทั้งหมดหมดความหมาย แต่ทำให้ผู้นำไม่สามารถพึ่งพา **วิธีเดิมเพียงเพราะเคยได้ผล** สิ่งที่เคยสร้างความร่วมมือในบริบทหนึ่ง อาจต้องถูกคิดใหม่เมื่อผู้คน ความสัมพันธ์ หรือเงื่อนไขของงานเปลี่ยนไป

และเมื่อวิธีนำไม่สามารถอาศัยตำแหน่งหรือคำสั่งเพียงอย่างเดียว คำถามต่อมาจึงเป็นว่า **อะไรทำให้ผู้คนยอมรับ เชื่อมั่น และพร้อมเดินตามบุคคลหนึ่ง** แม้บุคคลนั้นอาจไม่ได้มีอำนาจสั่งการเหนือพวกเขาโดยตรง ซึ่งจะนำไปสู่หัวข้อถัดไปเรื่อง **ภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการสร้างอิทธิพล**

6.2 ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่คือกระบวนการสร้างอิทธิพล (Leadership as a Process of Influence Rather than Position)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า เมื่อบริบทของการทำงานเปลี่ยนไป ผู้นำไม่สามารถพึ่งพาวิธีนำที่เคยได้ผลเพียงเพราะวิธีนั้นเคยประสบความสำเร็จ ประเด็นนี้พาเราไปสู่คำถามพื้นฐานอีกข้อหนึ่งว่า **อะไรทำให้คนคนหนึ่งสามารถนำผู้อื่นได้**

คำตอบที่คุ้นเคยอาจอยู่ที่ตำแหน่ง อำนาจ หรือสิทธิในการตัดสินใจ แต่ในสถานการณ์จริง การมีตำแหน่งไม่ได้หมายความว่า จะได้รับความไว้วางใจเสมอไป เช่นเดียวกับคนที่ไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็อาจมีอิทธิพลต่อความคิด การตัดสินใจ และทิศทางของทีมได้อย่างมาก

ตรงนี้ทำให้เราต้องแยกแยะระหว่าง **อำนาจที่มากับตำแหน่ง** กับ **อิทธิพลที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์** ออกจากกัน ผู้จัดการอาจมีอำนาจอนุมัติ มอบหมายงาน หรือประเมินผล แต่การที่ผู้คนจะเชื่อมั่น ยอมรับ ทิศทาง และพร้อมทุ่มเทมากกว่าสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ ไม่ได้เกิดจากอำนาจเหล่านั้นเพียงอย่างเดียว

แนวคิดด้านภาวะผู้นำจึงมองภาวะผู้นำมากขึ้นในฐานะ **กระบวนการสร้างอิทธิพล (Process of Influence)** ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วม ไม่ใช่คุณสมบัติที่ติดอยู่กับตำแหน่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว (Yukl & Gardner, 2020) แนวคิดนี้ยังมีความหมายในบริบทข้ามวัฒนธรรม เพราะความคาดหวังที่ผู้คนมีต่อผู้นำ รวมถึงวิธีที่พฤติกรรมของผู้นำ ถูกตีความ อาจแตกต่างกันไปตามบริบทที่แต่ละคนคุ้นเคย

เมื่อมองภาวะผู้นำเช่นนี้ อิทธิพลจึงไม่ได้เกิดขึ้นเพราะผู้นำ “มี” บางสิ่งอยู่ฝ่ายเดียว แต่ค่อย ๆ ถูกสร้างขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่กำลังทำงานร่วมกัน ผู้นำอาจมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่สิ่งเหล่านั้นจะกลายเป็นอิทธิพลได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามมองเห็นความน่าเชื่อถือ เข้าใจทิศทาง และเห็นว่าสิ่งที่ผู้นำกำลังพยายามทำมีความหมายต่อการทำงานร่วมกัน ตรงนี้ทำให้ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็น **ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้** มากกว่าจะเป็นสิ่งที่บุคคลหนึ่งครอบครองไว้โดยลำพัง

ประเด็นนี้ยังช่วยให้เราเห็นว่า การมีอำนาจกับการมีอิทธิพลไม่ใช่เรื่องเดียวกัน อำนาจอาจทำให้คนปฏิบัติตาม เพราะตำแหน่งกำหนดให้ต้องทำ แต่อิทธิพลทำให้คนพร้อมรับฟัง เชื่อมั่น และเลือกที่จะมีส่วนร่วม การนำที่เกิดผลจึงไม่ได้วัดเพียงว่า ผู้นำสามารถทำให้คน “ทำตาม” ได้หรือไม่ แต่ต้องมองต่อไปว่า ผู้คนเข้าใจทิศทาง ยอมรับเหตุผล และพร้อมใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อขับเคลื่อนสิ่งนั้นร่วมกันมากเพียงใด

สถานการณ์ชวนคิด

ทีมโครงการระดับภูมิภาคแห่งหนึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากหลายประเทศ ผู้จัดการโครงการได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการจากสำนักงานใหญ่ให้รับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมด แต่เมื่อทีมเผชิญปัญหาที่ต้องตัดสินใจ สมาชิกหลายคนกลับหันไปขอความคิดเห็นจากสมาชิกอาวุโสคนหนึ่งซึ่งไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร

บุคคลคนนี้ได้เป็นผู้อนุมัติงบประมาณ ไม่ได้ประเมินผลการทำงานของใคร และไม่มีอำนาจสั่งการ แต่สมาชิกเชื่อถือเขา เพราะมีประสบการณ์สูง เข้าใจทั้งการทำงานของสำนักงานใหญ่และเงื่อนไขในพื้นที่ และมักช่วยให้คนที่มองปัญหาต่างกันสามารถหาจุดที่ทำงานร่วมกันได้

หากมองภาวะผู้นำผ่านตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ผู้จัดการโครงการคือ “ผู้นำ” ของทีมอย่างชัดเจน แต่หากมองผ่านกระบวนการสร้างอิทธิพล เราจะเริ่มเห็นว่า ภาวะผู้นำอาจกำลังเกิดขึ้นจากคนมากกว่าหนึ่งคน และเกิดขึ้นในคนลักษณะ

สถานการณ์นี้ไม่ได้หมายความว่า ตำแหน่งหรืออำนาจอย่างเป็นทางการไม่มีความสำคัญ เพราะองค์กรยังต้องมีคนรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ แต่ช่วยให้เราเห็นว่า อำนาจสามารถกำหนดว่าใครมีสิทธิตัดสินใจ แต่อิทธิพลมีส่วนกำหนดว่าใครได้รับการรับฟังและได้รับการยอมรับ

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างนี้ยังมีความสำคัญ เพราะผู้คนอาจใช้เกณฑ์ในการยอมรับผู้นำไม่เหมือนกัน บางคนให้ความสำคัญกับตำแหน่ง ความอาวุโส หรือความเชี่ยวชาญ ขณะที่บางคนให้คุณค่ากับความสามารถในการรับฟัง ความน่าเชื่อถือ ความเป็นธรรม หรือการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วม วัฒนธรรมจึงไม่ได้กำหนดเพียงว่า “ผู้นำควรทำอะไร” แต่ยังมีส่วนกำหนดว่า สิ่งที่ผู้นำทำนั้น จะถูกมองและให้ความหมายอย่างไร

ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ทีมตัดสินใจด้วยตนเองอาจตั้งใจสื่อว่า “ผมเชื่อใจพวกคุณ” สมาชิกบางคนอาจรับรู้เช่นนั้นและรู้สึกว่าคุณได้รับการไว้วางใจในการทำงาน แต่อีกคนอาจตีความว่า “ผู้นำไม่ได้ให้ทิศทางที่ชัดเจน” ในทางกลับกัน การตัดสินใจอย่างรวดเร็วอาจสร้างความมั่นใจให้คนบางกลุ่ม แต่ทำให้อีกกลุ่มรู้สึกว่าคุณคิดเห็นของตนไม่ได้รับการรับฟัง

สิ่งที่ผู้นำตั้งใจจึงไม่ได้เป็นตัวกำหนดผลลัพธ์เพียงฝ่ายเดียว เพราะระหว่าง “สิ่งที่ผู้นำทำ” กับ “สิ่งที่ผู้ตามรับรู้” ยังมีกระบวนการตีความเกิดขึ้นอยู่เสมอ ในบริบทข้ามวัฒนธรรม กระบวนการนี้ยังมีความสำคัญ เนื่องจากผู้คนอาจนำประสบการณ์ ความเชื่อ และความคาดหวังที่แตกต่างกันมาใช้ในการให้ความหมายกับพฤติกรรมเดียวกัน

ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำส่งออกไปแล้วเกิดผลตามความตั้งใจโดยอัตโนมัติ แต่เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คน ผู้นำแสดงพฤติกรรม ผู้ตามตีความและตอบสนอง ขณะที่การตอบสนองนั้นก็ย้อนกลับมาเป็นข้อมูลให้ผู้นำเรียนรู้และปรับวิธีนำของตนเอง กระบวนการเช่นนี้ทำให้ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็น **ความสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา** มากกว่าจะเป็นชุดพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตายตัว

สำหรับผู้เขียน ตรงนี้คือจุดที่ทำให้การมองภาวะผู้นำในฐานะ **กระบวนการสร้างอิทธิพล** มีความหมายต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรม เพราะแทนที่จะมุ่งค้นหาว่า **“ฉันควรนำแบบไหน”** ผู้นำต้องมองต่อไปด้วยว่า สิ่งที่กำลังทำช่วยให้ผู้คนเข้าใจทิศทาง เกิดความเชื่อมั่น และพร้อมมีส่วนร่วมอย่างที่ตั้งใจหรือไม่

การมองเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนตามความคาดหวังของทุกคน หรือสูญเสียหลักการของตนเอง แต่ช่วยให้เห็นว่า **การนำจะเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อสิ่งที่ผู้นำพยายามสร้างสามารถเชื่อมโยงกับคนที่กำลังถูกนำได้จริง**

ด้วยเหตุนี้ ความสามารถของผู้นำจึงไม่ได้อยู่ที่การ **“มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น”** หากอยู่ที่การสร้างเงื่อนไขให้ผู้คน เข้าใจทิศทาง เห็นความหมายของสิ่งที่กำลังทำ และพร้อมมีส่วนร่วมด้วยความเชื่อมั่น มากกว่าการปฏิบัติตามเพราะตำแหน่ง

เมื่อการยอมรับผู้นำไม่ได้เกิดจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียว สิ่งที่เราต้องทำความเข้าใจต่อไปจึงเป็นว่า ผู้คนจากต่างบริบทกำลังคาดหวังอะไรจากผู้นำ และเหตุใดพฤติกรรมที่สร้างการยอมรับในบริบทหนึ่งจึงอาจไม่ได้ให้ผลเช่นเดียวกันในอีกบริบทหนึ่ง ซึ่งจะพาเราเข้าสู่หัวข้อถัดไปเรื่องความคาดหวังต่อผู้นำในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

6.3 ภาวะผู้นำผ่านสายตาของผู้คนต่างวัฒนธรรม (Leadership Through Different Cultural Lenses)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ผู้นำสามารถสร้างการยอมรับ ความเชื่อมั่น และความพร้อมที่จะร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ ประเด็นที่ต้องมองต่อจึงอยู่ที่ว่า **ผู้คนใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินว่า ผู้นำคนหนึ่ง “น่าติดตาม”**

คำตอบไม่ได้เหมือนกันในทุกบริบท

สำหรับคนบางกลุ่ม ผู้นำที่ดีอาจเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจน และพร้อมรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหา ขณะที่อีกกลุ่มอาจคาดหวังให้ผู้นำรับฟัง เปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วม และไม่ตัดสินใจเรื่องสำคัญก่อนพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความแตกต่างเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายหนึ่งต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง ขณะที่อีกฝ่ายต้องการผู้นำที่อ่อนกว่า หากสะท้อนว่า **ผู้คนอาจใช้สัญญาณคนละแบบในการตัดสินว่า ผู้นำมีความสามารถ น่าไว้วางใจ และเหมาะสมกับบทบาทเพียงใด**

ตรงนี้ทำให้ความคาดหวังต่อผู้นำมีความสำคัญ เพราะผู้ตามไม่ได้มองพฤติกรรมของผู้นำโดยปราศจากกรอบอ้างอิง แต่มีภาพบางอย่างอยู่แล้วว่า ผู้นำควรพูดอย่างไร ตัดสินใจอย่างไร วางตัวอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับผู้ตามแบบใด ภาพเหล่านี้อาจไม่ได้ถูกพูดออกมาตรง ๆ แต่มีส่วนกำหนดว่าพฤติกรรมใดจะได้รับการมองว่าเป็น “ภาวะผู้นำ” และพฤติกรรมใดอาจถูกมองว่าไม่เหมาะสมกับบทบาท

แนวคิดเรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยนัย (Implicit Leadership Theories: ILTs) ช่วยอธิบายว่าผู้คนมีภาพหรือแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำอยู่ก่อนแล้ว และใช้ภาพเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งในการตีความบุคคลที่อยู่ในบทบาทผู้นำ ขณะที่โครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ช่วยให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความคาดหวังดังกล่าวมีทั้งส่วนที่ได้รับการยอมรับค่อนข้างกว้างและส่วนที่แตกต่างไปตามบริบททางวัฒนธรรม (House et al., 2004; Dorfman et al., 2012)

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งแต่งตั้งผู้จัดการคนใหม่ให้ดูแลทีมในต่างประเทศ ผู้จัดการคนนี้เคยประสบความสำเร็จกับทีมเดิมจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกตัดสินใจด้วยตนเอง เขาไม่ต้องการควบคุมรายละเอียดมากเกินไป และเชื่อว่า การให้อิสระคือการแสดงความไว้วางใจต่อทีม

เมื่อเริ่มทำงานกับทีมใหม่ เขาจึงกำหนดเป้าหมายกว้าง ๆ แล้วเปิดโอกาสให้สมาชิกเลือกวิธีดำเนินงานเอง แต่หลังจากผ่านไประยะหนึ่ง สมาชิกบางคนกลับรู้สึกไม่มั่นใจ ต้องการคำแนะนำที่ชัดเจนกว่าเดิม และเริ่มมองว่า ผู้จัดการไม่ได้เข้ามามีบทบาทมากพอเมื่อทีมเผชิญปัญหา

ในมุมมองของผู้จัดการ เขากำลัง “ให้อิสระ” แต่ในมุมมองของสมาชิกบางคน สิ่งเดียวกันกลับถูกอ่านว่า “ผู้นำไม่ให้ทิศทาง”

หากผู้จัดการอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นว่า สมาชิก “ยังไม่พร้อมรับผิดชอบ” เขาอาจมองข้าม อีกความเป็นไปได้หนึ่งว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่สมาชิกไม่ต้องการอิสระ แต่อาจอยู่ที่ ระดับของการกำกับที่พวกเขาคาดหวังจากผู้นำในช่วงเวลานั้นยังไม่ตรงกับสิ่งที่ได้รับ เมื่อมองเช่นนี้ ทางเลือกของผู้จัดการก็ไม่จำเป็นต้องเหลือเพียงการเพิ่มการควบคุมหรือยืนยันวิธีเดิม แต่อาจเริ่มจากการทำความเข้าใจว่า ทีมต้องการความชัดเจนเรื่องใด ส่วนใดที่ยังต้องการการสนับสนุน และส่วนใดที่พร้อมตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว

สถานการณ์นี้ทำให้เราเห็นว่า สิ่งที่ผู้นำตั้งใจสื่อกับสิ่งที่ผู้ตามรับรู้อาจไม่ใช่เรื่องเดียวกัน และช่องว่างระหว่างสองส่วนนี้เองที่ความคาดหวังทางวัฒนธรรมเข้ามามีความหมาย การเข้าใจความคาดหวังดังกล่าวจึงไม่ได้มีไว้เพื่อบอกว่า “คนจากวัฒนธรรมนี้ต้องการผู้นำแบบใด” แต่ช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นว่าพฤติกรรมเดียวกันอาจถูกให้ความหมายต่างกัน และความหมายที่เกิดขึ้นมีผลต่อการยอมรับผู้นำ

ความแตกต่างเช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับเรื่องการให้อิสระหรือการควบคุมเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเรื่องที่ผู้นำอาจคุ้นเคยจนไม่ทันตั้งคำถาม ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น การเปิดรับความคิดเห็น การรักษาระยะห่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ถูกมองว่าเป็นความเด็ดขาด

ในบริบทหนึ่ง อาจถูกมองว่าไม่รับฟังในอีกบริบท ขณะที่การเปิดพื้นที่ให้ทีมมีส่วนร่วมซึ่งถูกมองว่าเป็นจุดแข็งของผู้นำในบางสถานการณ์ ก็อาจสร้างความไม่มั่นใจได้ หากสมาชิกกำลังคาดหวังทิศทางที่ชัดเจนจากคนที่อยู่ในบทบาทผู้นำ

GLOBE กับความคาดหวังต่อผู้นำ

งานของโครงการ GLOBE ช่วยให้เราเห็นประเด็นนี้ในระดับที่กว้างขึ้น โดยเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำหลายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีบารมีและเน้นคุณค่า (Charismatic/Value-Based Leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีม (Team-Oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงมนุษย์ (Humane-Oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบเป็นอิสระ (Autonomous Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปกป้องตนเอง (Self-Protective Leadership) (House et al., 2004)

แต่สำหรับบทนี้ สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่การจดจำคุณลักษณะทั้งหกด้าน เพราะเราได้ทำความรู้จักกรอบ GLOBE มาแล้วในบทก่อนหน้านี้ สิ่งที่น่าสนใจกลับมาใช้คือข้อสังเกตว่า คุณลักษณะบางอย่างของผู้นำได้รับการยอมรับค่อนข้างกว้าง ขณะที่บางอย่างอาจได้รับการตีความและประเมินต่างกันเมื่อบริบทเปลี่ยนไป (House et al., 2004; Dorfman et al., 2012)

ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ การมองการณ์ไกล และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ อาจได้รับการมองในทางบวกค่อนข้างกว้าง ขณะที่การมีส่วนร่วม ความเป็นอิสระ การใช้อำนาจ หรือวิธีที่ผู้นำวางความสัมพันธ์กับผู้ตามอาจได้รับการตีความแตกต่างกันมากกว่าในแต่ละบริบท ประเด็นนี้จึงไม่ควรนำไปสู่ข้อสรุปว่า คนจากประเทศหนึ่ง “ต้องการ” ผู้นำแบบใด แต่ควรทำให้เราตระหนักว่าภาพของผู้นำที่ดีซึ่งเราค้นเคย อาจเป็นเพียงภาพหนึ่งในหลายความเป็นไปได้

ข้อควรระวังอยู่ตรงที่ ข้อมูลระดับประเทศหรือระดับกลุ่มวัฒนธรรมไม่ควรถูกนำไปใช้ทำนายบุคคลโดยตรง เพราะคนจากประเทศเดียวกันอาจมีความคาดหวังต่อผู้นำแตกต่างกันจากประสบการณ์การทำงาน รุ่นอายุ วิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร หรือประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านมา ด้วยเหตุนี้ GLOBE หรือกรอบทางวัฒนธรรมอื่น ๆ จึงมีประโยชน์มากที่สุดเมื่อใช้เป็น จุดเริ่มต้นของการตั้งข้อสังเกต ไม่ใช่จุดสิ้นสุดของการตัดสินใจ ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยให้เราทราบว่าควรมองอะไรเพิ่ม แต่คนและสถานการณ์จริงต่างหากที่จะบอกว่า สิ่งที่เราคาดไว้นั้นกำลังเกิดขึ้นจริงหรือไม่

เมื่อมองเช่นนี้ โจทย์ของผู้นำจึงไม่ได้อยู่ที่การเรียนรู้รูปแบบการนำสำหรับแต่ละวัฒนธรรมแล้วเลือกใช้ให้ถูกคน หากอยู่ที่การทำให้คนที่มีความคาดหวังต่างกันสามารถสร้างความไว้วางใจ เข้าใจสิ่งที่กำลังทำ และมองเห็นทิศทางที่สามารถเดินร่วมกันได้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงไม่จำเป็นต้องหายไป แต่ต้องถูกพาจาก ความแตกต่าง ไปสู่ความไว้วางใจ ความหมายร่วม ทิศทางร่วม และท้ายที่สุดคือการลงมือทำร่วมกัน ดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 จากความแตกต่างสู่ทิศทางร่วม: กระบวนการสร้างความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม (From Cultural Differences to Shared Direction: Building Cross-Cultural Collaboration)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Maitlis and Christianson (2014); Northouse (2022); Yukl (2023); Stigliani and Ravasi (2024); Stahl et al. (2024); Leung and Morris (2023); Nguyen and Pham (2024); และ Zander et al. (2024)

จากการมองเห็นความแตกต่าง สู่การสร้างทิศทางร่วม

จากภาพที่ 6.2 จะเห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่ใช่การทำให้ผู้คนมีภาพของ “ผู้นำที่ดี” เหมือนกันทั้งหมด แต่คือการทำให้ความแตกต่างเหล่านั้นไม่กลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน ผู้นำจึงต้องทำมากกว่าการเลือกพฤติกรรมที่ตนเชื่อว่าเหมาะสม หากต้องช่วยสร้างความไว้วางใจ ทำให้ผู้คนเข้าใจความหมายของสิ่งที่กำลังทำ และค่อย ๆ เชื่อมความคาดหวังที่แตกต่างกันเข้าสู่ทิศทางที่ทุกฝ่ายสามารถมองเห็นร่วมกันได้

การเข้าใจวัฒนธรรมในความหมายนี้จึงไม่ได้บอกผู้นำว่า “เมื่อไปอยู่กับคนกลุ่มนี้ต้องนำแบบไหน” แต่ช่วยให้กลับมาตรวจสอบว่า สิ่งที่เราตั้งใจสื่อกำลังถูกเข้าใจอย่างที่คิดหรือไม่ เพราะบางครั้งสิ่งที่ต้องปรับอาจไม่ใช่เป้าหมายหรือหลักการของการนำ แต่อาจเป็นวิธีที่ใช้เพื่อทำให้ผู้คนเข้าใจ เชื่อมั่น และพร้อมเดินไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยกัน

จากการเข้าใจความคาดหวัง สู่การปรับวิธีนำ

เมื่อผู้นำมองเห็นความคาดหวังที่แตกต่างกันแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไม่ใช่การพยายามตอบสนองต่อทุกความคาดหวัง แต่คือการพิจารณาว่า อะไรควรอธิบาย อะไรควรปรับ และอะไรคือหลักการที่ควรรักษา

หากทีมต้องการทิศทางที่ชัดเจน ผู้นำไม่จำเป็นต้องละทิ้งการให้อิสระ แต่อาจกำหนดเป้าหมายขอบเขต และพื้นที่การตัดสินใจให้ชัดเจนก่อนเปิดโอกาสให้ทีมเลือกวิธีดำเนินงาน หากสมาชิกไม่คุ้นเคยกับการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง การสร้างการมีส่วนร่วมก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการถามในที่ประชุมว่า “ใครไม่เห็นด้วย” แต่อาจออกแบบช่องทางอื่นที่ทำให้สมาชิกสามารถสะท้อนความคิดเห็นได้ โดยไม่รู้สีกว่ากำลังท้าทายสถานะของใคร

สิ่งที่เปลี่ยนจึงไม่จำเป็นต้องเป็น **หลักการของการนำ** แต่อาจเป็นวิธีที่หลักการนั้นถูกนำไปใช้ การให้อิสระยังคงเป็นการให้อิสระ แต่ระดับของโครงสร้างที่รองรับอาจแตกต่างกัน การเปิดรับความคิดเห็นยังคงเป็นการเปิดรับความคิดเห็น แต่ช่องทางที่ทำให้คนกล้าใช้เสียงของตนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

สำหรับผู้เขียน นี่คือนักค่าที่แท้จริงของการเข้าใจวัฒนธรรมต่อภาวะผู้นำ เพราะความรู้ทางวัฒนธรรมไม่ได้มีไว้เพื่อบอกว่า “เมื่อไปประเทศนี้ต้องนำแบบนี้” แต่ช่วยให้เรามองเห็นว่า วิธีนำที่เราเคยเชื่อว่าดีอาจไม่ได้สร้างความหมายเดียวกันในทุกบริบท วัฒนธรรมจึงช่วยให้เรามองเห็น **ความเป็นไปได้** ขณะที่คนและสถานการณ์ตรงหน้าช่วยให้เราตรวจสอบว่า **ความเป็นไปได้นั้นกำลังเกิดขึ้นจริงหรือไม่**

เมื่อมาถึงตรงนี้ โจทย์จึงขยับจากการ **เข้าใจว่าผู้คนมองผู้นำต่างกันอย่างไร** ไปสู่คำถามที่ยากขึ้นว่า **เมื่อบริบทเปลี่ยน ผู้นำควรปรับตนเองอย่างไร** ปรับมากเพียงใด และอะไรไม่ควรถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้รับการยอมรับ เพราะการนำข้ามวัฒนธรรมไม่ได้ต้องการเพียงความเข้าใจความแตกต่าง แต่ต้องอาศัยวิจารณญาณในการปรับตัวโดยไม่สูญเสียทิศทางและความน่าเชื่อถือของตนเอง ซึ่งจะเป็นประเด็นสำคัญของหัวข้อถัดไป

6.4 การสร้างความไว้วางใจท่ามกลางความแตกต่าง (Building Trust Amid Cultural Differences)

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า พฤติกรรมของผู้นำไม่ได้สร้างความหมายเดียวกันในทุกบริบท สิ่งที่ผู้นำตั้งใจให้เป็นการเปิดพื้นที่ อาจถูกมองว่าเป็นการไม่ให้ทิศทาง ขณะที่ความเด็ดขาดซึ่งทำให้คนกลุ่มหนึ่งรู้สึกมั่นใจ อาจทำให้อีกกลุ่มรู้สึกว่ามีพื้นที่ให้มีส่วนร่วม

เมื่อเป็นเช่นนี้ คำถามจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า **ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมแบบใด** แต่ต้องถามต่อว่า **ท่ามกลางความแตกต่างเหล่านี้ อะไรทำให้ผู้คนยังเชื่อมั่นว่า สามารถทำงานร่วมกับผู้นำและกับคนที่คิดต่างจากตนเองได้**

ตรงนี้เองที่ **ความไว้วางใจ (Trust)** เข้ามามีความหมาย

เราอาจคุ้นเคยกับการมองความไว้วางใจผ่านความสามารถ ประสบการณ์ หรือผลงานของผู้นำ เพราะสิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้คนประเมินได้ว่า ผู้นำมีความสามารถเพียงพอที่จะพาทีมไปข้างหน้าหรือไม่ แต่ในสถานการณ์จริง การยอมรับว่าใครคนหนึ่ง “เก่ง” ไม่ได้หมายความว่า เราจะพร้อมพูดสิ่งที่คิดกับเขา กล่าวกันว่าไม่เห็นด้วย หรือมั่นใจว่าเมื่อเกิดความผิดพลาด เราจะยังได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

ความไว้วางใจจึงมีมากกว่าความเชื่ออีกฝ่าย “ทำงานได้” หากยังรวมถึงความมั่นใจว่า เราสามารถทำงานร่วมกับเขาได้โดยไม่ต้องคอยระวังว่า ความเห็นต่าง ความไม่แน่ใจ หรือความผิดพลาด จะย้อนกลับมาสร้างผลเสียต่อตนเองอย่างไร

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เรื่องนี้ยิ่งซับซ้อนขึ้น เพราะผู้คนอาจไม่ได้ใช้สิ่งเดียวกันเป็นหลัก ในการตัดสินใจว่า ใคร “น่าไว้วางใจ” บางคนอาจให้ความสำคัญกับความสามารถ การรักษาคำพูด และความสม่ำเสมอในการทำงาน ขณะที่อีกคนอาจต้องการเวลาเพื่อเรียนรู้ว่า อีกฝ่ายจริงจัง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และจะยังรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้เมื่อเกิดปัญหาหรือความเห็นไม่ตรงกัน

ดังนั้น คำถามที่น่าสนใจอาจไม่ใช่ว่า “คนจากวัฒนธรรมใดไว้วางใจคนง่ายกว่ากัน”

แต่คือ “แต่ละฝ่ายกำลังใช้อะไรเป็นหลักฐานในการตัดสินใจอีกฝ่ายไว้วางใจได้”

สถานการณ์ชวนคิด

ทีมโครงการระหว่างประเทศทีมหนึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากหลายประเทศและทำงานร่วมกัน ผ่านระบบออนไลน์ ในช่วงแรก การทำงานดูเหมือนดำเนินไปได้ดี ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง การประชุม เป็นไปอย่างเรียบร้อย แทบไม่มีข้อโต้แย้ง และไม่มีใครรายงานปัญหาสำคัญ

แต่เมื่อโครงการเริ่มล่าช้า ผู้จัดการกลับพบว่า สมาชิกหลายคนมองเห็นปัญหาระยะหนึ่งแล้ว เพียงแต่ไม่มีใครพูดออกมาตรง ๆ

บางคนกังวลว่า การยอมรับว่าตนเองมีปัญหาอาจทำให้ถูกมองว่าไม่มีความสามารถ ขณะที่บางคนไม่แน่ใจว่า การตั้งคำถามต่อแนวทางที่ผู้จัดการกำหนดไว้จะถูกมองว่าไม่ให้เกียรติหรือไม่ สิ่งที่คุณเหมือนเป็น “ความเรียบร้อย” ในช่วงแรก จึงอาจไม่ได้หมายความว่า ทีมไม่มีปัญหา แต่อาจหมายความว่า ผู้คนยังไม่มั่นใจมากพอที่จะนำปัญหานั้นออกมาพูด

หากผู้จัดการตอบสนองด้วยการเพิ่มการติดตามงานหรือกำหนดกฎให้เข้มข้น ปัญหาบางส่วน อาจถูกควบคุมได้ แต่คำถามที่ยู่ข้างตียังคงเดิมว่า อะไรทำให้สมาชิกเลือกที่จะไม่พูด ทั้งที่รู้ว่าปัญหากำลังเกิดขึ้น

เมื่อมองเช่นนี้ สิ่งที่ผู้จัดการต้องสร้างอาจไม่ใช่เพียงระบบที่ทำให้มองเห็นงานมากขึ้น แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้คนรู้สึกว่าการบอกปัญหา การตั้งคำถาม หรือการยอมรับว่า “ยังไม่รู้” สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องแลกกับการสูญเสียความน่าเชื่อถือหรือคุณค่าของตนเอง

ตรงนี้ทำให้ความไว้วางใจเชื่อมโยงกับ **ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety)** อย่างใกล้ชิด เพราะเมื่อสมาชิกมั่นใจว่า การตั้งคำถาม เสนอความคิดเห็น หรือยอมรับข้อผิดพลาด จะไม่ทำให้ตนเองถูกลดคุณค่า พวกเขาจะมีโอกาสนำข้อมูลและมุมมองที่แท้จริงเข้ามาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทีมพหุวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้จากความแตกต่าง (Edmondson, 2019; Northouse, 2022; Stahl et al., 2010)

แต่ความปลอดภัยเช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้นำบอกว่า “ทุกคนสามารถพูดได้อย่างอิสระ” ผู้คนเรียนรู้ว่าพื้นที่หนึ่งปลอดภัยเพียงใดจากสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากพวกเขาพูดออกมา หากความคิดเห็นที่แตกต่างได้รับการรับฟัง หากการยอมรับความผิดพลาดไม่ถูกเปลี่ยนเป็นการกล่าวโทษ และหากผู้นำสามารถยอมรับได้ว่า การตัดสินใจของตนเองอาจต้องได้รับการทบทวน ความไว้วางใจก็จะค่อย ๆ ถูกสร้างขึ้นผ่านประสบการณ์เหล่านั้น

ในความหมายนี้ ความไว้วางใจจึงไม่ได้เกิดจากสิ่งที่ผู้นำ **พูดว่าจะทำ** เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากสิ่งที่ผู้คนค่อย ๆ เรียนรู้ว่า **เมื่อทำงานกับผู้นำคนนี้แล้ว อะไรจะเกิดขึ้นกับพวกเขา**

ความไว้วางใจไม่ได้หมายถึงการเห็นด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม การสร้างความไว้วางใจไม่ได้หมายความว่า ยิ่งทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีและเห็นพ้องกันมากเท่าใด การทำงานจะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น เพราะหากสมาชิกหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามเพียงเพื่อไม่ให้กระทบความสัมพันธ์ ความไว้วางใจที่ดูเหมือนมีอยู่ก็อาจค่อย ๆ กลายเป็นแรงกดดันให้ทุกคนคล้อยตามกัน

ทีมอาจดูสงบและเป็นหนึ่งเดียว แต่กลับสูญเสียข้อมูลหรือมุมมองที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ความไว้วางใจที่มีความหมายจึงไม่ควรทำให้คน **“เห็นด้วยกันง่ายขึ้น”** หากควรทำให้คน **“กล้าพูดสิ่งที่ต่างออกไปได้มากขึ้น”** โดยยังเชื่อมั่นว่า ความเห็นต่างนั้นจะไม่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความไว้วางใจจึงต้องเดินคู่กับพื้นที่สำหรับการตั้งคำถามและตรวจสอบเหตุผล มิฉะนั้น ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นอาจกลับเพิ่มความเสี่ยงของภาวะคล้อยตามกลุ่ม (Groupthink) ได้เช่นกัน (Cristofaro, 2021)

ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ความละเอียดอ่อนยังอยู่ที่ว่า **ความไว้วางใจอาจไม่ได้ก่อตัวด้วยจังหวะเดียวกัน** บางคนอาจเริ่มจากการประเมินบทบาท ความสามารถ และผลงาน ก่อนที่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจะค่อย ๆ พัฒนาตามมา ขณะที่บางคนต้องการรู้จักอีกฝ่ายและสร้างความสัมพันธ์ในระดับหนึ่งก่อนที่จะรู้สึกมั่นใจพอสำหรับความร่วมมือ หากผู้นำใช้จังหวะที่ตนเองคุ้นเคยเป็นมาตรฐาน ก็อาจรีบเข้าสู่งานในขณะที่อีกฝ่ายยังไม่พร้อม หรือในทางกลับกัน ใช้เวลากับการสร้างความสัมพันธ์จนอีกฝ่ายเริ่มตั้งคำถามว่า เมื่อใดงานจึงจะเดินหน้า (Caprar et al., 2022; Koveshnikov et al., 2023)

การทำงานผ่านระบบดิจิทัลยังทำให้เรื่องนี้ซับซ้อนขึ้น เพราะเมื่อผู้คนพบกันน้อยลง สัญญาณหลายอย่างที่เคยช่วยให้เราประเมินเจตนาและความจริงใจของอีกฝ่ายก็ลดลง การติดตามงานอย่างใกล้ชิดซึ่งผู้จัดการตั้งใจให้เป็นการสนับสนุน อาจถูกสมาชิกบางคนอ่านว่าเป็นการไม่ไว้วางใจหรือการควบคุม หากไม่มีการอธิบายเหตุผลและขอบเขตให้ชัดเจน เทคโนโลยีจึงไม่ได้เปลี่ยนเพียงช่องทางการทำงาน แต่ยังอาจเปลี่ยน **ความหมายที่ผู้คนให้กับการไว้วางใจและการควบคุม** ด้วย (Koveshnikov et al., 2023)

ความไว้วางใจในฐานะเงื่อนไขของการทำงานร่วมกัน

เมื่อมองมาถึงตรงนี้ ความไว้วางใจจึงไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำสามารถเรียกร้องจากผู้คนได้ และไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้นำมีเจตนาดี หากค่อย ๆ ก่อตัวจากประสบการณ์ที่ผู้คนมีต่อกัน ผ่านความสม่ำเสมอ ความเป็นธรรม การรักษาคำพูด การรับฟัง และวิธีที่แต่ละฝ่ายปฏิบัติต่อกันเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือความเห็นต่าง

หน้าที่ของผู้นำจึงอาจไม่ใช่การพยายาม “ทำให้คนไว้วางใจ” โดยตรง แต่คือการสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้คนมีเหตุผลมากพอที่จะค่อย ๆ เลือกไว้วางใจกัน

ตรงนี้มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เพราะความไว้วางใจไม่ได้ทำให้ความแตกต่างหายไป แต่ทำให้ผู้คนสามารถนำความแตกต่างนั้นออกมาพูดคุยได้มากขึ้น เมื่อผู้คนเชื่อมั่นมากพอ พวกเขาจะกล้าบอกสิ่งที่ผู้นำอาจไม่ยากไต่ขึ้น กล้ายอมรับว่าแนวทางเดิมอาจใช้ไม่ได้ และกล้านำมุมมองที่ต่างออกมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจร่วมกัน

ดังนั้น ความไว้วางใจจึงไม่ใช่จุดหมายของภาวะผู้นำ แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้การทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างเกิดขึ้นได้

แต่การที่ผู้คนไว้วางใจกันยังไม่ได้หมายความว่า พวกเขาจะมองเห็นเป้าหมายเดียวกัน ทีมอาจเปิดใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดี และพร้อมทำงานร่วมกัน แต่ยังตีความว่า “เรากำลังพยายามไปที่ไหน” หรือ “สิ่งที่กำลังทำมีความหมายอย่างไร” แตกต่างกันได้

โจทย์ของผู้นำจึงยับยั้งต่อการสร้างความไว้วางใจไปสู่การทำให้ผู้คนที่ยังมองสถานการณ์ต่างกันสามารถ สร้างความหมายและมองเห็นทิศทางร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประเด็นสำคัญของหัวข้อถัดไป

6.5 การสร้างทิศทางและความหมายร่วม (Creating Shared Direction and Meaning) "เหตุใดผู้คนที่มีเป้าหมายเดียวกัน จึงอาจเดินไปคนละทิศทาง"

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ความไว้วางใจช่วยให้ผู้คนพร้อมนำความคิด ความกังวล และความแตกต่างออกมาพูดคุยกันมากขึ้น แต่การที่สมาชิกไว้วางใจกันยังไม่ได้หมายความว่า ทุกคนจะมองเห็นสิ่งที่กำลังทำในความหมายเดียวกัน ทีมหนึ่งอาจมีความสัมพันธ์ที่ดี เชื่อมั่นในผู้นำ และพร้อมทำงานร่วมกัน แต่หากแต่ละคนยังเข้าใจว่าองค์กรกำลังพยายามไปที่ไหน เหตุใดจึงเลือกทิศทางนั้น และสิ่งที่ตนเองทำเชื่อมโยงกับเป้าหมายอย่างไรแตกต่างกัน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นก็อาจยังไม่สามารถรวมเป็นทิศทางเดียวกันได้

โจทย์ของผู้นำจึงยับยั้งจากการสร้างความไว้วางใจไปสู่การสร้าง ทิศทางร่วม (Shared Direction) และ ความหมายร่วม (Shared Meaning) เพื่อให้ผู้คนไม่ได้เพียงรู้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปที่ใด แต่เข้าใจมากพอว่า ทิศทางนั้นมีความหมายอย่างไรต่อสิ่งที่ตนเองต้องคิด ตัดสินใจ และลงมือทำ

องค์กรจำนวนมากพยายามทำเรื่องนี้ผ่านการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ให้ชัดเจน แล้วสื่อสารลงไปยังบุคลากรในระดับต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ยังคงจำเป็น เพียงแต่การได้รับข้อความเดียวกันไม่ได้รับประกันว่า ทุกคนจะเข้าใจความหมายของข้อความนั้นเหมือนกัน โดยเฉพาะคำที่มีความหมายกว้างอย่าง “ความยั่งยืน” “นวัตกรรม” “คุณภาพ” หรือ “การเติบโต” ซึ่งสามารถถูกนำไปเชื่อมกับบทบาท ประสบการณ์ และเงื่อนไขของงานได้หลายแบบ การสื่อสารเป้าหมายจึงอาจทำให้เกิด การรับรู้ร่วม (Shared Awareness) ว่าองค์กรต้องการไปที่ไหน แต่ยังคงไปต่อให้ถึง ความเข้าใจร่วม (Shared Understanding) ว่า เป้าหมายนั้นหมายถึงอะไรเมื่อถูกนำมาใช้กับงานจริง

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งประกาศวิสัยทัศน์ใหม่ว่า “มุ่งเป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน” วิสัยทัศน์ดังกล่าวถูกสื่อสารไปยังทุกสาขา และทุกฝ่ายต่างเห็นด้วยกับทิศทางที่องค์กรกำหนด แต่เมื่อเริ่มนำไปสู่การปฏิบัติ ความหมายของคำว่า “ความยั่งยืน” กลับไม่ได้เหมือนกันทั้งหมด บางหน่วยงานมองว่าเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงให้ความสำคัญกับการลดของเสียและการใช้ทรัพยากร ขณะที่อีกหน่วยงานมองว่า ความยั่งยืนคือความสามารถในการสร้างผลตอบแทนและรักษารูรจิกไว้ในระยะยาว ส่วนอีกแห่งให้น้ำหนักกับคุณภาพชีวิตของพนักงานและความสัมพันธ์กับชุมชน

ไม่มีฝ่ายใดปฏิเสธวิสัยทัศน์ และทุกฝ่ายต่างพูดว่า “เราเห็นด้วย” แต่เมื่อถึงเวลาตัดสินใจว่าจะทำอะไร ใช้ทรัพยากรกับเรื่องใด หรือวัดความสำเร็จจากอะไร ความหมายที่ต่างกันกลับพาแต่ละฝ่ายไปสู่การตัดสินใจคนละแบบ สถานการณ์นี้ชวนให้เรากลับมาคิดว่า การเห็นด้วยกับคำเดียวกัน หมายความว่าเรากำลังเข้าใจสิ่งเดียวกันแล้วจริงหรือไม่

หากผู้บริหารมองเพียงว่า วิสัยทัศน์ได้รับการสื่อสารไปถึงทุกคนแล้ว ความแตกต่างเหล่านี้ อาจยังไม่ปรากฏจนกว่าจะสะท้อนออกมาในการตัดสินใจและการปฏิบัติ การสื่อสารข้อความเดิมให้บ่อยขึ้นจึงอาจไม่ใช่คำตอบ หากสิ่งที่ยังขาดคือพื้นที่ให้ผู้คนได้พูดคุยว่า เมื่อเป้าหมายเดียวกันถูกนำมาใช้กับงานของเรา มันกำลังหมายถึงอะไร

จากการบอกทิศทาง สู่การสร้างความหมาย

หากการบอกทิศทางเริ่มจากสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ผู้คนรับรู้ การสร้างความหมายจะพาเราไปไกลกว่านั้น เพราะต้องมองต่อว่า เมื่อได้รับทิศทางแล้ว ผู้คนกำลังเข้าใจ เชื่อมโยง และนำสิ่งนั้นไปใช้กับงานของตนเองอย่างไร แนวคิดเรื่อง **การสร้างความหมาย (Sensemaking)** ช่วยอธิบายประเด็นนี้ได้ดี เพราะผู้คนไม่ได้เป็นเพียงผู้รับข้อมูลจากผู้นำ แต่มีส่วนสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมอง การตั้งคำถาม และการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับประสบการณ์ของตนเอง เมื่อกระบวนการเช่นนี้เกิดขึ้น เป้าหมายจึงค่อย ๆ ชัดขึ้นจากสิ่งที่ “องค์กรบอกให้รู้” ไปเป็นสิ่งที่ผู้คนสามารถใช้เป็นกรอบในการคิดและทำงานได้จริง (Maitlis & Christianson, 2014)

คำถามของผู้นำจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “ทุกคนได้รับสารแล้วหรือยัง” แต่ควรถามต่อว่า “แต่ละฝ่ายกำลังเข้าใจสิ่งที่ได้รับว่าอย่างไร และความเข้าใจเหล่านั้นใกล้เคียงกันมากพอที่จะพาเราไปในทิศทางเดียวกันหรือยัง”

ความหมายร่วม (Shared Meaning) ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน เพราะหากเป็นเช่นนั้น องค์กรอาจต้องแลกความเข้าใจร่วมกับการสูญเสียมุมมองที่แตกต่าง สิ่งที่ต้องการจึงไม่ใช่ความเหมือน แต่เป็นความเข้าใจร่วมมากพอว่า เรากำลังพยายามทำอะไร อะไรคือสิ่งสำคัญ และเมื่อเผชิญทางเลือกที่แตกต่างกัน เราควรใช้หลักอะไรเป็นจุดอ้างอิงในการพิจารณา คนในองค์กรจึงยังสามารถมองสถานการณ์ต่างกันได้ トラบเท่าที่ความแตกต่างนั้นยังเชื่อมกลับมาสู่เป้าหมายที่เข้าใจร่วมกัน

เมื่อบริบทเปลี่ยน ความหมายก็อาจต้องถูกทบทวน

แม้ผู้คนจะสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ก็ไม่ได้หมายความว่า ความเข้าใจนั้นจะใช้ได้เหมือนเดิมตลอดไป ตัวอย่างเช่น คำว่า “การเติบโต” ในช่วงที่ตลาดกำลังขยายอาจหมายถึงการลงทุนและเพิ่มกำลังการผลิต แต่เมื่อองค์กรเผชิญความไม่แน่นอน การเติบโตอาจไม่ได้หมายถึงการขยายตัวในลักษณะเดิม หากหมายถึงการรักษาความสามารถในการแข่งขัน การปรับรูปแบบธุรกิจ หรือการเลือกว่าจะรักษาส่วนใดไว้เพื่อให้องค์กรเดินต่อไปได้

คำอาจยังเป็นคำเดิม เป้าหมายอาจยังใช้อยู่คำเดิม แต่ **เมื่อบริบทเปลี่ยน ความหมายที่ใช้** **กับการตัดสินใจก็อาจต้องถูกนำกลับมาทบทวน**

การสร้างความหมายร่วมจึงไม่ใช่สิ่งที่ทำเสร็จในวันที่ประกาศวิสัยทัศน์หรือเริ่มต้นแผนใหม่ แต่ต้องถูกตรวจสอบและปรับความเข้าใจร่วมกันเมื่อเงื่อนไขของการทำงานเปลี่ยนไป ในความหมายนี้ ผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดความหมายแล้วส่งต่อให้คนอื่นเพียงฝ่ายเดียว หากมีบทบาทในการเปิดพื้นที่ให้ความหมายค่อย ๆ ถูกสร้าง ตรวจสอบ และปรับผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์กร (Maitlis & Christianson, 2014; Stigliani & Ravasi, 2024)

จากความหมายร่วม สู่ทิศทางร่วม

เมื่อผู้คนเข้าใจมากขึ้นว่า เป้าหมายขององค์กรมีความหมายอย่างไรต่อสิ่งที่ตนเองกำลังทำ **ทิศทางร่วม (Shared Direction)** ก็ไม่ได้อยู่เพียงในข้อความของวิสัยทัศน์ แต่เริ่มปรากฏอยู่ในวิธีที่ผู้คนเลือกและตัดสินใจ ทิศทางร่วมจึงไม่ได้หมายความว่า ทุกหน่วยงานต้องทำสิ่งเดียวกันหรือทุกคนต้องใช้วิธีเดียวกัน หากหมายถึงว่า แม้แต่ละฝ่ายจะมีบทบาท เงื่อนไข และวิธีทำงานต่างกัน สิ่งที่เลือกทำยังสามารถเชื่อมกลับไปยังเป้าหมายเดียวกันได้

ความแตกต่างระหว่าง “การทำตามทิศทาง” กับ “การมีทิศทางร่วม” จึงอยู่ตรงนี้ การทำตามทิศทางยังต้องอาศัยการบอกว่า ควรทำอะไร ขณะที่การมีทิศทางร่วมทำให้ผู้คนเข้าใจมากพอที่จะใช้วิจารณญาณของตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้นำเป็นผู้ให้คำตอบในทุกสถานการณ์ เป้าหมายจึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่อยู่ที่การทำให้คนซึ่งยังมองต่างกันเข้าใจมากพอว่า **เรากำลังไปที่ไหน และสามารถใช้ความเข้าใจนั้นเชื่อมการตัดสินใจของตนเองเข้ากับทิศทางเดียวกันได้** (Maitlis & Christianson, 2014; Northouse, 2022; Yukl, 2023; Stahl et al., 2010)

แต่เมื่อผู้คนต้องนำทิศทางนั้นไปใช้กับสถานการณ์จริง ความแตกต่างย่อมกลับมาอีกครั้ง เพราะแม้จะเข้าใจว่าองค์กรกำลังไปที่ไหน สมาชิกในทีมก็ยังอาจมองข้อมูล ความเสี่ยง ทางเลือก และผลที่จะตามมาไม่เหมือนกัน คำถามจึงขยับจาก “เรากำลังไปที่ไหน” ไปสู่ “เมื่อเราต้องเลือก เราจะนำมุมมองที่แตกต่างเหล่านี้มาใช้ตัดสินใจร่วมกันอย่างไร” ซึ่งจะเป็นประเด็นสำคัญของหัวข้อถัดไป

6.6 การนำทีมพหุวัฒนธรรมสู่การตัดสินใจร่วม (Leading Multicultural Teams Toward Shared Decisions)

6.6 การนำทีมพหุวัฒนธรรมสู่การตัดสินใจร่วม (Leading Multicultural Teams Toward Shared Decisions)

“การตัดสินใจร่วมไม่ได้หมายความว่า ทุกคนต้องคิดเหมือนกันก่อนจึงจะตัดสินใจได้”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า การมีทิศทางร่วมช่วยให้ผู้คนที่มีความหลากหลายและมุมมองต่างกัน สามารถเชื่อมสิ่งที่ตนเองทำกลับไปยังเป้าหมายเดียวกันได้ แต่เมื่อทีมต้องตัดสินใจจริง ความแตกต่างที่มีอยู่ไม่ได้หายไป สมาชิกอาจเห็นตรงกันว่าองค์กรกำลังพยายามไปที่ไหน แต่ยังไม่เหมือนกันว่า **ควรไปอย่างไร ควรเลือกทางใด และความเสี่ยงแบบใดที่ยอมรับได้** การนำทีมพหุวัฒนธรรมจึงไม่ได้จบลงเมื่อทุกคนเข้าใจเป้าหมาย หากยังต้องทำให้มุมมองที่แตกต่างกันสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ โดยไม่ทำให้ทีมติดอยู่กับความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

สิ่งที่ทำให้เรื่องนี้ซับซ้อนคือ แต่ละคนอาจไม่ได้ใช้เกณฑ์เดียวกันในการตัดสินใจว่าอะไรคือ **“การตัดสินใจที่ดี”** บางคนให้น้ำหนักกับข้อมูล การวิเคราะห์ และความชัดเจนของเหตุผล ขณะที่บางคนอาจมองต่อไปถึงผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง หรือความเป็นไปได้ที่จะนำข้อตกลงนั้นไปปฏิบัติจริง ความแตกต่างจึงไม่ได้อยู่เพียงที่ว่าใครเลือกทางเลือกใด แต่อาจอยู่ลึกไปถึงว่า **แต่ละฝ่ายกำลังใช้อะไรเป็นเหตุผลในการตัดสินใจว่าทางเลือกหนึ่งเหมาะสมกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง**

หากทีมรีบมุ่งไปที่ข้อสรุป ความเห็นที่ต่างอาจถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ต้องลดลงเพื่อให้ตัดสินใจได้เร็วขึ้น แต่ในอีกด้านหนึ่ง หากพยายามรักษาทุกความคิดเห็นไว้จนไม่มีใครยอมขยับ การมีส่วนร่วมก็อาจทำให้ทีมไม่สามารถตัดสินใจได้เช่นกัน โจทย์ของผู้นำจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ความแตกต่างหายไป แต่อยู่ที่ว่า **จะอย่างไรให้ความแตกต่างช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ โดยไม่ทำให้ทีมสูญเสียความสามารถในการเลือกและเดินทางต่อ**

สถานการณ์ชวนคิด

ทีมบริหารของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาว่า ควรเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดแห่งหนึ่งตามกำหนดเดิมหรือเลื่อนออกไป ทีมจากสำนักงานใหญ่เห็นว่า ข้อมูลยอดขายและผลการทดสอบตลาดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การเลื่อนกำหนดอาจทำให้บริษัทเสียโอกาสและเพิ่มต้นทุน ขณะที่ทีมในพื้นที่เห็นว่า แม้ตัวเลขจะดูพร้อม แต่ความสัมพันธ์กับคู่ค้าและความเข้าใจของตลาดต่อผลิตภัณฑ์ยังไม่มากพอ หากเร่งเปิดตัว ความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้สะท้อนออกมาในยอดขายช่วงแรก แต่อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระยะยาว

หากมองเพียงข้อเสนอ ทั้งสองฝ่ายดูเหมือนกำลังยืนอยู่คนละด้าน ฝ่ายหนึ่งต้องการ “เดินทาง” ขณะที่อีกฝ่ายต้องการ “รอ” แต่เมื่อมองลงไปถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง ความแตกต่างอาจไม่ได้อยู่ที่ว่าฝ่ายใดต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จมากกว่ากัน หากอยู่ที่ว่า **แต่ละฝ่ายกำลังมองเห็นความเสี่ยงคนละด้าน และใช้ช่วงเวลาคนละแบบในการประเมินผลที่จะตามมา**

หากผู้นำรีบสรุปว่า ฝ่ายหนึ่งกลัวเสี่ยงกว่า ขณะที่อีกฝ่ายระมัดระวังเกินไป ข้อมูลบางส่วนอาจหายไปพร้อมกับการตีความนั้น แต่หากเปลี่ยนคำถามเป็น **“แต่ละฝ่ายกำลังเห็นอะไรที่อีกฝ่ายยังไม่เห็น”**

ความเห็นต่างก็อาจไม่จำเป็นต้องจบลงด้วยการหาว่าใครถูกกว่าใคร หากสามารถกลายเป็นข้อมูลคนละชุดที่ช่วยให้ทีมมองการตัดสินใจเดียวกันได้รอบด้านขึ้น

การมีส่วนร่วมต้องทำให้ความแตกต่างถูกนำมาใช้

เมื่อพูดถึงการตัดสินใจร่วม เราอาจนึกถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและหาข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยอมรับ แต่การมีส่วนร่วมไม่จำเป็นต้องหมายความว่า ทุกเรื่องต้องตัดสินใจด้วยวิธีเดียวกัน บางเรื่องต้องอาศัยการปรึกษาหารืออย่างกว้างขวาง ขณะที่บางเรื่องมีข้อจำกัดด้านเวลา ความรับผิดชอบ หรือข้อมูลเฉพาะที่ทำให้ผู้มีอำนาจต้องเป็นผู้เลือกในท้ายที่สุด สิ่งที่ควรถามจึงไม่ใช่เพียงว่า “ทุกคนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจหรือไม่” แต่คือ “มุมมองที่จำเป็นต่อการตัดสินใจถูกนำเข้ามาพิจารณามากพอแล้วหรือยัง”

คำถามนี้มีความหมายมากขึ้นในทีมพหุวัฒนธรรม เพราะการที่สมาชิกไม่พูดไม่ได้หมายความว่าไม่มีความคิดเห็น บางคนอาจไม่คุ้นเคยกับการโต้แย้งผู้ที่มีสถานะสูงกว่า บางคนต้องการเวลาคิดก่อนตอบ ขณะที่บางคนอาจสบายใจกับการสะท้อนความคิดเห็นเป็นรายบุคคลมากกว่าการพูดต่อหน้าทีม หากผู้นำถามเพียงว่า “มีใครไม่เห็นด้วยไหม” แล้วอ่านความเงียบว่าเป็นความเห็นพ้อง การตัดสินใจที่ดูเหมือนเกิดจากทีมอาจเป็นเพียงข้อสรุปที่ยังไม่ได้รับข้อมูลจากทีมอย่างแท้จริง

การสร้างการมีส่วนร่วมจึงไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนพูดในรูปแบบเดียวกัน แต่อาจหมายถึงการออกแบบพื้นที่ที่ทำให้ข้อมูลและข้อกังวลสามารถปรากฏออกมาได้หลายทาง ทั้งการแลกเปลี่ยนในที่ประชุม การเตรียมความคิดเห็นล่วงหน้า หรือการเปิดช่องทางให้สะท้อนมุมมองในลักษณะที่สมาชิกสามารถใช้เสียงของตนเองได้ สิ่งสำคัญไม่ใช่การทำให้ทุกเสียงดังเท่ากัน แต่คือการไม่ปล่อยให้ ข้อมูลที่มีความหมายต่อการตัดสินใจหายไปเพียงเพราะคนที่ถือข้อมูลนั้นไม่ได้สื่อสารในแบบที่ทีมคุ้นเคย

อย่างไรก็ตาม การเปิดพื้นที่ให้ความเห็นต่างยังไม่เพียงพอ หากสิ่งที่สมาชิกพูดไม่ได้ถูกนำกลับมาใช้กับวิธีที่ทีมกำลังคิด ความหลากหลายของทีมสามารถเพิ่มข้อมูล มุมมอง และทางเลือกในการแก้ปัญหา แต่ประโยชน์เหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หากทีมไม่สามารถแลกเปลี่ยนและบูรณาการมุมมองที่แตกต่าง ความหลากหลายก็อาจเพิ่มความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด หรือทำให้การตัดสินใจช้าลงได้เช่นกัน (Stahl et al., 2010) สิ่งที่ต้องมองจึงไม่ใช่เพียงว่า ทีมมีความแตกต่างมากเพียงใด แต่คือทีมสามารถใช้ความแตกต่างนั้นเพื่อเห็นสิ่งที่ตนเองอาจมองไม่เห็นได้หรือไม่

บทบาทของผู้นำในช่วงนี้จึงอาจไม่ใช่การรับเป็นผู้ให้คำตอบ แต่เป็นการช่วยทำให้เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังแต่ละมุมมองมองเห็นได้ชัดขึ้น หากฝ่ายหนึ่งเสนอให้เดินหน้า คำถามอาจอยู่ที่ว่า ข้อเสนอที่ตั้งอยู่บนข้อมูลอะไร กำลังยอมรับความเสี่ยงแบบใด และมีสมมติฐานอะไรอยู่เบื้องหลัง ในทำนองเดียวกัน หากอีกฝ่ายเสนอให้ชะลอ ก็ควรทำให้เห็นว่า ความกังวลนั้นตั้งอยู่บนข้อมูลหรือผลกระทบใด เมื่อเหตุผลเหล่านี้ถูกนำออกมาวางร่วมกัน ทีมก็มีโอกาสเปรียบเทียบ สิ่งที่แต่ละฝ่ายกำลังเห็น มากกว่าตัดสินใจจากตำแหน่งหรือสถานะของคนที่พูด

การตัดสินใจร่วม ไม่ได้หมายถึงทุกคนต้องเห็นด้วย

การนำความเห็นต่างเข้ามาใช้ยังไม่ได้หมายความว่า ทีมต้องรอจนทุกคนเห็นตรงกันจึงจะตัดสินใจได้ เพราะ **การตัดสินใจร่วม (Shared Decision)** ไม่ได้มีความหมายเดียวกับ **ความเห็นพ้องทั้งหมด (Unanimity)** หากทุกเรื่องต้องรอจนความเห็นต่างหมดไป ทีมอาจใช้เวลาไปกับการสร้างความเห็นพ้องมากกว่าการใช้ความแตกต่างเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ และในบางสถานการณ์ความเห็นพ้องที่เกิดขึ้นเร็วเกินไปก็อาจไม่ได้สะท้อนความเข้าใจร่วม หากเกิดจากความเกรงใจ อำนาจ หรือความไม่ต้องการสร้างความขัดแย้ง

สิ่งที่สำคัญกว่าคือ ก่อนที่จะเลือก สมาชิกมีโอกาสนำเสนอข้อมูล เหตุผล และข้อกังวลที่เกี่ยวข้องเข้ามามากพอหรือไม่ และเมื่อข้อสรุปเกิดขึ้นแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจหรือไม่ว่า **เหตุใดทีมจึงเลือกทางนี้ และตนเองต้องทำอะไรต่อจากการตัดสินใจนั้น** สมาชิกบางคนอาจยังเห็นว่าทางเลือกอื่นดีกว่า แต่ความเห็นต่างที่ยังคงอยู่ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจร่วมล้มเหลวเสมอไป หากทุกฝ่ายเข้าใจกระบวนการ เหตุผล และพร้อมนำข้อสรุปไปสู่การปฏิบัติ

ในความหมายนี้ ทีมจึงสามารถ **“ไม่เห็นด้วย แต่ยังเดินหน้าร่วมกันได้”** เพราะสิ่งที่ทำให้การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจร่วมไม่ได้ อยู่ที่ทุกคนเลือกคำตอบเดียวกันตั้งแต่ต้น แต่อยู่ที่ว่า ความแตกต่างที่จำเป็นได้ถูกนำเข้ามาพิจารณาก่อนที่ทางเลือกจะถูกปิดลง และเมื่อเลือกแล้ว ทุกฝ่ายสามารถเชื่อมการกระทำของตนเองเข้ากับสิ่งที่ทีมตัดสินใจได้

ผู้นำจึงต้องรักษาสมดุลระหว่างสองด้าน ด้านหนึ่งต้องไม่ปล่อยให้อำนาจ ลำดับชั้น หรือความต้องการตัดสินใจให้เร็วปิดเสียงที่แตกต่างก่อนเวลา แต่อีกด้านหนึ่งก็ต้องไม่ปล่อยให้ความต้องการรักษาการมีส่วนร่วมทำให้ทีมหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ คำถามจึงอยู่ที่ว่า **เมื่อใดควรเปิดพื้นที่ให้มุมมองเพิ่มขึ้น และเมื่อใดที่ทีมมีข้อมูลและเหตุผลมากพอที่จะเลือกแล้วเดินหน้าต่อ**

จากการตัดสินใจร่วม สู่อำนาจลงมือทำร่วมกัน

ท้ายที่สุด คุณภาพของการตัดสินใจไม่ได้อยู่ที่สิ่งที่เกิดขึ้นในห้องประชุมเพียงอย่างเดียว เพราะข้อสรุปที่ทุกคนยอมรับอาจไม่มีความหมายมากนัก หากเมื่อกลับไปทำงานแล้วแต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติคนละทิศทางการตัดสินใจร่วมจึงต้องเชื่อมต่อไปถึงความชัดเจนว่า ใครจะทำอะไร ส่วนใดต้องประสานกัน และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป เรื่องใดควรถูกนำกลับมาพิจารณาใหม่

หากเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** สิ่งที่เกิดขึ้นในทีมพัฒนาธรรมทำให้เห็นชัดว่า คุณภาพของการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่ามีข้อมูลมากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า ทีมมองเห็นบริบทและสามารถนำมุมมองที่แตกต่างเข้ามาใช้ประกอบวิจารณญาณได้มากพอหรือไม่ ก่อนที่จะเลือกและเดินหน้าร่วมกัน

สำหรับผู้นำข้ามวัฒนธรรม ความท้าทายจึงไม่ใช่การทำให้ความแตกต่างหมดไปก่อนที่จะตัดสินใจ แต่คือการรู้ว่า **ความแตกต่างใดควรถูกนำมาใช้ ความแตกต่างใดต้องทำความเข้าใจเพิ่ม และเมื่อใดที่ทีมมีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจ**

เพราะท้ายที่สุด การตัดสินใจร่วมที่ีอาจไม่ได้เกิดขึ้นเมื่อทุกคนเห็นเหมือนกัน แต่อยู่ที่ว่า ความแตกต่างได้ช่วยให้ทีมมองเห็นมากขึ้นก่อนที่จะเลือก และเมื่อเลือกแล้ว ทุกคนยังสามารถ เดินหน้าร่วมกันได้

6.7 การนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Leading Change in Cross-Cultural Organizations)

“เหตุใดการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน จึงสร้างความหวังให้บางคน แต่กลับสร้างความกังวลให้กับอีกหลายคน”

เมื่อทีมสามารถนำมุมมองที่แตกต่างมาสู่การตัดสินใจร่วมกันได้ สิ่งที่มาคือการทำให้ สิ่งที่เกิดขึ้นจริง แต่การตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรกับการทำให้ผู้คนพร้อมก้าวไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เรื่องเดียวกัน องค์กรอาจอนุมัติระบบใหม่ ปรับโครงสร้าง หรือกำหนดวิธีทำงานใหม่ได้ภายในเวลาไม่นาน แต่สำหรับคนที่ต้องอยู่กับสิ่งเหล่านั้น การเปลี่ยนแปลงอาจหมายถึง การเรียนรู้สิ่งที่ไม่คุ้นเคย การปรับบทบาทของตนเอง หรือแม้แต่การละทิ้งวิธีทำงานที่เคยทำให้ตนรู้สึก มั่นใจ

คำถามของผู้นำจึงไม่ควรมีเพียงว่า “องค์กรกำลังจะเปลี่ยนอะไร” แต่ต้องมองต่อว่า “ผู้คน กำลังเข้าใจสิ่งที่เปลี่ยนไปอย่างไร” เพราะสิ่งเดียวกันอาจถูกมองว่าเป็นโอกาสสำหรับคนหนึ่ง แต่เป็นความเสี่ยงสำหรับอีกคน และบางครั้งความกังวลไม่ได้เกิดจากการไม่เห็นด้วยกับเป้าหมาย หากเกิดจากการยังไม่แน่ใจว่า เมื่อองค์กรเปลี่ยนไปแล้ว ตนเองจะยังมีที่ยืนและสามารถทำงานได้ดีอยู่หรือไม่

สถานการณ์ชวนคิด

องค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งตัดสินใจนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้สนับสนุนการทำงาน ผู้บริหารอธิบายว่า ระบบใหม่จะช่วยลดงานซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้เวลากับงานที่สร้างคุณค่ามากขึ้น

ทุกคนได้รับข้อมูลชุดเดียวกัน แต่สิ่งที่แต่ละคนมองเห็นกลับไม่เหมือนกัน บุคลากรบางส่วน เห็นโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่และลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ขณะที่บางคนเริ่มกังวลว่างานของตน อาจถูกแทนที่ ส่วนอีกกลุ่มไม่ได้ต่อต้านเทคโนโลยี แต่ไม่แน่ใจว่า ตนเองจะเรียนรู้และปรับตัวกับ วิธีทำงานใหม่ได้ทันหรือไม่

สิ่งที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้บอกว่าใคร “พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” มากกว่าใคร หากทำให้เราเห็นว่า ผู้คนไม่ได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพียงเพราะสิ่งที่องค์กรกำลังทำ แต่ตอบสนองต่อความหมาย ที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีต่อตนเอง ประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเชี่ยวชาญที่สั่งสม บทบาท ความสัมพันธ์ ตลอดจนบริบททางวัฒนธรรม ล้วนเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจว่า สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นคือโอกาส ความเสี่ยง หรือความสูญเสีย

องค์กรเปลี่ยนได้ แต่คนต้องผ่านการเปลี่ยนผ่าน

ความแตกต่างระหว่าง **การเปลี่ยนแปลง (Change)** กับ **การเปลี่ยนผ่าน (Transition)** ช่วยให้เราเข้าใจเรื่องนี้ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงหมายถึงสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น ระบบ โครงสร้าง เทคโนโลยี หรือวิธีการทำงาน ขณะที่การเปลี่ยนผ่านคือกระบวนการที่ผู้คนค่อย ๆ ทำความเข้าใจ ยอมรับ เรียนรู้ และปรับตัวจนสามารถทำงานภายใต้สภาพใหม่ได้ (Bridges, 2009)

ความแตกต่างนี้มีความหมายต่อการนำอย่างมาก เพราะองค์กรอาจติดตั้งระบบใหม่เสร็จแล้ว แต่คนยังไม่มั่นใจที่จะใช้ อาจประกาศโครงสร้างใหม่แล้ว แต่สมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง หรืออาจกำหนดกระบวนการทำงานใหม่ครบถ้วนแล้ว แต่คนยังใช้วิธีเดิมเมื่อเผชิญสถานการณ์จริง การเปลี่ยนแปลงจึงอาจเกิดขึ้นบนแผนผังหรือในระบบก่อนที่จะเกิดขึ้นในวิธีคิดและพฤติกรรมของผู้คน

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ช่องว่างนี้ยิ่งต้องได้รับความสนใจ เพราะคนไม่ได้เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยประสบการณ์และความคาดหวังชุดเดียวกัน สิ่งที่สำคัญงานใหญ่เห็นว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ อาจถูกบางหน่วยงานมองว่าเป็นการลดอิสระในการทำงาน สิ่งฝ่ายหนึ่งมองว่าเป็นการสร้างมาตรฐาน อาจถูกอีกฝ่ายมองว่าเป็นการนำวิธีของส่วนกลางเข้ามาแทนความรู้และวิธีทำงานที่พัฒนาขึ้นจากบริบทของพื้นที่ การเข้าใจความแตกต่างเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า องค์กรต้องหยุดเปลี่ยน แต่ช่วยให้ผู้นำเห็นว่า การประกาศเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเพียงครั้งเดียวอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ทุกคนพร้อมเดินไปด้วยกัน

การต่อต้านอาจกำลังบอกอะไรบางอย่าง

เมื่อผู้คนลังเล ตั้งคำถาม หรือไม่ปฏิบัติตามสิ่งใหม่อย่างที่ต้องการคาดหวัง เรามักเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า **การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)** และเมื่อใช้คำว่า “ต่อต้าน” สิ่งตามมาได้ง่ายคือความพยายามหาวิธีลดหรือกำจัดพฤติกรรมนั้น แต่หากผู้นามองอีกมุมหนึ่ง ความลังเลและความไม่เห็นด้วยอาจกำลังให้ข้อมูลว่า ส่วนใดของการเปลี่ยนแปลงยังไม่ถูกเข้าใจ ความเสี่ยงใดยังไม่ได้รับการตอบ หรือคนกลุ่มใดยังไม่มีทรัพยากรและความสามารถเพียงพอที่จะก้าวไปกับสิ่งใหม่

การรับฟังจึงไม่ได้หมายถึงการยอมตามทุกข้อกังวล หากเป็นการแยกให้ออกว่า อะไรคือความไม่คุ้นเคยที่ต้องใช้เวลา อะไรคือข้อจำกัดที่ต้องได้รับการสนับสนุน และอะไรคือข้อมูลที่อาจทำให้แผนการเปลี่ยนแปลงต้องถูกปรับจริง ๆ เมื่อทำเช่นนี้ การต่อต้านก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงแรงขัดขวาง แต่อาจกลายเป็นข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรออกแบบการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และทำให้ผู้คนรู้สึกว่าเขาไม่ได้เป็นเพียงผู้รับคำสั่ง หากมีส่วนอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านด้วย แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานด้านการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวควบคู่ไปกับการเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กร (Kotter, 2012; Heifetz et al., 2009; Edmondson, 2019; Yukl, 2023)

แต่มีอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้นำข้ามวัฒนธรรมต้องระวัง คือ **การต่อต้านไม่ได้มีหน้าตาเหมือนกันเสมอไป** ในบางบริบท ความไม่เห็นด้วยอาจถูกพูดออกมาตรง ๆ ขณะที่บางบริบท ผู้คนอาจไม่สะดวกโต้แย้ง ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย ความเงียบ การตอบรับโดยไม่ตั้งคำถาม หรือแม้แต่การรับปากจึงไม่ควร

ถูกอ่านว่าเป็นการยอมรับโดยอัตโนมัติ เพราะสิ่งที่ดูเหมือนความร่วมมือในห้องประชุมอาจยังไม่สะท้อนความพร้อมที่จะลงมือทำจริง (Farndale et al., 2023; Koveshnikov et al., 2023)

คนไม่จำเป็นต้องพร้อมในเวลาเดียวกัน

ความท้าทายอีกด้านอยู่ที่ **จังหวะของการเปลี่ยนแปลง** เพราะความเร็วที่องค์กรต้องการ กับเวลาที่ผู้คนที่ต้องใช้เพื่อเรียนรู้ไม่ได้เดินไปพร้อมกันเสมอไป องค์กรอาจจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนระบบเพื่อรับมือการแข่งขันหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนเร็ว แต่สำหรับคนที่ต้องใช้ระบบนั้น ความพร้อมอาจต้องเกิดจากการได้ทดลอง ทำผิด เรียนรู้ และค่อย ๆ สร้างความมั่นใจกับวิธีทำงานใหม่ หากจังหวะขององค์กรเร็วเกินกว่าที่ผู้คนที่ตามได้ การเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจเพิ่มประสิทธิภาพอาจกลับสร้างความกดดันและลดความปลอดภัยทางจิตวิทยาได้ (Cristofaro, 2023; Koveshnikov et al., 2023)

การยอมรับว่าคนมีจังหวะการเปลี่ยนผ่านต่างกันไม่ได้หมายความว่า องค์กรต้องรอจนทุกคนพร้อมจึงจะเดินต่อ แต่หมายถึงการแยกให้ออกว่า **ส่วนใดต้องเปลี่ยนพร้อมกัน และส่วนใดสามารถเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ในจังหวะที่ต่างกันได้** บางเรื่องอาจต้องกำหนดมาตรฐานร่วมอย่างชัดเจน ขณะที่บางเรื่องอาจเปิดโอกาสให้หน่วยงานเลือกวิธีนำไปใช้ให้เหมาะกับเงื่อนไขของตนเอง การนำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกกระหว่าง “มาตรฐานเดียว” กับ “ต่างคนต่างทำ” หากอยู่ที่การรักษาแก่นของสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยน พร้อมกับเปิดพื้นที่ให้วิธีการเปลี่ยนผ่านสอดคล้องกับบริบทมากพอ

ประเด็นนี้สำคัญเป็นพิเศษสำหรับองค์กรข้ามชาติ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ออกแบบจากส่วนกลางอาจไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมย่อย วิธีทำงาน หรือเงื่อนไขของแต่ละพื้นที่ทั้งหมด หากผู้นำใช้ความเร็ว วิธีสื่อสาร และเกณฑ์ความพร้อมแบบเดียวกับทุกหน่วยงาน ความแตกต่างที่ควรช่วยให้องค์กรปรับตัวอาจกลับกลายเป็นแหล่งของความขัดแย้งได้ (Caprar et al., 2022; Zander et al., 2012)

จากการหลักการเปลี่ยนแปลงสู่การพาคนผ่านการเปลี่ยนผ่าน

สำหรับผู้เขียน การนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้หมายถึงการทำให้ทุกคนพร้อมเปลี่ยนในเวลาเดียวกัน และไม่ได้หมายถึงการปรับตามทุกความกังวลจนองค์กรไม่สามารถเดินหน้า หากอยู่ที่การทำให้ผู้คนเข้าใจว่า **อะไรจำเป็นต้องเปลี่ยน เหตุใดจึงต้องเปลี่ยน สิ่งใดจะเกิดขึ้นกับพวกเขา และพวกเขามีพื้นที่เพียงใดในการเรียนรู้และปรับตัวไปกับสิ่งใหม่**

เมื่อมองเช่นนี้ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงก็ไม่ควรถูกวัดเพียงว่า ระบบใหม่ถูกนำมาใช้ตรงตามกำหนดหรือโครงสร้างใหม่เริ่มทำงานเมื่อใด แต่ควรมองต่อว่า ผู้คนสามารถทำงานภายใต้บริบทใหม่ได้จริงหรือไม่ ความรู้และความสามารถใหม่กำลังเกิดขึ้นหรือไม่ และสิ่งที่องค์กรเปลี่ยนกำลังกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีทำงานจริงมากกว่าการดำรงอยู่เพียงในแผนงาน

หากเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การนำการเปลี่ยนแปลงทำให้เห็นว่า ผู้นำไม่ควรพิจารณาเพียงว่าแผนใดเหมาะสมที่สุด แต่ต้องมองบริบทที่กำหนดว่าผู้คนที่กำลังให้ความหมายกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ก่อนใช้วิจารณ์ญาณกำหนดจังหวะ วิธีสื่อสาร และการสนับสนุนที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ดีจึงไม่ได้ทำให้องค์กรเปลี่ยนได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำให้ผู้คนมีโอกาสรู้และเติบโตไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

ท้ายที่สุด ผู้นำอาจไม่สามารถทำให้ผู้คนหยุดกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด และนั่นอาจไม่ใช่สิ่งที่ต้องทำ สิ่งที่สำคัญกว่าคือการทำให้ความกังวลไม่หยุดการเรียนรู้ และทำให้ผู้คนค่อย ๆ เชื่อมั่นว่า แม้สิ่งที่คุ้นเคยกำลังเปลี่ยนไป พวกเขายังสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กรได้

เมื่อเทคโนโลยีกลายเป็นหนึ่งในแรงสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง คำถามต่อไปจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า ผู้นำจะพาคนปรับตัวกับเทคโนโลยีอย่างไร แต่ต้องถามต่อว่า เมื่อเทคโนโลยีสามารถวิเคราะห์ข้อมูล เสนอทางเลือก และเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจมากขึ้น สิ่งใดยังคงเป็นหน้าที่ที่ผู้นำต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่หัวข้อต่อไป

6.8 ปัญญาประดิษฐ์กับภาวะผู้นำในองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Artificial Intelligence and Leadership in Cross-Cultural Organizations)

“เมื่อปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอทางเลือกได้รวดเร็วกว่ามนุษย์ บทบาทของผู้นำยังสำคัญอยู่หรือไม่”

เมื่อปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทกับการทำงานและการตัดสินใจขององค์กรมากขึ้น คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงไม่ได้อยู่เพียงว่า ผู้นำจะใช้เทคโนโลยีอย่างไร แต่ต้องถามต่อว่า เมื่อเทคโนโลยีสามารถทำบางสิ่งได้เร็วและแม่นยำกว่ามนุษย์ สิ่งใดยังคงต้องอาศัยวิจารณญาณของผู้นำ

ปัจจุบัน AI สามารถช่วยวิเคราะห์แนวโน้ม คาดการณ์ความเสี่ยง สรุปความคิดเห็น เปรียบเทียบทางเลือก และประมวลผลข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว สำหรับองค์กรข้ามชาติ ความสามารถเหล่านี้ยังมีประโยชน์ เพราะช่วยให้ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายประเทศ แปลภาษาในการประชุม เชื่อมกรทำงานของทีมต่างเขตเวลา และมองเห็นภาพขององค์กรได้กว้างขึ้น

ความสามารถดังกล่าวยังช่วยลดข้อจำกัดของมนุษย์ในการรับรู้และประมวลผลข้อมูล หรือ **ความมีเหตุผลอย่างจำกัด (Bounded Rationality)** เพราะผู้นำสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยมองเห็นรูปแบบและความเชื่อมโยงที่อาจยากต่อการมองเห็นจากข้อมูลจำนวนมาก (Collings et al., 2021; Cristofaro, 2021; Stahl et al., 2010)

อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลมากขึ้นไม่ได้หมายความว่าเราจะเข้าใจผู้คนมากขึ้นตามไปด้วย เพราะสิ่งที่ AI มองเห็นส่วนใหญ่คือสิ่งที่สามารถบันทึก วัด หรือแปลงเป็นข้อมูลได้ ขณะที่ความรู้สึก ความสัมพันธ์ ประสบการณ์ร่วม และความหมายที่ผู้คนมอบให้กับสิ่งที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้ปรากฏอยู่ในระบบอย่างครบถ้วน

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการคนหนึ่งดูแลทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายประเทศ ระบบ AI รายงานว่า สมาชิกบางคนมีส่วนร่วมในการประชุมน้อยกว่าค่าเฉลี่ย พูดน้อย และไม่ค่อยเสนอความคิดเห็น หากมองจาก

ข้อมูลเพียงอย่างเดียว ผู้จัดการอาจสรุปว่า คนกลุ่มนี้ขาดความกระตือรือร้นหรือยังไม่พร้อมรับผิดชอบ บทบาทที่สำคัญขึ้น

แต่เมื่อได้พูดคุยเป็นรายบุคคล เขากลับพบว่า บางคนต้องการเวลาไตร่ตรองก่อนแสดงความคิดเห็น บางคนไม่คุ้นเคยกับการโต้แย้งต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ขณะที่บางคนเสนอแนวคิดได้ดีกว่าผ่านข้อความหรือการพูดคุยเป็นการส่วนตัว พฤติกรรมที่ระบบเห็นว่าเป็น “การมีส่วนร่วมน้อย” จึงอาจมีความหมายอีกแบบหนึ่งเมื่อมองผ่านบริบทของคนที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลนั้น

สถานการณ์นี้ไม่ได้หมายความว่า ข้อมูลจาก AI ไม่มีประโยชน์ ตรงกันข้าม ระบบอาจช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นรูปแบบที่เคยมองข้าม เพียงแต่รูปแบบที่มองเห็นยังไม่ใช่อธิบายทั้งหมด ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกกระหว่าง “เชื่อระบบ” กับ “เชื่อประสบการณ์ของตนเอง” แต่อยู่ที่การใช้ข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันโดยไม่รีบให้คำตอบก่อนเข้าใจบริบทมากพอ

เมื่อข้อมูลบางประเภทถูกมองเห็นมากกว่า

AI สามารถช่วยลดข้อจำกัดบางอย่างของการทำงานข้ามวัฒนธรรม เครื่องมือแปลภาษาช่วยให้สมาชิกสื่อสารกันสะดวกขึ้น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลอาจช่วยรวบรวมความคิดเห็นจากคนที่ไม่สะดวกพูดในที่ประชุม และแพลตฟอร์มดิจิทัลอาจเปิดพื้นที่ให้บุคลากรจากหลายประเทศมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่การเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียมกันไม่ได้หมายความว่า ทุกเสียงจะถูกมองเห็นหรือได้รับน้ำหนักเท่าเทียมกัน

ระบบมักมองเห็นสิ่งที่ถูกบันทึกและวัดได้ง่ายกว่าข้อมูลที่เกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือวิธีแสดงออกที่อยู่นอกช่องทางหลัก คนบางกลุ่มจึงอาจไม่ได้ถูกมองข้าม เพราะไม่มีความคิดเห็น แต่เพราะ วิธีที่พวกเขาแสดงความคิดเห็นไม่ได้ถูกระบบมองเห็นในลักษณะเดียวกับคนกลุ่มอื่น

ข้อมูลที่ใช้พัฒนาระบบเองก็สะท้อนอดีตขององค์กร หากองค์กรเคยให้คุณค่ากับภาพของ “ผู้นำที่มีศักยภาพสูง” ว่าต้องสื่อสารอย่างมั่นใจ แสดงออกชัดเจน และตัดสินใจรวดเร็ว ระบบก็อาจเรียนรู้เกณฑ์ดังกล่าว ขณะที่คนที้นำผ่านการรับฟัง ความสุขุม หรือการสร้างอิทธิพลผ่านความสัมพันธ์ อาจถูกมองเห็นน้อยลง

คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “AI มีอคติหรือไม่” แต่ต้องถามต่อว่า ใครเป็นผู้กำหนดให้ระบบเรียนรู้ว่า อะไรคือพฤติกรรมที่ดี และเกณฑ์นั้นเปิดพื้นที่ให้ความแตกต่างมากเพียงใด ประเด็นนี้สำคัญเป็นพิเศษในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะระบบที่พัฒนาจากข้อมูลของบริบทหนึ่งอาจไม่สามารถตีความถ้อยคำอ้อม ความเจ็บ หรือความสัมพันธ์ในอีกบริบทได้ครบถ้วน ผลลัพธ์ที่ดูเป็นกลางในเชิงตัวเลข จึงอาจไม่ได้เป็นกลางในเชิงความหมายเสมอไป (Farndale et al., 2023)

เมื่อการสนับสนุนถูกอ่านว่าเป็นการเฝ้าระวัง

AI ยังทำให้องค์กรสามารถติดตามการทำงานได้ละเอียดขึ้น ตั้งแต่เวลาตอบกลับ รูปแบบการสื่อสาร ไปจนถึงปริมาณงาน ข้อมูลเหล่านี้อาจช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นปัญหาได้เร็ว แต่หากบุคลากร

ไม่เข้าใจว่า ข้อมูลใดกำลังถูกเก็บ เก็บเพื่ออะไร และจะถูกนำไปใช้อย่างไร เทคโนโลยีที่ตึงใจสนับสนุนการทำงานอาจถูกอ่านว่าเป็นการเฝ้าระวังแทน

ผลกระทบจึงไม่ได้อยู่ที่ความเป็นส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่อาจย้อนกลับไปลดความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพราะคนอาจเริ่มระมัดระวังสิ่งที่พูดหรือทำ เมื่อไม่แน่ใจว่าพฤติกรรมนั้นจะถูกระบบนำไปตีความอย่างไร (Koveshnikov et al., 2023)

ข้อมูลที่ดูชัด ไม่ได้ทำให้ความหมายชัดตามไปด้วย

อีกความเสี่ยงหนึ่งคือ อคติจากการพึ่งพาระบบมากเกินไป (Automation Bias) เมื่อ AI แสดงผลเป็นคะแนน ตัวเลข หรือคำแนะนำที่ดูชัดเจน ผู้นำอาจเผลอเชื่อว่า ผลลัพธ์เหล่านั้นเป็นกลางหรือแม่นยำกว่าการพิจารณาของมนุษย์ ทั้งที่คำตอบของระบบยังขึ้นอยู่กับข้อมูล วิธีออกแบบ และเกณฑ์ที่มนุษย์กำหนด หากรับคำแนะนำโดยไม่ตั้งคำถาม เทคโนโลยีอาจไม่ได้ลดอคติของมนุษย์ หากเพียงทำให้อคตินั้นถูกซ่อนไว้ภายใต้กระบวนการที่ดูเป็นระบบมากขึ้น (Leung & Morris, 2023; Zander et al., 2024)

ตรงนี้ทำให้การแยกระหว่าง การคาดการณ์ (Prediction) กับ การทำความเข้าใจ (Understanding) มีความสำคัญ AI อาจคาดการณ์ได้ว่า บุคลากรคนหนึ่งมีแนวโน้มลาออก หรือทีมหนึ่งกำลังเผชิญความเสี่ยง แต่คำตอบว่า เหตุใด สิ่งนั้นจึงเกิดขึ้นอาจเกี่ยวข้องกับภาระงาน ความสัมพันธ์ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือการไม่มองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร ซึ่งข้อมูลเชิงตัวเลขอาจสะท้อนได้เพียงบางส่วน

ดังนั้น การรู้ว่า “อะไรอาจเกิดขึ้น” จึงยังไม่เท่ากับการเข้าใจว่า “เหตุใดจึงเกิดขึ้น และเราควรตอบสนองอย่างไร”

ใช้ AI เพื่อขยายมุมมอง ไม่ใช่แทนที่วิจารณญาณ

AI จึงควรทำหน้าที่ช่วยให้ผู้นำมองเห็นข้อมูลได้กว้างขึ้น มากกว่าจะเป็นผู้ตัดสินใจแทน ระบบอาจช่วยชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง หรือบุคลากรที่อาจต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม แต่การตัดสินใจว่า เหตุใดสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น สิ่งใดมีความหมาย และควรตอบสนองอย่างไร ยังต้องกลับไปหาคนและสถานการณ์จริง

การใช้ AI ในภาวะผู้นำจึงต้องมีทั้ง ความโปร่งใส (Transparency) ว่าข้อมูลใดถูกนำไปใช้ และเพื่ออะไร ความเป็นธรรม (Fairness) ในการตรวจสอบว่า ระบบกำลังปฏิบัติต่อผู้คนที่มีความหลากหลาย และรูปแบบการทำงานแตกต่างกันอย่างเหมาะสมหรือไม่ และ ความรับผิดชอบของมนุษย์ (Human Accountability) เพราะแม้คำแนะนำจะมาจากระบบ ผู้จัดการและองค์กรยังคงต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลกระทบที่เกิดขึ้น

สำหรับผู้เขียน คุณค่าของ AI จึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้นำตัดสินใจได้เร็วที่สุด หากอยู่ที่การช่วยให้ผู้นำ มองเห็นมากขึ้นและตั้งคำถามได้ดีขึ้น ข้อมูลจากระบบควรเป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจสอบและการสนทนา มากกว่าเป็นข้อสรุปสุดท้าย

หากเชื่อมกลับมายังกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) AI อาจช่วยให้ผู้นำนามองเห็น บริบท (Context) ได้มากขึ้น แต่ข้อมูลนั้นยังต้องผ่าน วิจารณ์ญาณ (Judgment) ของมนุษย์ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) เทคโนโลยีจึงไม่ได้ทำให้ CJD มีความสำคัญน้อยลง หากกลับทำให้เห็นชัดขึ้นว่า การมีข้อมูลกับการมีวิจารณ์ญาณไม่ใช่เรื่องเดียวกัน

ท้ายที่สุด ภาวะผู้นำในยุค AI ไม่ได้อยู่ที่การเลือกระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี แต่อยู่ที่การรู้ว่า อะไรควรให้เทคโนโลยีช่วยมอง อะไรต้องกลับไปทำความเข้าใจกับผู้คน และใครต้องรับผิดชอบ เมื่อถึงเวลาตัดสินใจ

AI อาจช่วยให้ผู้นารู้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้คนมากขึ้น แต่การเข้าใจผู้คนยังคงเป็นหน้าที่ของผู้นำ

6.9 จากความเข้าใจบริบทสู่การนำที่มีวิจารณ์ญาณ (From Understanding Context to Leadership Judgment)

“ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ที่การรู้ว่า ควรนำคนแต่ละวัฒนธรรมอย่างไร แต่อยู่ที่ การรู้ว่า เมื่อบริบทเปลี่ยนไป เราควรมองอะไรเพิ่มก่อนตัดสินใจว่าจะนำอย่างไร”

เมื่อมองย้อนกลับไปตลอดบทนี้ สิ่งที่เราเห็นอาจไม่ใช่คำตอบว่า “ผู้นำข้ามวัฒนธรรมควรมี รูปแบบการนำแบบใด” เพราะยิ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทมากขึ้น เราก็ยิ่ง เห็นว่า วิธีนำที่เหมาะสมไม่ได้ติดอยู่กับพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ความชัดเจนอาจสร้างความมั่นใจ ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์อาจต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้คนมีส่วนร่วมมากขึ้น การให้อิสระ อาจสะท้อนความไว้วางใจสำหรับบางคน แต่หากยังไม่มี ความชัดเจนเพียงพอ สิ่งเดียวกันอาจถูกอ่านว่า เป็นการขาดทิศทาง

สิ่งที่ผู้นำทำจึงไม่ได้มีความหมายด้วยตัวของมันเอง แต่ถูกตีความผ่านความคาดหวัง ประสพการณ์ ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขที่ผู้คนกำลังเผชิญ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจึงเริ่มต้นจากการ ยอมรับว่า ความตั้งใจของผู้นำกับความหมายที่ผู้ตามได้รับอาจไม่ใช่เรื่องเดียวกัน เมื่อสองส่วนนี้ ไม่ตรงกัน สิ่งที่ต้องทำไม่ใช่รีบสรุปว่าใครเข้าใจผิด แต่ต้องย้อนกลับไปมองว่า อะไรในบริบทกำลังทำให้ พฤติกรรมเดียวกันถูกให้ความหมายต่างกัน

จากจุดนี้ ความไว้วางใจ ความหมายร่วม และทิศทางร่วมจึงค่อย ๆ เชื่อมเข้าหากัน เมื่อผู้คนเชื่อว่า ตนสามารถพูดสิ่งที่คิดได้ ความแตกต่างจึงมีโอกาสดำเนินไป และเมื่อความแตกต่างถูกนำมาทำความเข้าใจ แทนที่จะรีบตัดสิน ผู้คนก็มีโอกาสมองเห็นเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังมุมมองของตนและกันมากขึ้น ทิศทางร่วม จึงไม่จำเป็นต้องเกิดจากการทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน หากเกิดจากการมีความเข้าใจร่วมมากพอที่จะ รู้ว่า เรากำลังพยายามทำอะไร และจะใช้ความแตกต่างที่มีอยู่เพื่อเดินไปสู่สิ่งนั้นอย่างไร

แต่การเข้าใจร่วมกันยังต้องถูกนำไปสู่การเลือกและการลงมือทำ เพราะเมื่อทีมต้องตัดสินใจ ความแตกต่างย่อมกลับมาในรูปของข้อมูล ความเสี่ยง ทางเลือก และเกณฑ์ที่แต่ละฝ่ายใช้พิจารณาว่าอะไร เหมาะสม ผู้นำจึงไม่ได้มีหน้าที่ทำให้ความเห็นต่างหมดไปก่อนตัดสินใจ แต่ต้องช่วยให้ ความแตกต่าง ที่มีความหมายถูกนำมาใช้มากพอ ก่อนที่ทีมจะเลือกที่จะเดินทางไปทางใด และเมื่อเลือกแล้ว ผู้คนยังสามารถ เชื่อมการกระทำของตนเองเข้ากับสิ่งที่ตัดสินใจร่วมกันได้

หลักคิดเดียวกันยังปรากฏเมื่อองค์กรเผชิญการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ สิ่งที่ต้องกระตุ้นใจเปลี่ยนอาจเกิดขึ้นได้เร็วกว่าการเปลี่ยนผ่านของผู้คน ขณะที่ AI อาจช่วยให้ผู้นำเข้าถึงข้อมูลวิเคราะห์รูปแบบ และมองเห็นทางเลือกได้มากขึ้น แต่ทั้งสองเรื่องยังย้อนกลับมาสู่คำถามเดียวกันว่า **ผู้นำเข้าใจบริบทมากพอที่จะตัดสินใจหรือยัง** เพราะการเร่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้คนพร้อมขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่นเดียวกับการมีข้อมูลมากขึ้นก็ไม่ได้ทำให้เราเข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลนั้นมากขึ้นเสมอไป

จาก Context สู่ Judgment ก่อนจะเป็น Decision

เมื่อกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** สิ่งที่เกิดขึ้นตลอดบทนี้ทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมไม่ควรถูกใช้เป็นคำตอบสำเร็จรูปสำหรับการนำ แต่เป็นส่วนหนึ่งของ **บริบท (Context)** ที่ช่วยให้ผู้นำมองเห็นว่า ผู้คนอาจกำลังตีความสถานการณ์ต่างกันตรงไหน สิ่งที่เราเห็นนั้นยังต้องผ่าน **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** เพื่อพิจารณาว่า ความแตกต่างใดมีความหมายต่อสถานการณ์จริง อะไรควรปรับ อะไรควรรักษา และอะไรยังต้องทำความเข้าใจเพิ่มก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ว่าจะนำอย่างไรภายใต้เงื่อนไขที่กำลังเผชิญ

จุดสำคัญจึงอยู่ตรงกลางระหว่างบริบทกับการตัดสินใจ เพราะการรู้ว่าคนต่างกันยังไม่เพียงพอ และการมีทฤษฎี ข้อมูล หรือเทคโนโลยีมากขึ้นก็ไม่ได้ทำให้ผู้นำตัดสินใจได้ดีโดยอัตโนมัติ สิ่งที่เราเชื่อมสิ่งเหล่านั้นเข้ากับการกระทำคือ **วิจารณ์ญาณ** หรือความสามารถในการพิจารณาว่า สิ่งใดมีความหมายกับคนกลุ่มนี้ ในสถานการณ์นี้ และในเวลา

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ควรถูกลดเหลือเป็นชุดคำตอบว่า “เมื่อพบคนแบบนี้ ต้องนำแบบนี้” สิ่งที่เราควรติดตัวผู้นำไปมากกว่าคำตอบสำหรับแต่ละวัฒนธรรม คือความสามารถในการ **มองบริบทให้กว้างพอ ฟังให้มากพอก่อนตีความ และใช้วิจารณ์ญาณก่อนเลือกที่จะปรับหรือยืนยันสิ่งใด**

เพราะท้ายที่สุด ผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่จำเป็นต้องทำให้ความแตกต่างหมดไป แต่ต้องสามารถนำคนที่ยังแตกต่างกันให้ **เข้าใจกันมากพอ ตัดสินใจร่วมกันได้ และพร้อมเดินไปในทิศทางเดียวกัน**

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อพูดถึงผู้นำที่ดี เรามักมีภาพบางอย่างอยู่ในใจ บางคนอาจนึกถึงคนที่กล้าตัดสินใจ บางคนให้ความสำคัญกับการรับฟัง ขณะที่บางคนเชื่อว่า ผู้นำที่ดีควรให้อิสระและเปิดพื้นที่ให้คนทำงานด้วยตนเอง ภาพเหล่านี้ไม่ได้ผิด แต่สิ่งที่น่าคิดต่อคือ **เราเคยถามตัวเองหรือไม่ว่า เหตุใดเราจึงเชื่อว่า “การนำที่ดี” ต้องมีหน้าตาเช่นนั้น**

หลายครั้ง สิ่งที่เราเรียกว่า “สไตล์การนำของเรา” อาจไม่ได้เกิดจากการเลือกอย่างมีสติทั้งหมด หากค่อย ๆ ถูกสร้างขึ้นจากประสบการณ์ ผู้นำที่เราเคยทำงานด้วย องค์กรที่เราเติบโตมา รวมถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่ผ่านมา เมื่อวิธีหนึ่งเคยได้ผล เราจึงมีเหตุผลที่จะเชื่อว่า วิธีนั้นน่าจะใช้ได้อีก และตรงนี้เองที่ประสบการณ์ซึ่งเคยช่วยเราอาจเริ่มกลายเป็นกรอบที่ทำให้เรามองเห็นบางอย่างน้อยลง

ลองนึกถึงครั้งหนึ่งที่คุ้นเคยรู้สึก ว่า “ทำไมคนคนนี้ถึงไม่เข้าใจ ทั้งที่เราริบายชัดแล้ว” หรือ “ทำไมทีมถึงไม่ทำในสิ่งที่ตกลงกันไว้” หากย้อนกลับไปมองเหตุการณ์นั้นอีกครั้ง ปัญหาเกิดจากอีกฝ่ายไม่เข้าใจจริง ๆ หรือเป็นไปได้ว่า สิ่งที่เราคิดว่าชัดเจนกำลังมีความหมายอีกแบบหนึ่งเมื่อมองจากตำแหน่งของเขา

คำถามนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำต้องสงสัยการตัดสินใจของตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือปรับตัวตามทุกความคาดหวัง เพราะการนำยังต้องมีทิศทาง หลักการ และจังหวะที่ต้องตัดสินใจ สิ่งที่เราควรระวัง คือ ความมั่นใจที่เกิดขึ้นก่อนที่เราจะมองเห็นบริบทมากพอ

บางที ความสามารถที่สำคัญของผู้นำข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้เริ่มจากการเรียนรู้ว่า คนแต่ละวัฒนธรรมเป็นอย่างไร แต่อาจเริ่มจากคำถามที่ใกล้ตัวกว่านั้นว่า

เมื่อคนตรงหน้าไม่ตอบสนองอย่างที่เราคาด เราพร้อมจะถามก่อนหรือยังว่า มีอะไรที่เรายังไม่เห็น

บทส่งท้าย

เมื่อมาถึงปลายบทนี้ สิ่งที่เราได้เห็นชัดขึ้นคือ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่ได้อยู่ที่การมีรูปแบบการนำที่ใช้ได้กับทุกคน และไม่ได้อยู่ที่การรู้จักความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้มากที่สุด หากอยู่ที่ความสามารถในการมองเห็นว่า เมื่อคน บริบท และเงื่อนไขของการทำงานเปลี่ยนไป สิ่งที่เราเคยเชื่อว่าเป็นวิธีนำที่ดีอาจไม่ได้สร้างความหมายเดิมเสมอไป

ผู้นำจึงต้องทำมากกว่าการเลือกที่จะนำแบบใด เพราะทุกการตัดสินใจเกิดขึ้นท่ามกลางความคาดหวัง ความสัมพันธ์ ข้อจำกัด และความหมายที่ผู้คนอาจมองไม่เหมือนกัน สิ่งที่เราตั้งใจว่าเป็นการให้อิสระอาจถูกอ่านว่าเป็นการขาดทิศทาง ความชัดเจนอาจสร้างความมั่นใจให้บางคน แต่ทำให้อีกคนรู้สึกว่าไม่มีพื้นที่ให้มีส่วนร่วม ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ทุกคนมองสิ่งเหล่านี้เหมือนกัน แต่อยู่ที่การมองเห็นว่า ความแตกต่างใดกำลังมีความหมายต่อการทำงานร่วมกัน

ตรงนี้เองที่ทำให้การปรับตัวของผู้นำไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนไปตามทุกความคาดหวัง สิ่งที่เราควรรักษาไว้อาจไม่ใช่ วิธีนำแบบเดิม แต่คือ **หลักที่เราไม่ควรสูญเสีย** ขณะที่วิธีสื่อสาร วิธีสร้างการมีส่วนร่วม ระดับของการให้อิสระ หรือจังหวะในการตัดสินใจสามารถปรับได้เมื่อบริบทต้องการ เพราะบางครั้งการรักษาหลักการเดิมไว้ อาจต้องอาศัยวิธีที่แตกต่างออกไปจึงจะทำให้หลักการนั้นยังมีความหมายกับผู้คนที่อยู่ตรงหน้า

ท้ายที่สุด ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้วัดจากว่า ผู้นำสามารถทำให้ความแตกต่างหายไปได้มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า เมื่อความแตกต่างปรากฏขึ้น ผู้นำสามารถมองเห็นสิ่งที่มีความหมาย ใช้วิจารณ์ญาณกับสิ่งที่ยังไม่ชัด และพาผู้คนเดินทางร่วมกันได้หรือไม่

เพราะผู้นำไม่จำเป็นต้องมีคำตอบสำหรับทุกบริบท แต่ควรมีวิจารณ์ญาณมากพอที่จะรู้ว่าเมื่อใดไม่ควรรีบตอบ

บทที่ 7

การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (Learning and Adaptation in Cross-Cultural Organizations)

"เหตุใดแนวทางการทำงานที่ประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่ง
จึงอาจไม่สามารถสร้างผลลัพธ์เดียวกันในอีกประเทศหนึ่ง"

โลกธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ขณะที่เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในประเทศหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรที่อยู่อีกซีกโลกได้ภายในเวลาไม่นาน ภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้ องค์กรจำนวนมากจึงให้ความสำคัญกับข้อมูล องค์ความรู้ และเทคโนโลยี ด้วยความเชื่อว่า ยิ่งรู้มากและเข้าถึงข้อมูลได้เร็วเท่าใด ก็ยิ่งมีโอกาสรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากขึ้น

แต่ประสบการณ์ขององค์กรข้ามชาติกลับทำให้เราเห็นว่า **องค์กรที่มีข้อมูลมากที่สุด ไม่ได้เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้ดีที่สุดเสมอไป** หลายองค์กรลงทุนกับระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management Systems) รวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากหน่วยงานทั่วโลก และพัฒนาหลักสูตรหรือมาตรฐานกลางเพื่อให้ทุกสาขาใช้ร่วมกัน แต่เมื่อองค์ความรู้ชุดเดียวกันเดินทางไปถึงประเทศต่าง ๆ ผลลัพธ์กลับไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน บางสาขาสามารถนำไปใช้และสร้างผลลัพธ์ที่ดี ขณะที่บางสาขาต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก และบางแห่งอาจพบว่าแนวทางที่ได้รับมาไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขที่ตนกำลังเผชิญ

สิ่งที่เกิดขึ้นสะท้อนว่า **ความรู้ไม่ได้เดินทางด้วยตัวของมันเอง** เพราะความรู้ทุกชุดล้วนถือกำเนิดขึ้นภายใต้บริบทบางอย่าง วิธีการที่ได้ผลในสังคมหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกสังคมหนึ่ง เช่นเดียวกับแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจถูกตีความต่างออกไปเมื่ออยู่ในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ความท้าทายขององค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่ที่การ “ถ่ายทอดความรู้” ให้รวดเร็วหรือครบถ้วนเพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่ความสามารถในการ **ทำความเข้าใจ แปลความหมาย และปรับใช้องค์ความรู้** นั้นให้สอดคล้องกับบริบทของผู้คนที่แตกต่างกัน (Knowledge Translation)

ในอีกด้านหนึ่ง การเรียนรู้ขององค์กรข้ามวัฒนธรรมก็ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเส้นทางที่ความรู้ไหลจากสำนักงานใหญ่ไปยังสาขาเพียงทิศทางเดียว เพราะสาขาในแต่ละประเทศต่างเผชิญกับลูกค้า คู่ค้า กฎระเบียบ และสภาพแวดล้อมที่สำนักงานใหญ่ไม่ได้เผชิญในแบบเดียวกัน ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่จึงเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่าไม่แพ้ความรู้จากส่วนกลาง เมื่อองค์กรเปิดพื้นที่ให้บทเรียนจากแต่ละแห่งเดินทางกลับมาแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงกัน ความแตกต่างที่เคยถูกมองว่าเป็นความซับซ้อนอาจกลายเป็นจุดเริ่มต้นขององค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรมใหม่ และความสามารถใหม่ของทั้งองค์กร

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า “องค์กรมีความรู้มากเพียงใด” หากอยู่ที่ว่า “องค์กรสามารถทำให้ความรู้จากผู้คนและบริบทที่แตกต่างกัน กลายเป็นศักยภาพร่วมของทั้งองค์กรได้อย่างไร”

เมื่อมองเช่นนี้ การเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่การสะสมข้อมูลให้มากที่สุด หรือ การฝึกอบรมบุคลากรเป็นครั้ง ๆ หากเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้ความรู้จากหลายบริบทสามารถเดินทาง พบกัน ถูกตั้งคำถาม ตีความ และพัฒนาต่อ จนเกิดเป็นความเข้าใจใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย เพราะต่อให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์สูงเพียงใด หากความรู้เหล่านั้นยังคงกระจุกกระจายอยู่กับแต่ละบุคคล องค์กรก็ยังไม่อาจเรียกว่าเรียนรู้ร่วมกัน อย่างแท้จริง

สำหรับผู้เขียน องค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ได้ดี ไม่ใช่องค์กรที่ทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่เป็นองค์กรที่ทำให้ผู้คนซึ่งมีภาษา ประสบการณ์ และวิถีคิดแตกต่างกัน สามารถเรียนรู้จากกันได้ ความแตกต่างจึงไม่จำเป็นต้องถูกลดทอนเพื่อให้งานง่ายขึ้น หากควรถูกเชื่อมโยงให้กลายเป็น ความเข้าใจร่วม และต่อยอดเป็นความสามารถที่ไม่มีบุคคลหรือสาขาใดสร้างขึ้นได้เพียงลำพัง

ด้วยเหตุนี้ บทนี้จึงไม่ได้มุ่งอธิบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในความหมายทั่วไป หากขวนมองว่า องค์กรข้ามวัฒนธรรมจะเปลี่ยน “ความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่ในหลายบริบท” ให้กลายเป็น “ความสามารถร่วมขององค์กร” ได้อย่างไร เส้นทางดังกล่าวเริ่มจากการเรียนรู้ของบุคคล เชื่อมโยงไปสู่ความรู้ร่วมขององค์กร พัฒนาเป็นความสามารถในการปรับตัว เปิดทางให้เกิดนวัตกรรม และท้ายที่สุดจึงต่อยอดเป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน กระบวนการทั้งหมดไม่ได้แยกขาด จากกัน หากหมุนต่อเนื่องเป็นวงจรของการเรียนรู้ ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 กรอบแนวคิดการสร้างองค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Framework for Building Sustainable Cross-Cultural Organizations through Continuous Learning)

ที่มา: ผู้เขียนพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Organizational Management) ร่วมกับกรอบแนวคิด Context–Judgment–Decision (CJD) โดยอาศัยแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995), Crossan et al. (1999), Argote (2013), Teece (2023), Collings et al. (2021), Stahl et al. (2010) และ Farndale et al. (2023)

ภาพที่ 7.1 จึงไม่ได้เสนอขั้นตอนที่องค์กรต้องเดินตามอย่างตายตัว หากแสดงให้เห็น **วงจรของการเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นความสามารถขององค์กร** เริ่มจากสิ่งที่แต่ละคนเรียนรู้ เชื่อมโยงเป็นองค์ความรู้ร่วม พัฒนาไปสู่ความสามารถในการปรับตัว และเปิดทางให้เกิดนวัตกรรม ก่อนต่อยอดเป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ วิจารณ์ญาณ และความสามารถในการเชื่อมโยงความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นเงื่อนไขสำคัญตลอดกระบวนการ

หัวใจของบทนี้จึงอยู่ที่คำถามเดียวว่า องค์กรจะอย่างไรให้สิ่งที่ผู้คนเรียนรู้จากความแตกต่าง ไม่หยุดอยู่เพียงกับคนหรือพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง แต่ค่อย ๆ กลายเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรสามารถเรียนรู้ใช้และเติบโตไปด้วยกันได้

ความรู้และการเรียนรู้ผ่านบริบททางวัฒนธรรม (Knowledge and Learning through Cultural Contexts)

“เหตุใดผู้ที่ได้รับข้อมูลชุดเดียวกัน จึงอาจเรียนรู้และนำข้อมูลนั้นไปใช้แตกต่างกัน”

เมื่อองค์กรขยายการดำเนินงานไปยังหลายประเทศ ความคิดหนึ่งที่ดูสมเหตุสมผลคือ หากทุกหน่วยงานได้รับข้อมูลเดียวกัน ผ่านการอบรมในหลักสูตรเดียวกัน และใช้มาตรฐานการทำงานชุดเดียวกัน ผลลัพธ์ก็น่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะในมุมมองขององค์กร การกำหนดแนวทางร่วมช่วยลดความคลาดเคลื่อน ทำให้การประสานงานง่ายขึ้น และช่วยรักษามาตรฐานขององค์กรในพื้นที่ต่าง ๆ

แต่เมื่อแนวทางเหล่านั้นถูกนำไปใช้จริง ผลลัพธ์กลับไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป แม้สำนักงานใหญ่จะส่งคู่มือฉบับเดียวกัน จัดการอบรมด้วยเนื้อหาเดียวกัน และใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน บางสาขาอาจนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ได้ทันที ขณะที่บางสาขาต้องปรับเปลี่ยน และบางแห่งอาจพบว่า วิธีที่กำหนดจากส่วนกลางไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขที่ตนกำลังเผชิญ ความแตกต่างนี้ไม่ได้หมายความว่า บุคลากรในบางประเทศเรียนรู้ได้ดีกว่าหรือมีความสามารถมากกว่า หากสะท้อนว่า การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นจากสิ่งที่องค์กรส่งไปเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความหมายที่ผู้รับสร้างขึ้นจากสิ่งนั้นด้วย

ลองพิจารณาองค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งที่ต้องการยกระดับคุณภาพการบริการลูกค้า สำนักงานใหญ่กำหนดให้พนักงานแสดงความกระตือรือร้นผ่านการทักทาย การสบตา และการเข้าไปเสนอความช่วยเหลือโดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าเรียก แนวทางนี้เกิดจากความตั้งใจที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการดูแลและมีความสำคัญต่อองค์กร

เมื่อแนวทางเดียวกันถูกนำไปใช้ในแต่ละประเทศ ผลลัพธ์กลับแตกต่างกัน บางสาขาสามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ เพราะพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภคในพื้นที่ แต่ในบางบริบท การเข้าหาลูกค้าอย่างรวดเร็วหรือการสบตาอย่างต่อเนื่องอาจถูกมองว่าใกล้ชิดเกินไป พนักงานจึงต้องปรับวิธีการบริการให้สุภาพ สงบ หรือเว้นระยะห่างมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคมที่ตนทำงานอยู่

สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้เราเห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง “สิ่งที่องค์กรส่งไป” กับ “สิ่งที่ผู้คนได้รับ” เพราะสิ่งที่เดินทางออกจากสำนักงานใหญ่คือข้อมูลและแนวปฏิบัติ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อข้อมูลนั้นไปถึงแต่ละพื้นที่คือ การตีความ ผู้คนไม่ได้รับความรู้ในฐานะผู้รับสารที่ว่างเปล่า หากเชื่อมโยงสิ่งที่ได้รับเข้ากับภาษา ประสบการณ์ ความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และความหมายที่สังคมของตนมีต่อพฤติกรรมนั้น

ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นการส่งความรู้จาก “ผู้รู้” ไปยัง “ผู้รับ” เพียงฝ่ายเดียว หากเป็นกระบวนการที่ความรู้ถูกเลือก ตีความ และปรับความหมายผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนกับบริบทที่พวกเขากำลังเผชิญ มุมมองนี้สอดคล้องกับงานด้านการเรียนรู้ขององค์กรที่ชี้ว่า ความรู้ไม่ได้ดำรงอยู่ในรูปของข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่ถูกหล่อหลอมผ่านประสบการณ์ ปฏิสัมพันธ์ และบริบททางสังคมที่ผู้คนใช้ทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น (Argote, 2013; Easterby-Smith & Lyles, 2011) และสำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม แม้ข้อมูลจะเหมือนกัน ความหมายที่เกิดขึ้นก็อาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (Farndale et al., 2023; Stahl et al., 2010)

จากการถ่ายทอดความรู้ สู่การเรียนรู้ระหว่างบริบท

หากความรู้ต้องผ่านการตีความ คำถามขององค์กรจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “จะอย่างไรให้ทุกสาขาได้รับความรู้เหมือนกัน” แต่ต้องถามต่อว่า “จะอย่างไรให้ความรู้ที่เดินทางไปยังแต่ละพื้นที่ยังคงหลักสำคัญไว้ และในขณะเดียวกันสามารถถูกปรับให้ใช้ได้จริงในบริบทนั้น”

คำถามนี้ทำให้บทบาทของสาขาในแต่ละประเทศเปลี่ยนไป จากเดิมที่อาจถูกมองว่าเป็นเพียง “ผู้รับและนำความรู้ไปใช้” มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างความรู้ขององค์กร เพราะแต่ละสาขาต่างเผชิญกับลูกค้า คู่ค้า กฎระเบียบ และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สิ่งที่สาขาเรียนรู้จากการปรับแนวทางให้เข้ากับพื้นที่จึงเป็นองค์ความรู้ที่สำนักงานใหญ่อาจไม่สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยตนเอง

งานศึกษาด้านธุรกิจระหว่างประเทศจึงชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบขององค์กรข้ามชาติไม่ได้เกิดจากการมีองค์ความรู้มากที่สุดเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถในการเรียนรู้จากหลายบริบทพร้อมกัน องค์กรที่เปิดโอกาสให้แต่ละสาขาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตั้งคำถาม และส่งสิ่งที่ตนค้นพบกลับเข้าสู่องค์กร ย่อมมีโอกาสพัฒนาความรู้ที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้มากกว่าองค์กรที่ยึดแนวคิด “สำนักงานใหญ่คิด สาขาปฏิบัติ” เพียงทิศทางเดียว (Teece, 2023; Collings et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม การเปิดพื้นที่ให้ความรู้เดินทางระหว่างผู้คนและหน่วยงานไม่ได้หมายความว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะความรู้ไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรขององค์กร แต่ยังเกี่ยวข้องกับอำนาจ สถานะ ความไว้วางใจ และผลประโยชน์ของผู้ที่ถือครองความรู้ด้วย

องค์กรจึงต้องเผชิญกับความตึงเครียดระหว่าง การแบ่งปันความรู้กับการคุ้มครองความรู้ ในด้านหนึ่ง การเรียนรู้ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนระหว่างสาขา แต่อีกด้านหนึ่ง ความรู้บางประเภทอาจเป็น ความลับทางการค้าหรือเป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขัน การเปิดเผยโดยไม่มีขอบเขตจึงอาจเพิ่ม ความเสี่ยงต่อการรั่วไหลไปยังคู่แข่งหรือพันธมิตรภายนอก (Cristofaro, 2023; Leung & Morris, 2023)

แม้ภายในองค์กรเอง ความรู้ก็ไม่ได้ถูกแบ่งปันอย่างเท่าเทียมเสมอไป เพราะสำหรับบางคน ความรู้ อาจเชื่อมโยงกับสถานะ อำนาจ หรือความมั่นคงในการทำงาน บุคลากรจึงอาจเลือกแบ่งปันเฉพาะ กับคนที่ตนไว้วางใจหรือสมาชิกในกลุ่มที่คุ้นเคย ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงไม่ได้ทำให้องค์กร เรียนรู้ได้มากขึ้นโดยอัตโนมัติ หากขาดความไว้วางใจ ความแตกต่างอาจกลับทำให้ผู้คนรวมตัวกันเป็น กลุ่มย่อยและเก็บความรู้ไว้ภายในกลุ่มของตนเอง (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

เมื่อความรู้เดินทาง แต่บริบทอาจไม่ได้เดินทางไปด้วย

เทคโนโลยีทำให้ข้อมูลสามารถเดินทางข้ามประเทศได้ภายในเวลาไม่กี่วินาที แต่ **ความเร็วของการส่งข้อมูลไม่ได้รับประกันความครบถ้วนของความรู้** เพราะความรู้จำนวนมากเกิดจากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถบรรจุลงในคู่มือ รายงาน หรือระบบ ดิจิทัลได้ทั้งหมด

โดยเฉพาะ **ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)** เมื่อถูกย่อให้เหลือเพียงขั้นตอนหรือข้อความ สาขาที่รับความรู้จะรู้ว่า “ต้องทำอะไร” แต่ไม่เข้าใจว่า **เหตุใดจึงต้องทำเช่นนั้น เหตุใดวิธีนั้นจึงเคยได้ผล และภายใต้เงื่อนไขแบบใดที่มันอาจไม่ได้ผลอีกต่อไป** (Koveshnikov et al., 2023; Stigliani & Ravasi, 2024)

นี่คือเหตุผลที่ระบบจัดการความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมต้องมี พื้นที่ให้ผู้คนถาม อธิบาย แลกเปลี่ยน และตีความร่วมกัน เพื่อให้สิ่งที่เดินทางไปถึงปลายทางไม่ได้มีเพียง “ข้อมูล” แต่ยังคงมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังความรู้นั้นด้วย

สำหรับผู้เขียน การเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนตีความข้อมูลเหมือนกัน หากเป็นการสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้คน **ปลอดภัยพอที่จะแลกเปลี่ยน กล้าพอที่จะตั้งคำถาม และมีพื้นที่พอที่จะปรับความรู้ให้เข้ากับความเป็นจริงของตนเอง** โดยยังคงรักษาเป้าหมายและหลักการสำคัญขององค์กรไว้ร่วมกัน

จากบริบท สู่อะไรที่นำไปใช้ได้จริง

เมื่อมองผ่านกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การเรียนรู้ขององค์กรข้ามวัฒนธรรมเริ่มจากการทำความเข้าใจ **บริบท (Context)** ว่า ความรู้ กำลังถูกนำไปใช้กับใคร ภายใต้ภาษา วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และข้อจำกัดแบบใด จากนั้นจึงใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** พิจารณาว่า ส่วนใดของความรู้ควรรักษา ส่วนใดควรปรับ และวิธีใดเหมาะกับ สถานการณ์ ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** เลือกแนวทางที่ยังรักษาเป้าหมายขององค์กรและ สามารถสร้างคุณค่าได้จริงในพื้นที่นั้น

แต่กระบวนการไม่ควรจบลงเมื่อสาขานำความรู้ไปใช้ เพราะสิ่งที่แต่ละพื้นที่เรียนรู้ควรสามารถเดินทางกลับเข้าสู่องค์กรได้อีกครั้ง เมื่อประสบการณ์จากหลายสาขาถูกแลกเปลี่ยน เปรียบเทียบ และตีความร่วมกัน ความรู้ที่เคยเป็นของพื้นที่หนึ่งก็มีโอกาสพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ของทั้งองค์กร

ดังนั้น การกล่าวว่า “ยิ่งองค์กรมีความหลากหลายมาก ก็ยิ่งเรียนรู้ได้มาก” อาจเป็นข้อสรุปที่เร็วเกินไป ความหลากหลายจะกลายเป็นพลังของการเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้างความไว้วางใจ เปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้จากผู้ที่แตกต่างกันได้รับการรับฟังอย่างมีคุณค่า มิฉะนั้น ความรู้เหล่านั้นก็อาจยังคงกระจุกกระจายอยู่กับบุคคล กลุ่ม หรือสาขาใดสาขาหนึ่ง โดยไม่เคยกลายเป็นความสามารถร่วมขององค์กร

ท้ายที่สุด คำถามสำคัญจึงไม่ใช่ว่า องค์กรมีองค์ความรู้มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า องค์กรสามารถทำให้ความรู้จากผู้คนและบริบทที่แตกต่างกันเดินทางมาพบกัน ถูกตั้งคำถาม และพัฒนาเป็นความเข้าใจร่วมได้มากเพียงใด

เพราะองค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ได้ดี ไม่ได้เกิดจากการทำให้ทุกสาขา เรียนรู้เหมือนกัน แต่เกิดจากความสามารถในการทำให้ สิ่งที่แตกต่างกันสาขาเรียนรู้จากความแตกต่าง กลายเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรเรียนรู้ร่วมกันได้

7.2 จากความรู้ของบุคคลสู่ความรู้ร่วมขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (From Individual Knowledge to Shared Organizational Knowledge)

“เหตุใดองค์กรที่มีบุคลากรเก่งจำนวนมาก จึงอาจยังไม่สามารถใช้ความรู้เหล่านั้นร่วมกันได้”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ความรู้ไม่ได้ถูกนำไปใช้โดยปราศจากบริบท คำถามที่ตามมาจึงไม่ใช่เพียงว่า แต่ละคนเรียนรู้อะไร หากอยู่ที่ว่า สิ่งที่แตกต่างกันจะกลายเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจ ใช้ และพัฒนาต่อได้อย่างไร

คำถามนี้มีความสำคัญมากสำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะบุคลากรไม่ได้แตกต่างกันเพียงสิ่งที่รู้ แต่ยังแตกต่างกันในวิธีอธิบาย วิธีแบ่งปัน และวิธีแสดงให้เห็นว่าตนเองรู้อะไร บางคนคุ้นเคยกับการอธิบายอย่างเป็นระบบและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ขณะที่บางคนถ่ายทอดได้ดีกว่าผ่านการสาธิต การทำงานร่วมกัน หรือการพูดคุยในสถานการณ์จริง ความรู้ที่มีคุณค่าจึงอาจปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ และไม่ใช่ทุกส่วนที่จะมองเห็นได้จากรายงาน คู่มือ หรือฐานข้อมูลขององค์กร

องค์กรจำนวนไม่น้อยมักเชื่อว่า หากมีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง องค์กรก็น่าจะมีความรู้สูงตามไปด้วย แต่ ความรู้ของบุคคลกับความรู้ขององค์กรไม่ใช่เรื่องเดียวกัน บุคลากรคนหนึ่งอาจวิเคราะห์สถานการณ์ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ แต่หากสิ่งที่เขารู้ยังคงผูกติดอยู่กับตัวเขา เมื่อย้ายงาน เกษียณ หรือเปลี่ยนบทบาท องค์กรก็อาจสูญเสียความรู้นั้นไปพร้อมกัน

คำถามที่องค์กรต้องตอบจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “ใครรู้อะไร” แต่ต้องถามต่อว่า “เราจะทำอย่างไรให้สิ่งที่คนคนหนึ่งรู้ สามารถกลายเป็นสิ่งที่คนอื่นเรียนรู้และนำไปใช้ได้”

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงบริษัทชำมชาติแห่งหนึ่งที่มีผู้จัดการประจำสาขาทำงานในตลาดท้องถิ่นมานาน เขาสามารถอ่านสัญญาณของตลาด เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า และรู้ว่าเมื่อใดควรพูด เมื่อใดควรรอ เมื่อใดควรยืนยันข้อเสนอ และเมื่อใดควรเปิดพื้นที่ให้อีกฝ่ายตัดสินใจ ความสามารถเหล่านี้ช่วยให้สาขารักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

แต่เมื่อสำนักงานใหญ่ขอให้เขาถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้จัดการจากสาขาอื่น สิ่งที่เคยทำได้ อย่างเป็นธรรมชาติกลับอธิบายออกมาเป็นขั้นตอนได้ยาก หลายอย่างเกิดจากการสังเกต รายละเอียด เล็ก ๆ และประสบการณ์ที่สั่งสมจากการทำงานร่วมกับผู้คนในพื้นที่มาเป็นเวลานาน ความรู้เช่นนี้ ไม่ได้อยู่ในคู่มือ และไม่สามารถถ่ายทอดได้ครบถ้วนผ่านสไลด์เพียงไม่กี่หน้า

สถานการณ์นี้ช่วยให้เราเห็นความแตกต่างระหว่าง **ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** กับ **ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)** ความรู้แบบชัดแจ้งสามารถอธิบาย เขียน บันทึก หรือถ่ายทอดผ่านเอกสารได้ เช่น ขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบ มาตรฐาน หรือข้อมูลเชิงเทคนิค ขณะที่ความรู้ฝังลึก เกิดจากประสบการณ์ การฝึกฝน ความสัมพันธ์ และความเข้าใจสถานการณ์ ซึ่งแม้แต่เจ้าของความรู้เอง ก็อาจอธิบายออกมาเป็นคำพูดได้ไม่ทั้งหมด (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995)

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความรู้ฝังลึกมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะความสามารถในการทำงานกับผู้คนที่มีภาษาและวัฒนธรรมต่างกันไม่ได้เกิดจากการจดจำกฎเพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการเรียนรู้ว่า **ควรอ่านสถานการณ์อย่างไร ควรปรับวิธีสื่อสารเมื่อใด และควรสร้างความสัมพันธ์แบบใด จึงจะเหมาะกับบริบท** หากองค์กรให้คุณค่าเฉพาะความรู้ที่สามารถเขียนลงในเอกสารได้ ความรู้ส่วนหนึ่ง ที่ทำให้งานข้ามวัฒนธรรมประสบความสำเร็จอาจไม่เคยถูกนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเลย

ความรู้บางอย่างไม่ได้เดินทางผ่านคำอธิบาย

การเปลี่ยนความรู้ของบุคคลให้กลายเป็นความรู้ร่วมจึงไม่ใช่เพียงการเก็บเอกสารหรือสร้างฐานข้อมูลให้ใหญ่ขึ้น หากต้องสร้างโอกาสให้ผู้คนได้ทำงานร่วมกัน สังเกต ตั้งคำถาม แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์จริง เพราะความรู้บางอย่างไม่ได้เดินทางผ่านคำอธิบาย แต่ **เดินทางผ่านประสบการณ์ที่ผู้คนมีร่วมกัน**

แนวคิดการสร้างความรู้ขององค์กรจึงให้ความสำคัญกับการเคลื่อนไหวระหว่างความรู้ฝังลึก กับความรู้แบบชัดแจ้ง บุคลากรอาจเริ่มจากการแบ่งปันสิ่งที่ตนเคยพบ ถ่ายทอดวิธีคิดที่อยู่เบื้องหลัง การปฏิบัติ และช่วยกันอธิบายว่า เหตุใดวิธีหนึ่งจึงได้ผล จากนั้นองค์กรจึงค่อยนำความเข้าใจเหล่านั้น มาจัดระบบ เชื่อมโยง และพัฒนาเป็นแนวทางที่ผู้อื่นสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

แต่ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม กระบวนการนี้ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างราบรื่นเสมอไป เพราะการแบ่งปันความรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” เพียงอย่างเดียว หากยังเกี่ยวข้องกับ **ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และโครงสร้างอำนาจ** ภายในองค์กรด้วย บุคลากรอาจมีสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ไม่มั่นใจว่า

ความคิดเห็นของตนจะได้รับการยอมรับหรือไม่ บางคนอาจเกรงว่า การตั้งคำถามต่อแนวทางจากสำนักงานใหญ่จะถูกมองว่าไม่ให้ความร่วมมือ ขณะที่บางคนอาจรู้สึกว่าการรู้จากพื้นที่มีคุณค่าน้อยกว่าความรู้ที่มาจากส่วนกลาง

ในสถานการณ์เช่นนี้ ปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่องค์กร “**ไม่มีความรู้**” แต่อยู่ที่ **ความรู้บางส่วนไม่มีพื้นที่ให้ปรากฏ**

ลองนึกถึงการประชุมระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาในหลายประเทศ ผู้บริหารส่วนกลางนำเสนอแนวทางใหม่และเปิดให้ทุกสาขาแสดงความคิดเห็น สมาชิกบางคนเสนอข้อกังวลอย่างตรงไปตรงมา ขณะที่อีกหลายคนเลือกเงียบ แม้จะเห็นว่าแนวทางดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับตลาดของตน หากสำนักงานใหญ่ตีความความเงียบว่าเป็นความเห็นพ้อง แนวทางนั้นก็อาจถูกนำไปใช้โดยไม่มีการปรับแก้ และปัญหาที่สมาชิกบางคนมองเห็นตั้งแต่แรกจึงค่อยปรากฏขึ้นในภายหลัง สิ่งที่องค์กรสูญเสียจึงไม่ได้มีเพียงเวลาและทรัพยากร แต่รวมถึงโอกาสที่จะนำความรู้จากพื้นที่เข้ามาช่วยการตัดสินใจตั้งแต่ต้น

การเปิดโอกาสให้พูด ยังไม่เท่ากับการทำให้ความรู้ถูกได้ยิน

การสร้างความรู้ร่วมจึงไม่ได้หมายถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิพูดเท่านั้น แต่ต้องทำให้ผู้คนที่รู้สึกด้วยว่า **สิ่งที่ตนรู้ได้รับการรับฟังและมีคุณค่าต่อองค์กรจริง** เพราะเมื่ออำนาจในการพูดและอำนาจในการกำหนดว่า “**ความรู้ใดสำคัญ**” ไม่เท่าเทียมกัน ความรู้ของบางกลุ่มก็อาจถูกมองข้ามได้ แม้องค์กรจะมีระบบการมีส่วนร่วมที่ดูเปิดกว้างก็ตาม

ความรู้ร่วมจึงไม่ใช่การนำความรู้ของทุกคนมาองรวมกัน แต่เกิดจากกระบวนการที่ผู้คนช่วยกันตรวจสอบ เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงสิ่งที่แต่ละฝ่ายรู้ จนสามารถแยกให้ออกว่า **อะไรคือหลักการที่ใช้ร่วมกันได้ อะไรคือความรู้เฉพาะพื้นที่ และอะไรควรถูกพัฒนาขึ้นใหม่จากการเรียนรู้ร่วมกัน**

ในความหมายนี้ ความรู้ร่วมไม่ได้หมายถึงการที่ทุกคนเข้าใจทุกเรื่องเหมือนกัน หากหมายถึงการมีความเข้าใจร่วมมากพอที่จะนำความรู้ที่แตกต่างกันมาใช้เพื่อทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ความรู้จากสำนักงานใหญ่และความรู้จากพื้นที่จึงไม่ควรถูกจัดลำดับโดยอัตโนมัติว่าอะไรเหนือกว่า หากควรถูกนำมาวางร่วมกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายช่วยกันมองเห็นสิ่งที่อีกฝ่ายอาจมองไม่เห็น

งานด้านการเรียนรู้ขององค์กรยังชี้ว่า ความรู้จะกลายเป็นความสามารถขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อถูกฝังอยู่ใน **กิจวัตร กระบวนการ ระบบ ความสัมพันธ์ และวิธีตัดสินใจ** ไม่ใช่เพียงอยู่ในความทรงจำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Crossan et al., 1999; Argote, 2013) การอบรมคนให้เก่งขึ้นจึงยังไม่เพียงพอ หากสิ่งที่คนเรียนรู้ไม่เคยเปลี่ยนเป็นวิธีคิดหรือวิธีทำงานใหม่ขององค์กร

เมื่อความรู้บางอย่างได้รับการยอมรับมากกว่าความรู้อีกแบบหนึ่ง

การทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ร่วมยังมีข้อจำกัดที่ละเอียดอ่อนกว่านั้น เพราะความรู้ อาจเชื่อมโยงกับอำนาจและความมั่นคงในการทำงาน บุคลากรบางคนอาจมองว่า สิ่งที่ตนรู้คือ

เหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรยังต้องพึ่งพาตน การขอให้แบ่งปันความรู้โดยไม่ทำให้ผู้แบ่งปันมั่นใจว่าตนยังได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม จึงอาจทำให้เกิดการหวงแหนความรู้ หรือแบ่งปันเพียงบางส่วนที่ไม่กระทบต่อสถานะของตน (Farndale et al., 2023; Zander et al., 2012)

เทคโนโลยีก็ไม่ได้แก้ปัญหานี้ทั้งหมด แม้องค์กรจะสามารถจัดเก็บขั้นตอน แนวทาง และบทเรียนไว้ได้จำนวนมาก แต่เมื่อความรู้ถูกตัดออกจากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขที่ทำให้ความรู้นั้นเกิดผล ผู้ที่นำไปใช้ในอีกพื้นที่หนึ่งอาจเข้าใจเพียงว่า “ต้องทำอะไร” โดยไม่เข้าใจว่า “เหตุใดจึงต้องทำเช่นนั้น” หรือ “แนวทางนี้เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขใด” (Koveshnikov et al., 2023; Stigliani & Ravasi, 2024)

สิ่งที่ละเอียดอ่อนยิ่งกว่าคือ อำนาจของภาษาและกรอบคิดของสำนักงานใหญ่ในหลายองค์กร ความรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น “ความรู้ขององค์กร” มักอยู่ในภาษาของส่วนกลาง และถูกนำเสนอในรูปแบบที่สอดคล้องกับสิ่งที่สำนักงานใหญ่คุ้นเคย ขณะที่ความรู้จากสาขาท้องถิ่น แม้มีคุณค่าต่อการดำเนินงานจริง อาจถูกมองข้ามเพราะถูกถ่ายทอดด้วยภาษาที่ไม่คล่อง ไม่อยู่ในรูปแบบรายงานที่คุ้นเคย หรือไม่สอดคล้องกับภาพของสิ่งที่องค์กรเรียกว่า “มืออาชีพ” ความรู้จึงไม่ได้หายไปเพราะไม่มีอยู่ แต่บางครั้งหายไปเพราะองค์กรไม่สามารถมองเห็นคุณค่าของมันได้ (Caprar et al., 2022; Koveshnikov et al., 2023)

สำหรับผู้เขียน การเปลี่ยนความรู้ของบุคคลให้กลายเป็นความรู้ร่วมจึงไม่ใช่การ “ดึงความรู้ออกจากคนแล้วนำไปเก็บไว้ในระบบ” หากเป็นการสร้างความสัมพันธ์และกระบวนการที่ทำให้ผู้คนเต็มใจนำสิ่งที่ตนรู้มาแลกเปลี่ยน ยอมให้ผู้อื่นตั้งคำถาม และร่วมกันพัฒนาความเข้าใจใหม่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับทั้งองค์กร

จากสิ่งที่คนรู้ สู่วิธีที่องค์กรสามารถทำได้

หากเรามองกลับมายังกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) การเปลี่ยนความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ร่วมเริ่มจากการเข้าใจ บริบท (Context) ของเจ้าของความรู้ ทั้งประสบการณ์ วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ และเงื่อนไขที่ทำให้ความรู้นั้นเกิดขึ้น จากนั้นจึงใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) พิจารณาว่า ส่วนใดสามารถถ่ายทอดได้โดยตรง ส่วนใดต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ และส่วนใดต้องปรับความหมายก่อนนำไปใช้ในบริบทใหม่ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่ทำให้ความรู้ไม่หยุดอยู่กับบุคคล หากกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีคิด วิธีทำงาน และความสามารถขององค์กร

ท้ายที่สุด องค์กรข้ามวัฒนธรรมไม่ได้ขาดความรู้เสมอไป แต่อาจขาด พื้นที่ ความไว้วางใจ และกระบวนการที่ทำให้ความรู้จากผู้คนต่างบริบทเดินทางมาพบกันได้ หากความรู้ยังอยู่กับคนเก่งเพียงไม่กี่คน องค์กรอาจเข้มแข็งได้เพียงช่วงเวลาที่คนเหล่านั้นยังอยู่ แต่เมื่อความรู้สามารถถูกแลกเปลี่ยน ติความ และพัฒนาร่วมกัน ความสามารถของบุคคลจึงค่อย ๆ กลายเป็นความสามารถของทั้งองค์กร

เพราะองค์กรไม่ได้เรียนรู้เพียงเพราะมี “คนเก่ง” จำนวนมาก

แต่องค์กรเริ่มเรียนรู้จริงเมื่อ สิ่งทีแต่ละคนรู้สามารถเชื่อมโยง เด็บโต และกลายเป็นสิ่งที่คนอื่นนำไปใช้ได้

7.3 จากการเรียนรู้สู่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (From Organizational Learning to Adaptive Capability)

"เหตุใดบางองค์กรจึงเรียนรู้มาก แต่กลับปรับตัวได้น้อย"

เมื่อความรู้ของบุคคลสามารถเชื่อมโยงจนกลายเป็นความรู้ร่วมขององค์กร คำถามต่อไปคือ ความรู้นั้นทำให้องค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้จริงหรือไม่

คำถามนี้สำคัญ เพราะการมีความรู้กับการปรับตัวไม่ใช่เรื่องเดียวกัน องค์กรบางแห่งมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลจำนวนมาก และมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ดี แต่เมื่อบริบทเปลี่ยนกลับยังคงใช้วิธีคิดและวิธีทำงานเดิม ขณะที่บางองค์กรอาจไม่ได้มีทรัพยากรมากที่สุด แต่สามารถเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น ทบทวนสิ่งที่เคยเชื่อ และปรับวิธีทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ความแตกต่างจึงไม่ได้อยู่ที่ว่า องค์กรใดรู้มากกว่า หากอยู่ที่ว่า องค์กรใดสามารถนำสิ่งที่รู้มาใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่า

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม โจทย์นี้ยิ่งซับซ้อน เพราะความเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน สิ่งที่ประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่งอาจไม่เหมาะกับอีกประเทศหนึ่ง และวิธีที่เคยได้ผลในอดีตอาจไม่สามารถตอบโจทย์สถานการณ์ใหม่ได้อีกต่อไป

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า

“องค์กรมีความรู้มากเพียงใด”

แต่อยู่ที่ว่า

“เมื่อบริบทเปลี่ยน องค์กรพร้อมทบทวนสิ่งที่เคยรู้มากเพียงใด”

สถานการณ์ชวนคิด

ลองนึกถึงองค์กรข้ามชาติแห่งหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในประเทศต้นกำเนิดมาเป็นเวลานาน เมื่อขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้รูปแบบการบริหาร แนวทางการตลาด และกระบวนการทำงานแบบเดิม เพราะเชื่อว่าสิ่งที่เคยสร้างความสำเร็จน่าจะใช้ได้กับตลาดอื่นเช่นกัน

ในช่วงแรก ความแตกต่างอาจยังไม่ปรากฏชัด แต่เมื่อพฤติกรรมของผู้บริโภค คู่แข่งขัน และกฎระเบียบในพื้นที่เริ่มเปลี่ยนไป วิธีเดิมกลับตอบโจทย์ได้น้อยลง ที่น่าสนใจคือ องค์กรไม่ได้ขาดข้อมูล หากมีข้อมูลจากตลาดใหม่อยู่แล้ว เพียงแต่ข้อมูลเหล่านั้นยังไม่มากพอที่จะทำให้องค์กรตั้งคำถามกับสิ่งที่ตนเคยเชื่อ

ในอีกด้านหนึ่ง องค์กรอีกแห่งเลือกใช้ประสบการณ์จากแต่ละประเทศเป็นโอกาสในการทบทวนตนเอง สาขาต่าง ๆ สามารถนำทั้งความสำเร็จ ความผิดพลาด และสิ่งที่ทดลองแล้วไม่ได้ผลกลับมา

แลกเปลี่ยนกัน สิ่งที่เราเรียนรู้จึงไม่ได้ถูกเก็บไว้เพียงเพื่อบอกว่า “ที่ผ่านมาเกิดอะไรขึ้น” แต่ถูกนำมาใช้เพื่อคิดว่า “จากสิ่งที่เกิดขึ้น เราควรทำอะไรต่างไปจากเดิม”

ตรงนี้เองที่ทำให้การเรียนรู้เริ่มเปลี่ยนจาก **สิ่งที่องค์กรรู้** ไปเป็น **สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้**

เมื่อการเรียนรู้ต้องนำไปสู่การขยายขององค์กร

แนวคิดเรื่อง **ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)** ช่วยอธิบายการขยายในลักษณะนี้โดยมองว่า องค์กรต้องสามารถรับรู้สัญญาณและความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น (**Sensing**) มองเห็นโอกาสและตัดสินใจว่าจะตอบสนองอย่างไร (**Seizing**) และเมื่อจำเป็น ต้องสามารถปรับทรัพยากร โครงสร้าง หรือวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ (**Transforming**) (Teece, 2023)

แต่สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความสามารถเหล่านี้ไม่ได้อยู่ที่สำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว เพราะสัญญาณของความเปลี่ยนแปลงจำนวนมากเกิดขึ้นในพื้นที่ก่อนที่จะมองเห็นจากส่วนกลาง สาขาในแต่ละประเทศจึงไม่ได้เป็นเพียงปลายทางของนโยบาย หากยังเป็น **จุดที่องค์กรสามารถมองเห็นสิ่งใหม่ได้ก่อน**

สิ่งที่สาขาเรียนรู้จากลูกค้า คู่ค้า บุคลากร กฎระเบียบ หรือสภาพการแข่งขันในพื้นที่ อาจกลายเป็นสัญญาณสำคัญของการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรสามารถนำบทเรียนเหล่านั้นกลับมาเชื่อมโยงกัน ก็จะช่วยให้องค์กรได้ชัดขึ้นว่า **อะไรยังใช้ร่วมกันได้ อะไรต้องปรับ และอะไรอาจต้องคิดใหม่ทั้งหมด**

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวไม่ได้ยากเพราะองค์กรไม่รู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนอย่างไรเสมอไป บางครั้งสิ่งที่ยากกว่าคือ **การยอมรับว่าสิ่งที่เคยทำให้เราประสบความสำเร็จ อาจไม่ใช่คำตอบของสถานการณ์ใหม่อีกแล้ว**

เมื่อความสำเร็จเดิมทำให้เรามองสิ่งใหม่ไม่เห็น

ความสำเร็จสร้างประสบการณ์ แต่ในอีกด้านหนึ่งก็อาจสร้างความมั่นใจต่อวิธีเดิมมากเกินไป องค์กรที่ใช้แนวทางหนึ่งแล้วประสบความสำเร็จซ้ำ ๆ อาจค่อย ๆ มองแนวทางนั้นเป็น “วิธีที่ถูกต้อง” มากกว่าจะมองว่าเป็น “วิธีที่เหมาะสมกับบริบทในช่วงเวลาหนึ่ง”

นี่คือสิ่งที่แนวคิด **กับดักของความสำเร็จ (Competency Trap)** ช่วยให้เรามองเห็น เมื่อความรู้และวิธีปฏิบัติที่เคยสร้างผลลัพธ์ที่ดีถูกใช้ซ้ำจนไม่ถูกตั้งคำถาม องค์กรอาจมองข้ามสัญญาณของความเปลี่ยนแปลง หรือยังคงพยายามทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ทั้งที่โจทย์ตรงหน้าอาจเปลี่ยนไปแล้ว (Cristofaro, 2021; Farndale et al., 2023)

ในองค์กรข้ามชาติ ปัญหานี้ยิ่งละเอียดอ่อน เพราะแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดได้ทั้งจากส่วนกลางและจากพื้นที่ สำนักงานใหญ่อาจยึดติดกับแนวทางที่เคยสร้างความสำเร็จ ขณะที่สาขา ก็อาจปกป้องวิธีทำงานที่ตนคุ้นเคย เมื่อแต่ละฝ่ายใช้ประสบการณ์ของตนเป็นหลักฐานว่าวิธีของตน “ถูกต้อง” ความรู้ที่ควรช่วยให้องค์กรปรับตัวจึงอาจกลับกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้แต่ละฝ่ายยึดอยู่กับสิ่งเดิม (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลางที่รวดเร็วเกินไปก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรกำลังปรับตัวได้ดีเสมอไป การนำระบบหรือมาตรฐานเดียวกันไปใช้ทั่วทั้งองค์กรอาจสร้างความรวดเร็วและความเป็นระเบียบ แต่หากไม่เปิดพื้นที่ให้บริบทท้องถิ่นเข้ามามีส่วนในการตีความ การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดขึ้นในระดับระบบ โดยที่วิธีคิดและพฤติกรรมของผู้คนยังไม่ได้เปลี่ยนตาม (Collings et al., 2021; Caprar et al., 2022)

ดังนั้น การปรับตัวจึงไม่ใช่การเปลี่ยนให้มากหรือเปลี่ยนให้เร็วที่สุด แต่คือการเปลี่ยนในสิ่งที่ควรเปลี่ยน โดยยังรู้ว่าอะไรควรรักษาไว้

บางครั้งการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการกล้าทบทวนสิ่งที่เคยรู้

ตรงนี้ทำให้ การละทิ้งการเรียนรู้เดิม (Unlearning) มีความหมายต่อการปรับตัว เพราะองค์กรไม่สามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ด้วยการสะสมความรู้เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว บางครั้งต้องย้อนกลับมาทบทวนสมมติฐาน วิธีคิด หรือแนวปฏิบัติที่เคยใช้ และยอมรับว่าสิ่งที่เคยเหมาะสมอาจไม่เหมาะสมกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนไปแล้ว

การละทิ้งในความหมายนี้ไม่ได้หมายถึงการปฏิเสธประสบการณ์เดิม เพราะประสบการณ์ยังคงมีคุณค่า สิ่งที่ต้องระวังคือ อย่าให้ประสบการณ์กลายเป็นกรอบที่ทำให้เรามองเห็นได้เฉพาะสิ่งที่เราเคยเห็น

สำหรับผู้เขียน นี่คือจุดที่ทำให้การเรียนรู้กับการปรับตัวแตกต่างกันอย่างสำคัญ

การเรียนรู้ทำให้เรารู้มากขึ้น แต่การปรับตัวทำให้เรารู้ว่า สิ่งที่เราควรจะเลิกใช้ต่อ ปรับใหม่หรือวางลงเมื่อใด

และบางครั้ง สิ่งที่ยากที่สุดสำหรับองค์กรอาจไม่ใช่การเรียนรู้สิ่งใหม่ แต่คือการยอมรับว่าคำตอบที่เคยถูก อาจไม่ถูกสำหรับบริบทที่กำลังอยู่ตรงหน้า

จากการเรียนรู้สู่การปรับตัวผ่าน CJD

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) จะเห็นว่า การปรับตัวไม่ได้เริ่มจากการเปลี่ยนแปลง แต่เริ่มจากการกลับไปมอง บริบท (Context) ว่า สิ่งใดกำลังเปลี่ยน และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความหมายต่อองค์กรอย่างไร จากนั้นจึงใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) พิจารณาว่า ความรู้และแนวทางเดิมส่วนใดยังมีคุณค่า ส่วนใดต้องปรับ และส่วนใดควรถูกสร้างขึ้นใหม่ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ว่า องค์กรควรขยับอย่างไร จึงจะตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ได้โดยไม่สูญเสียสิ่งที่ยังควรรักษาไว้

มองในลักษณะนี้ ความสามารถในการปรับตัวจึงไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนทุกครั้งที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยน หากอยู่ที่ การแยกให้ออกว่าอะไรคือสัญญาณที่ควรให้ความสำคัญ อะไรคือความสำเร็จเดิมที่ยังควรรักษา และอะไรคือสิ่งที่ถึงเวลาต้องยอมปล่อย

ท้ายที่สุด องค์กรที่เติบโตได้ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศจึงไม่ใช่องค์กรที่ไม่เคยผิดพลาด หรือ องค์กรที่รู้มากที่สุด หากเป็นองค์กรที่สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้กลับมาตรวจสอบกับบริบท ใช้วิจารณ์ญาณ กับสิ่งที่ตนรู้ และกล้าปรับเมื่อคำตอบเดิมไม่เหมาะกับคำถามใหม่อีกต่อไป

เพราะการเรียนรู้ไม่ได้มีคุณค่าเพียงทำให้องค์กรรู้มากกว่าเดิม แต่มีคุณค่าเมื่อทำให้องค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นเหมือนเดิม ในวันที่บริบทไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

7.4 จากการปรับตัวสู่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมร่วมข้ามวัฒนธรรม (From Adaptive Capability to Cross-Cultural Collaborative Innovation)

"เหตุใดบางองค์กรจึงมีผู้คนที่มีความสามารถมากมาย แต่กลับสร้างนวัตกรรมได้น้อยกว่า ที่ควร"

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า การเรียนรู้จะมีความหมายต่อองค์กรเมื่อสิ่งที่เรียนรู้ สามารถนำไปใช้เพื่อปรับตัวกับบริบทที่เปลี่ยนไป แต่การปรับตัวเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอสำหรับ โลกธุรกิจที่การแข่งขันไม่ได้อรอให้องค์กรพร้อม เพราะในขณะที่บางองค์กรปรับตัวเมื่อความเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นแล้ว บางองค์กรกลับสามารถใช้สิ่งที่เรียนรู้เพื่อมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ และสร้างสิ่งใหม่ขึ้น ก่อนที่สถานการณ์จะบังคับให้ต้องเปลี่ยน

คำถามจึงขยับจาก “องค์กรสามารถปรับตัวได้หรือไม่” ไปสู่คำถามที่สำคัญกว่า คือ “องค์กร สามารถเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้ให้กลายเป็นนวัตกรรมได้หรือไม่”

เมื่อกล่าวถึงนวัตกรรม เราอาจนึกถึงคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีใหม่ หรือหน่วยงาน วิจัยและพัฒนา แต่ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม นวัตกรรมจำนวนมากไม่ได้เกิดจากความคิดของคนใด คนหนึ่ง หากเกิดขึ้นเมื่อผู้คนที่มีความรู้ ประสบการณ์ และวิธีมองปัญหาแตกต่างกันสามารถนำสิ่งที่ ตนเห็นมาเชื่อมโยงกัน จนเกิดเป็นคำตอบใหม่ที่ไม่มีใครสามารถสร้างขึ้นได้เพียงลำพัง

ตรงนี้เองที่ทำให้ความหลากหลายมีคุณค่าต่อการสร้างนวัตกรรม เพราะคนที่เติบโต ทำงาน และเรียนรู้จากบริบทต่างกันย่อมไม่ได้มองปัญหาผ่านกรอบเดียวกัน สิ่งที่คนหนึ่งมองว่าเป็นข้อจำกัด อีกคน อาจมองเห็นเป็นโอกาส ขณะที่วิธีแก้ปัญหาก็เป็นเรื่องราวปกติในบริบทหนึ่งอาจกลายเป็นแนวคิดใหม่ เมื่อถูกนำไปเชื่อมโยงกับอีกบริบทหนึ่ง ความแตกต่างจึงไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรต้อง “จัดการ” แต่สามารถเป็น **วัตถุดิบของการสร้างสิ่งใหม่** ได้ด้วย

อย่างไรก็ตาม การมีความหลากหลายไม่ได้หมายความว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะการมีหลายมุมมองกับการทำให้หลายมุมมอง **สร้างบางสิ่งร่วมกัน** เป็นคนละเรื่อง

สถานการณ์ชวนคิด

ลองพิจารณาทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง สมาชิกประกอบด้วยวิศวกร จากญี่ปุ่น นักออกแบบจากยุโรป นักการตลาดจากสหรัฐอเมริกา และผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมผู้บริโภค จากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทุกคนมีความเชี่ยวชาญในสาขาของตน แต่เมื่อเริ่มทำงานร่วมกัน กลับพบว่า แต่ละฝ่ายกำลังมองผลิตภัณฑ์ผ่านคำถามคนละชุด

วิศวกรให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ นักการตลาดมองการแข่งขันและโอกาสทางการตลาด นักออกแบบสนใจประสบการณ์ของผู้ใช้ ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ตั้งคำถามว่า ผลิตภัณฑ์นั้นสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้บริโภคในแต่ละประเทศจริงหรือไม่ ในช่วงแรก ความแตกต่างเหล่านี้ อาจทำให้การประชุมคุยงยากกว่าทีมที่คิดคล้ายกันเสียอีก

หากผู้นำรีบเลือกข้อเสนอดีที่สุดตั้งแต่ต้น ความรู้ส่วนหนึ่งก็อาจถูกตัดออกก่อนที่จะมีโอกาสเชื่อมโยงกับความรู้อื่น แต่เมื่อแต่ละฝ่ายได้อธิบายว่า **เหตุใดจึงมองปัญหาเช่นนั้น** ความคิดเห็นที่เคยขัดกันอาจเริ่มเผยให้เห็นความสัมพันธ์บางอย่าง ทีมอาจพบว่า ผลิตภัณฑ์ไม่จำเป็นต้องเลือกระหว่างความน่าเชื่อถือ ประสบการณ์ของผู้ใช้ ความสามารถในการแข่งขัน หรือความเหมาะสมกับตลาดท้องถิ่น หากสามารถนำข้อจำกัดและความรู้ของแต่ละฝ่ายมาช่วยกันออกแบบคำตอบใหม่

สถานการณ์นี้ทำให้เราเห็นว่า **นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการทำให้ความแตกต่างหายไป แต่เกิดจากการทำให้ความแตกต่างสามารถทำงานร่วมกันได้**

งานด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรจึงชี้ว่า ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายแหล่งจนเกิดคุณค่าในรูปแบบใหม่ (Argote, 2013; Teece, 2023; Stahl et al., 2010)

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความหมายของนวัตกรรมจึงกว้างกว่าการคิดผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีใหม่ เพราะสิ่งใหม่อาจเกิดจากการนำสิ่งที่แต่ละคนรู้ สิ่งของแต่ละบริบทเผชิญ และวิธีที่ผู้คนต่างกลุ่มมองปัญหามาเชื่อมโยงกัน จนเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือวิธีทำงานที่ตอบโจทย์ได้ดีกว่าสิ่งเดิม

ความหลากหลายสร้างความเป็นไปได้ แต่ไม่ได้รับประกันนวัตกรรม

แม้ความหลากหลายจะเพิ่มจำนวนมุมมองที่องค์กรสามารถนำมาใช้ แต่ก็เพิ่มความซับซ้อนในการทำงานร่วมกันด้วย หากสมาชิกเริ่มแบ่งกลุ่มตามสัญชาติ ภาษา หรือสายงาน ความแตกต่างที่ควรสร้างมุมมองใหม่อาจกลักลับกลายเป็นรอยแยกในทีม และทำให้ความขัดแย้งเคลื่อนจากเรื่องของความคิดไปสู่เรื่องของความสัมพันธ์ (Koveshnikov et al., 2023; Zander et al., 2012)

ในทำนองเดียวกัน การเปิดพื้นที่ให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นไม่ได้หมายความว่า **ทุกความคิดจะถูกได้ยินด้วยน้ำหนักเท่ากัน** ภาษา รูปแบบการสื่อสาร และความคุ้นเคยกับวิธีอภิปรายขององค์กร อาจทำให้บางคนมีอิทธิพลต่อการสนทนามากกว่า สมาชิกที่ใช้ภาษากลางได้คล่องหรือคุ้นเคยกับการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาอาจถูกมองเห็นได้ง่าย ขณะที่ความคิดของผู้ที่สื่อสารอย่างระมัดระวังหรืออ้อมกว่าอาจถูกมองข้าม ทั้งที่แนวคิดนั้นอาจมีคุณค่าต่อการพัฒนานวัตกรรมไม่ต่างกัน (Caprar et al., 2022; Stigliani & Ravasi, 2024)

อีกความแตกต่างหนึ่งอยู่ที่ **วิธีมองความเสี่ยง** สมาชิกบางคนอาจพร้อมทดลองสิ่งใหม่แม้ข้อมูลยังไม่ครบ ขณะที่อีกคนต้องการความชัดเจนและหลักฐานมากกว่าก่อนตัดสินใจ ความแตกต่างนี้ไม่ควร

ถูกตีความอย่างรวดเร็วว่า ฝ่ายหนึ่ง “กล้า” แต่อีกฝ่าย “ต่อต้านนวัตกรรม” เพราะทั้งสองมุมมองมีคุณค่าต่อการตัดสินใจ ฝ่ายหนึ่งช่วยให้องค์กรไม่พลาดโอกาส ขณะที่อีกฝ่ายช่วยให้มองเห็นความเสี่ยงที่อาจถูกละเลย หากผู้นำสามารถทำให้สองมุมมองนี้ทำงานร่วมกันได้ ความแตกต่างก็อาจช่วยให้องค์กรสร้างสิ่งใหม่โดยไม่ละทิ้งวิสัยทัศน์ที่จำเป็น (Koveshnikov et al., 2023)

ดังนั้น โจทย์ของผู้นำจึงไม่ใช่การลดความแตกต่างเพื่อให้ทีมตกลงกันได้เร็วที่สุด แต่คือการแยกให้ออกว่า ความแตกต่างใดกำลังช่วยให้เราเห็นสิ่งที่ยังไม่มีเห็น และความแตกต่างใดกำลังทำให้ผู้คนไม่สามารถฟังกันได้อีกต่อไป

จากหลายความคิด สู่คุณค่าใหม่ร่วมกัน

สำหรับผู้เขียน องค์กรที่สร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีคนเก่งที่สุด หากเป็นองค์กรที่ทำให้ผู้คนซึ่งมีความรู้และประสบการณ์แตกต่างกันสามารถ นำสิ่งที่ตนรู้เข้ามาแลกเปลี่ยน ยอมให้ความคิดของตนถูกตั้งคำถาม และเชื่อมโยงกับสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น จนความคิดที่เคยเป็นของคนใดคนหนึ่งค่อย ๆ กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ทีมสร้างขึ้นร่วมกัน

หากเชื่อมกลับมายังกรอบ บริบท-วิสัยทัศน์-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) การสร้างนวัตกรรมร่วมเริ่มจากการทำความเข้าใจ บริบท (Context) ของผู้คน ตลาด และสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป จากนั้นจึงใช้ วิสัยทัศน์ (Judgment) เพื่อเชื่อมโยงมุมมอง ตรวจสอบข้อจำกัด และพัฒนาแนวคิดที่มีความเป็นไปได้ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่เปลี่ยนความคิดเหล่านั้นให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือวิธีทำงานที่สร้างคุณค่าได้จริง

เมื่อมองเช่นนี้ ความหลากหลายจึงไม่ใช่ข้อได้เปรียบหรืออุปสรรคโดยตัวมันเอง สิ่งที่กำหนดผลลัพธ์คือ องค์กรสามารถทำอะไรกับความแตกต่างที่มีอยู่ หากความแตกต่างหยุดอยู่ที่การมีหลายความคิดเห็น องค์กรก็เพียงมีความหลากหลายมากขึ้น แต่หากความคิดเห็นเหล่านั้นสามารถพบกัน ถูกท้าทาย และต่อยอดซึ่งกันและกัน ความแตกต่างก็มีโอกาสกลายเป็นนวัตกรรม

ท้ายที่สุด ความได้เปรียบขององค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้คนมองโลกเหมือนกัน หากอยู่ที่ความสามารถในการทำให้ สิ่งที่แตกต่างกันมองเห็นไม่เหมือนกัน กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ทุกคนไม่เคยมองเห็นมาก่อน

เพราะนวัตกรรมไม่ได้เริ่มจากการมีความคิดที่ดีที่สุดเพียงความคิดเดียว แต่อาจเริ่มจากการทำให้ความคิดที่แตกต่างกันมีโอกาสสร้างคำตอบใหม่ร่วมกัน

7.5 จากนวัตกรรมสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (From Innovation to Cross-Cultural Competitive Advantage)

“เหตุใดบางองค์กรจึงสร้างนวัตกรรมได้มาก แต่กลับไม่สามารถรักษาความได้เปรียบไว้ได้อย่างยั่งยืน”

จากหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า ความแตกต่างของผู้คนสามารถกลายเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมได้ เมื่อองค์กรมีกระบวนการที่ทำให้ความรู้และมุมมองที่หลากหลายเชื่อมโยงกัน แต่การสร้างสิ่งใหม่ได้ยังไม่ใช่ปลายทาง เพราะในโลกธุรกิจที่ความรู้และเทคโนโลยีเดินทางได้รวดเร็ว สิ่งที่ยังต้องคิดขึ้นในวันนี้อาจถูกเรียนรู้ เลียนแบบ หรือพัฒนาให้ดีกว่าได้ในเวลาไม่นาน

คำถามจึงไม่ควรหยุดอยู่ที่ว่า “องค์กรสร้างนวัตกรรมได้หรือไม่” หากต้องถามต่อว่า “องค์กรจะเปลี่ยนนวัตกรรมนั้นให้กลายเป็นความสามารถที่สร้างคุณค่าได้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไร”

ลองพิจารณาบริษัทข้ามชาติสองแห่งที่เข้าสู่ตลาดใหม่ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน ทั้งสองมีเทคโนโลยีและทรัพยากรไม่แตกต่างกันมาก และต่างนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด บริษัทแรกเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศต้นกำเนิดแทบโดยไม่ปรับเปลี่ยน เพราะเชื่อว่า สิ่งที่ได้รับ การตอบรับที่ดีก็น่าจะสร้างผลลัพธ์ในประเทศอื่นได้เช่นกัน ขณะที่อีกบริษัทใช้เวลาเรียนรู้ผู้บริโภค รับฟังทีมงานในพื้นที่ และค่อย ๆ ปรับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของตลาดนั้น

ในระยะสั้น บริษัทแรกอาจเคลื่อนไหวได้เร็วกว่า แต่เมื่อเวลาผ่านไป บริษัทที่สองกลับสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด สร้างความผูกพันกับลูกค้า และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ยาวนานกว่า ความแตกต่างจึงไม่ได้อยู่ที่ว่า ใครมีนวัตกรรมมากกว่า หากอยู่ที่ว่า ใครสามารถเรียนรู้จากตลาดและเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้ให้กลายเป็นความสามารถขององค์กรได้ต่อเนื่องกว่า

นวัตกรรมสร้างความแตกต่าง แต่ยังไม่สร้างความได้เปรียบเสมอไป

ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้เกิดจากการมีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถถูกเลียนแบบ ทดแทน หรือสูญเสียคุณค่าเมื่อความต้องการของตลาดเปลี่ยนไป สิ่งที่รักษาความได้เปรียบไว้ได้ยากกว่าการเลียนแบบคือ **ความสามารถที่อยู่เบื้องหลังการสร้างสิ่งเหล่านั้น** ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการเรียนรู้จากตลาด เชื่อมโยงความรู้จากหลายพื้นที่ ปรับสิ่งที่องค์กรมีให้เหมาะกับบริบท และสร้างสิ่งใหม่ขึ้นอีกครั้งเมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนไป

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประเด็นนี้มีความหมายมากขึ้น เพราะองค์กรไม่ได้แข่งขันด้วยทรัพยากรจากพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเท่านั้น หากสามารถเรียนรู้จากหลายประเทศพร้อมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นในตลาดหนึ่งอาจช่วยให้องค์กรมองเห็นโอกาสในอีกตลาด ขณะที่ข้อผิดพลาดจากสาขาหนึ่งอาจกลายเป็นบทเรียนที่ช่วยให้อีกสาขาไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์

ความได้เปรียบจึงไม่ได้อยู่ที่การมี “แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด” (Best Practice) แล้วนำไปใช้ให้เหมือนกันทุกแห่ง แต่อาจอยู่ที่ความสามารถในการมองให้ออกว่า **อะไรควรถูกถ่ายทอด อะไรควรถูกปรับ และอะไรควรถูกสร้างขึ้นใหม่เมื่อบริบทเปลี่ยน**

ตรงนี้ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรข้ามวัฒนธรรมมีลักษณะที่ต่างจากการครอบครองทรัพยากรบางอย่าง เพราะทรัพยากรอาจถูกซื้อ เทคโนโลยีอาจถูกเลียนแบบ และผลิตภัณฑ์อาจถูกพัฒนาให้ใกล้เคียงกันได้ แต่ความสามารถในการทำให้ผู้คนจากหลายบริบท **เรียนรู้ร่วมกัน ตีความ**

สิ่งที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนความรู้นั้นให้กลายเป็นการตอบสนองใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถคัดลอกได้ง่ายในเวลาเดียวกัน

ความได้เปรียบที่แท้จริงอาจไม่ได้อยู่ในสิ่งที่องค์กรมี

เมื่อมองเช่นนี้ เราอาจต้องกลับมาตั้งคำถามกับความหมายของคำว่า “ความสามารถในการแข่งขัน” อีกครั้ง เพราะหากมองเพียงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหนึ่ง เราอาจให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย เทคโนโลยี หรือความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าองค์กรกำลังแข่งขันได้ดีเพียงใด ในวันนี้ มากกว่าจะตอบว่า องค์กรจะยังสามารถแข่งขันได้หรือไม่ เมื่อเงื่อนไขของการแข่งขันเปลี่ยนไป

องค์กรที่มีความได้เปรียบในระยะยาวจึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีคำตอบที่ดีที่สุดอยู่ตลอดเวลา หากเป็นองค์กรที่สามารถ สร้างคำตอบใหม่ได้เมื่อคำตอบเดิมไม่เพียงพอ

ความสามารถเช่นนี้ไม่ได้เกิดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เกิดจากการเชื่อมโยงสิ่งที่องค์กรเรียนรู้ในหลายระดับ ความรู้จากลูกค้าในพื้นที่อาจทำให้เห็นความต้องการใหม่ ประสบการณ์ของพนักงาน อาจเผยให้เห็นข้อจำกัดของกระบวนการเดิม ขณะที่มุมมองจากสำนักงานใหญ่ช่วยเชื่อมโยงสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศเข้ากับภาพรวมขององค์กร เมื่อความรู้เหล่านี้สามารถเดินทางและพบกันได้ องค์กรจึงไม่ได้เพียงตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง แต่สามารถใช้ความแตกต่างของบริบทเป็นแหล่งสร้างความสามารถใหม่ได้ด้วย

เมื่อสิ่งที่สร้างความได้เปรียบ กลับกลายเป็นสิ่งที่องค์กรยึดติด

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จที่เกิดจากนวัตกรรมก็อาจสร้างข้อจำกัดได้เช่นเดียวกับความสำเร็จรูปแบบอื่น เมื่อผลิตภัณฑ์ วิธีการ หรือรูปแบบธุรกิจหนึ่งสร้างผลลัพธ์ที่ดี องค์กรอาจเริ่มลงทุนกับสิ่งนั้นมากขึ้น จนค่อย ๆ มองความสำเร็จเดิมเป็นสิ่งที่ต้องปกป้อง มากกว่าจะเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้จากมัน

ความท้าทายจึงอยู่ที่การรักษาสมดุลระหว่าง การใช้ประโยชน์จากสิ่งที่องค์กรทำได้ที่อยู่แล้ว กับ การสำรวจสิ่งใหม่ที่สามารถกลายเป็นความสามารถขององค์กรในอนาคต หากให้ความสำคัญกับสิ่งเดิมมากเกินไป องค์กรอาจมีประสิทธิภาพสูงแต่ค่อย ๆ สูญเสียความสามารถในการมองเห็นสิ่งใหม่ในทางกลับกัน หากไล่ตามสิ่งใหม่ตลอดเวลาโดยไม่ต่อยอดสิ่งที่เรียนรู้ให้เกิดคุณค่า องค์กรก็อาจมีนวัตกรรมจำนวนมากแต่ไม่สามารถเปลี่ยนนวัตกรรมเหล่านั้นให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม สมดุลนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงระหว่าง “ของเก่า” กับ “ของใหม่” แต่ยังเกิดขึ้นระหว่าง สิ่งที่ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร กับ สิ่งที่ควรปล่อยให้แต่ละพื้นที่แตกต่างกัน การสร้างมาตรฐานมากเกินไปอาจทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการตอบสนองต่อบริบท ขณะที่การให้อิสระมากเกินไปก็อาจทำให้ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละแห่งไม่สามารถเชื่อมกลับมาเป็นความสามารถของทั้งองค์กรได้

ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกที่จะ “เป็นสากล” หรือ “เป็นท้องถิ่น” หากอยู่ที่ความสามารถในการตัดสินใจว่า เมื่อใดควรเชื่อม เมื่อใดควรปรับ และเมื่อใดควรเปิดพื้นที่ให้ความแตกต่างสร้างคำตอบของตนเอง

จากนวัตกรรมสู่ความสามารถที่สร้างคุณค่าได้ต่อเนื่อง

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) ความสามารถในการแข่งขันไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจที่ถูกต้องเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากวงจรที่องค์กรสามารถกลับมามอง บริบท (Context) ที่เปลี่ยนไป ใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) เพื่อพิจารณาว่า ความรู้ นวัตกรรม และความสามารถโดยยังสร้างคุณค่า สิ่งใดควรถูกปรับ และสิ่งใดควรถูกสร้างขึ้นใหม่ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่เหมาะกับเงื่อนไขในช่วงเวลานั้น

สิ่งสำคัญคือ การตัดสินใจครั้งหนึ่งไม่ได้เป็นจุดสิ้นสุด เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นประสบการณ์ชุดใหม่ให้ทั้งองค์กรเรียนรู้อีกครั้ง วงจร Context-Judgment-Decision จึงหมุนกลับไปสู่การเรียนรู้ และทำให้ความสามารถในการแข่งขันไม่ใช่สถานะที่องค์กร “มี” แล้วรักษาไว้ได้ตลอดไป หากเป็นความสามารถที่ต้องถูกสร้างและสร้างใหม่อย่างต่อเนื่อง

สำหรับผู้เขียน ความได้เปรียบที่ยั่งยืนขององค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงอาจไม่ได้อยู่ที่สิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้นได้ก่อนคู่แข่ง แต่อยู่ที่ความสามารถในการเรียนรู้ ปรับ และสร้างคุณค่าใหม่ได้อีกครั้ง เมื่อสิ่งที่เคยสร้างความได้เปรียบไม่เพียงพออีกต่อไป

เพราะในโลกที่ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และแม้แต่ตัวนวัตกรรมสามารถถูกเลียนแบบได้เร็วขึ้น สิ่งที่ถูกเลียนแบบได้ยากกว่าอาจไม่ใช่ “สิ่งที่องค์กรสร้างขึ้น”

แต่คือ “วิธีที่องค์กรเรียนรู้จนสามารถสร้างสิ่งใหม่ขึ้นได้อีกครั้ง”

7.6 องค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Building Sustainable Cross-Cultural Organizations through Continuous Learning)

“เหตุใดบางองค์กรจึงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แม้โลกธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

เมื่อเดินทางมาถึงช่วงท้ายของบทนี้ เราอาจเริ่มเห็นแล้วว่า การเรียนรู้ การปรับตัว นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันไม่ได้เป็นเรื่องที่แยกออกจากกัน หากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงและส่งต่อกันอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้คนจะมีคุณค่าต่อองค์กรก็ต่อเมื่อสามารถเดินทางไปพบกับความรู้ของผู้อื่น ถูกตั้งคำถาม ตีความ และพัฒนาจนกลายเป็นความเข้าใจร่วม ก่อนที่ความเข้าใจนั้นจะถูกนำไปใช้เพื่อปรับตัวและสร้างสิ่งใหม่เมื่อบริบทเปลี่ยนไป

ในความหมายนี้ ความสามารถในการแข่งขันจึงไม่ได้เริ่มต้นที่ปลายทาง แต่เริ่มตั้งแต่วันที่องค์กรยังสามารถ เรียนรู้จากสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และไม่ยึดความสำเร็จในอดีตเป็นคำตอบของอนาคต เพราะสิ่งที่เคยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ อาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับที่จะพาองค์กรเดินต่อไปได้เมื่อเงื่อนไขของตลาด เทคโนโลยี ผู้คน หรือสังคมเปลี่ยนไป

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ประเด็นนี้ยังมีความหมาย เพราะการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นท่ามกลางผู้คนที่มีมองโลกเหมือนกัน แต่เกิดจากผู้คนที่มีความภาษา ประสบการณ์ และวิธีคิดแตกต่างกัน ความหลากหลายจึงสามารถเปิดให้องค์กรมองเห็นสิ่งที่คนกลุ่มเดียวอาจมองไม่เห็น แต่ความแตกต่างเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้องค์กรเรียนรู้ หากผู้คนยังไม่ไว้วางใจกัน ไม่กล้าแบ่งปันสิ่งที่ตนรู้ หรือรู้สึกว่าคุณรู้จากบางพื้นที่ที่คุณค่าน้อยกว่าความรู้จากส่วนกลาง ความหลากหลายที่องค์กรมีอยู่ก็อาจไม่เคยกลายเป็นศักยภาพขององค์กรได้จริง

ตรงนี้ทำให้เห็นว่า **องค์กรที่มีความหลากหลายมาก ไม่ได้หมายความว่า จะเรียนรู้ได้มากตามไปด้วย** สิ่งสำคัญอยู่ที่องค์กรสามารถทำให้ความแตกต่างเหล่านั้นเดินทางมาพบกันได้มากเพียงใด และสามารถเปลี่ยนสิ่งที่แต่ละคนรู้ให้กลายเป็นความสามารถที่ผู้อื่นและองค์กรนำไปใช้ได้หรือไม่

แนวคิดเรื่อง **ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)** ช่วยอธิบายความเชื่อมโยงนี้ได้ชัดเจน เพราะความได้เปรียบในระยะยาวไม่ได้เกิดจากการครอบครองทรัพยากรหรือองค์ความรู้เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่ความสามารถในการรับรู้ความเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อโอกาส และปรับเปลี่ยนทรัพยากรหรือวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทใหม่อย่างต่อเนื่อง (Argote, 2013; Teece, 2023; Collings et al., 2021)

แต่การสร้างองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่ได้หมายความว่า องค์กรต้องเปลี่ยนทุกสิ่งอยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้ที่ดีต้องอาศัยวิจรรณญาณในการแยกให้ออกว่า **อะไรควรรักษา อะไรควรพัฒนา และอะไรถึงเวลาต้องปล่อย**

ด้านหนึ่ง องค์กรต้องรักษาสมดุลระหว่าง **การใช้ประโยชน์จากความรู้เดิม (Exploitation)** กับ **การแสวงหาความรู้ใหม่ (Exploration)** การมุ่งค้นหาสิ่งใหม่ตลอดเวลาอาจทำให้องค์กรสูญเสียประสิทธิภาพจากสิ่งที่ทำได้ดีอยู่แล้ว แต่การพึ่งพาความสำเร็จเดิมมากเกินไปก็อาจทำให้องค์กรมองไม่เห็นว่าการปรับตัวได้เปลี่ยนไปแล้ว (Farndale et al., 2023; Zander et al., 2012)

อีกด้านหนึ่ง การเรียนรู้บางครั้งไม่ได้หมายถึงการรู้เพิ่ม แต่หมายถึงการยอมรับว่า **บางสิ่งที่เคยรู้ อาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป** การละทิ้งวิธีคิดเดิม (Unlearning) จึงเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ เพราะกิจวัตร กระบวนการ และบรรทัดฐานจำนวนมากอาจฝังอยู่ในองค์กรจนกลายเป็นสิ่งที่ไม่มีใครตั้งคำถาม การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาจึงไม่ได้ทำให้องค์กรเปลี่ยน หากวิธีคิดที่อยู่เบื้องหลังการทำงานยังคงเหมือนเดิม (Koveshnikov et al., 2023; Caprar et al., 2022)

สิ่งที่ต้องระมัดระวังไม่แพ้กันคือ **ใครมีสิทธิทำให้องค์กรเรียนรู้** เพราะในองค์กรข้ามวัฒนธรรมความรู้ไม่ได้มีอำนาจเท่ากันเสมอไป หากเสียงจากบางประเทศ บางสาขา หรือบางกลุ่มได้รับการรับฟังมากกว่า ความรู้ที่มีคุณค่าจากอีกหลายพื้นที่ก็อาจไม่เคยเดินทางเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร แม้องค์กรจะกล่าวว่าตนเองเปิดรับความหลากหลายก็ตาม (Koveshnikov et al., 2023; Stigliani & Ravasi, 2024)

สำหรับผู้เขียน ตรงนี้คือหัวใจขององค์กรข้ามวัฒนธรรมที่เรียนรู้ได้จริง องค์กรเช่นนี้ไม่ได้แตกต่างจากองค์กรอื่นเพราะมีคนเก่งกว่า มีข้อมูลมากกว่า หรือมีเทคโนโลยีที่ดีกว่า หากแตกต่างตรงที่สามารถทำให้ **ความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่กับผู้คนและบริบทต่าง ๆ เดินทางมาพบกัน เรียนรู้จากกัน และเติบโตไปพร้อมกับองค์กร**

เมื่อมองผ่านกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเริ่มจากการมอง **บริบท (Context)** ว่าอะไรในตลาด เทคโนโลยี วัฒนธรรม และผู้คนกำลังเปลี่ยนไป จากนั้นจึงใช้ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** เชื่อมโยงความรู้จากหลายพื้นที่ ทบทวนสมมติฐานเดิม และแยกให้ออกว่าสิ่งใดยังมีคุณค่า สิ่งใดควรปรับ และสิ่งใดควรสร้างขึ้นใหม่ ก่อนนำไปสู่ **การตัดสินใจ (Decision)** ที่ไม่ได้เพียงแก้ปัญหาของวันนี้ แต่ช่วยสร้างความสามารถใหม่สำหรับวันข้างหน้าด้วย

เมื่อมองเช่นนี้ ความยั่งยืนจึงไม่ได้หมายถึงการรักษาความสำเร็จให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด แต่คือการรักษา **ความสามารถที่จะเรียนรู้และสร้างความสามารถใหม่** ไว้ให้ได้ เพราะเมื่อองค์กรยังเรียนรู้ได้ ก็ยังมีโอกาสปรับตัว เมื่อยังปรับตัวได้ ก็ยังสามารถสร้างสิ่งใหม่ และเมื่อกระบวนการนี้ดำเนินต่อไป ความสามารถในการแข่งขันก็จะไม่ผูกติดอยู่กับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือความสำเร็จในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง แต่กลายเป็นศักยภาพที่องค์กรสามารถพัฒนาต่อจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนหนึ่ง และจากบริบทหนึ่งสู่อีกบริบทหนึ่งได้

ท้ายที่สุด องค์กรข้ามวัฒนธรรมที่ยั่งยืนอาจไม่ใช่องค์กรที่ **รู้มากที่สุด** แต่คือองค์กรที่ยังสามารถถามตัวเองได้เสมอว่า

สิ่งที่เราเคยรู้ ยังเหมาะกับบริบทที่กำลังเปลี่ยนไปหรือไม่

และเมื่อคำตอบคือ “ไม่” องค์กรนั้นพร้อมเรียนรู้ใหม่ ปรับใหม่ และเดินต่อไปโดยไม่ปล่อยให้ความสำเร็จในอดีตกลายเป็นข้อจำกัดของอนาคต

เพราะความยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการมีคำตอบเดิมไว้ใช้ได้ยาวนานที่สุด

หากเกิดจากความสามารถในการสร้างคำตอบใหม่ เมื่อบริบทไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

7.7 จากการเรียนรู้ของผู้คนสู่ปัญญาร่วมขององค์กร (From Individual Learning to Organizational Wisdom)

“องค์กรจะรู้มากขึ้นได้อย่างไร โดยไม่เพียงมีข้อมูลมากขึ้น”

เมื่อมองย้อนกลับไปตลอดบทนี้ เราอาจเห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรไม่ได้เริ่มต้นจากระบบฐานข้อมูล หรือเทคโนโลยี หากเริ่มจากผู้คนที่พบเห็นสิ่งต่าง ๆ ผ่านประสบการณ์ของตนเอง คนแต่ละคนมองเห็นบางสิ่ง เรียนรู้บางอย่าง และให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านบริบทที่ตนคุ้นเคย สิ่งที่องค์กร “รู้” จึงเริ่มต้นจากความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่ในผู้คน ก่อนจะค่อย ๆ ถูกแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง และพัฒนาเป็นความรู้ร่วมขององค์กร ดังที่เส้นทางของบทนี้ได้เชื่อมการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ความรู้ร่วม การปรับตัว นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

แต่หากหยุดเพียงการรวบรวมความรู้ องค์กรอาจ “รู้มากขึ้น” โดยยังไม่ได้ “เข้าใจดีขึ้น” เพราะการมีข้อมูลและประสบการณ์จำนวนมากไม่ได้บอกโดยอัตโนมัติว่า ข้อมูลใดสำคัญ ความรู้ใดควรถูกนำมาใช้ หรือบทเรียนใดที่เคยถูกต้องกำลังหมดความหมายเมื่อบริบทเปลี่ยนไป

ตรงนี้เองที่ทำให้เราต้องขยับจากคำว่า **ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)** ไปสู่สิ่งที่ผู้เขียนเรียกว่า **ปัญญาขององค์กร (Organizational Wisdom)**

ปัญญาในความหมายนี้ไม่ได้หมายถึงการที่ทุกคนคิดเหมือนกัน หรือองค์กรสามารถหาคำตอบที่ถูกต้องได้ทุกครั้ง หากหมายถึง **ความสามารถขององค์กรในการนำความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาพิจารณาร่วมกับบริบท ใช้วิจารณญาณแยกแยะว่าอะไรมีความหมาย และตัดสินใจโดยมองเห็นทั้งสิ่งที่องค์กรรู้และข้อจำกัดของสิ่งที่ตนรู้**

ดังนั้น องค์กรที่มีปัญญาร่วมจึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีคำตอบมากที่สุด แต่อาจเป็นองค์กรที่ **รู้ว่าเมื่อใดควรเชื่อในสิ่งที่รู้ เมื่อใดควรตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเชื่อ และเมื่อใดควรกลับไปฟังคนที่มองเห็นสิ่งต่างออกไป**

ความแตกต่างไม่ได้สร้างปัญญาร่วมด้วยตัวมันเอง

สำหรับองค์กรข้ามวัฒนธรรม ปัญญาร่วมมีความหมายเป็นพิเศษ เพราะความรู้ไม่ได้อยู่ในบริบทเดียวกัน คนจากสำนักงานใหญ่ สาขาในต่างประเทศ ทีมท้องถิ่น ลูกค้า หรือคู่ค้า อาจมองเหตุการณ์เดียวกันและเห็นคนละด้าน ความแตกต่างเช่นนี้ทำให้องค์กรมีโอกาสมองเห็นสิ่งที่กว้างกว่ามุมมองของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่โอกาสดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความรู้เหล่านั้นมีพื้นที่ให้พบกัน

ดังที่เราเห็นมาตลอดบท ความหลากหลายเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้องค์กรเรียนรู้ หากผู้คนไม่ไว้วางใจกัน ไม่กล้าแบ่งปันประสบการณ์ หรือความรู้จากบางพื้นที่ถูกให้คุณค่าน้อยกว่าความรู้จากส่วนกลาง สิ่งที่ต้องการมีจึงอาจเป็นเพียง **“ความรู้หลายชุดที่อยู่ร่วมกัน”** โดยยังไม่เคยกลายเป็น **“ความเข้าใจที่สร้างร่วมกัน”**

ความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้มีความสำคัญมาก

การมีความรู้หลายชุดหมายความว่า แต่ละฝ่ายมีสิ่งที่ตนรู้ ส่วนปัญญาร่วมเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถนำสิ่งที่แต่ละฝ่ายรู้มา **เปรียบเทียบ ตั้งคำถาม และเชื่อมโยงกัน** จนมองเห็นสิ่งที่ไม่มีฝ่ายใดมองเห็นได้ครบถ้วนเพียงลำพัง

ดังนั้น เป้าหมายของการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนมีความคิดเหมือนกัน แต่คือการทำให้ **ความแตกต่างยังคงอยู่ โดยไม่ขัดขวางความสามารถในการคิดและตัดสินใจร่วมกัน**

องค์กรไม่ได้เรียนรู้เพียงจากสิ่งที่สำเร็จ

อีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้ความรู้ค่อย ๆ พัฒนาเป็นปัญญาคือ **ความสามารถในการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง** องค์กรจำนวนมากเก็บบทเรียนจากความสำเร็จได้ดี แต่สิ่งที่มีคุณค่าไม่แพ้กันคือความผิดพลาด ข้อสังเกตจากพื้นที่ ความเห็นที่ไม่ถูกเลือก หรือแนวทางที่ทดลองแล้วไม่ได้ผล เพราะสิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรเห็นข้อจำกัดของสิ่งที่ตนเคยเชื่อ

ปัญหาร่วมจึงไม่ได้เกิดจากการสะสมเฉพาะ “สิ่งที่ได้ผล” แต่เกิดจากการกล้ำถามด้วยว่า “เหตุใดบางสิ่งจึงไม่ได้ผล และสิ่งนั้นกำลังบอกอะไรเกี่ยวกับสมมติฐานของเรา”

นี่คือเหตุผลที่การละทิ้งวิธีคิดเดิม (Unlearning) มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร เพราะบางครั้งสิ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้ใหม่ไม่ใช่การไม่มีความรู้ แต่คือการยึดติดกับความรู้เดิมที่ฝังอยู่ในกิจวัตร กระบวนการ และบรรทัดฐานขององค์กร จนสิ่งที่เคยเป็นคำตอบกลายเป็นกรอบที่ทำให้มองคำตอบอื่นไม่เห็น

ปัญหาร่วมเกิดขึ้นเมื่อองค์กรรู้ว่าอะไรควรถูกฟัง

อีกประเด็นที่ไม่ควรถูกมองข้ามคือ ปัญหาร่วมไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีเสียงที่หลากหลายเพียงใด แต่ขึ้นอยู่กับว่า เสียงใดได้รับการรับฟัง

หากความรู้จากสำนักงานใหญ่ได้รับน้ำหนักมากกว่าความรู้จากพื้นที่ หากคนที่ใช้ภาษากลางได้คล่องได้รับพื้นที่มากกว่าคนที่มีความรู้แต่สื่อสารไม่คล่อง หรือหากความคิดเห็นของบางประเทศถูกมองว่าเป็นเพียง “ข้อมูลท้องถิ่น” ขณะที่ความคิดเห็นจากส่วนกลางถูกมองว่าเป็น “ความรู้ขององค์กร” การเรียนรู้ก็อาจเกิดขึ้นอย่างไม่เท่าเทียม และความรู้ที่มีคุณค่าบางส่วนอาจไม่เคยเข้าสู่การตัดสินใจเลย

ดังนั้น การสร้างปัญหาร่วมจึงไม่ได้หมายถึงการเปิดพื้นที่ให้ทุกคนพูดเท่านั้น แต่ต้องย้อนกลับมาตรวจสอบว่า องค์กรกำลังใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจว่า ความรู้ของใครควรถูกเชื่อ และความรู้แบบใดควรได้รับน้ำหนัก

บางครั้งสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้จึงไม่ได้อยู่ในเสียงที่ดังที่สุด แต่อาจอยู่ในเสียงที่องค์กรยังไม่เคยตั้งใจฟังมากพอ

จากความรู้ สูปัญหาร่วมผ่าน CJD

เมื่อมองการเดินทางทั้งหมดผ่านกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) เราจะเห็นว่า CJD ไม่ได้เป็นเพียงกรอบสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง แต่สามารถทำหน้าที่เป็น วงจรการเรียนรู้ขององค์กร ได้ด้วย

องค์กรเริ่มจากการกลับไปมอง บริบท (Context) ว่าอะไรเกิดขึ้น ใครกำลังมองเห็นอะไร และความรู้ที่มีอยู่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขแบบใด จากนั้นจึงใช้ วิจารณ์ญาณ (Judgment) เชื่อมโยงมุมมองที่แตกต่าง ตั้งคำถามกับสมมติฐานเดิม และพิจารณาว่า สิ่งใดยังมีความหมาย สิ่งใดต้องปรับ และสิ่งใดที่องค์กรยังไม่รู้ ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ตรงหน้า

แต่การตัดสินใจไม่ได้ทำให้วงจรสิ้นสุดลง

เมื่อองค์กรลงมือทำ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นประสบการณ์ชุดใหม่ และประสบการณ์นั้นจะย้อนกลับมาเปลี่ยนความเข้าใจต่อบริบทอีกครั้ง องค์กรจึงไม่ได้เดินจาก Context → Judgment → Decision เพียงครั้งเดียว หากหมุนกลับผ่านวงจรนี้ซ้ำ ๆ พร้อมกับความรู้ที่เพิ่มขึ้น สมมติฐานที่ถูกทบทวน และบริบทที่ไม่เคยหยุดเปลี่ยน

Context → Judgment → Decision → Learning → New Context

ตรงนี้คือจุดที่การเรียนรู้ของผู้คนค่อย ๆ กลายเป็นปัญญาร่วมขององค์กร เพราะสิ่งที่องค์กรได้จากแต่ละรอบไม่ใช่เพียงคำตอบใหม่ แต่คือ **ความสามารถที่จะมอง ตั้งคำถาม และตัดสินใจได้ดีขึ้นในรอบต่อไป**

สำหรับผู้เขียน นี่อาจเป็นแก่นสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม เพราะท้ายที่สุดแล้ว องค์กรไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ทุกอย่าง และไม่มีกรอบวัฒนธรรมใดสามารถบอกได้ครบว่า ควรทำอย่างไรในทุกสถานการณ์ สิ่งที่องค์กรสร้างได้จึงไม่ใช่ชุดคำตอบสำหรับอนาคต หากเป็น **ความสามารถในการสร้างคำตอบร่วมกันเมื่ออนาคตมาถึง**

ดังนั้น ปัญญาร่วมขององค์กรจึงไม่ได้อยู่ที่การมีความรู้มากที่สุด หากอยู่ที่การทำให้ผู้คนซึ่งมองโลกต่างกันสามารถ **นำสิ่งที่ตนรู้มาช่วยกันมองสิ่งที่ยังไม่มีใครรู้ทั้งหมด**

และบางที นั่นอาจเป็นความสามารถที่สำคัญที่สุดขององค์กรข้ามวัฒนธรรม

ไม่ใช่การรู้คำตอบของทุกบริบท แต่คือการรู้ว่าจะเรียนรู้ร่วมกันอย่างไร เมื่อบริบทสร้างคำถามที่ไม่เคยพบมาก่อน

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อมาถึงท้ายบท ผู้เขียนอยากชวนให้เรากลับมามององค์กรของตนเองอีกครั้ง ไม่ใช่ด้วยคำถามว่า “องค์กรของเรามีความรู้มากเพียงใด” แต่ด้วยคำถามที่อาจตอบได้ยากกว่านั้นว่า “**เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้น องค์กรของเราเรียนรู้จากมันอย่างไร**”

ในองค์กรข้ามวัฒนธรรม ความรู้ไม่ได้อยู่ในที่เดียว และไม่ได้ปรากฏในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด บางส่วนอยู่ในข้อมูลและระบบ บางส่วนอยู่ในประสบการณ์ของผู้คน ขณะที่อีกหลายส่วนอาจซ่อนอยู่ในความเงียบ ความลังเล หรือข้อสังเกตจากคนในพื้นที่ซึ่งยังไม่เคยถูกถามอย่างจริงจัง ดังนั้น การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้คนจากหลายวัฒนธรรมเข้ามาทำงานร่วมกัน จึงยังไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะได้เรียนรู้จากความแตกต่างเหล่านั้นโดยอัตโนมัติ

สิ่งที่น่าคิดต่อคือ ในวันที่ข้อมูลจากสำนักงานใหญ่กับประสบการณ์ของคนในพื้นที่บอกเราไม่เหมือนกัน **เราให้น้ำหนักกับเสียงใดก่อน** เมื่อแนวทางที่เคยประสบความสำเร็จเริ่มไม่ตอบโจทย์ เรากลับตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเชื่อหรือไม่ และเมื่อมีคนมองสถานการณ์ต่างออกไป เราเห็นความแตกต่างนั้นเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรือเป็นโอกาสที่จะทำให้เราเห็นสิ่งที่ยังมองไม่เห็น

คำถามเหล่านี้อาจไม่มีคำตอบเดียว เพราะการเรียนรู้ขององค์กรไม่ใช่การค้นหาวิธีที่ถูกต้อแล้วเก็บไว้ใช้ตลอดไป แต่คือการรักษาความสามารถที่จะกลับมามองบริบท ตั้งคำถามกับความเข้าใจเดิม และเรียนรู้จากผู้คนที่อาจมองโลกไม่เหมือนเรา

สำหรับผู้เขียน องค์กรข้ามวัฒนธรรมจึงไม่ได้มีคุณค่าเพียงเพราะรวบรวมผู้ที่แตกต่างไว้ด้วยกัน หากมีคุณค่าเมื่อ ความแตกต่างเหล่านั้นทำให้องค์กรคิดได้กว้างกว่าเดิม เห็นได้ไกลกว่าเดิม และตัดสินใจได้ดีขึ้นกว่าเดิม

บางทีคำถามที่ควรนำกลับไปจึงไม่ใช่ว่า “องค์กรของเรารู้อะไรแล้วบ้าง”

แต่อาจเป็นว่า

“ยังมีอะไรที่องค์กรของเราไม่เคยได้เรียนรู้ เพียงเพราะเรายังไม่ได้ฟังบางคนมากพอ”

บทส่งท้าย

องค์กรข้ามวัฒนธรรมดำเนินงานอยู่ท่ามกลางความแตกต่างที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง ทั้งผู้คน ตลาด เทคโนโลยี และเงื่อนไขทางธุรกิจ สิ่งที่องค์กรเรียนรู้ในวันนี้จึงอาจไม่เพียงพอสำหรับคำถามของวันพรุ่งนี้

ตลอดบทนี้ เราได้เห็นว่าการเรียนรู้ไม่ได้จบลงเมื่อบุคคลได้รับความรู้ใหม่ แต่ต้องเดินทางต่อจากสิ่งที่คนแต่ละคนรู้ ไปสู่ความรู้ร่วมขององค์กร จากความรู้ไปสู่การปรับตัว จากการปรับตัวไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ และจากสิ่งใหม่ไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน กระบวนการเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นเส้นตรง หากย้อนกลับมาหากันอยู่เสมอ เพราะทุกการตัดสินใจสร้างประสบการณ์ใหม่ และทุกประสบการณ์สามารถเปลี่ยนสิ่งที่องค์กรเคยเข้าใจได้

เมื่อมองผ่านกรอบ บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) สิ่งที่องค์กรต้องรักษาไว้จึงไม่ใช่คำตอบชุดใดชุดหนึ่ง แต่คือความสามารถในการกลับมามอง บริบท ด้วยสายตาที่ยังพร้อมเรียนรู้ ใช้ วิจารณ์ญาณ โดยไม่ยึดความคุ้นเคยเป็นคำตอบ และกล้า ตัดสินใจ เมื่อสิ่งที่เคยเหมาะสมไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกต่อไป

ท้ายที่สุด ความเข้มแข็งขององค์กรข้ามวัฒนธรรมอาจไม่ได้วัดจากว่าองค์กรสะสมความรู้ไว้มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่า ความรู้เหล่านั้นยังสามารถเคลื่อนไหว ถูกตั้งคำถาม และเติบโตไปพร้อมกับผู้คนและบริบทได้หรือไม่

เพราะในโลกที่ไม่มีองค์กรใดรู้ล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปจะมาในรูปแบบใด

สิ่งที่ควรรักษาไว้ให้นานที่สุด อาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรรู้ แต่คือความสามารถที่จะเรียนรู้ใหม่ เมื่อสิ่งที่เคยรู้ไม่เพียงพออีกต่อไป

บทที่ 8

ผู้จัดการโลกใหม่: การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ (The Global Manager: Strategic Decision-Making in International Business)

“โลกธุรกิจไม่ได้ต้องการผู้จัดการที่มีคำตอบสำหรับทุกสถานการณ์
หากต้องการผู้จัดการที่รู้ว่า ก่อนจะเลือกคำตอบ ควรทำความเข้าใจอะไรให้มากขึ้นพอ”

เมื่อเดินทางมาถึงบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาตลอดเจ็ดบทอาจดูเหมือนเป็นเรื่องที่แตกต่างกัน ตั้งแต่วัฒนธรรม การสื่อสาร ความไว้วางใจ ภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกัน การออกแบบองค์กร ไปจนถึงการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร แต่ในโลกของการทำงานจริง เรื่องเหล่านี้แทบไม่เคยแยกออกจากกันอย่างชัดเจน

การตัดสินใจเพียงครั้งเดียวของผู้จัดการอาจเกี่ยวข้องกับหลายเรื่องพร้อมกัน การเข้าสู่ตลาดใหม่ไม่ได้มีเพียงคำถามว่าตลาดนั้นน่าสนใจหรือไม่ แต่อาจต้องคิดต่อว่า ผู้บริโภคให้ความหมายกับสินค้าอย่างไร ทีมจากหลายประเทศจะทำงานร่วมกันได้หรือไม่ คู่ค้าคาดหวังความสัมพันธ์แบบใด โครงสร้างขององค์กรรองรับการตัดสินใจหรือไม่ และผลที่ตามมาจะกระทบต่อใครบ้าง

ดังนั้น ความยากของการเป็นผู้จัดการในโลกธุรกิจระหว่างประเทศจึงไม่ได้อยู่ที่การ “รู้เรื่องต่าง ๆ ให้มากที่สุด” แต่อยู่ที่การรู้ว่า เมื่อสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้น เราควรมองอะไร เชื่อมโยงอะไร และให้นำหนักกับอะไร ก่อนตัดสินใจ

นี่คือเหตุผลที่บทสุดท้ายไม่ได้ตั้งใจเพิ่มทฤษฎีใหม่ให้กับผู้อ่าน หากต้องการนำสิ่งที่เรียนรู้มาตลอดทั้งเล่มกลับมาวางบนโต๊ะเดียวกันอีกครั้ง เพื่อมองให้เห็นว่า ความรู้แต่ละส่วนทำงานร่วมกันอย่างไรเมื่อผู้จัดการต้องเผชิญกับสถานการณ์จริง

โลกธุรกิจในวันนี้ยังทำให้ความสามารถดังกล่าวมีความสำคัญมากขึ้น เพราะผู้จัดการไม่ได้ตัดสินใจท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) ห่วงโซ่อุปทานโลก (Global Supply Chain) ความยั่งยืน (Sustainability) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้เคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันเสมอไป

สิ่งที่เคยเป็นคำตอบที่ดีในบริบทหนึ่งจึงอาจไม่ใช่คำตอบที่เหมาะสมเมื่อบริบทเปลี่ยนไป และประสบการณ์ที่เคยช่วยให้ตัดสินใจได้เร็วขึ้นก็อาจกลายเป็นกรอบเดิมที่ทำให้เรามองไม่เห็นสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง

สำหรับผู้เขียน ตรงนี้คือจุดที่ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** มีความหมายมากกว่าการมีความรู้ เพราะผู้จัดการไม่ได้มีหน้าที่เพียงนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ หากต้องแยกแยะด้วยว่า ข้อมูลใด กำลังบอกอะไร สิ่งใดเป็นข้อเท็จจริง สิ่งใดเป็นการตีความ สมมติฐานใดที่ยังใช้ได้ และสิ่งใดที่เรายังไม่เข้าใจ มากพอที่จะรับสรุป

กรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** ที่เดินทาง มากับหนังสือเล่มนี้จึงกลับมามีบทบาทอีกครั้ง ไม่ใช่ในฐานะสูตรสำเร็จของการบริหาร แต่เป็นเครื่อง เตือนใจว่า ก่อนตัดสินใจ เราควรกลับไปมองบริบท และก่อนเชื่อในคำตอบ เราควรตรวจสอบวิธีที่เราใช้ สร้างคำตอบนั้นขึ้นมา

เมื่อมองเช่นนี้ ผู้จัดการโลกใหม่จึงไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีมากกว่าทุกคน หรือสามารถคาดการณ์ อนาคตได้แม่นยำที่สุด หากควรเป็นคนที่สามารถเชื่อมโยงความรู้จากหลายด้าน รับฟังสิ่งที่ตนเอง อาจยังมองไม่เห็น และใช้วิจารณ์ญาณเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับผู้คน องค์กร และสถานการณ์ตรงหน้า

บทสุดท้ายนี้จึงเป็นจุดที่เราจะนำองค์ความรู้ทั้งหมดกลับมาพบกันอีกครั้ง เพื่อเปลี่ยนจากการ “รู้เรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม” ไปสู่คำถามที่สำคัญกว่า นั่นคือ

เมื่อโลกไม่มีคำตอบเดียว ผู้จัดการจะใช้สิ่งที่รู้ทั้งหมดเพื่อตัดสินใจอย่างไร

และบางที นี่อาจเป็นคำถามที่ไม่มีวันตอบได้เสร็จ เพราะทุกการตัดสินใจจะสร้างผลลัพธ์ใหม่ ทุกผลลัพธ์จะสร้างการเรียนรู้ใหม่ และทุกการเรียนรู้จะพาเราเข้าสู่บริบทใหม่อีกครั้ง

8.1 การบูรณาการความรู้เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Integrating Knowledge for Strategic Decision-Making)

“เมื่อสถานการณ์หนึ่งเกี่ยวข้องกับหลายเรื่องพร้อมกัน ผู้จัดการควรเริ่มมองจากตรงไหน”

จากบทนำ เราได้เห็นแล้วว่า การตัดสินใจของผู้จัดการในโลกธุรกิจระหว่างประเทศแทบไม่เคย เป็นปัญหาที่มีเพียงมิติเดียว การตัดสินใจเข้าสู่ตลาดใหม่อาจเริ่มต้นจากตัวเลขด้านยอดขายและศักยภาพ ของตลาด แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกลงไป ผู้จัดการยังต้องมองถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค รูปแบบการสื่อสาร ของทีม ความคาดหวังของลูกค้า กฎระเบียบของประเทศปลายทาง ความพร้อมของห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจน ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว การตัดสินใจเพียงครั้งเดียวจึงเป็นจุดที่ต้องรู้จาก หลายด้านเข้ามาพบกัน

ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่ว่า ผู้จัดการมีเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์แต่ละเรื่องหรือไม่ เพราะ ตลอดทั้งเล่มเราได้ทำความรู้จักเครื่องมือและแนวคิดเหล่านั้นมาแล้ว สิ่งที่ยากกว่าคือ **เมื่อหลายเรื่อง เกิดขึ้นพร้อมกัน เราจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรสำคัญ อะไรสัมพันธ์กับอะไร และอะไรควรได้รับน้ำหนัก มากกว่ากัน**

นี่คือความหมายของ **การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)** ในบทนี้

สำหรับผู้เขียน การบูรณาการความรู้ไม่ใช่การนำทฤษฎีหลายแนวคิดมาใส่ไว้ในสถานการณ์เดียวกันให้มากที่สุด แต่คือความสามารถในการ **เลือก เชื่อมโยง และตีความ** ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานการณ์ที่ซับซ้อนค่อย ๆ มองเห็นได้ชัดขึ้น ผู้จัดการจึงไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือกับทุกปัญหา หากต้องรู้ว่า เมื่อใดควรมองผ่านมุมใด และเมื่อใดที่มุมมองเดียวไม่เพียงพอจนต้องนำหลายมุมเข้ามาช่วยกันอธิบาย

สถานการณ์ชวนคิด

บริษัทแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาขยายธุรกิจเข้าสู่ประเทศใหม่ ข้อมูลทางการตลาดดูน่าสนใจ จำนวนผู้บริโภคเพิ่มขึ้น เศรษฐกิจมีแนวโน้มเติบโต และคู่แข่งในตลาดยังมีไม่มาก หากพิจารณาจากตัวเลขเพียงด้านเดียว การตัดสินใจลงทุนอาจดูไม่ซับซ้อนนัก

แต่เมื่อทีมเริ่มศึกษารายละเอียด กลับพบว่า ผู้บริโภคในพื้นที่มีวิธีตัดสินใจซื้อแตกต่างจากตลาดเดิม คู่ค้าท้องถิ่นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาเชิงธุรกิจ กฎระเบียบบางส่วนยังเปลี่ยนแปลงได้ ขณะที่สำนักงานใหญ่ต้องการใช้รูปแบบการดำเนินงานเดียวกับประเทศที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

คำถามจึงไม่ใช่เพียงว่า

“ตลาดนี้น่าลงทุนหรือไม่”

แต่ต้องถามต่อว่า

“เรากำลังใช้ข้อมูลและสมมติฐานจากบริบทใดในการตัดสินใจว่าตลาดนี้น่าลงทุน”

หากฝ่ายการเงินมองเห็นโอกาส ฝ่ายกฎหมายมองเห็นความเสี่ยง ทีมในพื้นที่มองเห็นข้อจำกัดทางวัฒนธรรม และสำนักงานใหญ่เห็นศักยภาพจากประสบการณ์เดิม ไม่มีมุมใดจำเป็นต้องผิด แต่ก็ไม่มีมุมใดเพียงมุมเดียวที่สามารถอธิบายสถานการณ์ทั้งหมดได้

สิ่งที่ผู้จัดการต้องทำจึงไม่ใช่การเลือกว่าจะ **“เชื่อใคร”** แต่คือการทำให้อข้อมูลแต่ละส่วนเข้ามาช่วยกันตอบว่า **เรากำลังเผชิญกับสถานการณ์แบบใด และสิ่งที่แต่ละฝ่ายมองเห็นกำลังบอกอะไรที่อีกฝ่ายอาจยังไม่เห็น**

ตรงนี้เองที่ความรู้จากแต่ละบทเริ่มทำงานร่วมกัน

ความรู้เรื่องวัฒนธรรมช่วยให้เราไม่รับนำความคุ้นเคยของตนไปเป็นมาตรฐานในการตีความผู้อื่น ความรู้เรื่องการสื่อสารและความไว้วางใจช่วยให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคนอาจมีผลต่อการดำเนินงานมากกว่าที่ตัวเลขสะท้อน ความรู้เรื่องผู้คน ภาวะผู้นำ และองค์กรช่วยให้พิจารณาว่าใครมีอำนาจตัดสินใจ ทีมพร้อมทำงานภายใต้เงื่อนไขใหม่หรือไม่ และโครงสร้างที่มีอยู่เอื้อต่อการปรับตัวเพียงใด ขณะที่การเรียนรู้ขององค์กรช่วยให้เราถามต่อว่า ประสบการณ์จากตลาดหนึ่งควรถูกนำมาใช้กับอีกตลาดอย่างไร โดยไม่สมมติว่าความสำเร็จเดิมสามารถถูกถ่ายโอนไปได้ทั้งหมด

คุณค่าของความรู้จึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้จัดการมี **คำตอบเพิ่มขึ้น** เท่านั้น แต่อยู่ที่การทำให้ผู้จัดการมองเห็น **ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ** ได้ชัดเจน ซึ่งเป็นแก่นสำคัญที่ต้นฉบับของบทนี้ต้องการเน้นเช่นกัน

การบูรณาการไม่ได้หมายถึงการให้น้ำหนักทุกอย่างเท่ากัน

อย่างไรก็ตาม การมองหลายมิติไม่ได้หมายความว่า ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยเท่ากัน เพราะในสถานการณ์จริง บางเรื่องอาจเป็นเพียงข้อมูลประกอบ ขณะที่บางเรื่องอาจเปลี่ยนความหมายของสถานการณ์ทั้งหมด

ตัวอย่างเช่น ตลาดอาจมีศักยภาพสูง แต่หากความไม่แน่นอนทางกฎระเบียบทำให้รูปแบบธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้ ปัจจัยด้านกฎหมายย่อมมีน้ำหนักมากขึ้น หรือผลิตภัณฑ์อาจมีความพร้อมทางเทคโนโลยี แต่หากวิธีใช้งานไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้นที่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้การเข้าสู่ตลาดประสบความสำเร็จ

การบูรณาการความรู้จึงไม่ใช่เพียงการถามว่า **“มีปัจจัยอะไรบ้าง”** แต่ต้องถามต่อว่า **“ในบริบทนี้ ปัจจัยใดกำลังมีความหมายต่อการตัดสินใจ และปัจจัยเหล่านั้นสัมพันธ์กันอย่างไร”**

คำถามนี้สำคัญ เพราะช่วยป้องกันอีกปัญหาหนึ่งที่พบได้ง่ายในการใช้เครื่องมือทางการจัดการ นั่นคือ การเริ่มต้นจากเครื่องมือแล้วพยายามนำสถานการณ์ไปใส่ในกรอบที่เรารู้จัก ทั้งที่ในความเป็นจริง ผู้จัดการควรเริ่มจากสถานการณ์ก่อน แล้วจึงเลือกความรู้หรือเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์นั้นได้ดีขึ้น

เครื่องมือจึงควรช่วยให้เรามองบริบท ไม่ใช่ทำให้เรามองเห็นเฉพาะสิ่งที่เครื่องมือถูกออกแบบมาให้มอง

จากการเชื่อมความรู้ สู่อการใช้วิจารณญาณ

เมื่อองค์ความรู้หลายด้านถูกนำมาวางร่วมกัน ปัญหาไม่ได้หมดไป ตรงกันข้าม ผู้จัดการอาจพบข้อมูลที่ขัดกันมากขึ้น ฝ่ายหนึ่งเห็นโอกาส ขณะที่อีกฝ่ายเห็นความเสี่ยง ข้อมูลในอดีตอาจบอกอย่างหนึ่ง แต่สัญญาณใหม่จากพื้นที่กำลังบอกอีกอย่างหนึ่ง

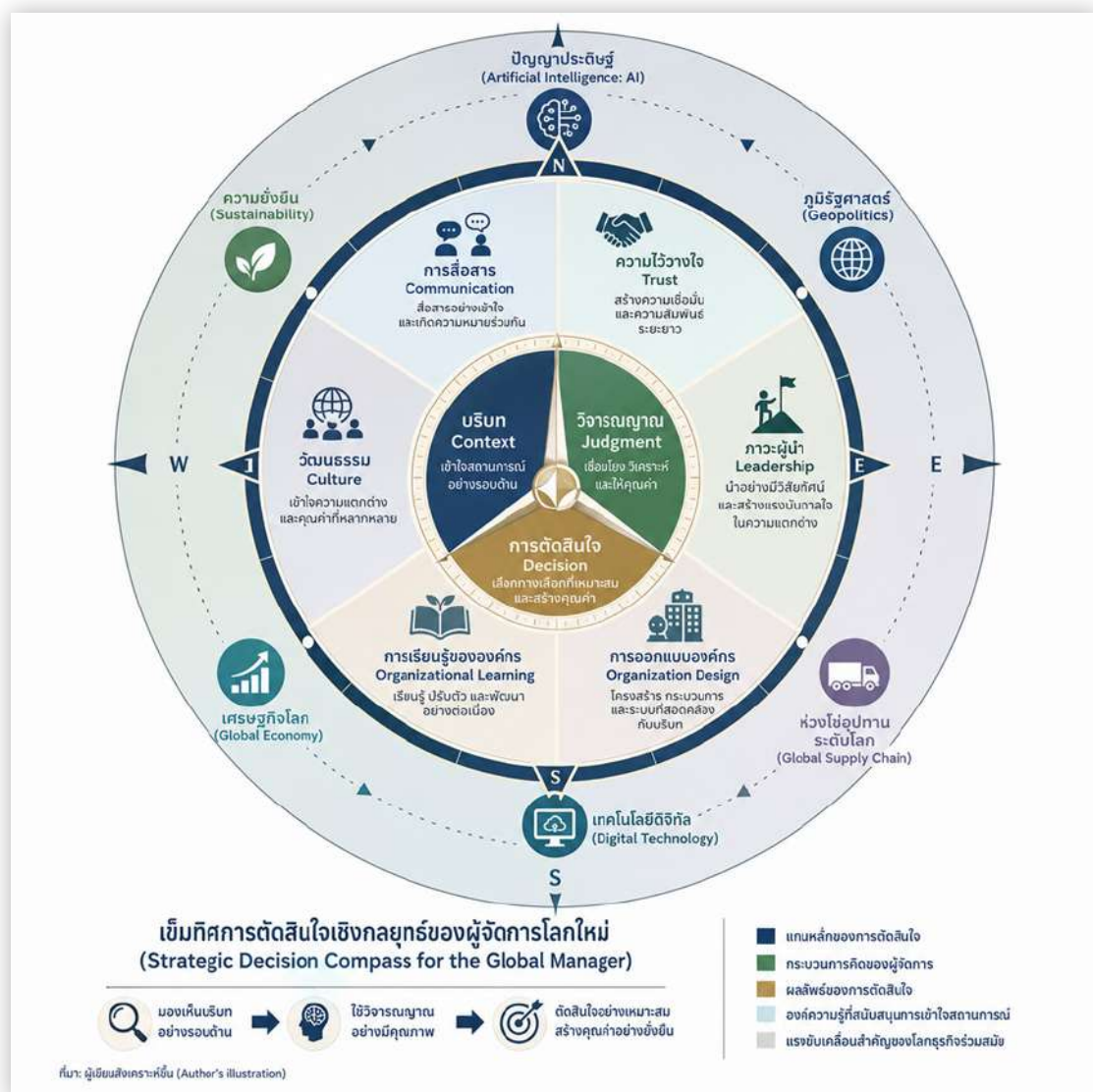
ตรงนี้คือจุดที่ **วิจารณญาณ (Judgment)** เข้ามาทำงาน

วิจารณญาณไม่ได้หมายถึงการตัดสินใจตามความรู้สึก หากเป็นความสามารถในการพิจารณาว่า ข้อมูลแต่ละชุดเกิดขึ้นจากบริบทใด มีข้อจำกัดอะไร สมมติฐานใดซ่อนอยู่เบื้องหลัง และข้อมูลใดควรได้รับน้ำหนักมากกว่าเมื่อพิจารณากับสถานการณ์ตรงหน้า

ดังนั้น ผู้จัดการที่บูรณาการความรู้ได้ดีจึงไม่ใช่คนที่สามารถนำทฤษฎีจำนวนมากมาอธิบายปัญหา หากเป็นคนที่รู้ว่า **เมื่อใดควรใช้ความรู้ เมื่อใดควรตั้งคำถามกับความรู้ และเมื่อใดควรยอมรับว่าสิ่งที่มียังไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ**

เมื่อมองเช่นนี้ กรอบ บริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) จึงไม่ได้เพิ่มเครื่องมืออีกหนึ่งชิ้นให้กับผู้จัดการ แต่ทำหน้าที่เชื่อมเครื่องมือที่มีอยู่เข้าด้วยกัน ผู้จัดการเริ่มจาก บริบท (Context) เพื่อทำความเข้าใจว่า กำลังเผชิญกับสถานการณ์แบบใด จากนั้นใช้ วิจารณญาณ (Judgment) เลือกและเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำไปสู่ การตัดสินใจ (Decision) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ซึ่งตรงกับเจตนาของกรอบในต้นฉบับที่ไม่ได้เสนอ CJD เพื่อแทนแนวคิดเดิม แต่ใช้เป็นกรอบเชื่อมองค์ความรู้เหล่านั้นให้ทำงานร่วมกัน

และนี่คือเหตุผลที่ผู้เขียนเลือกใช้ ภาพที่ 8.1 เข็มทิศการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการโลกใหม่ (Strategic Decision Compass for the Global Manager) เป็นภาพสังเคราะห์ของหนังสือทั้งเล่ม



ภาพที่ 8.1 เข็มทิศการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการโลกใหม่ (Strategic Decision Compass for the Global Manager)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้น (Author's illustration).

เชมติก ไม่ใช่แผนที่

ภาพที่ 8.1 ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอทฤษฎีใหม่ หากทำหน้าที่รวบรวมสาระสำคัญของหนังสือไว้ในกรอบเดียว โดยแกนกลางคือ **บริบท (Context)–วิจารณ์ญาณ (Judgment)–การตัดสินใจ (Decision)** ส่วนองค์ความรู้ที่รายล้อมอยู่ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม การสื่อสาร ความไว้วางใจ ภาวะผู้นำ การออกแบบองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กร คือมุมมองที่ช่วยให้ผู้จัดการทำความเข้าใจสถานการณ์ได้รอบด้านขึ้น ขณะที่แรงขับเคลื่อนจากโลกภายนอก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ความยั่งยืน (Sustainability) ภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) เศรษฐกิจโลก (Global Economy) และห่วงโซ่อุปทานระดับโลก (Global Supply Chain) ทำให้บริบทที่ผู้จัดการต้องเผชิญไม่เคยหยุดนิ่ง

สำหรับผู้เขียน ภาพนี้จึงควรถูกอ่านในฐานะ “**เชมติก**” มากกว่า “**แผนที่**” เพราะแผนที่พยายามบอกว่าเส้นทางอยู่ตรงไหน แต่เชมติกเพียงช่วยให้เรารู้ว่าเรากำลังหันไปทางใด เมื่อเส้นทางจริงอาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

ผู้จัดการจึงไม่จำเป็นต้องมีคำตอบสำเร็จรูปสำหรับทุกปัญหา แต่ควรรู้ว่า ก่อนตัดสินใจ **ควรมองบริบทใด เชื่อมโยงความรู้อะไร ตั้งคำถามกับสมมติฐานใด และให้น้ำหนักกับสิ่งใด**

ท้ายที่สุด การบูรณาการความรู้จึงไม่ได้ทำให้โลกที่ซับซ้อนกลายเป็นเรื่องง่าย แต่ช่วยให้ผู้จัดการไม่ลดทอนความซับซ้อนจนเหลือเพียงสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย

และบางที นั่นคือจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี

ไม่ใช่การรู้ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ แต่คือการรู้ว่า ในสถานการณ์นี้ อะไรคือสิ่งที่เราจำเป็นต้องเข้าใจให้มากพอก่อนตัดสินใจ

8.2 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ (Strategic Decision-Making in International Business)

“การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ยากขึ้นเพราะโลกมีข้อมูลมากขึ้น หากยากขึ้นเพราะปัจจัยต่าง ๆ เชื่อมโยงและส่งผลต่อกันมากขึ้น”

จากภาพที่ 8.1 เราเห็นแล้วว่า การตัดสินใจของผู้จัดการไม่ได้เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง หากเกิดจากการเชื่อมหลายมิติที่กำลังเคลื่อนไหวพร้อมกัน ทั้งวัฒนธรรม การสื่อสาร ผู้คน โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เศรษฐกิจโลก ภูมิรัฐศาสตร์ และห่วงโซ่อุปทาน การมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งจึงอาจทำให้เราเห็นบางส่วนของปัญหาชัดเจน แต่ยังไม่เพียงพอที่จะเข้าใจสถานการณ์ทั้งหมด

สิ่งนี้ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันแตกต่างจากช่วงเวลาที่ผ่านมาที่สภาพแวดล้อมมีเสถียรภาพมากกว่าในอดีต ผู้จัดการอาจอาศัยข้อมูลย้อนหลังเพื่อคาดการณ์แนวโน้มและวางแผนระยะยาวบนสมมติฐานที่ค่อนข้างมั่นคง แต่เมื่อโลกธุรกิจเปลี่ยนเร็วขึ้น สมมติฐานที่เคยใช้ได้อาจเปลี่ยนแปลงภายในเวลาไม่นาน แผนที่เหมาะสมเมื่อวานจึงอาจไม่เหมาะกับบริบทของวันนี้อีกต่อไป

ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่การมีข้อมูลไม่เพียงพอ หากอยู่ที่การทำความเข้าใจว่า **ข้อมูลจำนวนมากเหล่านั้นกำลังบอกอะไร และอะไรคือสิ่งที่ควรได้รับน้ำหนักก่อน** การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่การแข่งขันว่าใครมีข้อมูลมากกว่า แต่เป็นความสามารถในการเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นความเข้าใจที่มีความหมายต่อสถานการณ์จริง

สถานการณ์ชวนคิด

ลองพิจารณาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งที่กำลังตัดสินใจย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศใหม่ หากมองจากต้นทุนแรงงานและสิทธิประโยชน์ทางภาษี ทางเลือกดังกล่าวอาจดูน่าสนใจ แต่เมื่อขยายมุมมองออกไป ผู้จัดการอาจพบว่า การย้ายฐานการผลิตจะกระทบต่อแรงงานในพื้นที่เดิม เพิ่มความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางการเมือง เปลี่ยนโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทาน และทำให้บริษัทต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชุดใหม่

หากพิจารณาเฉพาะต้นทุน การตัดสินใจอาจดูง่าย แต่เมื่อผลกระทบหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง คำถามก็เปลี่ยนจาก

“ทางเลือกใดประหยัดที่สุด” ไปเป็น

“ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด เมื่อมองทั้งต้นทุน ความเสี่ยง ผู้คน และผลกระทบระยะยาวร่วมกัน”

นี่คือธรรมชาติของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะการตัดสินใจหนึ่งครั้งอาจสร้างผลลัพธ์หลายด้านพร้อมกัน การย้ายฐานการผลิตอาจช่วยลดต้นทุน แต่กระทบต่อแรงงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่อาจเพิ่มประสิทธิภาพ แต่สร้างความกังวลให้บุคลากร หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่อาจเปิดโอกาสทางธุรกิจ แต่ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความแตกต่างของกฎหมาย วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคม

สิ่งที่ผู้จัดการต้องทำจึงไม่ใช่เพียงการหา “ทางเลือกที่ดีที่สุด” แต่คือการชั่งน้ำหนักผลที่อาจเกิดขึ้นในหลายมิติ แล้วพิจารณาว่า ภายใต้อิทธิพลนี้ อะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญมากกว่า

เมื่อประสิทธิภาพไม่ใช่คำตอบเพียงอย่างเดียว

ความซับซ้อนของการตัดสินใจยิ่งชัดขึ้นเมื่อโลกธุรกิจเผชิญกับความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) สงครามการค้า ภาวะเปราะบางของห่วงโซ่อุปทานที่เข้มงวดขึ้น และความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานระดับโลก (Global Supply Chains) สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรไม่สามารถมุ่งเพียงการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพในระยะสั้นได้เหมือนเดิม

แนวคิดจาก **Just-in-Time** ที่เน้นความกระชับและลดทรัพยากรส่วนเกิน จึงอาจต้องอยู่ร่วมกับแนวคิดแบบ **Just-in-Case** ที่ยอมรับต้นทุนบางส่วนเพื่อแลกกับความยืดหยุ่นและความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน การตัดสินใจเลือกแหล่งวัตถุดิบเพียงแห่งเดียวอาจมีประสิทธิภาพสูงกว่าในวันที่ทุกอย่างเป็นปกติ แต่การกระจายแหล่งจัดหาอาจมีคุณค่ามากกว่าในวันที่ความเสี่ยงทางการเมืองหรือการขนส่งไม่สามารถคาดการณ์ได้

นี่ทำให้เห็นว่า สิ่งที่เราเรียกว่า “การตัดสินใจที่ดี” ไม่ได้มีความหมายคงที่ หากขึ้นอยู่กับบริบทที่องค์กรกำลังเผชิญด้วย

ผู้จัดการจึงต้องทำงานกับความตึงเครียดหลายคู่พร้อมกัน เช่น **ความรวดเร็วกับความรอบคอบ** **ประสิทธิภาพกับความยืดหยุ่น** และผลกำไรระยะสั้นกับความยั่งยืนในระยะยาว การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการชั่งน้ำหนัก มากกว่าการค้นหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงหนึ่งเดียว

เมื่อการตัดสินใจต้องมองไปไกลกว่าผลลัพธ์ทางการเงิน

การชั่งน้ำหนักดังกล่าวยังต้องครอบคลุมมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ **Environmental, Social and Governance: ESG** เพราะการตัดสินใจขององค์กรข้ามชาติไม่ได้ถูกประเมินเพียงจากผลตอบแทนทางการเงินอีกต่อไป แต่ยังถูกมองผ่านผลกระทบต่อชุมชน สิทธิมนุษยชน ในห่วงโซ่อุปทาน และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

ประเด็นนี้ทำให้คำว่า “เหมาะสม” มีความหมายกว้างขึ้น เพราะทางเลือกที่สร้างผลตอบแทนสูงที่สุดอาจไม่ใช่ทางเลือกที่สามารถสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรในระยะยาวได้เสมอไป ผู้จัดการจึงต้องพิจารณาทั้งสิ่งที่องค์กรจะได้รับ และสิ่งที่การตัดสินใจนั้นทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับผลตามไปด้วย

สำหรับผู้เขียน นี่คือเหตุผลที่ผู้จัดการไม่ควรถามเพียงว่า “ทางเลือกใดดีที่สุด”

แต่ควรถามว่า “ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดภายใต้บริบทของสถานการณ์นี้”

สองคำถามนี้ดูคล้ายกัน แต่ตั้งอยู่บนวิธีคิดที่ต่างกัน เพราะคำว่า “ดีที่สุด” อาจทำให้เรามองหาคำตอบสากลเพียงหนึ่งเดียว ขณะที่คำว่า “เหมาะสมที่สุด” เปิดพื้นที่ให้เราพิจารณาความแตกต่างของผู้คน เจอนไซ ข้อจำกัด และผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบท

การตัดสินใจไม่ใช่จุดจบ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้รอบใหม่

เมื่อโลกเปลี่ยนเร็วขึ้น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงไม่ควรถูกมองเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วสิ้นสุด เพราะทันทีที่องค์กรตัดสินใจและลงมือทำ ผลลัพธ์ใหม่ก็จะเกิดขึ้น และผลลัพธ์เหล่านั้นจะกลายเป็นข้อมูลชุดใหม่ที่ผู้จัดการต้องนำกลับมาทบทวนอีกครั้ง

มุมมองนี้สอดคล้องกับงานที่เสนอว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ควรถูกมองเป็น **กระบวนการเรียนรู้มากกว่าการควบคุม** องค์กรที่ปรับตัวได้ดีจึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่ทำนายอนาคตได้แม่นยำที่สุด หากเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลใหม่ ปรับสมมติฐานเดิม และตอบสนองต่อสิ่งที่เปลี่ยนไปได้อย่างต่อเนื่อง (Teece, 2023; Wenzel et al., 2020)

เมื่อเชื่อมกลับมายังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การตัดสินใจจึงไม่ใช่ปลายทางของกรอบ หากเป็นจุดที่สร้าง บริบทใหม่ ขึ้นมาอีกครั้ง

Context → Judgment → Decision → Learning → New Context

ผู้จัดการมองบริบท ใช้วิจารณญาณ ตัดสินใจ เรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น และนำความเข้าใจใหม่นั้นกลับไปใช้กับบริบทครั้งถัดไป วงจรจึงดำเนินต่อไปตราบเท่าที่โลกธุรกิจยังเปลี่ยนแปลง

สำหรับผู้เขียน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงไม่ได้เป็นศิลปะของการเลือกคำตอบ หากเป็น **ศิลปะของการสร้างความเข้าใจให้มากพอก่อนเลือก** เข้าใจผู้คน เข้าใจบริบท เข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยที่กำลังเคลื่อนไหว และเข้าใจด้วยว่า ทุกการตัดสินใจจะสร้างผลกระทบใหม่ที่ต้องเรียนรู้ต่อไป

ท้ายที่สุด ผู้จัดการโลกใหม่จึงไม่จำเป็นต้องสามารถทำนายอนาคตได้ทั้งหมด สิ่งที่สำคัญกว่าคือความสามารถในการทำให้องค์กร **พร้อมเผชิญกับอนาคตที่ยังไม่สามารถคาดเดาได้ทั้งหมด**

เพราะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีอาจไม่ได้เกิดจากการเห็นอนาคตได้ชัดที่สุด

หากเกิดจากการ **เข้าใจปัจจุบันให้ลึกพอที่จะเลือกทางเดิน** ซึ่งยังเปิดโอกาสให้องค์กรเรียนรู้และปรับตัวเมื่ออนาคตไม่เป็นไปอย่างที่คาด

8.3 การเติบโตของวิจารณญาณ (The Growth of Managerial Judgment)

“องค์ความรู้ทำให้ผู้จัดการเข้าใจโลกมากขึ้น แต่วิจารณญาณทำให้ผู้จัดการเข้าใจว่า ในโลกใบเดียวกันนั้นควรตัดสินใจอย่างไร”

จากสองหัวข้อที่ผ่านมา เราได้เห็นแล้วว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทั้งการเชื่อมโยงองค์ความรู้และการชั่งน้ำหนักปัจจัยที่ไม่ได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน แต่ยังมีคำถามหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือ เหตุใดผู้จัดการสองคนที่มีข้อมูลใกล้เคียงกัน มีความรู้ไม่ต่างกัน และเผชิญสถานการณ์เดียวกันจึงอาจตัดสินใจแตกต่างกัน

คำตอบส่วนหนึ่งอยู่ที่ **วิจารณญาณ (Judgment)**

ความรู้ช่วยให้ผู้จัดการรู้จักแนวคิด หลักการ และเครื่องมือต่าง ๆ แต่วิจารณญาณช่วยให้รู้ว่า **เมื่อใดควรใช้ความรู้**นั้น เมื่อใดควรตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยรู้ และเมื่อใดควรยอมรับว่า **ความรู้ที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอสำหรับสถานการณ์ตรงหน้า** ตรงนี้คือจุดที่ความรู้ค่อย ๆ เปลี่ยนจากสิ่งที่ใช้ “อธิบาย” โลกไปเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้จัดการ **“ทำความเข้าใจ”** โลกได้ลึกขึ้น

ความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้อาจดูไม่มาก แต่มีความหมายต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง เพราะการอธิบายมักพาเราไปหาคำตอบ ขณะที่การทำความเข้าใจทำให้เรากลับมาตั้งคำถามว่า **คำตอบนั้นเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขอะไร และยังมีอะไรที่เราอาจมองไม่เห็น**

ด้วยเหตุนี้ เมื่อประสบการณ์ของผู้จัดการเพิ่มขึ้น คำถามที่ใช้ก็ควรเปลี่ยนตามไปด้วย จากเดิมที่ถามว่า **“วิธีใดดีที่สุด”** อาจกลายเป็น **“วิธีใดเหมาะสมกับสถานการณ์นี้มากที่สุด”** การเปลี่ยนคำถามเพียงเล็กน้อยสะท้อนการเปลี่ยนวิธีคิดที่สำคัญ เพราะผู้จัดการไม่ได้กำลังค้นหาคำตอบสากลอีกต่อไป หากกำลังพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน เงื่อนไข และบริบทที่เกิดขึ้นจริง

ประสบการณ์มาก ไม่ได้หมายความว่าวิจารณญาณจะดีขึ้นเสมอไป

เราอาจคุ้นเคยกับความคิดว่า ผู้จัดการที่มีประสบการณ์มากย่อมตัดสินใจได้ดีกว่า แต่จำนวนปีของการทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันคุณภาพของวิจารณญาณ เพราะประสบการณ์จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อผู้จัดการสามารถกลับไปทบทวนว่า **สิ่งใดเกิดขึ้น เหตุใดจึงเกิดขึ้น สิ่งที่ตนเคยเชื่อถูกต้องเพียงใด และครั้งต่อไปควรมองอะไรต่างจากเดิม**

ผู้จัดการสองคนที่มีประสบการณ์เท่ากันจึงอาจพัฒนาวิจารณญาณได้ไม่เท่ากัน คนหนึ่งอาจใช้ประสบการณ์เดิมเป็นหลักฐานว่า “ฉันเคยเจอเรื่องแบบนี้มาแล้ว” ขณะที่อีกคนอาจใช้ประสบการณ์เดียวกันตั้งคำถามว่า “สถานการณ์ครั้งนี้เหมือนเดิมจริงหรือไม่”

ความแตกต่างไม่ได้อยู่ที่ว่าใครผ่านเหตุการณ์มากกว่า แต่อยู่ที่ว่า **ใครเรียนรู้จากสิ่งที่ผ่านมาดีกว่า**

ดังนั้น วิจารณญาณจึงไม่ได้เกิดจากประสบการณ์เพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการนำประสบการณ์มาพบกับองค์ความรู้ แล้วตีความทั้งสองสิ่งผ่านบริบทที่กำลังเผชิญ คุณภาพของการตัดสินใจจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผู้จัดการทำงานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลานั้นด้วย

สถานการณ์ชวนคิด

ผู้จัดการคนหนึ่งเคยประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศหลายครั้ง เมื่อได้รับมอบหมายให้เข้าสู่ตลาดใหม่ เขาจึงเลือกใช้แนวทางที่เคยได้ผล โดยเชื่อว่า ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อได้เปรียบที่ช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็วกว่าเดิม

แต่ทีมในพื้นที่กลับเสนอว่า ตลาดครั้งนี้มีเงื่อนไขบางอย่างต่างออกไป ทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภค ความสัมพันธ์กับคู่ค้า และข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ผู้จัดการจึงต้องเลือกระหว่างการเชื่อในประสบการณ์ของตนเองกับการเปิดรับข้อมูลที่อาจทำให้ต้องทบทวนสิ่งที่เคยเชื่อ

คำถามสำคัญในสถานการณ์นี้จึงไม่ใช่ว่า

“ผู้จัดการควรเชื่อประสบการณ์หรือเชื่อทีมในพื้นที่”

แต่อาจเป็นว่า

“ประสบการณ์เดิมส่วนใดยังช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ และส่วนใดกำลังทำให้เราเฝ้าคิดว่าสถานการณ์ใหม่นี้เหมือนสิ่งที่เคยพบมาแล้ว”

ตรงนี้คือพื้นที่ที่วิจารณญาณทำงาน เพราะผู้จัดการไม่จำเป็นต้องละทิ้งประสบการณ์เดิม แต่ต้องสามารถใช้ประสบการณ์นั้นโดยไม่ปล่อยให้ประสบการณ์กลายเป็นกรอบที่ปิดกั้นข้อมูลใหม่

ข้อมูลเดียวกัน อาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ต่างกัน

แนวคิดเรื่อง **การสร้างความหมาย (Sensemaking)** ช่วยให้เราเข้าใจประเด็นนี้ได้ชัดเจน เพราะผู้จัดการไม่ได้ตัดสินใจจากข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว แต่ตัดสินใจจาก **ความหมายที่ตนสร้างขึ้น**

ต่อข้อเท็จจริงเหล่านั้น การทำความเข้าใจสถานการณ์จึงเป็นกระบวนการของการตีความ ไม่ใช่เพียงการรวบรวมข้อมูล (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)

นี่ยังอธิบายได้ว่า เหตุใดผู้จัดการสองคนจึงสามารถมองข้อมูลชุดเดียวกันแล้วเห็นสิ่งที่ต่างกัน คนหนึ่งอาจมองยอดขายที่ลดลงว่าเป็นปัญหาด้านราคา ขณะที่อีกคนอาจมองว่าเป็นสัญญาณของความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค ความแตกต่างไม่ได้เกิดจากข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ สมมติฐาน และกรอบที่แต่ละคนใช้เชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกัน

ดังนั้น การพัฒนาผู้จัดการจึงไม่ควรมุ่งเพียงการเพิ่มความรู้ หากต้องพัฒนา **วิธีที่ผู้จัดการใช้ความรู้** ควบคู่กันไป เพราะการรู้ทฤษฎีมากขึ้นไม่ได้หมายความว่า จะเข้าใจสถานการณ์ได้ลึกซึ้งเสมอไป หากทฤษฎีเหล่านั้นถูกใช้เป็นคำตอบสำเร็จรูปแทนที่จะใช้เป็นเครื่องมือช่วยมอง

สำหรับผู้เขียน ทฤษฎีจึงควรทำหน้าที่เหมือน “เลนส์” มากกว่า “คำตอบ” เลนส์แต่ละชุดช่วยให้เราเห็นบางมิติได้ชัดขึ้น แต่ไม่มีเลนส์ใดมองเห็นโลกได้ทั้งหมด คุณค่าของความรู้จึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้ผู้จัดการยึดมั่นกับคำอธิบายหนึ่งมากขึ้น หากอยู่ที่การทำให้เรามองเห็นว่า **ยังมีมุมใดของสถานการณ์ที่ตนเองอาจมองข้ามไป**

รู้มากขึ้น ต้องรู้ด้วยว่าเรายังไม่รู้อะไร

เมื่อพิจารณาญาณเติบโตขึ้น สิ่งที่เพิ่มขึ้นจึงไม่ควรมีเพียงความมั่นใจในการตัดสินใจ แต่ควรรวมถึงความสามารถในการมองเห็น **ขอบเขตของความรู้ของตนเอง** ด้วย

ตรงนี้ทำให้ **ความอ่อนน้อมทางปัญญา (Intellectual Humility)** มีความสำคัญต่อผู้จัดการ โดยเฉพาะในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะบริบทที่เปลี่ยนไปอาจทำให้สมมติฐานที่เคยใช้ได้ในอดีตไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ การยอมรับว่า “ฉันอาจยังไม่เข้าใจเรื่องนี้ทั้งหมด” จึงไม่ใช่สัญญาณของความอ่อนแอหรือความลังเล หากเป็นจุดเริ่มต้นของการเปิดรับข้อมูลที่ต่างออกไป รับฟังเสียงจากคนในพื้นที่ และยอมให้ความเข้าใจของตนเองถูกปรับเมื่อพบหลักฐานใหม่

ผู้จัดการที่มีญาณจึงไม่ได้แตกต่างจากคนอื่นเพราะ **มั่นใจในคำตอบมากกว่า** แต่อาจแตกต่างเพราะรู้ว่า **เรื่องใดควรมั่นใจ เรื่องใดควรตั้งคำถาม และเรื่องใดควรหยุดฟังก่อนตัดสินใจ**

ญาณญาณเติบโตผ่านวงจรของการเรียนรู้

หากเชื่อมแนวคิดนี้เข้ากับ **พลวัตของความสามารถ (Dynamic Capabilities)** เราจะเห็นความสัมพันธ์อีกด้านหนึ่ง ความสามารถในการรับรู้ความเปลี่ยนแปลง (**Sensing**) การประเมินและเลือกโอกาส (**Seizing**) และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ (**Transforming**) ล้วนต้องอาศัยผู้จัดการที่สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลง ตีความสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกการตอบสนองที่เหมาะสมกับบริบท (Teece, 2023)

ญาณจึงไม่ได้เติบโตในช่วงเวลาที่ผู้จัดการ “รู้คำตอบ” แต่เติบโตผ่านวงจรของ **การมอง-การตัดสินใจ-ผลลัพธ์-การทบทวน-การมองใหม่** ทุกครั้งที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาด ผู้จัดการมีโอกาสรื้อกลับมาตรวจสอบว่า ปัญหาอยู่ที่ข้อมูล การตีความ สมมติฐาน หรือการตัดสินใจของตนเอง

เมื่อมองผ่านกรอบ **บริบท-วิจารณญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** การเติบโตของวิจารณญาณจึงไม่ได้เกิดขึ้นระหว่าง Context กับ Decision เพียงครั้งเดียว แต่เกิดขึ้นเมื่อผลจาก Decision ย้อนกลับมาเปลี่ยนวิธีที่ผู้จัดการมอง Context ในครั้งต่อไป

Context → Judgment → Decision → Learning → New Context

ยิ่งวงจรนี้เกิดขึ้นพร้อมกับการทบทวนอย่างจริงจัง วิจารณญาณก็ยิ่งไม่ได้เป็นเพียงผลจากประสบการณ์ แต่กลายเป็น **คุณภาพของการเรียนรู้จากประสบการณ์**

สำหรับผู้เขียน นี่คือความหมายของการเติบโตของผู้จัดการ ไม่ใช่การเดินทางจาก “**คนที่ไม่รู้**” ไปสู่ “**คนที่รู้ทุกอย่าง**” แต่เป็นการเดินทางจากคนที่มองหาคำตอบ ไปสู่คนที่สามารถตั้งคำถามกับทั้งสถานการณ์และความเข้าใจของตนเองได้ดีขึ้น

เพราะเมื่อคำถามดีขึ้น เรามักมองเห็นสิ่งที่ไม่เคยมองเห็น และเมื่อมองเห็นมากขึ้น วิจารณญาณก็มีโอกาสลึกซึ้งตามไปด้วย

ท้ายที่สุด

ความรู้ทำให้ผู้จัดการมองเห็นโลกมากขึ้น แต่วิจารณญาณทำให้ผู้จัดการมองเห็นว่า ตนเองอาจยังมองโลกไม่ครบ

และบางที การตระหนักถึงสิ่งที่เรายังไม่เห็น อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจที่ดีกว่าสิ่งที่เราเคยทำมา

ชวนคิดกับผู้เขียน

เมื่อเดินทางมาถึงช่วงท้ายของหนังสือ ผู้เขียนอยากชวนให้เราหยุดอยู่กับคำถามหนึ่งก่อน

ที่ผ่านมา เราพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ หรือเพียงพัฒนาความมั่นใจในวิธีที่เราเคยใช้ตัดสินใจ

ผู้จัดการจำนวนมากใช้เวลาเรียนรู้การวิเคราะห์ วางแผน แก้ปัญหา และเลือกทางเลือกที่เหมาะสม แต่เราอาจใช้เวลาน้อยกว่ามากในการย้อนกลับมาถามว่า **เหตุใดเราจึงมองสถานการณ์เช่นนั้นตั้งแต่แรก** ทั้งที่ก่อนจะมีคำตอบ เราได้เลือกไปแล้วส่วนหนึ่งว่า จะมองอะไร ให้ความสำคัญกับอะไร เชื้อข้อมูลจากใคร และใช้ประสบการณ์ใดเป็นกรอบในการทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

ในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ คำถามนี้ยิ่งมีความหมาย เพราะสิ่งที่เรามองว่าเป็นเรื่องปกติ อาจไม่ได้ปกติสำหรับคนอื่น วิธีสื่อสารที่เราคิดว่าชัดเจนอาจสร้างความหมายอีกแบบหนึ่งในอีกบริบทหนึ่ง วิธีนำที่เคยสร้างความไว้วางใจอาจไม่ได้รับการตีความเช่นเดิม และประสบการณ์ที่เคยช่วยให้เราตัดสินใจได้ดี อาจกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เราสรุปสถานการณ์ใหม่เร็วเกินไป

ดังนั้น ก่อนถามว่า “ควรตัดสินใจอย่างไร” บางครั้งเราอาจต้องย้อนกลับมาถามตัวเองก่อนว่า

“ฉันกำลังมองสถานการณ์นี้ผ่านอะไร”

คำถามนี้ไม่ได้ต้องการให้ผู้จัดการสงสัยทุกสิ่งจนไม่กล้าตัดสินใจ หากต้องการสร้างพื้นที่เล็ก ๆ ระหว่าง **สิ่งที่เราเห็น** กับ **ข้อสรุปที่เรากำลังจะเลือก** เพื่อให้มีเวลาตรวจสอบว่า สิ่งที่เราเชื่อนั้นมาจากบริบทตรงหน้า หรือมาจากความคุ้นเคยของเราเอง

สำหรับผู้เขียน นี่อาจเป็นพื้นที่ที่ **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** เติบโตขึ้นจริง เพราะวิจารณ์ญาณไม่ได้เกิดจากการมีคำตอบมากขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถที่จะตั้งคำถามกับวิธีที่เราใช้สร้างคำตอบเหล่านั้นขึ้นมาด้วย

เมื่อมองกลับไปยังกรอบ **บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)** สิ่งที่เราควรนำติดตัวไปจึงอาจไม่ใช่การจดจำว่า CJD ประกอบด้วยอะไร แต่คือการสร้างนิสัยทางความคิดว่า **ก่อนตัดสินใจ ให้กลับไปมองบริบทอีกครั้ง และก่อนเชื่อในวิจารณ์ญาณของตนเอง ให้ถามว่าเรายังมีอะไรที่อาจมองไม่เห็น**

เพราะผู้จัดการไม่สามารถกำจัดการตัดสินใจ ประสพการณ์เดิม หรือกรอบคิดของตนเองออกจากการตัดสินใจได้ทั้งหมด สิ่งที่ได้ก็คือรู้เท่าทันมากขึ้นว่า สิ่งเหล่านั้นกำลังมีอิทธิพลต่อวิธีที่เรามองสถานการณ์อย่างไร

เมื่อถึงตรงนี้ ผู้เขียนจึงไม่ได้อยากฝากคำตอบไว้กับผู้อ่าน แต่อยากฝากคำถามบางข้อให้พากลับไปด้วย

เมื่อพบคนที่คิดต่างจากเรา เรารีบตัดสินใจว่าเขาไม่เข้าใจ หรือย้อนถามก่อนว่า **เราอาจกำลังเข้าใจเขาไม่ครบหรือไม่**

เมื่อวิธีที่เคยใช้ได้ผลกลับไม่ได้ผล เรารีบมองหาคนหรือสถานการณ์ที่จะรับผิดชอบ หรือกล้าถามว่า **สมมติฐานใดของเราอาจไม่เหมาะกับบริบทอีกต่อไป**

เมื่อข้อมูลสนับสนุนสิ่งที่เราเชื่อ เราตรวจสอบข้อมูลนั้นมากเท่ากับตอนที่ข้อมูลกำลังท้าทายความเชื่อของเราหรือไม่

และเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ เรากำลังเลือกจากสิ่งที่ **เหมาะสมกับบริบทจริง ๆ** หรือเลือกจากสิ่งที่ **คุ้นเคยและทำให้เรารู้สึกมั่นใจที่สุด**

คำถามเหล่านี้ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป และอาจไม่จำเป็นต้องตอบให้เสร็จในวันนี้ เพราะคุณค่าของคำถามบางอย่างไม่ได้อยู่ที่การทำให้เราได้คำตอบทันที แต่อยู่ที่การทำให้เรา **ไม่รีบใช้คำตอบเดิมกับโลกที่เปลี่ยนไปแล้ว**

ท้ายที่สุด หากหนังสือเล่มนี้จะทิ้งอะไรไว้กับผู้อ่าน ผู้เขียนหวังว่า สิ่งนั้นอาจไม่ใช่ความมั่นใจว่าเราเข้าใจการจัดการข้ามวัฒนธรรมแล้ว

แต่อาจเป็นความพร้อมที่จะถามตัวเองอยู่เสมอว่า

“ในสิ่งที่ฉันกำลังเห็น ยังมีอะไรที่ฉันยังมองไม่เห็นอีกบ้าง”

และบางที คำถามนี้อาจสำคัญกว่าการมีคำตอบที่รวดเร็วเสียอีก

บทส่งท้าย

เมื่อเดินทางมาถึงหน้าสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ สิ่งที่คุณเขียนอยากฝากไว้คงไม่ใช่คำตอบว่า ผู้จัดการควรบริหารอย่างไรในทุกสถานการณ์ เพราะตลอดทั้งเล่มเราได้เห็นแล้วว่า คำตอบที่เหมาะสมไม่สามารถแยกออกจากบริบทที่คำตอบนั้นจะถูกนำไปใช้

วัฒนธรรม การสื่อสาร ความไว้วางใจ ภาวะผู้นำ การออกแบบองค์กร และการเรียนรู้ จึงไม่ใช่เรื่องที่แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ในสถานการณ์จริง สิ่งเหล่านี้เข้ามาเกี่ยวข้องพร้อมกัน และร่วมกันกำหนดว่า ผู้จัดการจะมองเห็นอะไร ให้ความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร และท้ายที่สุดจะเลือกตัดสินใจแบบใด แนวคิดที่เราได้เรียนรู้มาตลอดทั้งเล่มจึงมีคุณค่าไม่ใช่เพราะแต่ละแนวคิดให้คำตอบแก่ผู้จัดการ หากเพราะช่วยให้ผู้จัดการ มองสถานการณ์เดียวกันได้จากหลายมุมมากขึ้น

โลกธุรกิจระหว่างประเทศจะยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไป เทคโนโลยีใหม่จะเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจะเปลี่ยนสมดุล ห่วงโซ่อุปทานจะเผชิญความไม่แน่นอนรูปแบบใหม่ และผู้คนที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ และวิถีคิดแตกต่างกันจะต้องทำงานร่วมกันมากขึ้น สิ่งที่เคยเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในวันนี้จึงอาจไม่เพียงพอสำหรับวันข้างหน้า ความท้าทายของผู้จัดการจึงไม่ได้อยู่ที่การสะสมคำตอบไว้ให้มากที่สุด หากอยู่ที่การรักษา ความสามารถที่จะเรียนรู้ ทบทวน และปรับวิธีคิดเมื่อบริบทไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของบทส่งท้ายในต้นฉบับเช่นกัน

ความรู้ยังคงสำคัญ ประสบการณ์ยังคงมีคุณค่า และเครื่องมือทางการจัดการยังคงจำเป็น แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้สร้างวิจรรณญาณขึ้นมาโดยอัตโนมัติ ประสบการณ์เดียวกันอาจเป็นบทเรียนที่ช่วยให้เรามองเห็นบางสิ่งได้เร็วขึ้น และในอีกด้านหนึ่งก็อาจกลายเป็นกรอบเดิมที่ทำให้เรามองข้ามสิ่งที่ไม่เหมือนเดิมได้เช่นกัน ผู้จัดการจึงต้องเรียนรู้ไม่เพียงจากสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ต้องย้อนกลับมาพิจารณาด้วยว่า สิ่งที่เกิดขึ้นกำลังเปลี่ยนความเข้าใจของเราอย่างไร

ตรงนี้ทำให้การตัดสินใจมีความหมายมากกว่าการเลือกทางใดทางหนึ่ง เพราะทันทีที่ผู้จัดการตัดสินใจและลงมือทำ ผลที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นประสบการณ์ชุดใหม่ ประสบการณ์นำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้จะย้อนกลับมาเปลี่ยนวิธีที่ผู้จัดการมองบริบทครั้งต่อไป การตัดสินใจจึงไม่ได้ปิดวงจรของการบริหาร หากกำลังเปิดวงจรการเรียนรู้รอบใหม่อยู่เสมอ

เมื่อมองย้อนกลับไปตลอดเส้นทางของหนังสือ การเติบโตของผู้จัดการจึงไม่ได้เกิดจากการเดินทางไปสู่วันที่มีคำตอบมากพอ หากเกิดจากการที่ บริบทใหม่ท้าทายความเข้าใจเดิม การตัดสินใจสร้างประสบการณ์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านั้นค่อย ๆ หล่อหลอมวิจรรณญาณให้ลึกขึ้น การเดินทางดังกล่าวสามารถมองเห็นได้ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 การเดินทางที่ไม่สิ้นสุดของวิจารณญาณผู้จัดการ (The Continuing Journey of Managerial Judgment)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้น (Author's illustration)

ทุกการตัดสินใจสร้างประสบการณ์ใหม่ และทุกการเรียนรู้ทำให้เรากลับมามองบริบทด้วย วิจารณญาณที่ไม่เหมือนเดิม

ภาพที่ 8.2 จึงไม่ได้เสนอวงจรที่ผู้จัดการกลับมายังจุดเดิม หากสะท้อนการเดินทางที่แต่ละรอบ ของ บริบท (Context)–วิจารณญาณ (Judgment)–การตัดสินใจ (Decision)–การลงมือทำและ ผลที่เกิดขึ้น (Action and Consequences)–การเรียนรู้ (Learning) นำไปสู่ บริบทใหม่ (New Context) พร้อมกับวิจารณญาณที่ได้รับการหล่อหลอมจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ความหมายสำคัญจึงอยู่ที่ว่า เมื่อวงจรเริ่มต้นขึ้นอีกครั้ง ผู้จัดการไม่ได้กลับมาเป็นคนเดิม แม้จะเผชิญสถานการณ์ที่คล้ายเดิม เพราะสิ่งที่เคยตัดสินใจ ผลที่เคยเกิดขึ้น และบทเรียนที่ได้รับ ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวิธีที่ผู้จัดการใช้มองสถานการณ์ครั้งต่อไปแล้ว

นี้อาจเป็นเหตุผลที่การเรียนรู้ของผู้จัดการไม่มีจุดสิ้นสุด เช่นเดียวกับโลกธุรกิจที่ไม่เคยหยุด เปลี่ยนแปลง ผู้จัดการที่เติบโตจึงไม่ใช่ผู้ที่ค่อย ๆ มีคำตอบสำหรับทุกสถานการณ์ แต่คือผู้ที่สามารถ ตั้งคำถามได้ลึกซึ้ง มองบริบทได้กว้างขึ้น รับฟังสิ่งที่แตกต่างได้มากขึ้น และรู้ว่าเมื่อใดควรกลับมา ทบทวนสิ่งที่ตนเองเคยเชื่อ

สำหรับผู้เขียน การบริหารไม่ใช่ศิลปะของการควบคุม หากเป็นศิลปะของการทำความเข้าใจ และผู้จัดการที่สร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริงจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วที่สุด หากเป็นผู้ที่เข้าใจผู้คน เข้าใจบริบท และมองเห็นผลกระทบของการตัดสินใจได้ลึกพอก่อนเลือกที่จะก้าวเดินต่อไปอย่างไร ซึ่งเป็นแก่นสำคัญที่ผู้เขียนวางไว้ตั้งแต่บทส่งท้ายฉบับเดิม

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้หวังให้ผู้อ่านปิดหน้าสุดท้ายลงพร้อมความรู้สึกว่า “ฉันรู้แล้วว่าควรบริหารอย่างไร” หากหวังให้เราก้าวออกไปพร้อมความพร้อมที่จะมองให้กว้างขึ้น ฟังให้ลึกขึ้น และตั้งคำถามกับสิ่งที่ตนเองเชื่ออยู่เสมอ เพราะในโลกที่บริบทไม่หยุดนิ่ง ความรู้ที่มีคุณค่าที่สุดอาจไม่ใช่ความรู้ที่ทำให้เรามั่นใจในคำตอบเดิมมากขึ้น แต่คือความรู้ที่ทำให้เรารู้ว่า เมื่อใดควรกลับมาทำความเข้าใจใหม่

การเดินทางของหนังสือเล่มนี้จึงสิ้นสุดลงได้ที่หน้ากระดาษ แต่การเดินทางของผู้จัดการยังดำเนินต่อไปในทุกบริบทใหม่ ทุกการตัดสินใจ และทุกการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า ดังที่ต้นฉบับได้วางแก่นความคิดไว้ว่า การเรียนรู้ของผู้จัดการไม่มีจุดสิ้นสุด เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ไม่เคยหยุดนิ่ง

และหากมีสิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนอยากฝากไว้เมื่อหนังสือเล่มนี้ปิดลง อาจเป็นเพียงว่า

อย่าให้สิ่งที่เราเคยรู้ ทำให้เราหยุดเรียนรู้

อย่าให้สิ่งที่เราเคยเห็น ทำให้เราคิดว่าเราเห็นทั้งหมด

และอย่าให้ความสำเร็จของการตัดสินใจครั้งก่อน ทำให้เราลืมกลับมามองบริบทของการตัดสินใจครั้งใหม่

เพราะท้ายที่สุด การเติบโตของผู้จัดการอาจไม่ได้วัดจากจำนวนคำตอบที่มี

แต่อยู่ที่ว่า เมื่อโลกเปลี่ยนไป เรายังสามารถกลับมาอง ทำความเข้าใจ และเรียนรู้ใหม่ได้ดีเพียงใด

บรรณานุกรม

- Ahn, S. J., & Greve, H. R. (2024). Foundational origins: How prior organizational experience shapes emerging organizational culture. *Strategic Management Journal*, 45(3), 481–510. <https://doi.org/10.1002/smj.3542>
- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Alexander, K. C., Hansen, J. A., & House, R. J. (2024). Destructive leadership across borders: A GLOBE study on cultural values as boundary conditions. *Journal of World Business*, 59(2), Article 101511. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101511>
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Asmussen, C. G., Nielsen, B. B., & Saka-Helmhout, A. (2023). Institutional context and subsidiary autonomy in multinational enterprises: A dynamic approach. *Journal of International Business Studies*, 54(5), 891–915. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00601-1>
- Back, M., & Piekkari, R. (2024). Digital language processing and power dynamics in multilingual virtual teams. *Journal of World Business*, 59(2), Article 101515. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101515>
- Benet-Martínez, V., & Haritatos, J. (2005). Bicultural Identity Integration (BII): Components and psychosocial antecedents. *Journal of Personality*, 73(4), 1015–1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00337.x>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Brett, J. M. (2014). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Brett, J. M., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 541–571. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033349>
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Lifelong Books.

- Brunzel, J., Schmidt, A., & Wagner, M. (2024). Shared meaning systems and organizational cohesion in multicultural environments. *Journal of Management Inquiry*, 33(1), 78–96. <https://doi.org/10.1177/1056492623118902>
- Butt, A. S., Ahmad, A. B., & Ali, I. (2024). Unpacking Schein's culture iceberg: How implicit assumptions drive explicit behaviors under institutional change. *Human Relations*, 77(4), 512–539. <https://doi.org/10.1177/0018726723117401>
- Bévort, F., & Suddaby, R. (2024). Negotiating shared meaning: Institutional logic and continuous cultural emergence in organizations. *Academy of Management Annals*, 18(1), 112–145. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0189>
- Caligiuri, P., & Caprar, D. V. (2023). Cultural agility: Building global leaders. In *The Routledge Companion to International Management Education* (pp. 45–62). Routledge.
- Caprar, D. V., Dunwoodie, K., & Aycan, Z. (2022). Cultural framework choices in international business: A critical assessment and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 53(8), 1789–1812. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00542-z>
- Chu, C. (2024). External interactions and internal value alignment: The role of boundary-spanning activities in organizational enculturation. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 215–234. <https://doi.org/10.1002/job.2731>
- Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2023). Beyond national culture: Polycontextual identity and cross-cultural collaboration. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1120–1148. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0845>
- Chung, C., & Sparrow, P. (2024). Global integration versus local responsiveness in MNE HR strategies: A dynamic capabilities perspective. *Human Resource Management Review*, 34(1), Article 100995. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100995>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research agenda. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>

- Cristofaro, M. (2021). Organizational sensemaking: A systematic review and actionable architecture. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 198–217.
<https://doi.org/10.1177/1056492620982701>
- Cristofaro, M. (2023). Unraveling organizational unlearning and unlearning-learning dynamics: A systematic literature review and framework. *Management Decision*, 61(7), 2056–2084. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0815>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dai, Y., & Fang, Y. (2023). Socialization tactics and newcomer adjustment in multinational subsidiaries. *Journal of World Business*, 58(2), Article 101410.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101410>
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Dülmer, H., Schwartz, S. H., & Cieciuch, J. (2023). Disentangling personal and cultural values: A multi-level analysis of the ESS data. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 54(5), 620–645. <https://doi.org/10.1177/0022022123116541>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Egeland, T., & Ly, A. (2022). Recontextualizing corporate values: A qualitative study of Norwegian multinational corporate values transfer to India. *International Business Review*, 31(4), Article 101980.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101980>
- Farndale, E., Horak, S., Phillips, J. M., & Minbaeva, D. (2023). Deglobalization and dynamic capabilities in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1305–1322. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00632-4>

- Feng, Z., & Liu, Y. (2023). Institutional duality and subsidiary cultural adaptation: Evidence from Chinese MNEs in Europe. *Global Strategy Journal*, 13(2), 310–338. <https://doi.org/10.1002/gsj.1455>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Fregidou-Malama, M., & Hyder, A. S. (2024). Cultural adaptation and value creation in service MNE subsidiaries. *International Marketing Review*, 41(1), 145–168. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2023-0041>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gilmore, S., & Harding, N. (2021). Organizational socialization as identity work. *Human Relations*, 74(7), 1012–1037. <https://doi.org/10.1177/0018726720912304>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Guzman, F. A., & Reiche, B. S. (2024). Language, power, and inclusion in multinational teams: A micro-political analysis. *Journal of International Business Studies*, 55(1), 88–112. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00650-6>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- He, J., & van de Vijver, F. J. R. (2023). Methodological advancements in cross-cultural research: Avoiding essentialism and overgeneralization. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 543–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032420-031512>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Horak, S., & Yang, I. (2024). Informal networks and micro-foundations of business relations in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1), 89–115. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09890-w>

- Horak, S., Klein, A., & Li, X. (2023). Micro-foundations of cross-cultural management: A multi-level perspective. *Journal of World Business*, 58(3), Article 101435. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101435>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Jiang, L., Probst, T. M., & Benson, W. L. (2022). Onboarding in times of disruption: Socialization tactics and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1545–1562. <https://doi.org/10.1037/apl0000985>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20487010>
- Julasorn, P., & Chaiwong, S. (2021). Organizational rituals and symbolic communication in high-performing Thai enterprises. *Journal of Behavioral Science*, 16(2), 45–60.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kalra, A., & Danis, W. (2024). Linguistic boundary-spanning and social inclusion in MNEs. *Global Strategy Journal*, 14(1), 78–105. <https://doi.org/10.1002/gsj.1492>
- Kiaos, A. (2023). Micro-cultures within multinational organizations: Mapping subcultural dynamics and functional friction. *Organization Studies*, 44(9), 1435–1460. <https://doi.org/10.1177/0170840623116201>
- Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E. M., & Vetschera, R. (2023). Contextual factors in cross-cultural negotiations: A meta-analytic review. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 511–542. <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09825-y>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Koveshnikov, A., Ehrnrooth, M., & Vaara, E. (2023). Multinational enterprise language strategies and cultural power dynamics. *Journal of International Business Studies*, 54(6), 1085–1110. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00615-5>
- Köhler, T., Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2023). Scripts and cross-cultural interactions in global meetings: Navigating friction in MNEs. *Academy of Management Journal*, 66(2), 512–540. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1685>

- Leung, K., & Morris, M. W. (2023). Culture and creativity in international management: A multi-level review. *Journal of Management*, 49(1), 210–242.
<https://doi.org/10.1177/01492063221124510>
- Levinthal, D. A., & Newark, Z. A. (2023). Contextualizing contextual decision-making: Micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 44(8), 1891–1912. <https://doi.org/10.1002/smj.3485>
- Lin, X., Thomas, D. C., & Zhang, Y. (2023). Shared team identity and multicultural team performance: A moderated mediation model. *Journal of International Management*, 29(4), Article 101042.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101042>
- Liu, H., Minbaeva, D., & Muratbekova-Touron, M. (2024). Boundary spanners in MNEs: Navigating cultural, linguistic, and structural faultlines. *Journal of World Business*, 59(1), Article 101502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101502>
- Liu, X., Park, C., & Wang, Y. (2026). Corporate value recontextualization in foreign subsidiaries: Functional divergence versus symbolic compliance. *Journal of International Business Studies*, 57(1), 45–68. <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00789-0>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Means, R., & Mackenzie Davey, K. (2023). Negotiating cultural differences in virtual global teams: A micro-discursive perspective. *Human Relations*, 76(8), 1210–1238. <https://doi.org/10.1177/00187267221098231>
- Metcalfe, L. E., & Bird, A. (2004). Integrating the cultural dimension into international business negotiations. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 251–274.
<https://doi.org/10.1108/02683940410527739>
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.

- Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. (2023). Managing key stakeholders in foreign subsidiaries: Power, legitimacy, and urgency. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2650–2678. <https://doi.org/10.1002/smj.3512>
- Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2024). Hofstede's cultural dimensions in management control research: A systematic literature review and future directions. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(2), 289–318. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2023-0012>
- Muhr, S. L., Sørensen, B. M., & Vallentin, S. (2022). Fragmentation, ambiguity, and identity in contemporary organizational culture. *Organization*, 29(3), 415–435. <https://doi.org/10.1177/13505084211045230>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2024). Impact of national culture on travel and tourism competitiveness: A GLOBE-based practice vs. value analysis. *Annals of Tourism Research*, 105, Article 103720. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103720>
- Nguyen, H., & Pham, B. (2024). High vs. low context digital communication in global virtual teams. *Information & Management*, 61(3), Article 103920. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103920>
- Nguyen, T., Reiche, B. S., & Harzing, A. W. (2024). Language fluency, perceived status, and contribution in multicultural teams. *Human Resource Management*, 63(2), 245–268. <https://doi.org/10.1002/hrm.22198>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Patel, P. C., Criaco, G., & Naldi, L. (2024). Institutional duality and SME internationalization: The role of local organizational culture. *Journal of Business Venturing*, 39(2), Article 106360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106360>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Reissner, S., Izak, M., & Hislop, D. (2024). Continuous socialization: Knowing and becoming in contemporary work organizations. *Management Learning*, 55(1), 52–74. <https://doi.org/10.1177/13505076231168921>

- Rhee, M., Kim, T., & Lee, S. (2024). Cultural distance, framing, and foreign subsidiary performance: A judgment and decision-making framework. *Journal of Management*, 50(3), 980–1008. <https://doi.org/10.1177/01492063231158901>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding of making sense in organizations. *Academy of Management Review*, 45(1), 6–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0118>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: Theory, measurement, and applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929–968.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- Shemla, M., Meyer, B., & Greer, L. L. (2024). Perceived diversity vs. actual diversity: A meta-analytic resolution on team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 201–225. <https://doi.org/10.1037/apl0001120>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. John Wiley & Sons.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of two decades of research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-w>
- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H. J., & Luque, M. S. (2023). Global leadership and cultural diversity: A contextual framework. *Journal of World Business*, 58(4), Article 101452. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101452>

- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H. J., & Luque, M. S. (2024). Global leadership and sustainable performance management in MNEs. *Journal of World Business*, 59(1), Article 101508. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101508>
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material artifacts and the enactment of sensemaking in collaborative design. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2024). Visualizing sensemaking in creative and multicultural processes. *Journal of Management Studies*, 61(2), 345–378. <https://doi.org/10.1111/joms.12940>
- Stoermer, S., Davies, S. E., & Froese, F. J. (2022). Knowledge sharing in MNE subsidiaries: The interplay of national and organizational culture. *Journal of International Management*, 28(3), Article 100945. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100945>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Suddaby, R., Bapuji, H., & Cullinan, J. (2017). Cultural logics and institutional change in international business. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 915–938. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0102-1>
- Teece, D. J. (2023a). Dynamic capabilities and the global economy: Multinational enterprises in a changing world. *Global Strategy Journal*, 13(1), 3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1465>
- Teece, D. J. (2023b). Dynamic capabilities and global strategy: Navigating uncertainty and geopolitical shifts. *Global Strategy Journal*, 13(3), 450–475. <https://doi.org/10.1002/gsj.1481>
- Thomason, B., & Gibson, C. B. (2024). Global work encounters: A multi-level theory of cross-cultural interactions in multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 49(1), 155–182. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0342>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

- Weinzierl, L. (2024). Power dynamics and language choice in cross-border meetings. *Organization Studies*, 45(4), 589–612.
<https://doi.org/10.1177/01708406231201123>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7), V7–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wilmot, N. V., Piekkari, R., & Zander, L. (2024). Language inclusion and exclusion in MNE subsidiaries: A socio-political perspective. *Journal of World Business*, 59(3), Article 101525. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101525>
- Yousef, M. (2024). Cultural diversity in face-to-face versus virtual teams: Perceptions, interactions, and performance outcomes. *Information & Management*, 61(2), Article 103905. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103905>
- Yukl, G. (2023). *Leadership in organizations* (9th ed., Global ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zander, L., Butler, C. L., & Mockaitis, A. I. (2024). Performance management in global virtual teams: Navigating diversity and distance. *Human Resource Management Review*, 34(2), Article 101012. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101012>
- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams: Exploring the role of multicultural dynamic capabilities. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>

ดัชนีค้นคำ

INDEX

ก

กรอบบริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD) 7–8, 20–21, 142–143, 176, 199, 236–239, 252–253, 268–269

- การบริหารและพัฒนาผู้คน 176–177
- การเรียนรู้และการปรับตัว 224–225, 236–261
- การสื่อสารและการเจรจา 146–174
- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 247–269
- ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 199, 236–239
- วัฒนธรรมองค์การ 140–143

กรอบทางวัฒนธรรม (Cultural Frameworks) 84–130

- GLOBE 101–107
- Hofstede 93–100
- Schwartz 108–115
- Trompenaars 116–125
- การสังเคราะห์และเลือกใช้ 126–130

การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Management) 29–138, 137–239

การเจรจาทอรองข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Negotiation) 153–192

- การออกแบบการเจรจา 172–180
- การสร้างข้อตกลงร่วม 180–184
- ตรรกะทางวัฒนธรรม 159–166
- อำนาจและความชอบธรรม 153–158

การใช้วิจารณ์ญาณ (Judgment) 23–26, 140–143, 236–239, 247–269

- กับบริบท 20–27
- กับภาวะผู้นำ 236–239
- กับปัญญาประดิษฐ์ 231–235, 245–269
- กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 247–269

การตัดสินใจ (Decision-Making) 7–8, 23–35, 140–143, 220–224, 247–269

- ภายใต้ความไม่แน่นอน 27–29
- การตัดสินใจร่วม 220–224
- การเรียนรู้จากผลการตัดสินใจ 35–39, 255–261
- เชิงกลยุทธ์ 247–269

การตีความ (Interpretation) 8–23, 49–58, 118–124, 139–152

การรับรู้ (Perception) 8–23, 49–58, 118–124

การสร้างความหมาย (Sensemaking) 7–8, 118–143, 139–152, 215–219

– ความหมายร่วม 133–143, 146–152, 215–219

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) 139–170

– บริบทของการสื่อสาร 139–152

– ภาษาและสัญลักษณ์ 145–152

– การตีความข้อความ 145–152

– ความหมายร่วม 146–152

การคัดเลือกบุคลากร (Employee Selection) 181–184

การพัฒนาบุคลากร (People Development) 173–207

– การคัดเลือก 181–184

– การพัฒนาศักยภาพ 185–187

– การสร้างทีม 188–192

– การบริหารผลการปฏิบัติงาน 193–196

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 193–196

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management: IHRM) 177–180

การเรียนรู้ (Learning) 35–39, 185–207, 224–261, 268–269

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) 197–201, 224–261

– จากบุคคลสู่ความรู้ร่วม 230–235

– ความสามารถในการปรับตัว 236–240

– นวัตกรรม 241–250

– ปัญญาร่วมขององค์กร 255–261

การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 188–192, 230–235

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) 225–230

การทำงานร่วมกันข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Collaboration) 188–192, 208–224, 241–245

การปรับความหมายให้เข้ากับบริบทใหม่ (Recontextualization) 140–149

ข

ข้อสมมติฐานพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions) 49–58, 104–117

ข้อมูลกับการตัดสินใจ (Data and Decision-Making) 23–35, 231–235, 247–269

ค

ความเข้าใจร่วม (Shared Understanding) 146–152, 215–224, 230–235

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Differences) 77–92, 139–192, 193–239

- กับการสื่อสาร 139–152
- กับการเจรจาต่อรอง 153–192
- กับทีมพหุวัฒนธรรม 188–192, 220–224
- กับภาวะผู้นำ 204–239

ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) 224–235

ความรู้ร่วมขององค์กร (Shared Organizational Knowledge) 230–235

ความไว้วางใจ (Trust) 146–170, 188–192, 210–224

- ในการสื่อสารและการเจรจา 146–170
- ในทีมพหุวัฒนธรรม 188–192
- กับภาวะผู้นำ 210–224

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) 236–245

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) 236–250, 247–269

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) 173–176, 246–254

ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) 188–192

ความหลากหลาย (Diversity) 77–83, 173–192, 193–224

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) 77–83, 173–192, 204–224

- หลายระดับ 58–83
- กับการบริหารผู้คน 173–192
- กับภาวะผู้นำ 204–224

ความหมายร่วม (Shared Meaning) 133–143, 146–152, 215–219

ค่านิยม (Values) 49–58, 93–130, 104–124

ค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared/Espoused Values) 104–124

จ

จริยธรรมในการตัดสินใจ (Ethics in Decision-Making) 254–269

ด

ตรรกะทางวัฒนธรรม (Cultural Logics) 159–170, 185–192

- ตรรกะแบบเน้นกฎเกณฑ์ (Rule-Based Logic) 159–166
- ตรรกะแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Based Logic) 159–166

ท

ทีมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Teams) 188–192, 204–224

- การสร้างทีม 188–192
- การตัดสินใจร่วม 220–224

- การนำทีม 204-224
- ความไว้วางใจ 188-192, 210-214

ทีมเสมือนจริงระดับโลก (Global Virtual Teams: GVTs) 139-170, 188-192

ทุนมนุษย์ (Human Capital) 173-176

ทุนทางสังคม (Social Capital) 173-176

น

นวัตกรรม (Innovation) 241-250

นวัตกรรมร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Collaborative Innovation) 241-245

บ

บริบท (Context) 7-23, 58-83, 118-170, 193-269

- ระดับบุคคล 14-21
- ระดับความสัมพันธ์ 14-21
- ระดับองค์กร 14-21
- ระดับวัฒนธรรม 14-21
- ระดับสภาพแวดล้อม 14-21
- กับการตัดสินใจ 7-35, 247-269

บริบททางวัฒนธรรม (Cultural Context) 29-138, 139-170, 173-239

บริษัทลูก (Subsidiary) 118-149, 224-250

ป

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) 202-205, 231-235, 245-269

- กับการบริหารผู้คน 202-205
- กับภาวะผู้นำ 231-235
- กับวิจรรย์ญาณของมนุษย์ 231-235, 247-269

ปัญญาร่วมขององค์กร (Organizational Wisdom) 255-261

ภ

ภาษา (Language) 145-152

ภาวะผู้นำ (Leadership) 195-239

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) 193-239

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรม 204-209
- ความไว้วางใจ 210-214
- ทิศทางและความหมายร่วม 215-219
- ทีมพหุวัฒนธรรมและการตัดสินใจร่วม 220-224

- การนำการเปลี่ยนแปลง 225-230
- ปัญญาประดิษฐ์ 231-235
- วิจารณ์ญาณของผู้นำ 236-239

ม

มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions) 84-130

ว

วัฒนธรรม (Culture) 34-138

- ความหมายและธรรมชาติ 34-40
- การก่อตัวและการถ่ายทอด 41-48
- องค์ประกอบและระดับความลึก 49-57
- ระดับและความซ้อนทับ 58-76
- ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 77-83
- มิติทางวัฒนธรรม 84-130

วัฒนธรรมหลายระดับ (Multiple Levels of Culture) 58-76

วัฒนธรรมวิชาชีพ (Professional Culture) 58-76

วัฒนธรรมย่อย (Subculture) 125-132

วัฒนธรรมย่อยของทีม (Team Micro-culture) 58-76, 125-132, 188-192

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 104-156

- การก่อตัวและการถ่ายทอด 110-117
- สิ่งที่องค์การบอกว่าเป็นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง 118-124
- วัฒนธรรมย่อยและความหลากหลาย 125-132
- ความตึงเครียดและการสร้างความหมายร่วม 133-139
- กรอบ CJD 140-143
- การจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรม 149-156

วิจารณ์ญาณเชิงบริหาร (Managerial Judgment) 23-35, 236-239, 247-269

ส

สำนักงานใหญ่ (Headquarters: HQ) 118-149, 224-250

สัญลักษณ์ (Symbols) 49-57, 145-152

สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม (Artifacts) 49-57, 104-124

อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 197-201, 224-261

- การเรียนรู้ต่อเนื่อง 224-261

- ความรู้ร่วม 230–235
- ความสามารถในการปรับตัว 236–240
- นวัตกรรม 241–250

อัตลักษณ์ (Identity) 58–83, 125–132, 173–192

อำนาจและความชอบธรรม (Power and Legitimacy) 153–158

คำอ้างอิง (Cross-references)

การประเมิน ดู วิจารณ์ญาณ (Judgment)

การบริหารคน ดู การพัฒนาบุคลากร; การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

การสร้างทีม ดู ทีมพหุวัฒนธรรม

การสร้างความหมายร่วม ดู ความหมายร่วม (Shared Meaning); การสร้างความหมาย (Sensemaking)

การปรับตัวขององค์กร ดู ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability)

การเรียนรู้ร่วม ดู การเรียนรู้ขององค์กร; ความรู้ร่วมขององค์กร

ความแตกต่าง ดู ความแตกต่างทางวัฒนธรรม; ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผู้นำข้ามวัฒนธรรม ดู ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ผู้จัดการโลกใหม่ ดู การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์; วิจารณ์ญาณเชิงบริหาร

ชื่อบุคคลและกรอบแนวคิดสำคัญ (A–Z)

GLOBE Project 101–107

Hall, Edward T. 139–170

Hofstede, Geert 93–100, 126–130

House, Robert J. et al. 101–107, 126–130

Schwartz, Shalom H. 108–115, 126–130

Schein, Edgar H. 49–57, 104–124

Teece, David J. 236–250, 247–269

Trompenaars, Fons 116–125, 126–130

Weick, Karl E. 7–8, 118–143, 247–269

แนวคิดใหม่เพื่อการจัดการในโลกธุรกิจระหว่างประเทศ

การจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรม ในธุรกิจระหว่างประเทศ

CROSS-CULTURAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
IN INTERNATIONAL BUSINESS

“ ก่อนการตัดสินใจ...ให้เข้าใจบริบท ใช้วิจารณญาณ และเลือกเส้นทางที่เหมาะสมที่สุด ”

หนังสือเล่มนี้นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือด้านการจัดการองค์กรข้ามวัฒนธรรม
ในธุรกิจระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่พื้นฐานของวัฒนธรรม
การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้
การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ไปจนถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจยุคใหม่
โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ เข้าสู่กรอบแนวคิด
“บริบท-วิจารณ์ญาณ-การตัดสินใจ (Context-Judgment-Decision: CJD)”
เพื่อพัฒนาวิธีคิดของผู้จัดการให้สามารถเข้าใจสถานการณ์อย่างรอบด้าน
ใช้วิจารณญาณอย่างลึกซึ้ง และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับผู้คน
องค์กร และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับ



นักศึกษาและอาจารย์ในสาขาบริหารธุรกิจ
การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ และสาขาที่เกี่ยวข้อง



ผู้บริหารและหัวหน้างานที่ต้องบริหารทีมงาน
ในบริบทพหุวัฒนธรรม



ผู้ประกอบการและนักธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจ
ในตลาดต่างประเทศ



ผู้ที่สนใจพัฒนาความเข้าใจด้านวัฒนธรรม
ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



ผู้ที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับ
ผู้คนหลากหลายวัฒนธรรมในโลกธุรกิจยุคใหม่

“ ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ความได้เปรียบที่ยั่งยืน
ไม่ได้อยู่ที่การรู้มากกว่าผู้อื่น
หากอยู่ที่การเข้าใจลึกกว่า
และตัดสินใจได้ดีกว่าเดิม ”

กรอบแนวคิดหลักของหนังสือ
Context-Judgment-Decision (CJD)

