

ความฉลาดทางวัฒนธรรม : ปัจจัยเพื่อ ความเข้าใจมนุษย์สำหรับผู้บริหาร



สมุทรา ชานาญ*

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่อยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งอันเกิดจากการเลื่อนไหล แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนเทคโนโลยีระหว่างแต่ละสังคมที่เป็นไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว อาจกล่าวได้ว่าสังคมยุคใหม่เป็นสังคมที่อยู่ท่ามกลางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เนื่องจากการเกิดขึ้นของระบบเทคโนโลยีทางสารสนเทศที่ทันสมัย มีการแพร่ขยายเครือข่ายทางสังคม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางทำให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมจึงเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตมนุษย์อย่างไม่อาจปฏิเสธได้ โดยบุคคลที่มาจากสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อความสำเร็จในการบริหารองค์การผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงประเด็นเกี่ยวกับความแตกต่างดังกล่าวนี้และรวมทั้งต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความสามารถดังกล่าวเรียกว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence หรือ Cultural Quotient : CQ) นั่นเอง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Definition of Organizational Culture)

คำว่า “วัฒนธรรม” มาจากภาษาอังกฤษว่า “culture” ตรงกับภาษาละตินคือ “cultura” มีความหมายว่า การเพาะปลูกหรือการปลูกฝัง ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นผู้ปลูกฝังอบรมบ่มนิสัยให้เกิดความเจริญงอกงามจากรากศัพท์จึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม วัฒนธรรมจึงมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคมซึ่งเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์การหรือสังคมนั้น ๆ การให้นิยามคำว่า วัฒนธรรมองค์การจึงมีความแตกต่างกันไป ดังเช่น

Gordon (1999, p.342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม



Moorherad & Griffin (1995, p.440) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

Hofstede & Hofstede (2010, p.4) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มเนื่องจากอย่างน้อยก็เป็นการแบ่งปันกันระหว่างบุคคลที่อาศัยหรือเคยอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันที่ซึ่งมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิด

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์คิดค้นจากการเรียนรู้โดยสมาชิกขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นในที่สุด

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์การ (Diversity of Organizational Culture)

การที่บุคคลต่างๆ ในฐานะสมาชิกขององค์กรมีโอกาสปะทะสังสรรค์กันทางสังคม (Interaction) ในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น บุคคลแต่ละคนก็จะมีวัฒนธรรมที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ในบริบทสภาพแวดล้อมที่ตนเองอาศัยอยู่ ดังนั้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน บุคคลย่อมจะต้องมีการเรียนรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคลอื่น โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กัน พฤติกรรมเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นกับบุคคลที่มาจากคนละประเทศเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นได้กับคนภายในประเทศเดียวกัน หรือแม้กระทั่งกับสมาชิกในองค์กรเดียวกันก็อาจจะมี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เช่นเดียวกัน ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น หมายถึง ความแตกต่างทางภูมิภาค จริยธรรม ศาสนา เพศ ยุคสมัย และชนชั้น (Hofstede & Hofstede, 2010, p.34) อีกทั้งบุคคลยังสามารถเรียนรู้ระบบพื้นฐานทางวัฒนธรรมได้จากการสังเกตจาก ข้อเท็จจริงทางวัฒนธรรม สถาบันทางธุรกิจ การสมรสและสภาพครอบครัว องค์กรทางสังคม ภาษา การทหาร เพศ และกฎหมาย โดยกิจกรรมทั้งหมดนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของบุคคลได้

จึงกล่าวได้ว่าในแต่ละสังคมนั้นจะประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร จำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายแตกต่างกันของบุคคล ดังที่ Hofstede & Hofstede (2010) นักมานุษยวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ชาวเนเธอร์แลนด์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากลูกจ้างในบริษัท IBM ผลการศึกษาจำแนกมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจนของแต่ละชาติ ไว้ดังนี้

1. Power Distance เป็นขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรในประเทศที่มีอำนาจน้อย ยอมรับว่าอำนาจมีความไม่เท่าเทียมกันในสังคม โดยสถาบัน เช่น สถาบันครอบครัว โรงเรียน ชุมชน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของสังคม โดยความไม่เท่าเทียมกันในสังคมจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในระดับชนชั้นทางสังคมที่มีความแตกต่างทั้งชนชั้นสูง ชนชั้นกลาง และชนชั้นล่าง โดยความแตกต่างทางชนชั้น



เป็นทางผ่านและโอกาสสร้างความได้เปรียบทางสังคมให้กับบุคคล ทั้งนี้ความแตกต่างของ power distance ในสังคมจำแนกเป็น

1.1 Large Power Distance ส่วนใหญ่สังคมที่มีลักษณะ Large power distance มักจะเป็นประเทศยากจนที่มีกลุ่มชนชั้นกลางน้อยและชนชั้นล่างมาก เป็นสังคมที่อำนาจอยู่เหนือสิทธิของบุคคล บุคคลที่มีอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีสิทธิและเป็นคนดี โดยความเชี่ยวชาญ ความมั่งคั่ง อำนาจ และสถานภาพเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันตลอด ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ คนที่มีอำนาจน้อยต้องการการพึ่งพาอาศัยบุคคลอื่น ครอบครัวจะสอนให้เด็กเชื่อฟังคำสั่งสอนและต้องมีความเคารพต่อครอบครัวและญาติพี่น้องที่อายุมากกว่า ในสถานศึกษานักเรียนจะต้องเคารพครูตลอดเวลาแม้ว่าจะอยู่นอกห้องเรียนก็ตาม ครูจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นการสนทนาต่างๆ ในห้องเรียนรวมทั้งครูคือผู้รอบรู้ทุกเรื่อง คุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับความฉลาดหลักแหลมของครู สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นระบบที่มีความสำคัญสำหรับนโยบายทางการศึกษา ระดับชนชั้นในองค์กรจะมีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยลูกจ้างจะถูกคาดหวังว่าจะต้องรายงานนายจ้างในสิ่งที่ตนเองดำเนินการ แนวทางที่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบการเมืองได้จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่มคนที่อยู่ในระดับบนของประเทศ การพูดคุยเกี่ยวกับการเมืองมีน้อยและนิยมใช้ความรุนแรง อีกทั้งยังมีความแตกต่างมากด้านค่าจ้าง เงินเดือน โดยประเทศที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย สโลวาเกีย กัวเตมาลา ปานามา ฟิลิปปินส์ เป็นต้น

1.2 Small Power Distance ลักษณะสังคมที่เป็น Small Power Distance ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศที่มีความมั่งคั่งและมีกลุ่มชนชั้นกลางเป็นจำนวนมาก การใช้อำนาจอยู่ภายใต้หลักของกฎหมาย โดยมีความเชื่อว่าความเชี่ยวชาญ ความมั่งคั่ง อำนาจ และสถานภาพไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันตลอด วัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าวมีความเท่าเทียมกันในสิทธิ เสรีภาพ ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมมีน้อย ความสัมพันธ์ในสังคมจะอยู่ภายใต้ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีความเป็นอิสระต่อกัน ครอบครัวจะสอนให้เด็กมีและยอมรับความเท่าเทียมกันไม่ว่าจะกับญาติพี่น้องที่มีอายุมากกว่าก็ตาม ในสถานศึกษานักเรียนจะเห็นว่าครูมีความเท่าเทียมกับตน ครูจะคาดหวังว่าการสนทนาในห้องเรียนจะเริ่มต้นจากนักเรียน ครูเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ คุณภาพของการศึกษาจะขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร 2 ทางระหว่างครูกับนักเรียนผสมผสานกับความสามารถของนักเรียนเป็นหลัก โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระบบที่มีความสำคัญสำหรับนโยบายทางการศึกษา ระดับชนชั้นในองค์กรจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในองค์กร โดยนายจ้างจะคาดหวังว่าลูกจ้างจะเข้ามาปรึกษาในเรื่องการทำงาน แนวทางในการเปลี่ยนแปลงระบบทางการเมืองจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การเมืองจะมีการพูดคุยกันมากและไม่นิยมความรุนแรง ความแตกต่างเกี่ยวกับระดับเงินเดือนในสังคมมีน้อย ประเทศที่มีลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ออสเตรเลีย อิสราเอล เดนมาร์ก นิวซีแลนด์ เยอรมนี สวิสเซอร์แลนด์ เป็นต้น

2. Individualist & Collectivist ในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะมีผลต่อรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันโดยครอบครัวเป็นกลุ่มสังคมระดับแรกในชีวิตของมนุษย์ ซึ่งการอบรมเลี้ยงดูในแต่ละครอบครัวนั้น ย่อมทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และยอมรับตามบริบทที่ตนเองเติบโตมา โดยครอบครัวในบางวัฒนธรรมได้อบรมเลี้ยงดูให้บุคคลรู้จักการช่วยเหลือตนเองตั้งแต่เด็ก ในขณะที่ครอบครัวในบางวัฒนธรรมได้สั่งสอนให้มีการพึ่งพาอาศัยและให้ความเคารพกับสมาชิกคนอื่นๆ

ในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าวสามารถจำแนกได้ดังนี้

2.1 Individualist สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist บุคคลจะเติบโตขึ้นมาจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเอง บุคคลจะมีความสนใจเฉพาะเรื่องของตนเองและครอบครัวเท่านั้น โดยไม่สนใจบุคคลที่อยู่รอบข้าง เด็กในวัฒนธรรมดังกล่าวจะถูกสอนให้คิดถึงเฉพาะตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เกิดขึ้นตามความสมัครใจของตนเอง มีสภาพเป็นสังคมที่ใช้การสื่อสารแบบ Low context communication ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความชัดเจน ไม่จำเป็นต้องตีความ การสมรสเป็นเรื่องของพรหมลิขิต มีความเป็นอิสระ เปิดเผย การแสดงออกซึ่งความสุขเป็นเรื่องที่ดี มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน มีการแบ่งปันค่าใช้จ่ายไปกับการดูแลสุขภาพสุขภาพมาก ในสังคมระดับโรงเรียน นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองในห้องเรียนได้ | เต็มที่ | วัตถุประสงค์ของการเรียนคือ การจะเรียนรู้อย่างไร ในขณะที่การทำงานความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะมีลักษณะเป็นการติดต่อกันระหว่างกลุ่มและตลาดแรงงาน ระบบการบริหารงานขึ้นอยู่กับบุคคล ลูกค้าทุกคนควรได้รับการดูแลที่เท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่จะต้องมาก่อนความสัมพันธ์ของบุคคล โดยทุกคนจะถูกคาดหวังให้แสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ ทุกคนมีสิทธิความเป็นส่วนตัว กฎหมายและสิทธิของทุกคนมีความเท่าเทียมกัน โดยประเทศที่มีวัฒนธรรมในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ ฮังการี เป็นต้น

2.2 Collectivist ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบ Collectivist บุคคลจะถูกเลี้ยงดูตามรูปแบบของครอบครัว มีความเป็นกลุ่ม โดยบุคคลจะต้องได้รับการปกป้องจากกลุ่มในขณะเดียวกันบุคคลก็จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่มของตนด้วย เด็กถูกสอนมาให้คำนึงถึงบุคคลอื่นนอกจากตนเอง สังคมมีบริบททางการสื่อสารแบบ High context communication ซึ่งข้อมูลข่าวสารในลักษณะของการพูดหรือการเขียนมีน้อย เนื่องจากข้อมูลข่าวสารนั้น จะปรากฏชัดอยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือการรับรู้ของบุคคล ในส่วนของการสมรสคนที่จะมาเป็นเจ้าของครอบครัวมีความขยัน และอายุน้อยกว่าเจ้าบ่าว สังคมมีลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคคลจะเปิดเผยเรื่องของตนเองน้อย การแสดงออกซึ่งความเสียใจเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารผ่านทางเครือข่ายทางสังคม มีการแบ่งปันค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพสุขภาพน้อย ในขณะที่สังคมในระดับโรงเรียน นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในรูปแบบของกลุ่ม วัตถุประสงค์ของการเรียนคือ ควรจะอย่างไร ในขณะที่ในองค์กรการทำงานรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมจริยธรรม เสมือนเป็นเครือข่ายทางครอบครัว การบริหารอยู่ในรูปของกลุ่มหรือทีม ลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกันจะได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าคนอื่น ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ โดยถือว่าความสัมพันธ์มาก่อนหน้าที่ การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นใดๆ จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลุ่ม ชีวิตความเป็นส่วนตัวจะเกี่ยวข้องกับกลุ่ม กฎหมายและสิทธิของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในกลุ่ม ซึ่งประเทศที่มีวัฒนธรรมในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อินโดนีเซีย กัวเตมาลา ปากีสถาน ไทย เกาหลีใต้ เป็นต้น

3. Masculinity & Femininity เป็นความเชื่อเกี่ยวกับเพศ ทั้งนี้ในทุกๆ สังคมบนโลกย่อมมีทั้งเพศชายและเพศหญิงซึ่งมีความแตกต่างกันทางกายภาพเป็นปกติอยู่แล้ว เป็นความแตกต่างที่มีความเชื่อคล้ายคลึงกันทั่วโลก แต่ในบริบทที่แตกต่างกันพบว่ามีความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยความแตกต่างของบทบาททางเพศในสังคมจำแนกได้ดังนี้



3.1 Masculinity สังคมที่มีลักษณะเป็นแบบ Masculinity จะให้ความสำคัญกับเพศชาย ด้านความท้าทาย การหารายได้ การยอมรับ และความก้าวหน้า เชื่อว่าเพศชายควรมีความมั่นใจ มีความทะเยอทะยาน เด็ดขาด มีความรับผิดชอบ และความแข็งแรง ให้ความสำคัญกับเรื่องของวัตถุ ในขณะที่เพศหญิงควรมีความอ่อนโยน และรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ ในครอบครัวที่มีลักษณะ วัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าวบิดาจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ในขณะที่มารดาจะอยู่บนพื้นฐาน ของความรู้สึก เพศหญิงสามารถร้องไห้ได้ ในขณะที่เพศชายร้องไห้ไม่ได้ สังคมในโรงเรียนจะเป็นสังคม ของการแข่งขันกันในด้านเรียนของนักเรียน การเลือกอาชีพอยู่บนพื้นฐานของโอกาสทางอาชีพ เพศชาย และเพศหญิงจะศึกษาในสาขาที่แตกต่างกัน และครูสตรีจะสอนเฉพาะเด็กเล็กในโรงเรียน นักเรียน จะมองว่าครูเป็นคนฉลาด และตัวนักเรียนเองก็ต้องมีความสามารถ นักเรียนจะพยายามทำตัว ให้เป็นคนเด่นดังในห้องเรียนและมีการแสดงออกด้านการแข่งขันกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนอย่างเปิดเผย การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสังคมลักษณะนี้บุคคลที่มีความแข็งแรงกว่าจะเป็นฝ่ายชนะ รางวัลจะอยู่ บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีความสนใจการทำงานในองค์กรใหญ่ การมีเงินจำนวนมากน่าสนใจ มากกว่าการมีเวลาพักผ่อน โอกาสที่เพศหญิงจะได้ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพมีน้อย มีมุมมองว่าประเทศยากจนควรช่วยตนเอง ระบบเศรษฐกิจควรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหา ระดับนานาชาตินั้น ควรมีการแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งหรือการสู้รบ โดยประเทศมีวัฒนธรรม ในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ สโลวาเกีย ญี่ปุ่น ฮังการี ออสเตรีย เวเนซุเอลา เป็นต้น

3.2 Femininity สังคมแบบ Femininity เชื่อว่าความสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญ ทั้งเพศชายและเพศหญิงควรมีความทันสมัย มีความอ่อนโยนและให้ความสำคัญ กับความสัมพันธ์และคุณภาพชีวิต อีกทั้งยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และมีความ เด็ดขาด ในครอบครัวทั้งผู้เป็นพ่อและแม่จะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและความรู้สึก เด็กทั้งผู้ชาย และผู้หญิงสามารถร้องไห้ได้ การเลือกอาชีพของบุคคลสามารถเลือกศึกษาในสาขาเดียวกันได้ ทั้งครูชาย และครูหญิงสามารถสอนเด็กเล็กได้ ในโรงเรียนครูจะพยายามชื่นชมเด็กนักเรียนที่อ่อนแอ เพื่อปลุกใจเด็ก ในสังคมบุคคลไม่ควรแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเองและพยายามที่จะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง มากเกินไป การแก้ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่แก้ปัญหาด้วยการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลอยู่บน พื้นฐานของความเท่าเทียมกัน มีความสนใจในเวลาพักผ่อนมากกว่าเงินทอง เพศหญิงสามารถทำงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพได้ สวัสดิการในสังคมจะช่วยเหลือบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือ รัฐจะให้ ความช่วยเหลือประเทศที่ยากจน การแก้ปัญหาระดับนานาชาติควรใช้การเจรจาต่อรองมากกว่าการสู้รบ ประเทศมีวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ สวีเดน นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก สโลเวเนีย เป็นต้น

4. Uncertainty Avoidance เป็นส่วนที่มีความไม่แน่นอนในวิถีชีวิตของมนุษย์ เพราะอาจ จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ไม่มั่นใจ ซึ่งเป็นสาเหตุให้มนุษย์เกิดความกังวลใจ และโดยธรรมชาติมนุษย์จะแสดงความไม่มั่นใจในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งในทุกๆ สังคมจะพัฒนา แนวทางในการบรรเทาความกังวลใจที่แตกต่างกัน อาจกล่าวได้ว่า Uncertainty Avoidance เป็น ขอบเขตที่สมาชิกในสังคมรู้สึกกังวลกับความกลัวหรือความไม่รู้ในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยระดับ ความไม่มั่นใจจำแนกได้ดังนี้

4.1 Strong Uncertainty Avoidance เชื่อว่าความไม่มั่นใจเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่ เกิด โดยสังคมที่มีลักษณะ Strong Uncertainty Avoidance บุคคลในสังคมจะมีความเครียด

และความกังวลใจสูง โดยการเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันถือเป็นเรื่องที่อันตราย ชีวิตในครอบครัวจะมีแต่ความตึงเครียด บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมดังกล่าว จะมีลักษณะก้าวร้าว หวาดระแวง มีความกังวลต่อเรื่องของสุขภาพและรายได้ ในขณะที่ระบบการศึกษาจะสอนให้เด็กเรียนรู้ว่า โลกใบนี้เต็มไปด้วยสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยศัตรู ดังนั้นนักเรียนต้องรู้จักป้องกันตนเองจากสถานการณ์ที่ไม่น่าไว้วางใจ ระบบการเรียนการสอนจะมีการสั่งงานและมีตารางเรียนที่แน่นอน มีความคาดหวังว่าครูจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้คำตอบในทุกเรื่อง ในสังคมการทำงานลูกจ้างจะไม่นิยมเปลี่ยนงานบ่อยและต้องการการจ้างงานในระยะยาว โดยจะทำงานหนักตลอดเวลา มีชีวิตที่เร่งรีบ และมองว่าเวลาเป็นเงินเป็นทอง กฎหมายเป็นเสมือนบทบัญญัติทางศาสนาที่สามารถเติมเต็มความรู้สึกในเรื่องของความปลอดภัย คนในวัฒนธรรมดังกล่าวจะมีความสนใจในเรื่องของการเมืองน้อย มีความเชื่อติดต่อนักการเมืองและข้าราชการของประเทศน้อย โดยประเทศที่มีวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ กรีซ โปรตุเกส กัวเตมาลา อุรุกวัย เบลเยียม เป็นต้น

4.2 Weak Uncertainty Avoidance เชื่อว่าความไม่มั่นใจเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและสามารถยอมรับได้ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างถือว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ชีวิตในครอบครัวมีความผ่อนคลาย บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นคนเรียบง่าย กฎเกณฑ์ในสังคมจะมีความยืดหยุ่น มุมมองที่มีต่อโลกจะอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ไม่มีความกังวลเกี่ยวกับรายได้และสุขภาพ ในขณะที่ในระบบโรงเรียนจะไม่กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือตายตัวมากนัก ตารางเรียนมีความยืดหยุ่นไม่แน่นอน และยอมรับได้หากครูไม่สามารถตอบคำถามของเด็กได้และพูดว่าไม่ทราบ ในสังคมการทำงานบุคคลในวัฒนธรรมนี้จะมีความเชื่อในเรื่องความเชี่ยวชาญ ในการทำงานของคุณค่าจะทำงานหนักเมื่อต้องการเท่านั้น มีความอดทนต่อความวุ่นวาย มีความเชื่อต่อกฎหมาย นักการเมือง ข้าราชการ แต่กฎหมายเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากรู้สึกว่าการกฎหมายนั้นใช้การไม่ได้หรือไม่เหมาะสม และเชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเมืองของประเทศ จะมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีการเปิดรับข่าวสารจากเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว ประเทศที่มีวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ สิงคโปร์ จาไมกา เดนมาร์ก สวีเดน ฮังการี เป็นต้น

5. Long-term and Short - term Orientation เป็นมิติที่ Hofstede และ Bond ได้ร่วมกันศึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากมิติทางวัฒนธรรมด้าน Uncertainty avoidance ที่นำเสนอไว้เดิมโดย Hofstede สามารถอธิบายได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชาวตะวันตกเท่านั้น จึงได้มีการศึกษามิติด้าน Long and Short Term Orientation เพิ่มเติมเพื่อใช้อธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรม ความคิดและความเชื่อของชาวเอเชีย (Dahl, 2005, p.13) มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินี้จำแนกเป็น

5.1 Long - term Orientation เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับกับการกระทำความดีเพื่อประโยชน์ในอนาคต มีความประหยัด มีความเชื่อในเรื่องโชคลาง การสมรสเป็นเรื่องของการปฏิบัตินิยม การปฏิบัติตามกฎหมายเป็นเรื่องปรกติ ความอ่อนน้อมถ่อมตนควรจะมีอยู่ในทั้งเพศชายและเพศหญิง ช่วงเวลาที่มีความสุขคือ ช่วงที่อายุมากขึ้น เด็กก่อนวัยเรียนจะต้องได้รับการดูแลจากมารดา เด็กจะได้รับของขวัญจากการศึกษาและการพัฒนาตนเอง เด็กควรจะเรียนรู้ที่จะประหยัด ในระดับครอบครัวเด็กที่อายุมากกว่าจะมีอำนาจมากกว่าเด็กที่มีอายุน้อยกว่า ในสังคมการทำงานยึดถือค่านิยมหลักของการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การพัฒนา ความสามารถในการควบคุมตนเองได้

เวลาพักผ่อนไม่ใช่สิ่งสำคัญ ควรให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะยาว ให้ความสำคัญกับคุณงามความดี สิ่งที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับโชคกลาง ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดถูกต้องไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่อยู่ตรงข้ามจะผิดเสมอไป โดยประเทศมีวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าว เช่น จีน ฮองกง ไต้หวัน ญี่ปุ่น เวียดนาม เป็นต้น

5.2 Short - Term Orientation เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับความตึงตังในอดีตและปัจจุบัน เคารพประเพณี รักษาหน้าตา การสมรสเป็นเรื่องของศีลธรรม มีปัญหาเกี่ยวกับการอยู่ภายใต้กฎหมาย ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเพศหญิงเท่านั้น ช่วงเวลาที่ขาดความสุขคือ ช่วงที่อายุมากขึ้น เด็กก่อนวัยเรียนสามารถได้รับการดูแลจากคนอื่นที่นอกเหนือจากมารดาได้ เด็กจะได้รับของขวัญจากความสุขและความรัก เด็กควรจะเรียนรู้ที่จะมีความอดทนและเคารพบุคคลอื่น สถานภาพของเด็กทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ค่านิยมหลักในการทำงานได้แก่ ความมีเสถียรภาพ สิทธิ ความสำเร็จ และคิดถึงเรื่องเกี่ยวกับตนเอง เวลาพักผ่อนเป็นสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะสั้น รางวัลได้ตามความสามารถ ให้ความสำคัญกับความเป็นจริง และมีแนวทางมากมายในการอธิบายว่าสิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดถูกต้องหมายความว่าสิ่งที่อยู่ตรงข้ามผิด ประเทศที่มีวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ ปากีสถาน สาธารณรัฐชเวต ไนจีเรีย สเปน ฟิลิปปีนส์ เป็นต้น

จากมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ Hofstede ดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมมีมิติที่มีความแตกต่างอย่างหลากหลาย ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังที่ Dubrin (2010, pp.394-395) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 H's 1B ได้แก่ ความสามารถทางวัฒนธรรมด้านความรู้ (Cognitive Cultural Intelligence or Head) ความสามารถในการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Physical Cultural Intelligence or Body) และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional motivational Cultural Intelligence or Heart) ความสามารถเหล่านี้เรียกว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence or Cultural Quotient : CQ)

ความหมายของความฉลาดทางวัฒนธรรม (Definition of CQ)

ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นแนวคิดเกี่ยวกับจิตวิทยาองค์การที่มุ่งอธิบายเกี่ยวกับผลกระทบระหว่างวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การซึ่งเป็นปัจจัยหลักของประสิทธิผลในองค์การและเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความฉลาดทางวัฒนธรรมได้รับการยอมรับว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Early and Ang, 2003) ที่มุ่งเน้นศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามความฉลาดทางวัฒนธรรมไว้หลากหลายดังนี้

Early and Ang (2003, p.59) ให้นิยามความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเข้ากับบริบทต่าง ๆ ของสังคมใหม่ได้อย่างเหมาะสม

Schmidt and Hunter (2000, p.3) นิยามความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง รูปแบบความฉลาดแบบหนึ่งของมนุษย์ที่เน้นไปที่ความสามารถในการสร้างความเข้าใจ การให้เหตุผลและการปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม

Dubrin (2010, p.394) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถของบุคคลในการศึกษา (Interpret) บุคคลอื่น ๆ ในฐานะสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่นและสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในตัวตนของเขาได้อย่างถูกต้องและแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ความฉลาดทางวัฒนธรรมจึงเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถรับรู้ ตีความเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลต่าง ๆ มีความเชื่อ ค่านิยม และสามารถแสดงออกต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ประเภทของความฉลาดทางวัฒนธรรม (Type of CQ)

ความฉลาดทางวัฒนธรรมได้รับการเผยแพร่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แนวคิดที่ครอบคลุมนิยามความฉลาดทางวัฒนธรรมได้มากที่สุด ได้แก่ แนวคิดของ Early and Ang (2003) ที่นำเสนอว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่

1. ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านอภิปัญญา (Meta cognitive) อภิปัญญาเป็นความสามารถเกี่ยวกับจิตสำนึกหรือการรู้ตัวและความตระหนักรู้ของบุคคลเกี่ยวกับวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลในระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน บุคคลที่มีอภิปัญญาจึงรับรู้เกี่ยวกับข้อสมมติฐานของตนเองอย่างแท้จริง สามารถแสดงพฤติกรรมได้ต่อระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมและสามารถปรับตัวได้เมื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรมรวมทั้งสามารถกระตุ้นให้บุคคลสามารถค้นหา พัฒนา กฎ ระเบียบที่เหมาะสมในสภาพสังคมใหม่ที่แตกต่างจากเดิมด้วยการสนับสนุนสารสนเทศที่ถูกต้อง (Nelson, 1996)

ประโยชน์ของอภิปัญญา ได้แก่ สามารถสนับสนุนการคิดเกี่ยวกับบุคคลและสถานการณ์ที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรม สามารถกระตุ้นความรู้สึกไว้วางใจได้แม้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถช่วยให้บุคคลปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม (Ang and Van Dyne, 2006) อภิปัญญายังเป็นเครื่องมือที่สะท้อนให้เห็นจิตใต้สำนึกว่าบุคคลเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมรวมทั้งความสามารถในการควบคุมเหนือกระบวนการคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของบุคคลอื่น (Flavell, 1979) เช่น การวางแผน การติดตามการปฏิบัติงานและการทบทวนรูปแบบของวัฒนธรรมที่เป็นบรรทัดฐาน (Norms) ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น บุคคลที่มีอภิปัญญาสูงจึงตระหนักถึงวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กัน และบรรทัดฐานทางสังคมที่แตกต่างกันเป็นลำดับแรกในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเช่น บุคคลแต่ละคนมีวัฒนธรรมอย่างไรและสามารถปรับตัวได้เหมาะสมทั้งในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์และภายหลังการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Triandis, 2006)

2. ด้านปัญญา (Cognitive) ในขณะที่อภิปัญญามุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้และเข้าใจในระดับสูง (higher - order cognitive processes) แต่ความฉลาดทางวัฒนธรรมจะเรียนรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐาน การปฏิบัติและแบบแผนความเชื่อหรือประเพณีนิยมตามวัฒนธรรม (Norms, practices, and conventions in difference culture) ในบริบทของสังคมที่แตกต่างกันซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านปัญญาจึงเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความรู้ทางวัฒนธรรมสากล (Cultural Universals) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) รวมทั้งความรู้ของเอกัตบุคคลเกี่ยวกับการยึดเหนี่ยวในวัฒนธรรมของตนในบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ในโลกปัจจุบันความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านปัญญาเป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ด้านวัฒนธรรม

ที่เป็นสากลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมกัน (Ang and Van Dyne, 2006, p.5)

ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านปัญญาเป็นความรู้เกี่ยวกับความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural situation) รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางกฎหมาย ระบบสังคมและสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน (Triandis, 1994)

โดยสรุปบุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านปัญญาสูงสามารถทำความเข้าใจธรรมชาติของระบบสังคมที่มีความแตกต่างกัน ในสังคมโดยทั่วไประบบเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยสร้างผลผลิตหรือบริการ ในขณะที่การดูแลเด็กเป็นผลจากสภาพครอบครัวและระบบสังคมอื่นๆ ระบบการศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการส่งผ่านทางวัฒนธรรม ขณะเดียวกันระบบการเมือง กฎหมาย และการควบคุมทางสังคมจะเป็นปัจจัยลดความไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดการยอมรับบรรทัดฐานทางสังคมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สังคมจึงเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของสังคมเช่น การพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสารในสังคมจนในที่สุดสังคมสามารถสร้างระบบเพื่ออธิบายในสิ่งที่ป็นนามธรรมได้อย่างถูกต้องและสามารถให้ความหมายปรากฏการณ์ต่างๆ ในสังคมได้

ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านปัญญาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญเนื่องจากเป็นความรู้ทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของมนุษย์ การทำความเข้าใจวัฒนธรรมของสังคมและองค์ประกอบของวัฒนธรรมจะช่วยให้แต่ละบุคคลเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเกิดความเข้าใจ มีเหตุผลและปรับตัวเข้ากับสภาพวัฒนธรรมในสังคมนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านแรงจูงใจเป็นความสามารถของบุคคลกระตุ้นและเสริมพลังให้บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ดังที่ Kanfer and Heggestad (199, p.39) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านแรงจูงใจเป็นความสามารถที่ช่วยให้บุคคลควบคุมความรู้สึก ความรู้และพฤติกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวังทางค่านิยม (Expectancy-Value Theory) ในการสร้างแรงจูงใจ (Eccles and Wigfield, 2002) ซึ่งนำเสนอว่า องค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงานมี 2 องค์ประกอบคือ ความคาดหวังว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้และคุณค่าของผลงานนั้น การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานตามแนวคิดดังกล่าวพลังของสถานการณ์ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันบนฐานของความสนใจภายในและความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของสังคมข้ามวัฒนธรรม (Bandura, 2002)

ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านแรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่บุคคลจะสร้างแรงขับหรือมีพลังที่จะปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แปลกใหม่และมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพได้

4. ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรม (Behavioral CQ) เป็นความสามารถของบุคคลในการแสดงออกทั้งเป็นพฤติกรรมที่มองเห็นได้และไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยสายตา (Verbal and Non-Verbal Action) เมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Ang and Van Dyne, 2006, pp.6-7) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรมเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่สมาชิกมาจากภูมิหลังต่างวัฒนธรรม

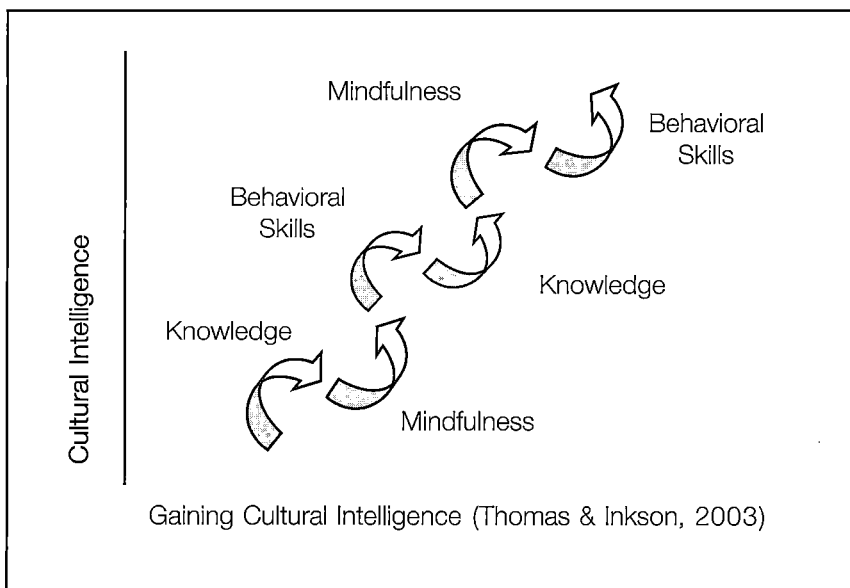
ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ พฤติกรรมที่สังคม

กำหนดไว้ การปฏิบัติตามที่ภาครัฐคาดหวังหรือแนวทางที่ภาครัฐบัญญัติขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคาดหมายที่ไม่ได้บัญญัติไว้และพฤติกรรมที่เกิดจากการแปลความหมายของพฤติกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้หรือเป็น Non-Verbal Behaviors (Lusting and Koester, 1999) บุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรมจึงมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมาจากสังคมต่างวัฒนธรรมได้

ในสถานการณ์ของสังคมต่างวัฒนธรรม พฤติกรรมที่ไม่ปรากฏหรือสังเกตได้ (Non-Verbal behaviors) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่เรียกว่าภาษากาย (Body language) ลักษณะการสื่อสารแบบเสียงเงียบ (Silent language) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อที่คาดหมายอย่างยิ่ง

การพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม(CQ Development)

การบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนเป็นกระบวนการที่อยู่ท่ามกลางบุคคลที่มีภูมิหลังด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารที่สามารถบริหารไปพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคคลให้สามารถเป็นบุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมได้ย่อมทำให้ประสบผลสำเร็จและลดระดับความขัดแย้งในองค์การได้ ดังที่กล่าวแล้วจะพบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการของความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักและทักษะเชิงมนุษย์ ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมในบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ต้องให้พื้นฐานความรู้เดิมเชื่อมโยงด้วยการสร้างองค์ความรู้ใหม่และมีมุมมองที่ผ่านการตระหนักรู้ (Awareness) และบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้ให้กลายเป็นทักษะเชิงพฤติกรรม กระบวนการดังกล่าวมีลักษณะของอักษรภาษาอังกฤษคือ S ดังภาพ (Thomas and Inkson, 2003)



จากภาพกระบวนการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเริ่มจากการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge)

โดยการผสมผสานองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านการคิดเชิงเหตุผล (Mindfulness) นำไปสู่การเกิดทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral skills) ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อแสดงออกทางพฤติกรรมไปท่ามกลางกระแสการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันจะช่วยให้เกิดการทบทวนและสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge) และเมื่อคิดใคร่ครวญทบทวนอย่างสมเหตุสมผล (Mindfulness) ก็จะนำไปสู่การเกิดทักษะทางพฤติกรรมใหม่ (Behavioral skills) ที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กระบวนการพัฒนาดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง ตราบเท่าที่สังคมยังคงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและวัฒนธรรมองค์การเช่นในสภาพของโลกาภิวัตน์ (Globalization) เช่นในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมที่บุคคลอยู่ท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม บุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมเท่านั้นที่จะสามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ท่ามกลางการบริหารองค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ดังที่กล่าวมาทักษะด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสำคัญยิ่งขึ้นเพราะสภาพสังคมโลกในปัจจุบันก้าวเข้าสู่ความเป็นหมู่บ้านโลกมากขึ้น การแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างรวดเร็ว และรวดเร็ว บุคคลสามารถที่จะรับรู้และยอมรับเอาวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างเหล่านี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตของตนซึ่งมีทั้งที่ยอมรับ (Adopt) และการรับรู้และพัฒนา (Adapt) ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมใหม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการเข้าใจความเป็นมนุษย์หรือวิถีชีวิต (Human life) อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งความฉลาดทางวัฒนธรรมคือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการบริหารงานในองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- Ang, S. and Van Dyne, L. (2006). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and nomological network. In Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds.) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Application* (pp.3-15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 269-290
- Dahl, S. (2005). *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*. Discussion Paper Middlesex University No.25. From <http://SSPN.com/abstract=658202>. Date January, 25, 2015.
- Dubrin, A.J. (2010). *The principles of Leadership*. 6th.ed. Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Early, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Eccles, J.S. and Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Value, and goals. In Fiske, S.D., Schacter, D.L., and Zahn-Waxler, C. (Eds.) *Annual Review of Psychology*, 53, pp.109-132. Palo Alto, CA: Annual Reviews

- Flavell, J.H.(1979). Meta-Cognition and Cognitive monitoring: A New area of Cognitive Inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Gordon, J.R.(1999). *Organizational Behavior: A diagnostic Approach*. 6th.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2010). *Culture and Organization: Software of the Mind*.3rd.ed. New York: McGraw-Hill.
- Kanfer,R. and Heggstad, E.D.(1997) Motivation Traits and Skills: A Person-Centered Approach to work Motivation. *Research in Organizational Behavior*,19,1-56.
- Lusting, M.W. and Koester,J.(1999). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Culture*. (3rd.ed.). New York: Addison Wesley Longman.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior : Managing people and organizations*. Boston : Houghton Mifflin Co.
- Nelson, T.O.(1996). Consciousness and Meta-Cognition. *American Psychologist*,51,102-116.
- Schmidt, F.L. and Hunter, J.E.(2000). Select on Intelligence. In Locke,E.A.(ed.) *The Blackwell Handbook Organizational Principles*(pp.3-14). Oxford: Blackwell.
- Sternberg,R.J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.M., Snook, S., and Grigorenko, E.L.(2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. New York: Cambridge University Press.
- Thomas, D. and Inkson, K.(2004). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publisher.
- Triandis, H.C.(1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- _____.(2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group and Organization Management*,31,20-26.

