

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม : ผลกระทบ และข้อคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรม

ดร.อุทัย ดุลยเกษม*

1. เกริ่น

ผมขออนุญาตกล่าวถึงประเด็นพื้นฐานบางประการก่อนเพื่อที่จะได้เชื่อมโยงกับประเด็นที่เราจะพูดกันในวันนี้ ประเด็นที่ผมจะกล่าวถึงเป็นประเด็นเกี่ยวกับความเป็นปรกติ หรือความเป็นธรรมดาหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นประเด็นธรรมชาติหรือเป็นสัญชาตญาณ ผมคิดว่าสิ่งใดก็ตาม โดยเฉพาะการดำเนินชีวิตของเราหรือการทำงานของเรากล้าเรายึดหลักความเป็นปรกติ ความเป็นธรรมดาหรือความเป็นธรรมชาติหรือสัญชาตญาณการดำเนินชีวิตของเราหรือการทำงานของเรจะมีปัญหาน้อยที่สุดและหากมีปัญหาก็กแก้ไขได้ไม่ยาก แต่สิ่งที่เราต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ก็คือ ความเป็นปรกติหรือความเป็นธรรมดาหรือความเป็นธรรมชาติ หมายความว่าอย่างไร แม้ผมจะไม่สามารถให้คำนิยามหรือความหมายของความเป็นปรกติ หรือความเป็นธรรมดา หรือ ความเป็นธรรมชาติได้อย่างแจ่มชัด แต่ผมเข้าใจว่า อะไรก็ตามที่ถือได้ว่าเป็นปรกติ หรือ เป็นธรรมดา หรือ เป็นธรรมชาติ ต้องมีลักษณะสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. มีความหลากหลาย (Diversity) ดังเราจะเห็นว่าสิ่งที่อยู่ในธรรมชาติมีความหลากหลาย นกก็มีหลายชนิด ดอกไม้ก็มีหลายชนิด พันธุ์ไม้ก็มีหลายชนิด สัตว์ก็มีหลายชนิด ซึ่งเราเรียกกันว่ามันมีความหลากหลายทางชีวภาพ (Bio-diversity) ความหลากหลายทางชีวภาพเป็น

รากฐานสำคัญของระบบนิเวศ (Bio-diversity is a foundation of the eco-system) ในทางกายภาพก็มีความหลากหลาย คนเราก็มีทั้งสูงต่ำ ดำขาว มีทั้งผิวดำ ผิวเหลืองและผิวขาว มีทั้งผมหยิก ผมยืด เป็นต้น ในระบบสังคมและวัฒนธรรมก็มีความหลากหลาย เมื่อผมพูดถึงวัฒนธรรม ผมหมายถึงระบบคิดซึ่งสะท้อนให้เราเห็นในวิถีปฏิบัติ เช่น การแต่งกาย การดำรงชีวิต การสร้างบ้านเมือง การแต่งงาน การทำศพ เป็นต้น มนุษย์ต่างเผ่าพันธุ์ หรือต่างภูมิภาคต่างมีระบบคิดเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเขาแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นแต่ละเผ่าพันธุ์หรือแต่ละกลุ่มจึงมีวิถีชีวิตแตกต่างกัน ความแตกต่างในวิถีชีวิตอันเป็นภาพสะท้อนของระบบคิดของผู้คนแต่ละเผ่าพันธุ์หรือแต่ละกลุ่ม ความแตกต่างดังกล่าวนี้ก็เป็นสิ่งปรกติธรรมดา และเป็นธรรมชาติ ถ้าความแตกต่างทางชีวภาพเป็นรากฐานสำคัญของระบบนิเวศ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตก็เป็นรากฐานสำคัญของระบบสังคม (Cultural diversity is a foundation of a social system)

2. ความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Interdependence) อะไรที่เป็นปรกติธรรมดาหรือเป็นธรรมชาติ มิได้อยู่แบบโดดเดี่ยวหรือแยกส่วนจากสิ่งอื่น ๆ อย่างเด็ดขาด แต่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ ด้วยเหตุดังนั้นแม้ว่าสรรพสิ่งทั้งหลายมีความ

* สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช

แตกต่างกันหลากหลายแต่ก็มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน มีความเกี่ยวข้องพึ่งพากันแบบที่เรียกว่า น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า เป็นต้น เพราะฉะนั้นแม้ว่าคนเราในสังคมเดียวกันอาจมีระบบคิดแตกต่างกัน มีความเชื่อแตกต่างกัน มีค่านิยมแตกต่างกันหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่ามีวัฒนธรรมแตกต่างกัน แต่ก็ยังมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์เกี่ยวข้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

3. ความสามารถในการจัดการตนเองได้ (Self-regulation) สรรพสิ่งทั้งหลายในธรรมชาติมีความสามารถจัดการกับเรื่องของตนเองได้แม้ว่าระดับความสามารถอาจแตกต่างกัน เช่น กุ้งหอยปูปลาในแม่น้ำหรือในทะเลสามารถจัดการกับตนเองได้ในการควบคุมปริมาณหรือการขยายพันธุ์ ถ้ามนุษย์ไม่เข้าไปจัดการกับมันจนเกินขนาด ด้วยเหตุดังนั้น การเข้าไป “จัดการ” กับสิ่งต่าง ๆ ต้องกระทำอย่างระมัดระวังและรอบคอบ มิฉะนั้นอาจจะสร้างปัญหาให้กับธรรมชาติก็ได้

4. ความเป็นพลวัต (Dynamics) อะไรที่เป็นปรกติธรรมดาหรือเป็นธรรมชาติย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจะช้าหรือเร็วหรือจะเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่

ประเด็นที่กล่าวมาข้างบนนี้เป็นสิ่งที่ป็นสัจธรรมและเชื่อว่าทุกคนยอมรับได้เพราะฉะนั้น เรื่องที่เราพูดคุยกันวันนี้ถ้ายึดหลักความเป็นปรกติธรรมดาหรือหลักความเป็นธรรมชาติ เราก็จะเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ง่ายขึ้น

2. ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ในสังคมไทย ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมทั้งประเทศหรือ พิจารณาในระดับที่เล็กลงมาเช่น ระดับภูมิภาค หรือ แม้แต่ระดับจังหวัด หรือระดับชุมชน เราก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีความหลากหลายในหลาย ๆ

ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายทางกายภาพหรือทางภูมิศาสตร์ และความหลากหลายด้านวิถีชีวิตหรือความหลากหลายทางด้านภาษา เป็นต้น ว่าจำเพาะภาคใต้ซึ่งประกอบด้วย 14 จังหวัด ก็มองเห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจน พิจารณาอย่างหยาบ ๆ ก็เห็นว่าในภาคใต้มีวัฒนธรรมย่อยสามวัฒนธรรม คือวัฒนธรรมที่มีรากฐานจากวัฒนธรรมจีนหรือวัฒนธรรมแบบเต๋า ได้แก่จังหวัดระนอง ภูเก็ต พังงา กระบี่และบางส่วนของตรัง อีกวัฒนธรรมหนึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีรากฐานมาจากวัฒนธรรมมลายูหรือวัฒนธรรมอิสลาม ได้แก่จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และบางส่วนของสงขลา อีกวัฒนธรรมหนึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีรากฐานมาจากวัฒนธรรมพุทธเถรวาท ได้แก่จังหวัดสงขลา พัทลุง นครศรีธรรมราช เป็นต้น และถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไปอีกก็จะพบว่าแม้แต่วัฒนธรรมย่อย ๆ ที่กล่าวมาก็ยังมีความหลากหลายแฝงเร้นอยู่ เช่น วัฒนธรรมอิสลามก็ยังมี ความหลากหลาย เช่น วัฒนธรรมอิสลามแบบสุหนี่ วัฒนธรรมอิสลามแบบ ฉีอะห์ วัฒนธรรมอิสลามแบบมลายู วัฒนธรรมแบบปากีสถาน วัฒนธรรมอิสลามแบบอาหรับ เป็นต้น เพราะฉะนั้นจึงต้องมีความเข้าใจว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่ปรกติ ความแตกต่างกันเป็นสิ่งที่ปรกติ และที่สำคัญความขัดแย้งกันก็เป็นสิ่งที่ปรกติ และบนพื้นฐานความแตกต่างหลากหลายนี้เองที่เป็นรากฐานสำคัญของการดำรงอยู่และการพัฒนาสังคมให้แข็งแกร่งและเป็นปึกแผ่นได้ เพราะฉะนั้นเราจึงไม่จำเป็นต้องพยายามทำให้ความแตกต่างหลากหลายหายไป แต่โลกทุกวันนี้มีผู้คนจำนวนหนึ่งมีความเชื่อมั่น (อย่างผิด ๆ) ว่าสังคมจะพัฒนาได้ต้องทำให้ความหลากหลายลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป เราจึงได้เห็นนโยบายของรัฐประเภทการผสมผสานทางวัฒนธรรม (Cultural Assimilation) เป็นต้น อีกประการหนึ่งกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งกำลังเป็นกระแสที่พัดกระหน่ำอย่างรุนแรงอยู่ในปัจจุบันนี้ก็เป็นกระแสที่ทำลายความ

หลากหลายโดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรม เราจึงต้องพึงระวังและรู้เท่าทันกับกระแสดังกล่าวนี้

3. องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร

ในสังคมหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก เราไม่สามารถหนีพ้นจากเรื่องความหลากหลายได้เพราะความหลากหลายเป็นลักษณะสำคัญของสังคม ในองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมหรือองค์กรแบบใหม่ (Modern organization) ต่างก็มีองค์ประกอบที่หลากหลาย สมาชิกขององค์กรก็มีความหลากหลาย โดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งก็เป็นเรื่องปกติ

แต่ด้วยเหตุที่องค์กรสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรของรัฐ หรือองค์กรทางธุรกิจ หรือองค์กรทางสังคม องค์กรเหล่านี้จัดตั้งขึ้นมาด้วยการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายค่อนข้างชัดเจนว่าองค์กรเหล่านี้ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร ในเมื่อองค์กรแต่ละองค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจน องค์กรเหล่านี้ก็ย่อมมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตน มียุทธวิธีในการดำเนินงานของตน มีแผนงานกิจกรรมของตนและมีงบประมาณเพื่อการดำเนินงานของตนและที่สำคัญมีบุคลากรเพื่อการดำเนินงานของตน องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ ด้วยเหตุดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงได้พยายามสร้างสิ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ของตนขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกขององค์กรแต่ละแห่งได้มีวิธีการทำงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจะได้มีพลังในการขับเคลื่อนให้พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การมีกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการหรืออะไรต่าง ๆ เหล่านี้ มิได้เป็นเครื่องประกันว่าการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ องค์กรประกอบที่

สำคัญมากอีกประการหนึ่งที่ต้องการในการที่จะทำให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ (Management system) ขององค์กรนั้น ๆ ความล้มเหลวขององค์กรหลาย ๆ แห่งเกิดจากการที่มีระบบบริหารจัดการไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีธรรมาภิบาล มีการกล่าวกันว่า “การบริหารจัดการทำให้สิ่งเป็นไปได้ให้เป็นไปได้” (Management makes the impossible possible) เพราะฉะนั้นระบบการบริหารจัดการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงานขององค์กรเพื่อจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การจัดการข้ามวัฒนธรรม

ดังได้กล่าวแล้วว่าในแต่ละองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความหลากหลายได้ เพราะสมาชิกของแต่ละองค์กรประกอบด้วยผู้คนที่มาจากต่างที่ต่างถิ่น มีความเชื่อความคิดและวิถีชีวิตแตกต่างกัน มีความชำนาญแตกต่างกัน มีรสนิยมแตกต่างกัน มีนิสัยใจคอแตกต่างกัน มีประสบการณ์แตกต่างกัน เป็นต้น ภายใต้อาคารกันแบบนั้น คำถามจึงมีว่า องค์กรแห่งนั้นจะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายหลายทางได้สำเร็จ ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญมากสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ประเด็นนี้ยิ่งสำคัญมากขึ้นไปอีก ผมไม่ใช่นักบริหารหรือผู้จัดการมืออาชีพและไม่เคยเรียนวิชาด้านการบริหารมาเลยแม้แต่วิชาเดียว เพราะฉะนั้นสิ่งที่พูดต่อไปนี้ เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัว และถ้าหากเขย ๆ หรือผิดไปก็ต้องขอภัยด้วยเพราะไม่รู้จริง

ผมคิดว่าการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม หมายถึงการที่องค์กรนั้นมีสมาชิกต่างวัฒนธรรมทำงานด้วยกันประการหนึ่ง หรืออาจหมายถึง การที่

องค์กรจากวัฒนธรรมหนึ่งแล้วดำเนินงานในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง เช่น บริษัทญี่ปุ่นหรือบริษัทอเมริกัน เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย หรือ บริษัทไทยไปดำเนินการในประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น ทั้งสองกรณีนี้ การบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมย่อมเกิดขึ้นแน่ ๆ

ด้วยเหตุคั้งนั้น ผมคิดว่าการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

(1) ศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องระบบคิด ความเชื่อ คุณค่าหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า วัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นแจ่มแจ้ง และควรศึกษาทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของพื้นที่นั้นให้แจ่มชัด เพื่อให้มีสิ่งที่เรียกว่า Cultural sensitivity

(2) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นอย่างดีและให้เข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ปรกติ

(3) พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่เหนือความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ยึดเป็นแนวในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ที่กล่าวมาสามสี่ประการนั้นอาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมก็ได้ซึ่งผู้จัดการองค์กรต้องดำเนินการ และความรู้ที่นำมาจัดการนั้นควรให้ความสำคัญกับความรู้ประเภทที่เรียกว่า Tacit knowledge ไร้สนใจแต่ Explicit knowledge ด้านเดียว

แนวการบรรยายเรื่อง “การบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม” ณ โรงแรมโนโวเทล หาดใหญ่ จัดโดยสมาคมการศึกษาไทย-อเมริกัน และสถานทูตอเมริกันประจำประเทศไทย วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2550