

การสื่อสาร ข้ามวัฒนธรรม ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม: ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
ศิริเพ็ญ ดาบเพชร

พิมพ์ครั้งแรก 2569
จัดพิมพ์โดย คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร
รูปเล่มและปก ศิริเพ็ญ ดาบเพชร
พิมพ์ที่ บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด
219 ซอยเพชรเกษม 102/2 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค
กรุงเทพฯ 10160
ติดต่อ ภาควิชาการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
มหาวิทยาลัยนเรศวร
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร.

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม: ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. -- พิษณุโลก : ศิริเพ็ญ ดาบเพชร, 2569.
195 หน้า.

1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม. 2. การศึกษาข้ามวัฒนธรรม. I. ชื่อเรื่อง.

302.3

ISBN 978-616-637-4667

คำนำ

ในยุคที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเติบโตควบคู่ไปกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล นักท่องเที่ยว ผู้ให้บริการ และผู้บริหารจุดหมายปลายทางต่างต้องเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในทุกจุดของประสบการณ์การเดินทาง ตั้งแต่การตัดสินใจเลือกจุดหมายปลายทาง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับผู้ให้บริการ ไปจนถึงการเจรจาธุรกิจและการทำการตลาดข้ามพรมแดน ความแตกต่างด้านค่านิยม ภาษา บรรทัดฐานทางสังคม และรูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจึงกลายเป็นทั้งโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความท้าทายที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความไม่พึงพอใจ และความล้มเหลวในการให้บริการ ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) จึงไม่ใช่เพียงทักษะเสริมสำหรับบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและบริการเท่านั้น หากแต่เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้รับการวางรากฐานจากผลงานคลาสสิก เช่น กรอบมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede กรอบแนวคิดของ Trompenaars และ Hampden-Turner ตลอดจนลักษณะการสื่อสารต่างๆ ช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมระดับชาติ และได้รับการต่อยอดผ่านผลงานประยุกต์ที่แปลงทฤษฎีไปสู่แนวปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้เหล่านี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นบริบทการบริหารองค์กรทั่วไป และยังมีช่องว่างขององค์ความรู้ที่เชื่อมโยงทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเข้ากับบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่มีลักษณะเฉพาะทั้งในมิติของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานบริการ การเจรจาธุรกิจและการตลาดระหว่างวัฒนธรรม ตลอดจนบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารในอุตสาหกรรมนี้อย่างรวดเร็ว

หนังสือเล่มนี้จึงวางแนวทางการนำเสนอเนื้อหาแบบสหวิทยาการ โดยผสมผสานองค์ความรู้จากสาขาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การจัดการการท่องเที่ยว พฤติกรรมผู้บริโภค การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ แนวทางเช่นนี้สะท้อนความเป็นจริงของการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับความท้าทายทางวัฒนธรรมที่มีลักษณะซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในหลายมิติพร้อมกัน มิใช่เพียงประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยลำพัง เนื้อหาของหนังสือจึงได้รับการจัดวางให้ดำเนินไปอย่างเป็นลำดับขั้น เริ่มต้นจากการปูพื้นฐานทางทฤษฎีและแนวคิดสำคัญ ก่อนขยายไปสู่การพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิผลของการสื่อสาร การประยุกต์ใช้ในบริบทเฉพาะของงานบริการและธุรกิจท่องเที่ยว และการวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีและทิศทางในอนาคต เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีเข้ากับการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ส่วนที่ 1: รากฐานของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	
บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	8
1.1 ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรม	8
1.2 มิติความมองเห็นได้ของวัฒนธรรม	12
1.3 ความสำคัญระหว่างวัฒนธรรมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ	15
1.4 บทสรุป	17
1.5 แบบฝึกหัด	18
1.6 เอกสารอ้างอิง	18
บทที่ 2 กระบวนการและองค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	22
2.1 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร: ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และการป้อนกลับ ในบริบทข้ามวัฒนธรรม	22
2.2 สัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมและผลกระทบต่อการเข้ารหัส-ถอดรหัสสาร	26
2.3 หน้าที่ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	28
2.4 ช่องทางการสื่อสาร: วัจนภาษา อวัจนภาษา และการสื่อสารผ่านสื่อกลาง	30
2.5 ระดับของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม: ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างองค์กร/ประเทศ	33
2.6 แบบจำลองการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	35
2.7 บทสรุป	37
2.8 แบบฝึกหัด	38
2.9 เอกสารอ้างอิง	38
บทที่ 3 แนวคิด กรอบทฤษฎีทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	41
3.1 ทฤษฎีทางวัฒนธรรมระดับกลุ่ม/สังคม	41
3.2 ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับปฏิสัมพันธ์	47
3.3 ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับพัฒนาการบุคคล	49

สารบัญ

	หน้า
3.4 การเปรียบเทียบและเชื่อมโยงทฤษฎีทั้งสามระดับ: วัฒนธรรม-ปฏิสัมพันธ์-บุคคล	52
3.5 การประยุกต์ทฤษฎีทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสู่บริบท การท่องเที่ยวและการบริการ	55
3.6 บทสรุป	57
3.7 แบบฝึกหัด	58
3.8 เอกสารอ้างอิง	58
ส่วนที่ 2: ลักษณะและสมรรถนะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	
บทที่ 4 ลักษณะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	62
4.1 ลักษณะเฉพาะของการสื่อสารเชิงวัจนภาษาข้ามวัฒนธรรม: รหัส ภาษาแบบจำกัดความ และแบบขยายความ ปัญหาการแปลและการตีความ	62
4.2 ลักษณะเฉพาะของการสื่อสารเชิงอวัจนภาษาข้ามวัฒนธรรม: การสบตา สีหน้า ท่าทาง ระยะห่าง และความเงียบ	64
4.3 รูปแบบการปฏิสัมพันธ์แบบใกล้ชิดและแบบให้เกียรติ	66
4.4 ลักษณะของการสื่อสารในวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ	67
4.5 อคติทางวัฒนธรรม การเหมารวม และผลกระทบต่อลักษณะการสื่อสาร	68
4.6 คุณลักษณะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ	69
4.7 บทสรุป	70
4.8 แบบฝึกหัด	71
4.9 เอกสารอ้างอิง	71
บทที่ 5 กระบวนการปรับตัวและการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	74
5.1 กระบวนการรับรู้และตีความความแตกต่างทางวัฒนธรรม: การประยุกต์แบบจำลอง พัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมจากทฤษฎีสู่กระบวนการจริง	74
5.2 กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม: เส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยู ภาวะช็อกทางวัฒนธรรม ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบย้อนกลับ	76
5.3 กระบวนการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมด้วยเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรม	80

สารบัญ

	หน้า
5.4 แนวทาง “Learning How to Learn” ของ McCaffery: การสังเกต การสะท้อนตนเอง และการรับมือกับสถานการณ์กำกวม	81
5.5 กระบวนการแก้ไขความเข้าใจผิดและความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม	83
5.6 การประเมินและติดตามพัฒนาการด้านสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	84
5.7 บทสรุป	86
5.8 แบบฝึกหัด	86
5.9 เอกสารอ้างอิง	87
บทที่ 6 ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	90
6.1 นิยามและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	90
6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ: ความรู้ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจ	93
6.3 บทบาทของการรับรู้และป้อนกลับต่อการประเมินความสำเร็จของการสื่อสาร	96
6.4 อุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	98
6.5 แนวทางเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน	100
6.6 กรณีศึกษาเปรียบเทียบ: การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว	101
6.7 บทสรุป	103
6.8 แบบฝึกหัด	104
6.9 เอกสารอ้างอิง	104
ส่วนที่ 3: การประยุกต์ใช้ในบริบทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ	
บทที่ 7 พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการสื่อสารในงานบริการ	107
7.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการตัดสินใจและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว	107
7.2 ข้อจำกัดของโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ	111
7.3 การประยุกต์หลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับลูกค้าในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร	115
7.4 การจัดการข้อร้องเรียนข้ามวัฒนธรรม	117
7.5 คุณลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในงานบริการ: จากหลักการสู่การปฏิบัติจริง	120
7.6 กรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรม	123

สารบัญ

	หน้า
7.7 บทสรุป	125
7.8 แบบฝึกหัด	125
7.9 เอกสารอ้างอิง	126
บทที่ 8 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	130
8.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	130
8.2 การบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม	133
8.3 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในองค์กร	137
8.4 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม	140
8.5 การจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมในองค์กร	143
8.6 การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับองค์กร	145
8.7 บทสรุป	148
8.8 แบบฝึกหัด	149
8.9 เอกสารอ้างอิง	149
บทที่ 9 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการเจรจาธุรกิจ การตลาด และการทูตวัฒนธรรม	152
9.1 กระบวนการเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม	152
9.2 ศิลปะการโน้มน้าวใจและการรักษาหน้าในการเจรจาข้ามวัฒนธรรม	154
9.3 ความเข้าใจกฎหมายและจรรยาบรรณทางธุรกิจระหว่างประเทศ	155
9.4 การตลาดข้ามวัฒนธรรม: การแบ่งส่วนตลาดและการปรับเนื้อหา	156
9.5 การทูตวัฒนธรรมและการสร้างแบรนด์ประเทศผ่านการท่องเที่ยว	158
9.6 กรณีศึกษาการเจรจาธุรกิจ แคมเปญการตลาด และการสร้างแบรนด์ประเทศข้ามวัฒนธรรม	159
9.7 มุมมองวิพากษ์ต่อการสื่อสารการตลาดข้ามวัฒนธรรม: ประเด็น Othering และความไม่เท่าเทียม เชิงอำนาจในวาทกรรมการท่องเที่ยว	164
9.8 บทสรุป	168
9.9 แบบฝึกหัด	168
9.10 เอกสารอ้างอิง	169

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 4: เทคโนโลยีและแนวโน้มอนาคต

บทที่ 10 เทคโนโลยี ภูมิศึกษา และแนวโน้มอนาคต	171
10.1 บทบาทของสื่อสังคมออนไลน์และพฤติกรรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล	172
10.2 ปัญญาประดิษฐ์ ระบบแปลภาษาอัตโนมัติ และการให้บริการข้ามวัฒนธรรม	173
10.3 การแปลงมรดกทางวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัลและเทคโนโลยีความจริงเสมือน	175
10.4 ช่องว่างทางดิจิทัลและข้อจำกัดเชิงจริยธรรมของเทคโนโลยี	177
10.5 ภูมิศึกษาข้ามมิติ: เมื่อเทคโนโลยีเป็นตัวแปรหลักในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	179
10.6 บทสรุปและทิศทางการวิจัยต่อยอด: การบูรณาการทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	180
10.7 บทสรุป	183
10.8 แบบฝึกหัด	183
10.9 เอกสารอ้างอิง	184

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1.1 การแบ่งระดับทางวัฒนธรรม	13
ตาราง 3.1 ลักษณะเปรียบเทียบวัฒนธรรมบริบทสูงและบริบทต่ำ	43
ตาราง 3.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการสื่อสารระดับวัฒนธรรม-ปฏิสัมพันธ์-บุคคล	52
ตาราง 4.1 ลักษณะของรหัสภาษา	63
ตาราง 5.1 6 ระยะของแบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม	75
ตาราง 5.2 เปรียบเทียบ Culture Shock และ Reverse Culture Shock	79
ตาราง 5.3 นำเสนอหลักของแนวทาง Learning How to Learn	82
ตาราง 6.1 ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	92
ตาราง 6.2 กรอบแนวคิด KSAM: องค์ประกอบ อัตราการพัฒนา และแนวทางที่เหมาะสม	95
ตาราง 7.1 มิติทางวัฒนธรรมกับพฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว	110
ตาราง 7.2 เปรียบเทียบโมเดล Culture Shock แบบดั้งเดิมกับโมเดล PASM	113
ตาราง 8.1 การประยุกต์ใช้องค์ประกอบความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมในกระบวนการ สรรหาพนักงาน	132
ตาราง 8.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	139
ตาราง 8.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งห้าประการ	144
ตาราง 9.1 เปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองในแต่ละขั้นตอนระหว่างวัฒนธรรม บริบทสูงและบริบทต่ำ	153
ตาราง 9.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับเนื้อหาท้องถิ่นและการใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก	157
ตาราง 9.3 มายาคติแบบ “Un” สามรูปแบบในวาทกรรมการตลาดท่องเที่ยวโลกที่สาม	165

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 2.1 กระบวนการสื่อสาร	23
ภาพ 5.1 เส้นโค้งรูปตัวยู (U-Curve)	77
ภาพ 5.2 เส้นโค้งรูปตัวดับเบิลยู (W-Curve)	78

บทนำ

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการข้ามวัฒนธรรมมากที่สุด โดยนักท่องเที่ยว เจ้าบ้าน และผู้ให้บริการต่างต้องปฏิสัมพันธ์กันอยู่เสมอข้ามระบบภาษา วัฒนธรรม และค่านิยมที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจว่าการสื่อสารข้ามความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและการให้บริการอย่างไร จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมพลวัตของการท่องเที่ยวระดับโลก ด้วยเหตุนี้ ความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) จึงกลายเป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนี้

ทั้งนี้ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการสื่อสารช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตัวกำหนดวิธีที่บุคคลรับรู้และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว งานวิจัยแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมสูงมักมีส่วนร่วมในประสบการณ์ของตนเองอย่างกระตือรือร้นมากกว่า และมักนำไปสู่ปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมที่น่าจดจำยิ่งขึ้น (Fan, Tsaur, Lin, Chang, & Tsa, 2022) ตัวอย่างเช่น ประสบการณ์ในการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครช่วยเสริมสร้างความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในหมู่ผู้เข้าร่วม เปิดโอกาสให้เกิดความเข้าใจทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งและประสบการณ์ส่วนบุคคลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Fan et al., 2022; Yu & Lee, 2014) ในทางตรงกันข้าม ความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรมอาจบั่นทอนความเพลิดเพลินหรือความเหมาะสมของประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวควรได้รับ ความท้าทายเหล่านี้อาจมีที่มาจากรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยมที่มักก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ด้วยเหตุนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวจึงจำเป็นต้องรับมือกับความท้าทายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการให้บริการให้เหมาะสมที่สุด

นอกจากนี้ การเสริมสร้างสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมยังสามารถนำไปสู่การพัฒนาปฏิสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวและการบริการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในแง่ของความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวและคุณภาพของการให้บริการ การลงทุนในการฝึกอบรมและการศึกษาด้านการข้ามวัฒนธรรมทำให้ผู้ให้บริการสามารถเตรียมความพร้อมของตนเองให้ดียิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า (Koc, 2021; Lin, Fan, Tsaur, & Tsai, 2021) การพัฒนาทักษะทางสังคมวัฒนธรรมและความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวและการบริการ เนื่องจากสามารถส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายกับลูกค้าจากภูมิหลังที่แตกต่าง (Sharma & Gao, 2021) การให้ความสำคัญกับโปรแกรมฝึกอบรมเหล่านี้สามารถบ่มเพาะบุคลากรที่มีความชำนาญในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมอย่างกลมกลืนทำให้ช่วยยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยวโดยรวมให้แก่ทั้งผู้มาเยือนและเจ้าบ้าน

รากฐานทางทฤษฎีของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หมายถึง การแลกเปลี่ยนสารอย่างมีพลวัตระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยการตีความสัญลักษณ์ทั้งเชิงวจนภาษาและอวจนภาษาถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล (Bamber & Elezi, 2026) ความซับซ้อนของกระบวนการสื่อสารนี้ถูกตอกย้ำด้วยแนวคิดหลักที่สำคัญ ได้แก่ ตัววัฒนธรรม กลไกของการสื่อสาร และบทบาทของการรับรู้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมครอบคลุมค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวปฏิบัติร่วมของกลุ่มคน ซึ่งส่งผลต่อวิธีที่บุคคลสื่อสารและตีความสาร (Zhou & Zhou, 2022) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลในบริบทข้ามวัฒนธรรมจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจอย่างละเอียดในมิติทางวัฒนธรรมเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแยกแยะระหว่างวัฒนธรรมแบบบริบทสูงและวัฒนธรรมแบบบริบทต่ำ วัฒนธรรมแบบบริบทสูง เช่น ญี่ปุ่นและหลายประเทศอาหรับพึ่งพาการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา (Jeong & Crompton, 2018)

หนึ่งในกรอบทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการทำความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้านการสื่อสารคือ ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1980; 1991) ที่ระบุตัวแปรสำคัญ เช่น ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ปัจเจกนิยมเทียบกับกลุ่มนิยม (Individualism versus Collectivism) ความเป็นชายเทียบกับความเป็นหญิง (Masculinity versus Femininity) การมุ่งเน้นระยะยาวเทียบกับระยะสั้น (Long-term versus Short-term Orientation) และการปล่อยตัวตามใจเทียบกับการควบคุมตนเอง (Indulgence versus Restraint) มิติเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในบริบทของการท่องเที่ยวที่ความเข้าใจผิดอาจเกิดขึ้นได้จากความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Huang & Crofts, 2019; Huang et al., 2024) งานวิจัย (เช่น (Liang, 2024; Moufakkir & Alnajem, 2017; Sizoo, Plank, Iskat, & Serrie, 2005) แสดงให้เห็นสอดคล้องกันว่า ระยะห่างทางวัฒนธรรมระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าบ้านส่งผลต่อการรับรู้ ความคาดหวัง และความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว โดยคู่ปฏิสัมพันธ์ที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมใกล้เคียงกันมักได้รับประสบการณ์การบริการเชิงบวกมากกว่าคู่ที่มีระยะห่างทางวัฒนธรรมมาก อย่างไรก็ตาม ความใกล้เคียงทางวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันผลลัพธ์เชิงบวกได้เสมอไป หากปราศจากสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

ความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมและสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมจึงถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการปฏิสัมพันธ์ในบริบทการท่องเที่ยวและการบริการ ความอ่อนไหว (Sensitivity) หมายถึง การตระหนักรู้และเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในขณะที่สมรรถนะ (Competence) สะท้อนถึงความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพข้ามวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต่อการลดความเข้าใจผิดและเสริมสร้างความพึงพอใจร่วมกัน (Badu-Baiden, Agyeiwaah, & Osei, 2025; Sarwari, Adnan, Rahamad, & Abdul Wahab, 2024) งานวิจัยเน้นย้ำว่าผู้มาเยือนจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่หลากหลายอาจมีความคาดหวังที่แตกต่างกันซึ่งนำไปสู่ระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าบ้านท้องถิ่น สิ่งนี้มักขึ้นอยู่กับว่าเจ้าบ้านเข้าใจและปรับตัวเข้ากับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของผู้มาเยือนได้ดีเพียงใด (Jiang & Zhang, 2024)

นอกจากนี้ การทำความเข้าใจนัยยะของความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการสื่อสารยังสามารถส่งผลอย่างลึกซึ้งต่อประสบการณ์การท่องเที่ยว ตัวอย่างเช่น พนักงานท้องถิ่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการมักรับรู้และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแตกต่างกันไปตามภูมิหลังทางวัฒนธรรมของตนเอง ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่อาจส่งเสริมหรือขัดขวางปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้มาเยือนได้ (Moufakkir & Alnajem, 2017) ด้วยเหตุนี้ การตระหนักถึงรากฐานทางทฤษฎีของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจึงไม่เพียงช่วยส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเท่านั้น แต่ยังยกระดับประสบการณ์นักท่องเที่ยวโดยรวมด้วยการส่งเสริมความเข้าใจและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

การท่องเที่ยวในฐานะปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

โดยธรรมชาติแล้ว การท่องเที่ยวเป็นพื้นที่ของการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งพลวัตของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าบ้านเผยให้เห็นส่วนต่อประสานที่ซับซ้อนระหว่างความคาดหวังของผู้มาเยือนกับความเป็นจริงของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน การปฏิสัมพันธ์เช่นนี้สะท้อนให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนในความคาดหวังข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องพฤติกรรม บรรทัดฐานด้านความสุภาพ การรับรู้เรื่องเวลา และความคาดหวังด้านการบริการ ตัวอย่างเช่น นักท่องเที่ยวชาวตะวันตกมักคาดหวังความใส่ใจแบบเฉพาะบุคคลและการบริการเฉพาะตัว ในขณะที่อาจพบเจอกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมแบบรวมหมู่นิยมที่เป็นลักษณะทั่วไปในหลายสังคมเอเชียที่ให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวของกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจก (Liu, Qiu, & Song, 2025) เช่นเดียวกับการศึกษา (Ooi, 2019; Zhong, Zhu, Li, Morrison, & Camilleri, 2025) ที่พบว่า นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมแบบรวมหมู่นิยม เช่น ในเอเชีย มักให้ความสำคัญกับความเหนียวแน่นของกลุ่มและประสบการณ์รวมหมู่ ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากอุดมคติแบบตะวันตกที่เน้นเสรีภาพและความเป็นอิสระส่วนบุคคล แต่การท่องเที่ยวทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันเหล่านี้ช่วยส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันและการสานเสวนา แม้จะมีกรอบสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นพื้นฐาน

ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรมมักขึ้นอยู่กับบทบาทของบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง เช่น มัคคุเทศก์ บุคลากรด้านการบริการ และสมาชิกชุมชนท้องถิ่น ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม ช่วยส่งเสริมความเข้าใจและยกระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้านกับนักท่องเที่ยว ด้วยอิทธิพลอันสำคัญของการเป็นสื่อกลางทางวัฒนธรรมนี้ ผู้ที่ทำงานในภาคการท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการความคาดหวังและการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น มัคคุเทศก์ที่มีความรู้ทางวัฒนธรรมไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความภักดีของนักท่องเที่ยวผ่านการยกระดับคุณภาพการบริการเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการอธิบายบริบทขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่นักท่องเที่ยวอาจไม่คุ้นเคย (Pu, Cheng, Samarathunga, & Wall, 2023; Sengoz, Dogru, Mody, & Isik, 2025) นอกจากนี้ ความเข้าใจของบุคลากรด้านการบริการทั้งในเรื่องความ

คาดหวังของนักท่องเที่ยวและชนบธรรมเนียมท้องถิ่นยังสามารถช่วยบรรเทาความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างการเผชิญหน้าทางวัฒนธรรม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการยังจำเป็นต้องตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมและมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในแนวปฏิบัติที่คำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรม ซึ่งครอบคลุมถึงการตระหนักว่าปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมสามารถนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่สำคัญ โดยผู้เข้าร่วมมีศักยภาพที่จะท้าทายความคิดและอคติที่มีอยู่เดิมของตนเองเมื่อได้เผชิญหน้ากับวิถีชีวิตที่แตกต่างออกไป การบริหารจัดการพลวัตข้ามวัฒนธรรมเหล่านี้อย่างประสบความสำเร็จมีความสำคัญยิ่ง ไม่เพียงต่อการยกระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังต่อการส่งเสริมแนวปฏิบัติการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งเคารพและรักษาไว้ซึ่งความสมบูรณ์ของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน

โครงสร้างของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก รวม 10 บท โดยเรียงลำดับจากรากฐานทางทฤษฎีไปสู่ลักษณะและสมรรถนะของการสื่อสาร การประยุกต์ใช้ในบริบทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และมิติทางเทคโนโลยีและทิศทางอนาคต

ส่วนที่ 1: รากฐานของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (บทที่ 1-3)

ส่วนนี้วางรากฐานทางแนวคิดของหนังสือ โดยบทที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในเชิงโน้ตส์ บทที่ 2 นำเสนอกระบวนการและองค์ประกอบพื้นฐานที่ประกอบกันขึ้นเป็นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และบทที่ 3 ทบทวนแนวคิดและกรอบทฤษฎีทางวัฒนธรรมที่สำคัญพร้อมทั้งเชื่อมโยงเข้ากับความผูกพันเชิงวัฒนธรรมในบริบทการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประเด็นที่ผู้เขียนได้ศึกษาเชิงประจักษ์ไว้

ส่วนที่ 2: ลักษณะและสมรรถนะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (บทที่ 4-6)

ส่วนนี้เจาะลึกลักษณะเฉพาะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (บทที่ 4) กระบวนการปรับตัวและการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของบุคลากร (บทที่ 5) และปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพของการสื่อสาร (บทที่ 6) โดยเชื่อมโยงกับหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวมุสลิมในประเทศที่มีมุสลิม เพื่อแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้อย่างไรในทางปฏิบัติ

ส่วนที่ 3: การประยุกต์ใช้ในบริบทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ (บทที่ 7-9)

ส่วนนี้นำทฤษฎีมาสู่การประยุกต์ใช้ในบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยบทที่ 7 วิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการสื่อสารในงานบริการลูกค้า บทที่ 8 กล่าวถึงการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรด้านการท่องเที่ยว และบทที่ 9 ครอบคลุมการเจรจาธุรกิจ การตลาด และการทูตวัฒนธรรม โดยอ้างอิงงานวิจัยเชิงประจักษ์ด้านคุณลักษณะแหล่งท่องเที่ยวเชิงมรดก

วัฒนธรรมกับความตั้งใจกลับมาเยือนซ้ำ และการวิเคราะห์รูปแบบการเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวผ่านข้อมูลเครือข่ายทางสังคมเพื่อสนับสนุนแนวปฏิบัติด้านการตลาดและการบริหารจุดหมายปลายทาง

ส่วนที่ 4: เทคโนโลยี ภูมิศึกษา และแนวโน้มอนาคต (บทที่ 10)

ส่วนสุดท้ายนำเสนอมิติของเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ครอบคลุมบทบาทของโซเชียลมีเดีย ปัญญาประดิษฐ์และระบบแปลภาษาอัตโนมัติ การแปลงมรดกทางวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัลและเทคโนโลยีความจริงเสมือน ตลอดจนช่องว่างทางดิจิทัลและข้อจำกัดเชิงจริยธรรม รวมทั้งนำเสนอกรณีศึกษาข้ามมิติและบทสรุปที่สังเคราะห์ภาพรวมของหนังสือทั้งเล่ม

องค์ความรู้และความโดดเด่นของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ต่อยอดองค์ความรู้พื้นฐานด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจากกรอบแนวคิด ทฤษฎีทางการสื่อสาร และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยนำมาประยุกต์ใช้อย่างเจาะจงกับบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่ยังขาดการสังเคราะห์องค์ความรู้อย่างเป็นระบบในวรรณกรรมที่มีอยู่ ความโดดเด่นของหนังสืออยู่ที่การบูรณาการมิติสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเข้ากับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและงานบริการลูกค้าโดยตรง (2) การนำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยของผู้เขียนเองในประเด็นความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวมุสลิม ความผูกพันเชิงวัฒนธรรม และการเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นการยืนยันกรอบทฤษฎีด้วยข้อมูลจากบริบทไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (3) การขยายขอบเขตไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเจรจาธุรกิจ และการทูตวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และ (4) การผนวกมิติเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งปัญญาประดิษฐ์ การแปลภาษาอัตโนมัติ และความจริงเสมือน เข้ากับประเด็นด้านจริยธรรมและความเป็นธรรมทางดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- Badu-Baiden, F., Agyeiwaah, E., & Osei, B. A. (2025). Understanding intercultural communication competence in tourism and hospitality education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 25(2), 82-108.
- Bamber, C. J., & Elezi, E. (2026). Managing cross-cultural teams. In A. Nazarian & P. Foroudi (Eds.), *Mastering cross-cultural management: Navigating the global workplace*. (pp. 171-186). New York: Routledge.
- Fan, D. X., Tsaur, S. H., Lin, J. H., Chang, T. Y., & Tsa, Y. R. T. (2022). Tourist intercultural competence: A multidimensional measurement and its impact on tourist active participation and memorable cultural experiences. *Journal of Travel Research*, 61(2), 414-429.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Huang, S. S., & Crotts, J. C. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72, 232-241.
- Huang, T. Y. T., Jordan, E. J., Boley, B. B., Woosnam, K. M., Xiao, X., Maruyama, N., & Rojas, C. (2024). Rebuilding international tourism after a pandemic: Using Hofstede's cultural dimensions to identify markets with lower pandemic-related travel risks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100855.
- Jeong, J. Y., & Crompton, J. L. (2018). Do subjects from high and low context cultures attribute different meanings to tourism services with 9-ending prices? *Tourism Management*, 64, 110-118.
- Jiang, R., & Zhang, X. (2024). Cross-cultural communication and conflict resolution in tourism. *Journal of Social Science Humanities and Literature*, 7(4), 6-10.
- Koc, E. (2021). Intercultural competence in tourism and hospitality: Self-efficacy beliefs and the Dunning Kruger effect. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 175-184.
- Liang, W. H. (2024). Cultural friction during intercultural service encounters with Chinese tourists: Perspectives from hotel employees in Australia. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2318868.
- Lin, J. H., Fan, D. X., Tsaur, S. H., & Tsai, Y. R. (2021). Tourists' cultural competence: A cosmopolitan perspective among Asian tourists. *Tourism Management*, 83, 104207.
- Liu, Y., Qiu, R. T., & Song, H. (2025). Demand analysis of global retail tourism. *International Journal of Tourism Research*, 27(5), e70107.
- Moufakkir, O., & Alnajem, M. N. (2017). Hostel front desk employees' perception of customers: A comparative analysis based on cultural background. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 355-371.
- Ooi, C. S. (2019). Asian tourists and cultural complexity: Implications for practice and the Asianisation of tourism scholarship. *Tourism Management Perspectives*, 31, 14-23.
- Pu, P., Cheng, L., Samarathunga, W. H. M. S., & Wall, G. (2023). Tour guides' sustainable tourism practices in host-guest interactions: when Tibet meets the west. *Tourism Review*, 78(3), 808-833.

- Sarwari, A. Q., Adnan, H. M., Rahamad, M. S., & Abdul Wahab, M. N. (2024). The requirements and importance of intercultural communication competence in the 21st century. *Sage Open*, 14(2), 1-10.
- Sengoz, A., Dogru, T., Mody, M., & Isik, C. (2025). Guiding the path to sustainable tourism development: Investigating the role of tour guides within a social exchange theory paradigm. *Tourism Management*, 110, 105162.
- Sharma, B. K., & Gao, S. (Eds.). (2021). *Language and intercultural communication in tourism: Critical perspectives*. New York: Routledge.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W., & Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *The Journal of Services Marketing*, 19(4), 245-255.
- Yu, J., & Lee, T. J. (2014). Impact of tourists' intercultural interactions. *Journal of Travel Research*, 53(2), 225-238.
- Zhong, L., Zhu, M., Li, X., Morrison, A. M., & Camilleri, M. A. (2025). What motivates international tourists' positive word-of-mouth? The effect of individualist and collectivist cultural orientations. *Tourism Review*, 80(6), 1175-1192.
- Zhou, J., & Zhou, Z. (2022). The influences of cultural values on the cultural product trade: Evidence from China, Japan and Korea. *Nankai Business Review International*, 13(2), 201-219.

แนวคิดพื้นฐานของวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ในโลกที่การเดินทางข้ามพรมแดนกลายเป็นเรื่องปกติของชีวิตประจำวัน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการจึงเป็นพื้นที่ที่ผู้คนจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมอันหลากหลายต้องมาปฏิสัมพันธ์กัน การสื่อสารที่เกิดขึ้นในบริบทนี้จึงไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคคล แต่ยังแฝงไปด้วยชุดคุณค่า ความเชื่อ และวิถีคิดที่แตกต่างกันของแต่ละวัฒนธรรม ยิ่งไปกว่านั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและการคมนาคมในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้เร่งให้ปรากฏการณ์นี้ทวีความเข้มข้นยิ่งขึ้น พรมแดนทางกายภาพระหว่างประเทศไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางอีกต่อไป ขณะเดียวกันพรมแดนทางวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นกลับยังคงดำรงอยู่และท้าทายความเข้าใจของผู้คนในทุกปฏิสัมพันธ์ ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งมีลักษณะพึ่งพาปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าเป็นหัวใจสำคัญของประสบการณ์ลูกค้า จึงเป็นสนามที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมปรากฏชัดเจนและส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการบริการมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น

การทำความเข้าใจการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจคำว่า “วัฒนธรรม” อย่างลึกซึ้ง เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการสื่อสารของมนุษย์ หากปราศจากความเข้าใจในความหมายของวัฒนธรรมอย่างถ่องแท้แล้ว การวิเคราะห์ปรากฏการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทของธุรกิจท่องเที่ยวก็จะเป็นไปอย่างผิวเผินและไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์การทำงานที่ซับซ้อน ด้วยเหตุนี้ บทนี้จึงเริ่มต้นจากการปูพื้นฐานความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมในสามมิติ ได้แก่ มิติดินยามและองค์ประกอบ มิติความมองเห็นได้ และมิติระดับของหน่วยการวิเคราะห์ ก่อนจะเชื่อมโยงไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสาร และความสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการโดยตรง

วัฒนธรรมมิใช่เพียงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีที่แยกขาดจากการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นปัจจัยที่ฝังตัวอยู่ในทุกแง่มุมของการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ตั้งแต่การต้อนรับ การให้ข้อมูล การจัดการข้อร้องเรียน ไปจนถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสื่อสารการตลาด การทำความเข้าใจวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบทั้งในมิติดินยาม มิติความมองเห็นได้ และมิติระดับของการวิเคราะห์ จึงเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของบุคลากร

1.1 ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรม

คำว่า “วัฒนธรรม” เป็นหนึ่งในศัพท์ทางสังคมศาสตร์ที่มีการนิยามไว้อย่างหลากหลาย และไม่มีคำนิยามใดเป็นที่ยอมรับสากลเพียงหนึ่งเดียว (Udok, 2020) ในความหมายทั่วไป คำว่า “วัฒนธรรม” มักถูกเข้าใจว่าหมายถึง ศิลปะ ดนตรี การแสดง วรรณกรรม และสิ่งต่างๆ ที่เสริมสร้างความงดงามให้แก่ชีวิต อย่างไรก็ตาม นักมานุษยวิทยา นักสังคมวิทยา และนักจิตวิทยาได้ให้นิยามวัฒนธรรมในมุมมองที่ลึกซึ้งกว่านั้น

ในทางมานุษยวิทยาสมัยใหม่ รากฐานสำคัญของแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมเริ่มต้นจาก Edward Burnett Tylor (1871) ผู้นิยามวัฒนธรรมว่าเป็นองค์รวมที่ซับซ้อน ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยอื่นๆ ที่มนุษย์ได้รับมาในฐานะสมาชิกของสังคม (Kurniawan, 2025) นิยามนี้ถือเป็นจุดตั้งต้นที่นักวิชาการรุ่นหลังนำไปต่อยอด เช่น Linton (1936) ที่เน้นย้ำมิติของการเรียนรู้ โดยอธิบายว่าวัฒนธรรมคือ แบบแผนของพฤติกรรมที่ผ่านการเรียนรู้และผลลัพธ์ของพฤติกรรมเหล่านั้นจะถูกแบ่งปันและถ่ายทอดกันระหว่างสมาชิกของสังคมกลุ่มหนึ่งๆ (Dressler, 2017) จะเห็นได้ว่า นักมานุษยวิทยาของวัฒนธรรมในฐานะ “วิถีชีวิตทั้งหมดของกลุ่มคน” ที่ถูกเรียนรู้และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด วัฒนธรรมจึงมีความหมายในฐานะ “องค์รวม” ที่รวมทั้งวัตถุและนามธรรม เน้นการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา และมุมมองเปรียบเทียบข้ามสังคม

ในทางสังคมวิทยา วัฒนธรรมถูกนำเสนอในฐานะ “ผลผลิตและกลไกของโครงสร้างสังคม” ที่เชื่อมโยงกับสถาบัน ชนชั้น และความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เช่น Durkheim (1973) มองวัฒนธรรมผ่านแนวคิดมโนธรรมร่วม (Collective Conscience) คือ ชุดของความเชื่อ ความรู้สึก และค่านิยม ที่คนส่วนใหญ่ในสังคมมีร่วมกัน โดยเห็นว่าค่านิยมและความเชื่อร่วมยึดโยงสมาชิกสังคมไว้ด้วยกัน สร้างความเป็นปึกแผ่นทางสังคม (Social Solidarity) ในขณะที่ Williams (1983) นิยามวัฒนธรรมว่า เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของบุคคลหรือกลุ่มคนของกลุ่มสังคมที่สัมพันธ์กับโครงสร้างอำนาจ ชนชั้น และการเมือง

สำหรับมุมมองของนักจิตวิทยาได้มองวัฒนธรรมในระดับปัจเจกบุคคล โดยเน้นว่าวัฒนธรรมหล่อหลอมกระบวนการคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคลอย่างไร เช่น Hofstede (1980) นักจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรมให้คำนิยามว่าเป็นการโปรแกรมทางความคิดร่วมกันที่แยกสมาชิกกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง และเสนอมิติทางวัฒนธรรม เช่น ความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม, ระยะห่างเชิงอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ที่มักถูกนำไปใช้วิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวข้ามวัฒนธรรม

นอกจากมิติของการให้นิยาม นักวิชาการยังได้พยายามสังเคราะห์วัฒนธรรมออกเป็นองค์ประกอบย่อยที่จับต้องได้ เช่น Peterson (1979) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมออกเป็นสี่ส่วนหลัก ได้แก่ บรรทัดฐาน (Norms) คุณค่า (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และสัญลักษณ์เชิงแสดงออก (Expressive Symbols) โดยชี้ให้เห็นว่างานวิชาการยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สองให้น้ำหนักกับ “บรรทัดฐานที่เกิดจากพันธะเชิงคุณค่า” ขณะที่แนวโน้มร่วมสมัยหันมาให้ความสำคัญกับสัญลักษณ์เชิงแสดงออกในฐานะตัวสะท้อนความเชื่อพื้นฐานของสังคมมากขึ้น แนวคิดนี้มีความสำคัญต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพราะชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมไม่ได้อยู่นิ่ง แต่มีพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางประวัติศาสตร์และสังคม กรอบองค์ประกอบทั้งสี่นี้ตอบคำถามว่าวัฒนธรรมประกอบขึ้นจากเนื้อหาประเภทใดบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าวัฒนธรรมมองเห็นได้ง่ายหรือยาก ตลอดจนการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมที่มีได้ดำรงอยู่และทำงานเพียงระดับเดียว แต่ทำงานอยู่ในหลายระดับของการวิเคราะห์พร้อมกัน

หากพิจารณาตามแนวทางที่นักวิชาการด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Jain & Pareek, 2020; Morris, 2014; Reynolds, Valentine, & Munter, 2019; Schein & Schein, 2019) ได้เสนอไว้ วัฒนธรรมสามารถอธิบายผ่านลักษณะสำคัญสี่ประการ

ประการแรก วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกเรียนรู้ (Culture is acquired) มนุษย์ไม่ได้เกิดมาพร้อมกับวัฒนธรรม แต่เรียนรู้วัฒนธรรมจากพ่อแม่ ครอบครัว และสมาชิกในชุมชนตั้งแต่วัยเด็ก เด็กจะเรียนรู้ว่าไม่ควรเหยียบเท้าผู้อื่น ควรยืนห่างจากคู่สนทนาเท่าใด ควรพูดเมื่อใดและควรฟังเมื่อใด รวมถึงเรียนรู้คำเรียกขานที่เหมาะสมสำหรับบุคคลต่างๆ เช่น การเรียกญาติผู้ใหญ่ หรือการใช้คำสุภาพในการสนทนา กระบวนการเรียนรู้เหล่านี้ดำเนินไปพร้อมกับการเรียนรู้ภาษาแม่ และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ วัฒนธรรมที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กจะกลายเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นสำหรับตัวบุคคลนั่นเอง จนกระทั่งเมื่อพบเห็นผู้อื่นทำสิ่งที่ผิดไปจากบรรทัดฐานที่ตนคุ้นเคย เช่น ยืนใกล้เกินไป หรือไม่ตรงต่อเวลา จึงจะเริ่มตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกแบ่งปันร่วมกัน (Culture is shared) กล่าวคือ วัฒนธรรมไม่ได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยวในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นชุดความคิดและพฤติกรรมที่สมาชิกในกลุ่มเดียวกันคาดหวังให้กันและกันปฏิบัติตาม ตัวอย่างเช่น ผู้ที่เติบโตในสหรัฐอเมริกาได้รับการปลูกฝังให้ใช้เหตุผลแบบเหตุ-ผล และมักสันนิษฐานโดยไม่รู้ตัวว่าคนทั่วโลกก็ใช้เหตุผลในรูปแบบเดียวกัน ผู้ที่ใช้ระบบเหตุผลแบบอื่นจึงอาจถูกมองว่าไม่มีเหตุผล ทั้งที่ในความเป็นจริงเป็นเพียงความแตกต่างทางวัฒนธรรมเท่านั้น

ประการที่สาม วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดค่านิยมหลัก (Culture defines core values) เนื่องจากสมาชิกในวัฒนธรรมเดียวกันได้รับการอบรมสั่งสอนและแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันจึงมักมีค่านิยมหลักที่คล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับที่องค์กรธุรกิจมีพันธกิจที่ระบุค่านิยมสำคัญ เช่น การบริการลูกค้า คุณภาพ หรือความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมร่วมกันก็มีความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อพวกเขา บางวัฒนธรรมอาจให้คุณค่าสูงสุดแก่สถาบันครอบครัว ในขณะที่บางวัฒนธรรมอาจให้ความสำคัญกับลำดับชั้นทางสังคมและการเคารพผู้อาวุโส

ประการที่สี่ วัฒนธรรมมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Cultures resist change) แม้ว่าวัฒนธรรมจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นมักเป็นไปอย่างช้าๆ และค่อยเป็นค่อยไป ในบริบทขององค์กรธุรกิจ เรามักได้ยินคำกล่าวเช่น “องค์กรนี้ไม่เหมือนเดิมอีกแล้ว” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมของสังคมใหญ่อาจต้องใช้เวลาหลายชั่วอายุคน

เมื่อพิจารณาลักษณะของวัฒนธรรมตามมุมมองของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม สิ่งที่ควรตระหนักคือ แม้วัฒนธรรมจะมีองค์ประกอบที่ค่อนข้างเสถียรในระยะสั้น แต่ในระยะยาววัฒนธรรมมิได้หยุดนิ่ง หากแต่มีวิวัฒนาการตลอดเวลาผ่านกระบวนการปะทะสังสรรค์ ผสมผสาน และปรับตัวกับบริบทใหม่ๆ ความเข้าใจในลักษณะพลวัตนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เพราะจะช่วยให้ไม่เกิดการยึดติดกับภาพเหมารวม (Stereotype) ของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง ทั้งที่ในความเป็นจริงนักท่องเที่ยวแต่ละคนย่อมมีความหลากหลายภายในวัฒนธรรมเดียวกันไม่น้อยไปกว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมจะตอบสนองด้วยสมมติฐานเหมารวมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือการบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังช่วยให้บุคลากรในธุรกิจตระหนักได้ว่าตนเองก็มีวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกอยู่ในตน เช่นเดียวกับนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ การรับรู้ถึงวัฒนธรรมของตนก่อนเป็นก้าวแรกที่สำคัญของการพัฒนา

ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพราะบุคลากรที่ไม่ตระหนักถึงกรอบวัฒนธรรมของตนเองมักมีแนวโน้มที่จะตัดสินพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่ง “ผิด” หรือ “แปลก” โดยขาดความเข้าใจในบริบททางวัฒนธรรมที่แท้จริง ดังนั้น ความเข้าใจองค์ประกอบและลักษณะของวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบช่วยให้บุคลากรด้านการท่องเที่ยวและการบริการสามารถวิเคราะห์ที่มาของพฤติกรรม ความคาดหวัง และความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างแม่นยำมากขึ้น แทนที่จะตอบสนองด้วยสมมติฐานเหมารวมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือการบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

1.2 มิติตามมองเห็นได้ของวัฒนธรรม

งานวิจัยด้านวัฒนธรรมศึกษาในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมามีข้อสรุปร่วมกันประการหนึ่งอย่างค่อนข้างสอดคล้อง คือ วัฒนธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงพฤติกรรมหรือสัญลักษณ์ที่มองเห็นได้ในระดับผิวเผิน หากแต่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายชั้นที่ซ้อนทับกันอยู่ ตั้งแต่สิ่งที่สามารถสังเกตได้โดยตรงด้วยประสาทสัมผัส ไปจนถึงค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานที่ฝังลึกอยู่ในจิตสำนึกร่วมของสมาชิกในกลุ่มวัฒนธรรมนั้น (Reiche, Carr, & Pudelko, 2010; Schein, 2020; Young, 2000)

หัวข้อนี้นำเสนอสองกรอบแนวคิดที่วิเคราะห์วัฒนธรรมบนแกนเดียวกัน คือ ความสามารถในการสังเกตหรือมองเห็นได้ เพียงแต่ให้ความละเอียดของการแบ่งชั้นต่างกัน กรอบแรกคือ แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Schein, 1985) แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ส่วนกรอบที่สองคือ การแบ่งองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยและอัตวิสัย (Triandis, 2002) ย่อความละเอียดลงเหลือ 2 กลุ่มแต่เพิ่มนัยเชิงปฏิบัติสำหรับการฝึกอบรมบุคลากร ทั้งสองกรอบจึงไม่ใช่แนวคิดที่แยกขาดจากกัน แต่เป็นเลนส์สองระดับความละเอียดสำหรับมองปรากฏการณ์เดียวกัน

แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง

กรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลมากที่สุดแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดพหุระดับของ Schein (1985) ที่แบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสามระดับ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม ค่านิยม และสมมติฐานพื้นฐาน โดยคำว่า “ระดับ” ในที่นี้มีได้หมายถึงลำดับชั้นทางสังคมหรืออำนาจ แต่หมายถึงระดับของการมองเห็นได้ของปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมแต่ละประเภท (Baumgartner, 2009; Schein, 2020; Young, 2000) เมื่อนำแนวคิดของ Schein มาอธิบายลักษณะการซ้อนกันเป็นชั้นของวัฒนธรรมเป็นที่มาของอุปมาอันเป็นที่นิยมในการอธิบายวัฒนธรรม คือ แบบจำลอง “ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)” ที่เปรียบวัฒนธรรมเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในทะเล มีเพียงส่วนยอดเล็กน้อยเท่านั้นที่โผล่พ้นน้ำให้มองเห็นได้ ขณะที่ส่วนใหญ่ของมวลน้ำแข็งกลับจมอยู่ใต้ผิวน้ำและไม่สามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่าจึงแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นสามชั้นตามระดับความมองเห็นได้ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม (Artefacts) เป็นส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นผิวน้ำสามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงและตีความได้ง่ายที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออก ภาษา การแต่งกาย พิธีกรรม สถาปัตยกรรม อาหาร ศิลปะ และสัญลักษณ์ต่างๆ ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ องค์ประกอบระดับนี้คือสิ่งที่นักท่องเที่ยวพบเจอโดยตรงเมื่อเดินทางเข้าสู่จุดหมายปลายทาง เช่น การแต่งกายของชาวพื้นเมือง อาหารท้องถิ่น หรือรูปแบบการต้อนรับ

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Values) เป็นชั้นที่อยู่ใต้ผิวน้ำเล็กน้อย มองเห็นได้ยากกว่าระดับแรก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการสอบถามหรือการสังเกตพฤติกรรมในระยะยาวจึงจะเข้าใจได้ ค่านิยมสะท้อนถึงสิ่งที่กลุ่มวัฒนธรรมหนึ่งให้ความสำคัญ ยึดถือว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี เช่น ค่านิยมเรื่องการให้เกียรติผู้อาวุโส ความสำคัญของครอบครัว หรือทัศนคติต่อเวลาและความตรงต่อเวลา

ระดับที่ 3 สมมติฐานพื้นฐาน (Basic Assumptions) เป็นส่วนที่จมลึกที่สุดของภูเขาน้ำแข็ง มองไม่เห็นและมักอยู่นอกเหนือการรับรู้อย่างมีสำนึกของสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น เป็นความเชื่อพื้นฐานที่ถูกยึดถือเป็นความจริงโดยไม่ตั้งคำถาม เช่น มุมมองต่อธรรมชาติของมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ หรือแนวคิดเรื่องเวลาและพื้นที่ องค์ประกอบระดับนี้เองที่มักเป็นรากเหง้าของความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม เพราะทั้งสองฝ่ายต่างไม่รู้ตัวว่าตนเองกำลังตีความสถานการณ์ผ่านกรอบสมมติฐานที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยและอัตวิสัย

อีกแนวทางหนึ่งที่วิเคราะห์วัฒนธรรมบนแกนความมองเห็นได้ คือ การแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัย (Objective Elements) และองค์ประกอบเชิงอัตวิสัย (Subjective Elements) (Triandis, 2002) แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากปรัชญาตะวันตกที่แบ่งคุณลักษณะของสิ่งต่างๆ ออกเป็นคุณสมบัติปฐมภูมิที่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ และคุณสมบัติทุติยภูมิที่ขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้สังเกตและไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นภววิสัย โดยองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยมีลักษณะใกล้เคียงกับ “สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม” ในระดับที่ 1 ของ Schein ตรงที่สังเกตและบันทึกได้ชัดเจน ส่วนองค์ประกอบเชิงอัตวิสัยมีลักษณะใกล้เคียงกับ “ค่านิยม” และ “สมมติฐานพื้นฐาน” ในระดับที่ 2-3 ตรงที่มองเห็นได้ยากและต้องอาศัยการตีความ อย่างไรก็ตาม จุดเด่นที่ทำให้กรอบนี้ให้คุณค่าเพิ่มเติมจากแบบจำลองภูเขาน้ำแข็งคือ มิติเรื่องความสามารถในการเรียนรู้และฝึกอบรมได้ ซึ่งมีนัยเชิงปฏิบัติสูงสำหรับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว

องค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยของวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่สามารถวัดได้ สามารถบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งข้อมูลที่เป็นทางการ องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ปกครองผู้คนในสังคม เช่น กฎจราจร กฎหมายภาษี หรือระเบียบการเข้าเมือง นอกจากนี้ยังรวมถึงหลักคำสอนทางศาสนาที่บันทึกไว้ในคัมภีร์และบทวิจารณ์ต่างๆ ซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้นับถือศาสนานั้นๆ รวมทั้งภาษาซึ่งเป็นองค์ประกอบทางวัฒนธรรมเชิงวัตถุวิสัยที่สำคัญ เนื่องจากภาษามีไวยากรณ์ พจนานุกรม และคู่มือการใช้ภาษาที่บันทึกและกำหนดกฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน

ในบริบทของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ องค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยอาจรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับวันหยุดราชการ ข้อกำหนดด้านวีซ่า กฎระเบียบศุลกากร ข้อกำหนดด้านอาหารที่เกี่ยวข้องกับศาสนา เช่น อาหารฮาลาลหรืออาหารโคเชอร์ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติที่ได้รับการบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ เช่น มารยาทในการรับประทานอาหาร หรือกฎการแต่งกายในสถานที่ทางศาสนา สิ่งเหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้จากคู่มือ หนังสือ หรือแหล่งข้อมูลอย่างเป็นทางการ และบุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวสามารถเตรียมความพร้อมได้ล่วงหน้าผ่านการฝึกอบรมที่มีโครงสร้างชัดเจน

ในทางตรงกันข้าม องค์ประกอบเชิงอัตวิสัยของวัฒนธรรมนั้นมีความซับซ้อนและยากต่อการระบุมากกว่ามาก องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และทัศนคติของกลุ่มคนในวัฒนธรรมหนึ่งๆ ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีค่าและเป็นที่พึงปรารถนา บรรทัดฐาน (Norms) คือ มาตรฐานเชิงอัตวิสัยที่สมาชิกในวัฒนธรรมยอมรับว่าเป็นที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะในแบบแผนของพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันจนเป็นธรรมเนียม ความเชื่อ (Beliefs) มักเกี่ยวข้องกับศาสนาที่บุคคลนับถือ หรือความคิดเห็นส่วนตัวที่บุคคลยึดถือเป็นความจริง และทัศนคติ (Attitudes) คือ ความคิดเห็นหรือวิธีคิดที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มักเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของขีดจำกัดความเร็วบนท้องถนน ที่เป็นองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในกฎหมาย แต่ทัศนคติของผู้ขับขี่ต่อขีดจำกัดความเร็วนั้นกลับเป็นองค์ประกอบเชิงอัตวิสัย บางวัฒนธรรมอาจมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงหรือฝ่าฝืนกฎหมายดังกล่าว ในขณะที่บางวัฒนธรรมอาจให้ความเคารพต่อกฎหมายอย่างเคร่งครัด ในทำนองเดียวกัน ศาสนาส่วนใหญ่มีข้อห้ามการฆ่าคนที่บันทึกไว้อย่างชัดเจนในฐานะองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัย แต่การตีความในสถานการณ์เฉพาะ เช่น ในภาวะสงคราม อาจแตกต่างกันไปตามการตีความเชิงอัตวิสัยของแต่ละกลุ่ม

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแบ่งวัฒนธรรมจากความสามารถในการสังเกตหรือมองเห็นได้ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ตาราง 1.1 การแบ่งระดับทางวัฒนธรรม

ระดับ	ความหมาย
ระดับผิวเผิน/วัตถุวิสัย	สิ่งที่เห็นได้ชัด เช่น ภาษา การแต่งกาย พิธีกรรม
ระดับค่านิยม/อัตวิสัย	สิ่งที่คนในสังคมเห็นว่าสำคัญ ถูกต้อง หรือพึงประสงค์
ระดับสมมติฐานพื้นฐาน/อัตวิสัย	ความเชื่อฝังลึกที่คนมักไม่รู้ตัว แต่มีอิทธิพลต่อการคิดและการกระทำ

ที่มา: สังเคราะห์จาก Schein (1985) และ Triandis (2002)

แม้ทั้งสองกรอบข้างต้นจะได้รับความนิยอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือเบื้องต้นสำหรับทำความเข้าใจวัฒนธรรม แต่ยังมีข้อจำกัดร่วมกันที่สำคัญ คือ ทั้งแบบจำลองภูเขาน้ำแข็งและกรอบวัตถุวิสัย/อัตวิสัยมีประโยชน์ในเชิงอธิบายเบื้องต้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้แทนที่ทฤษฎีวัฒนธรรมทั้งหมด เนื่องจากภาพเปรียบเทียบแบบแบ่งชั้นสอนัยว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่หยุดนิ่งคงที่ ทว่าในความเป็นจริงวัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา มีปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับระหว่างระดับปัจเจก กลุ่ม และสังคมอยู่ตลอดเวลา และไม่ควรถูกลดทอนให้เหลือเพียงค่านิยมที่ตายตัวคงที่ (Acemoglu & Robinson, 2025; Erez & Gati, 2004; Hamedani, Markus, Hetey, & Eberhardt, 2024)

ในทางปฏิบัติ ข้อจำกัดนี้มักปรากฏชัดในรูปของความท้าทายที่บุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการเผชิญจริง คือ บุคลากรมักให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยมากเกินไป โดยละเลยองค์ประกอบเชิงอัตวิสัย เนื่องจากองค์ประกอบเชิงวัตถุวิสัยนั้นเรียนรู้ได้ง่ายกว่าและสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลที่เป็นทางการ ในขณะที่องค์ประกอบเชิงอัตวิสัยนั้นมักไม่ได้ถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่

เป็นสิ่งที่สมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรับรู้โดยสัญชาตญาณ การที่บุคลากรพึงพาเฉพาะกฎเกณฑ์ที่ปรากฏชัดเจน เช่น กฎศาสนา กฎหมาย และกฎภาษา โดยไม่พยายามทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงอัตวิสัยอาจนำไปสู่การให้บริการที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของนักท่องเที่ยวได้ แม้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดก็ตาม

การทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงอัตวิสัยของวัฒนธรรมจำเป็นต้องอาศัยการสังเกต การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์อย่างต่อเนื่องมากกว่าการอ่านคู่มือหรือเอกสารทางการเพียงอย่างเดียว บุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการที่มีประสบการณ์สูงมักพัฒนาความสามารถในการอ่านสัญญาณเชิงอัตวิสัยเหล่านี้ผ่านการทำงานกับนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ซึ่งเป็นทักษะที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการอ่านหนังสือเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการฝึกฝนผ่านประสบการณ์จริงควบคู่ไปกับการมีกรอบทฤษฎีที่ชัดเจนเป็นแนวทาง

ที่สำคัญ องค์ประกอบเชิงอัตวิสัยและเชิงอัตวิสัยมิได้แยกขาดจากกันโดยสิ้นเชิง แต่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน กฎหมายและระเบียบที่เป็นองค์ประกอบเชิงอัตวิสัยมักมีที่มาจากค่านิยมและความเชื่อเชิงอัตวิสัยของสังคมนั้นๆ ในขณะเดียวกัน การตีความและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เชิงอัตวิสัยก็ได้รับอิทธิพลจากทัศนคติเชิง อัตวิสัยของแต่ละบุคคลและกลุ่ม การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสององค์ประกอบนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมอย่างรอบด้าน และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว ดังที่จะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไปในบทที่ 5 นอกจากนี้ ข้อจำกัดร่วมกันของทั้งสองกรอบดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่มุมมองที่กว้างกว่าในหัวข้อถัดไป ซึ่งมองว่าวัฒนธรรมมิได้ดำรงอยู่และทำงานอยู่เพียงระดับเดียว แต่ทำงานอยู่ในหลายระดับของการวิเคราะห์พร้อมกัน

ระดับของหน่วยการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมยังสามารถนำมาพิจารณาได้ในฐานะ “หน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of analysis)” ว่าปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมหนึ่งๆ กำลังถูกพิจารณาอยู่ที่ระดับใด เช่น ในฐานะ “วิถีชีวิตทั้งหมด” ของสมาชิกในสังคมหนึ่งๆ ที่ประกอบขึ้นจากชุดองค์ประกอบรวม ทั้งบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์ (Kaasa, 2021; Peterson, 1979) มุมมองอีกแนวคิดหนึ่งเสนอว่าวัฒนธรรมทำงานอยู่ในหลายระดับของการวิเคราะห์ (Levels of analysis) พร้อมกันในเวลาเดียวกันตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับชาติ ไปจนถึงระดับโลกหรือเหนือชาติ (Elena, Evaristo, & Mark, 2005; Erez & Gati, 2004)

มุมมองเชิงพุทธระดับนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในระดับชาติเท่านั้น หากยังปรากฏในระดับปัจเจก เช่น ค่านิยมส่วนบุคคลของนักท่องเที่ยวแต่ละคนระดับกลุ่ม เช่น พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางร่วมกัน และระดับองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กรของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว ไปพร้อมกัน

1.3 ความสำคัญระหว่างวัฒนธรรมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการมีลักษณะเฉพาะที่ทำให้วัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญยิ่งกว่าธุรกิจประเภทอื่นๆ เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “เศรษฐกิจประสบการณ์ (Experience Economy)” มากกว่าการซื้อขายสินค้าทางกายภาพ กล่าวคือ รายได้ของธุรกิจเติบโตขึ้นตามระดับความประทับใจที่ผู้บริโภคได้รับจากประสบการณ์ มิใช่จากมูลค่าของสินค้าที่จับต้องได้เพียงอย่างเดียว (Pine & Gilmore, 2011, 2013) ผลลัพธ์ของการท่องเที่ยวจึงไม่ใช่วัตถุที่จับต้องได้ แต่เป็นประสบการณ์ ความรู้สึก และความทรงจำที่นักท่องเที่ยวได้รับจากการเดินทาง ดังนั้น การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับนักท่องเที่ยวจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าในธุรกิจนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ดังนี้

มิติของนักท่องเที่ยวในฐานะผู้บริโภคข้ามวัฒนธรรม

นักท่องเที่ยวแต่ละคนนำพาชุดค่านิยม ความคาดหวัง และกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมของตนติดตัวมาด้วยเสมอเมื่อเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆ ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ รูปแบบการสื่อสาร ระดับความเป็นทางการ และแม้กระทั่งความหมายของ “การบริการที่ดี” นั้นแตกต่างกันไปตามภูมิหลังทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นปัจเจกอาจคาดหวังการบริการที่รวดเร็ว ตรงไปตรงมา และเน้นประสิทธิภาพ ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์อาจให้ความสำคัญกับความอบอุ่น ความใส่ใจในรายละเอียดส่วนบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์ก่อนการให้บริการ ข้อสังเกตนี้ได้รับการยืนยันจากงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้น (เช่น Cehlárová, Ďurčová, Siničáková, & Šulíková, 2026; Huang & Crofts, 2019; Manrai & Manrai, 2011; Reisinger & Crofts, 2010) ที่ศึกษามิติวัฒนธรรมของ Hofstede ในบริบทโรงแรมและบริการ พบว่า ความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism-Collectivism) เป็นมิติทางวัฒนธรรมที่ถูกนำมาศึกษามากที่สุดในวรรณกรรมด้านการท่องเที่ยวและการบริการ วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงมักสัมพันธ์กับการแบ่งปัน ความร่วมมือ ความผูกพันต่อองค์กร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ และงานวิจัยเชิงปริมาณในอุตสาหกรรมโรงแรมยังพบว่า จุดหมายปลายทางที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงมักได้รับคะแนนความพึงพอใจจากผู้เข้าพักสูงกว่าจุดหมายปลายทางที่มีลักษณะปัจเจกนิยมสูง (Nazarian, Atkinson, & Foroudi, 2017) ข้อค้นพบเหล่านี้ตอกย้ำว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวมิใช่เพียงข้อสังเกตเชิงประสบการณ์ แต่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับอย่างเป็นระบบ

มิติของบุคลากรผู้ให้บริการในฐานะตัวแทนทางวัฒนธรรม

บุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการไม่เพียงแต่ต้องเข้าใจวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังต้องตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะตัวแทนของวัฒนธรรมท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ด้วย ในหลายกรณี บุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมหรือมากกว่านั้น โดยต้องนำเสนอวัฒนธรรมท้องถิ่นให้แก่นักท่องเที่ยวในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าดึงดูดใจ ใน

ขณะเดียวกันก็ต้องปรับรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมต่างๆ

มิติของ “วัฒนธรรมที่สาม” ในปฏิสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการ

แนวคิด “วัฒนธรรมที่สาม (Third Culture)” เป็นกรอบทฤษฎีที่ Casimir (1999) เสนอไว้ว่า เมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีปฏิสัมพันธ์กันจะเกิดวัฒนธรรมชั่วคราวขึ้นมาใหม่ที่ไม่ใช่วัฒนธรรมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยสมบูรณ์ แต่เป็นพื้นที่ร่วมทางความคิดที่ผสมผสานองค์ประกอบจากทั้งสองวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้แตกต่างจากกระบวนการ “การกลืนกลาย (Adoption)” หรือ “การปรับตัว (Adaptation)” ฝ่ายเดียว เพราะเน้นการพัฒนาความเข้าใจและความชื่นชมซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่ายผ่านกระบวนการที่ต่อเนื่อง

วัฒนธรรมที่สามนี้ดำรงอยู่เพียงชั่วขณะของการปฏิสัมพันธ์เท่านั้น แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการสื่อสาร ในบริบทของธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับแขกผู้เข้าพัก หรือระหว่างมัคคุเทศก์กับนักท่องเที่ยว ล้วนเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่สามขึ้นมาในแต่ละครั้งของการปฏิสัมพันธ์ ความสำเร็จของการบริการจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของทั้งสองฝ่ายในการประนีประนอมและปรับตัวเข้าหากันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารร่วมกัน

มิติของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความหมายทางวัฒนธรรมแฝงอยู่

สินค้าและบริการในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการมักมีความหมายทางวัฒนธรรมที่ผู้ให้บริการอาจไม่ทันสังเกต ตัวอย่างเช่น รูปภาพหรือภาพประกอบในสื่อประชาสัมพันธ์ที่แสดงถึงสิ่งต้องห้ามทางวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การแสดงภาพเนื้อวัวในโฆษณาที่มุ่งเป้าไปยังนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่ไม่บริโภคเนื้อวัว หรือการออกแบบเมนูอาหารที่ไม่คำนึงถึงข้อจำกัดทางศาสนาของนักท่องเที่ยวบางกลุ่ม ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “สิ่งต้องห้ามทางวัฒนธรรม (Cultural Taboo)” ในวรรณกรรมด้านการตลาดและการโฆษณา ซึ่งอธิบายว่าสิ่งต้องห้ามทางวัฒนธรรมเป็นการกระทำหรือถ้อยคำที่ความเชื่อทางศีลธรรม ศาสนา หรือสังคมของกลุ่มหนึ่งๆ ตัดสินว่าไม่เหมาะสมที่จะกล่าวถึงในที่สาธารณะ โดยมักเกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องความตาย เพศสัมพันธ์ หรือศีลธรรม (Michelson & Miller, 2019)

เนื้อหาทางการตลาดที่ล่องล้าขอบเขตเหล่านี้โดยไม่ตั้งใจ แม้จะดูเป็นกลางทางวัฒนธรรมในสายตาของผู้สร้างสรรค์เอง อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจอย่างรุนแรงในกลุ่มผู้บริโภคร่วมที่มีภูมิหลังทางศาสนาหรือวัฒนธรรมแตกต่างออกไป ตัวอย่างในประเด็นดังกล่าวเช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้เผยแพร่คลิป Muslim Friendly เพื่อประชาสัมพันธ์แก่นักท่องเที่ยวมุสลิมให้มาเที่ยวประเทศไทย และได้นำเสนอแหล่งท่องเที่ยวในแง่มุมต่างๆ ทั้งทางด้านวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียม อีกทั้งได้นำเสนอโรงแรมมุสลิมอัลมูรอซ ซึ่งเป็นโรงแรมฮาลาลที่ดีที่สุดในลำดับต้นๆ ของประเทศไทย โดยโรงแรมดังกล่าวมีการนำ “ฮาลาล” เข้ามาอยู่ภายใต้แนวคิดของการบริการ แต่คลิปประชาสัมพันธ์มีจุดเสียเพียงนิดเดียวที่สามารถทำลายภาพพจน์ฮาลาลไทย เพราะได้นำร้านอาหารที่ขึ้นชื่อระดับโลกแห่งหนึ่งมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ จากข้อมูลในเว็บไซต์ของร้านอาหารดังกล่าว “ขายแอลกอฮอล์ เหล้า ขายเมนูทำจากหมู” ซึ่งผิดหลักการของชาวมุสลิม (ศิริเพ็ญ ดาบ

เพชร, ธนพงษ์ บุญญะฤทธิ์, & สราญมิตร ประชาญสิทธิ, 2564) สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าแม้แต่ผลิตภัณฑ์ที่ดูเหมือนเป็นกลางทางวัฒนธรรมก็อาจมีวัฒนธรรมแฝงอยู่ในตัวมันเองซึ่งอาจสอดคล้องหรือขัดแย้งกับวัฒนธรรมของผู้บริโภคปลายทาง

มิติของการจัดการองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายทางวัฒนธรรม

ในหลายพื้นที่ท่องเที่ยว องค์กรธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการมักมีการจ้างงานบุคลากรจากหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมเพื่อรองรับความต้องการด้านภาษาของนักท่องเที่ยวและเพื่อตอบสนองต่อตลาดแรงงานในพื้นที่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรนี้สร้างความท้าทายในด้านการสื่อสารภายในองค์กร การบริหารทีมงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวในขณะที่ยังคงเคารพความหลากหลายของบุคลากรแต่ละคน

วรรณกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการชี้ให้เห็นว่าองค์กรในอุตสาหกรรมนี้เผชิญกับความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการความหลากหลายมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น เนื่องจากลักษณะของแรงงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านชาติพันธุ์ วัฒนธรรม และเพศเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างแรงงานอย่างแนบแน่น (Im & Chung, 2023; Kalargyrou & Costen, 2017) การขาดความเข้าใจในประเด็นนี้อาจนำไปสู่ปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับลูกค้า ในขณะที่การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างความผูกพันและอัตราการรักษากพนักงานได้ (García-Rodríguez, Dorta Afonso, & González-De-la-Rosa, 2020)

จากมิติทั้งห้าประการนี้ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้เป็นเพียงปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการต้องรับมือเป็นครั้งคราว แต่เป็นปัจจัยที่ฝังตัวอยู่ในทุกแง่มุมของกระบวนการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ การฝึกอบรมบุคลากร การสื่อสารการตลาด ไปจนถึงการปฏิสัมพันธ์รายบุคคลระหว่างผู้ให้บริการกับนักท่องเที่ยว องค์กรในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการที่ประสบความสำเร็จจึงต้องเป็นองค์กรที่มีความเข้าใจในความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างวัฒนธรรมกับการดำเนินธุรกิจ และสามารถบูรณาการความเข้าใจนี้เข้ากับทุกกระบวนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

1.4 บทสรุป

ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการศึกษาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเริ่มต้นจากการปูพื้นความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมอย่างรอบด้านไปสู่ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสาร โดยชี้ให้เห็นว่าทั้งสองสิ่งนี้ผูกพันกันอย่างแนบแน่นจนแทบแยกจากกันไม่ได้ วัฒนธรรมเป็นทั้งตัวกำหนดว่าเราจะสื่อสารกันอย่างไร และในขณะเดียวกันการสื่อสารก็เป็นช่องทางที่ทำให้วัฒนธรรมถูกส่งต่อและดำรงอยู่ ความเข้าใจนี้นำไปสู่การอธิบายว่าการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความตระหนักรู้และความใส่ใจอย่างต่อเนื่อง

ความเข้าใจดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงได้โดยตรงกับความสำเร็จของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในสามด้านสำคัญ คือ ด้านเศรษฐกิจที่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ด้านความปลอดภัยและคุณภาพการบริการที่ความเข้าใจผิดอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ร้ายแรงกว่าความไม่พอใจทั่วไป และด้านภาพลักษณ์ระดับประเทศที่บุคลากรในธุรกิจนี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศเจ้าบ้าน โดยไม่รู้ตัว โดยรวมแล้ว บทนี้จึงทำหน้าที่เป็นประตูบานแรกที่ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจว่า “วัฒนธรรม” และ “การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม” คืออะไร เกี่ยวข้องกันอย่างไร และเหตุใดจึงเป็นสมรณะที่ขาดไม่ได้สำหรับคนทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

1.5 แบบฝึกหัด

1. จงเปรียบเทียบนิยามของ “วัฒนธรรม” ในมุมมองมานุษยวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา ที่กล่าวถึงในบทนี้ พร้อมทั้งอธิบายว่าแต่ละมุมมองมีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยวอย่างไร
2. แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของและกรอบองค์ประกอบเชิงวัฒนธรรม-อัตวิสัยต่างวิเคราะห์วัฒนธรรมบนแกนความมองเห็นได้เช่นเดียวกัน แต่ให้ความละเอียดต่างกัน จงอธิบายความสัมพันธ์และข้อแตกต่างระหว่างสองกรอบนี้ พร้อมยกตัวอย่างองค์ประกอบทางวัฒนธรรมในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ 1 ตัวอย่าง ที่จัดอยู่ในกลุ่มวัตถุวิสัย และอีก 1 ตัวอย่างที่จัดอยู่ในกลุ่มอัตวิสัย พร้อมให้เหตุผลประกอบ
3. จงยกตัวอย่างปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ 1 ปรากฏการณ์ แล้ววิเคราะห์ว่าปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ในระดับหน่วยการวิเคราะห์ใดบ้าง (ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับชาติ หรือระดับโลก) พร้อมอธิบายว่าเหตุใดการพิจารณาหลายระดับพร้อมกันจึงมีความสำคัญต่อบุคลากรในธุรกิจนี้

1.6 เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร, ธนพงษ์ บุญญะฤทธิ์, & สราญมิตร ประชาญสิทธิ. (2564). การพัฒนาองค์ประกอบตามหลักศาสนาในแหล่งท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวมุสลิม. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 13(2), 99-114.

ภาษาอังกฤษ

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2025). Culture, institutions, and social equilibria: A framework. *Journal of Economic Literature*, 63(2), 637-692.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(102-113).

- Casnrir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(1), 91-116.
- Cehlárová, T., Ďurčová, J., Siničáková, M., & Šulíková, V. (2026). Do National Cultural Dimensions Influence Tourism Competitiveness in V4 Countries? A Hofstede-Based Approach. *Amfiteatru Economic*, 28(71), 379-398.
- Dressler, W. W. (2017). *Culture and the individual: Theory and method of cultural consonance*. New York: Routledge.
- Durkheim, E. (1973). *Emile Durkheim on morality and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Elena, K., Evaristo, J. R., & Mark, S. (2005). Levels of culture and individual behavior: an investigative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583-598.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta Afonso, D., & González-De-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698.
- Hamedani, M. G., Markus, H. R., Hetey, R. C., & Eberhardt, J. L. (2024). We built this culture (so we can change it): Seven principles for intentional culture change. *American Psychologist*, 79(3), 384.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Huang, S. S., & Crotts, J. C. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72, 232-241.
- Im, J., & Chung, Y. K. (2023). Exploring diversity, equity, and inclusion in hospitality and tourism firms through the organizational justice and stakeholder theories. *Tourism Management*, 95, 104662.
- Jain, T., & Pareek, C. (2020). Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges. *Global Management Review*, 14(2), 23-32.

- Kaasa, A. (2021). Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a single system. *Journal of cross-cultural psychology*, 52(4), 339-353.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Kurniawan, P. (2025). Transformation of cultural values in Minang-Mandailing marriage: An anthropological study of islamic law in West Pasaman Society. *Journal For Islamic Studies*, 8(4), 960-978.
- Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. New York: Appleton Century Crofts INC.
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2011). Hofstede's cultural dimensions and tourist behaviors: A review and conceptual framework. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(31), 23-48.
- Michelson, G., & Miller, R. (2019). Taboos, morality and marketing: towards a conceptual model and illustration. *Journal of Consumer Marketing*, 36(3), 393-400.
- Morris, M. W. (2014). Values as the essence of culture: foundation or fallacy? *Journal of cross-cultural psychology*, 45(1), 14-24.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 22-32.
- Peterson, R. A. (1979). Revitalizing the culture concept. *Annual Review of sociology*, 5(137-166).
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. USA: Harvard Business Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In J. Sundbo & S. Flemming (Eds.), *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). USA: Edward Elgar Publishing.
- Reiche, B. S., Carr, C., & Pudelko, M. (2010). The role of culture at different levels of analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 131-136.
- Reisinger, Y., & Crofts, J. C. (2010). Applying Hofstede's national culture measures in tourism research: Illuminating issues of divergence and convergence. *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164.
- Reynolds, S., Valentine, D., & Munter, M. M. (2019). *Guide to cross-cultural communication* (2 ed.). UK: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2020). The levels of culture. In M. L. Di Domenico, S. Vangen, N. Winchester, D. K. Boojihawon, & J. Mordaunt (Eds.), *Organizational collaboration: Themes and issues* (pp. 135-143). London: Routledge.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The corporate culture survival guide* (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Triandis, H. C. (2002). Subjective culture. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & N. D. Sattler (Eds.), *Online readings in psychology and culture* (pp. 3-12). Washington, USA: Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom* (Vol. 1). London: John Murray.
- Udok, M. B. (2020). Culture: Evaluation of concepts and definitions in relation to conflict and peacebuilding. In E. Essien (Ed.), *Handbook of research on the impact of culture in conflict prevention and peacebuilding* (pp. 45-63). PA, USA: IGI Global Scientific Publishing.
- Williams, R. (1983). *Culture and society, 1780-1950*. New York: Columbia University Press.
- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5), 19-28.

กระบวนการและองค์ประกอบพื้นฐานของ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

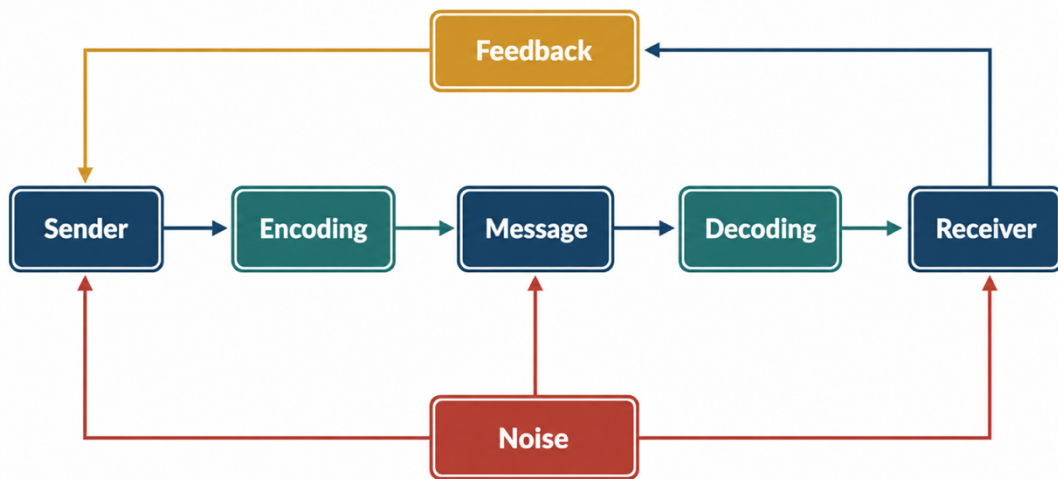
การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการมิได้เกิดขึ้นโดยปราศจากโครงสร้างรองรับ หากแต่ดำเนินไปภายใต้กระบวนการที่ประกอบด้วยผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และการป้อนกลับ เช่นเดียวกับกระบวนการสื่อสารโดยทั่วไป ทว่าเมื่อกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกันทุกองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารจะถูกแทรกแซงและปรับเปลี่ยนความหมายด้วยตัวแปรทางวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นวิธีที่ผู้ส่งสารเข้ารหัสความหมาย ช่องทางที่ถือว่าเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม หรือกรอบอ้างอิงที่ผู้รับสารใช้ในการตีความ

บทที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อวางรากฐานความเข้าใจเชิงกระบวนการของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการทบทวนองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสาร และวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์ประกอบถูกวัฒนธรรมกำกับรูปแบบอย่างไรในบริบทการท่องเที่ยวและการบริการ จากนั้นจะกล่าวถึงแนวคิดเรื่องสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเข้ารหัสและถอดรหัสสารคลาดเคลื่อนไปจากที่ตั้งใจ ตามด้วยการวิเคราะห์หน้าที่ต่างๆ ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และขยายความไปสู่ช่องทางการสื่อสารทั้งวัจนภาษา อวัจนภาษา และการสื่อสารผ่านสื่อกลาง ตลอดจนระดับต่างๆ ของการสื่อสารตั้งแต่ระหว่างบุคคลไปจนถึงระหว่างองค์กรและประเทศ พร้อมทั้งนำเสนอแบบจำลองการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่นักวิชาการใช้อธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้อย่างเป็นระบบ

เนื้อหาทั้งหมดนี้จะเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสารจริงในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้อย่างเป็นระบบ และจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่เรื่องอุปสรรคและทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต่อไป

2.1 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร: ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และการป้อนกลับ ในบริบทข้ามวัฒนธรรม

แบบจำลองกระบวนการสื่อสารอธิบายว่าการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบหลักห้าประการที่ทำงานสัมพันธ์กันเป็นวงจร (ภาพ 2.1) ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และการป้อนกลับ มากกว่าจะเป็นเส้นตรงทางเดียว (Warren, 2017) ในบริบทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม องค์ประกอบเหล่านี้นี้ยังคงดำรงอยู่ครบถ้วนแต่ถูกกำกับด้วยกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของผู้ส่งสารและผู้รับสารทำให้กระบวนการที่ดูเรียบง่ายในทางทฤษฎีมีความซับซ้อนขึ้นอย่างมากในทางปฏิบัติ ดังที่ Dang (2025) อธิบายว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเกิดขึ้นทุกครั้งที่บุคคลหนึ่งซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมหนึ่งส่งสารไปยังบุคคลอีกคนหนึ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมที่ต่างออกไป และความคลาดเคลื่อนของความหมายก็มักเกิดขึ้นในจุดต่อของกระบวนการ



ภาพ 2.1 กระบวนการสื่อสาร
ที่มา: ดัดแปลงจาก Warren (2017)

ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่ริเริ่มกระบวนการสื่อสารด้วยการเข้ารหัส (Encode) ความคิด ความตั้งใจ หรือข้อมูลให้อยู่ในรูปสัญลักษณ์ที่สามารถถ่ายทอดออกไปได้ ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ผู้ส่งสารอาจเป็นพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่อธิบายขั้นตอนการเช็คอินให้แก่ชาวต่างชาติฟัง เป็นมัคคุเทศก์ที่บรรยายประวัติศาสตร์สถานที่ท่องเที่ยวให้คณะทัวร์นานาชาติ หรือเป็นฝ่ายการตลาดที่ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวจากตลาดต่างประเทศ

สิ่งที่ทำให้บทบาทของผู้ส่งสารในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีความละเอียดอ่อนเป็นพิเศษคือ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับสารก่อนการเข้ารหัสสาร กล่าวคือ ต้องคาดการณ์ล่วงหน้าว่าผู้รับสารมีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ค่านิยม และรูปแบบการรับรู้อย่างไร เพื่อเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และรูปแบบการนำเสนอที่ผู้รับสารจะสามารถถอดรหัสได้อย่างถูกต้อง (Warren, 2017) เช่นการศึกษาเชิงคุณภาพในธุรกิจโรงแรมที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งฝ่ายผู้ให้บริการและผู้รับบริการของ Kenesei และ Stier (2017) พบว่าความยืดหยุ่นของพฤติกรรมพนักงานให้บริการและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของแขกแต่ละรายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควรบรรจุไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรม ควบคู่ไปกับการปลูกฝังความไวเชิงวัฒนธรรม (Intercultural Sensitivity) เพื่อให้ผู้ส่งสารสามารถปรับกระบวนการเข้ารหัสสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารจากภูมิหลังที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสะท้อนว่าความสามารถในการปรับตัวของผู้ส่งสารเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนและสั่งสมอย่างต่อเนื่อง มิใช่คุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

นอกจากนี้ ผู้ส่งสารเองก็มิได้ปราศจากอคติหรือกรอบวัฒนธรรมของตนเอง การตระหนักถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองจึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นก่อนจะสามารถปรับตัวเข้าหาผู้รับสารได้อย่างเหมาะสม เพราะสิ่งที่ผู้ส่งสารเห็นว่าเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนควรรู้อยู่แล้วอาจเป็นเพียงข้อสันนิษฐานที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมของตนเองฝ่ายเดียว (Kurylo, 2017)

สาร (Message)

สาร คือ เนื้อหาหรือความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอด ซึ่งถูกเข้ารหัสอยู่ในรูปของคำพูด ข้อความ ภาพ หรือท่าทาง ประเด็นสำคัญในบริบทข้ามวัฒนธรรมคือ สารที่ถูกส่งออกไปไม่ได้เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมผู้ส่งสารอย่างบริสุทธิ์ แต่มักถูกปรุงแต่งให้ผสมผสานองค์ประกอบจากวัฒนธรรมของผู้ส่งสารเข้ากับสิ่งที่ผู้ส่งสารคาดหวังว่าเป็นวัฒนธรรมของผู้รับสาร จนกลายเป็นสิ่งที่ Warren (2017) เรียกว่า “วัฒนธรรมที่สาม” ซึ่งดำรงอยู่เฉพาะในช่วงเวลาของการสื่อสารนั้นๆ และเป็นพื้นที่ที่ทั้งสองฝ่ายต้องประนีประนอมความหมายร่วมกัน

ในอุตสาหกรรมบริการ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ เมนูอาหารที่แปลจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษมิใช่เป็นเพียงการแปลคำต่อคำ แต่ต้องผ่านกระบวนการเลือกสรรว่าจะอธิบายวัตถุดิบหรือคำที่ไม่มีคำเทียบเท่าในภาษาปลายทางอย่างไร เช่นเดียวกับงานวิจัยเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในประเทศจีนชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของการแปลข้อความด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการถ่ายทอด อัตลักษณ์และคุณค่าทางวัฒนธรรมของแหล่งท่องเที่ยวไปยังนักท่องเที่ยวต่างชาติ หากแปลไม่รอบคอบอาจก่อให้เกิดปรากฏการณ์ภาวะช็อกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) หรือความเข้าใจผิดที่บั่นทอนประสบการณ์การท่องเที่ยว (Yu, 2021)

ช่องทาง (Channel)

ช่องทาง คือ สื่อกลางที่ใช้ส่งผ่านสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร อาจเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เอกสารสิ่งพิมพ์ หรือแพลตฟอร์มดิจิทัล ในบริบทข้ามวัฒนธรรม การเลือกช่องทางมีนัยสำคัญทางวัฒนธรรมไม่น้อยไปกว่าเนื้อหาของสาร เนื่องจากแต่ละวัฒนธรรมมีความคาดหวังและความคุ้นเคยต่อช่องทางที่แตกต่างกัน การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในอุตสาหกรรมบริการ (Sihombing & Suastini, 2025) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงเครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์และแอปพลิเคชันบนมือถือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่เทคโนโลยีเหล่านี้จำเป็นต้องผสมผสานเข้ากับการสื่อสารของมนุษย์เพื่อรักษาประสบการณ์บริการที่เป็นส่วนตัวและสร้างความผูกพันทางอารมณ์ ผู้ประกอบการจึงต้องเข้าใจว่าช่องทางใดเป็นช่องทางที่เข้าถึงได้จริงในทางวัฒนธรรม มิใช่เพียงช่องทางที่มีอยู่ในทางเทคนิคเท่านั้น

ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ถอดรหัส (Decode) สารที่ได้รับ โดยอาศัยกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ และความคาดหวังของตนเองเป็นเครื่องมือในการตีความ ความท้าทายสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอยู่ตรงจุดนี้ เพราะการถอดรหัสไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ แต่ถูกกำกับด้วยรูปแบบการคิดที่ผู้รับสารสั่งสมมาจากวัฒนธรรมของตนเอง สารเดียวกันจึงอาจถูกตีความไปในทิศทางที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง Pang, Zhou และ Chu (2024) ได้เปรียบเทียบผู้รับสารชาวอังกฤษและชาวจีนในการถอดรหัสวลีภาษาจากการดูวิดีโอคลิปพบว่า ผู้รับชมชาวอังกฤษสามารถระบุคำตอบทางอ้อมจากผู้พูดชาวอังกฤษได้แม่นยำกว่าจากผู้พูดชาวจีน ในขณะที่ผู้รับชมชาวจีนมีความมั่นใจและความมั่นใจใกล้เคียงกันไม่ว่าจะถอดรหัสจากผู้พูด

วัฒนธรรมใด ซึ่งสะท้อนว่าทักษะการถอดรหัสข้ามวัฒนธรรมมิได้มีระดับเท่ากันในทุกกลุ่มวัฒนธรรม และขึ้นอยู่กับประสบการณ์การสัมผัสวัฒนธรรมอื่นของผู้รับสารด้วย

การป้อนกลับ (Feedback)

การป้อนกลับ คือ การตอบสนองของผู้รับสารที่ย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร ทำให้กระบวนการสื่อสารมีลักษณะเป็นวงจรมากกว่าเส้นตรงทางเดียว และทำหน้าที่เป็นกลไกตรวจสอบว่าสารที่ส่งออกไปถูกถอดรหัสตรงตามที่คุณผู้ส่งสารตั้งใจหรือไม่ อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการป้อนกลับก็ถูกกำกับด้วยวัฒนธรรมเช่นเดียวกัน งานวิจัยด้านการรู้เท่าทันการป้อนกลับข้ามวัฒนธรรมในบริบทการศึกษานานาชาติชี้ว่า ความไม่พึงพอใจต่อกระบวนการป้อนกลับมักเกิดจากการขาดความใส่ใจต่อปัจจัยทางวัฒนธรรมและภาษาในกระบวนการนั้น และเสนอว่าสมรรถนะเชิงข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ทั้งผู้ให้และผู้รับการป้อนกลับสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Pazio Rossiter & Bale, 2023) หลักการเดียวกันนี้สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทบริการได้ กล่าวคือ บางวัฒนธรรมสนับสนุนให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและทันที ในขณะที่บางวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และหน้าตาของทั้งสองฝ่ายจนเลือกใช้วิธีป้อนกลับทางอ้อม เช่น ความเงียบหรือการใช้ภาษากำกวม

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งห้าของกระบวนการสื่อสารยังคงเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้อธิบายการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ โดยวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกรองที่แทรกซึมอยู่ในทุกจุดของกระบวนการ ตั้งแต่การเข้ารหัสของผู้ส่งสาร การบรรจุความหมายลงในสาร การเลือกช่องทาง การถอดรหัสของผู้รับสาร ไปจนถึงรูปแบบของการป้อนกลับ

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ งานวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมในภาคการท่องเที่ยวชี้ว่า ความเข้าใจกระบวนการสื่อสารในเชิงลึกและการพัฒนาความอ่อนไหวเชิงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มคุณภาพประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว (Jiang & Zhang, 2024) ผู้ประกอบการและบุคลากรในธุรกิจโรงแรม สายการบิน ร้านอาหาร และการนำเที่ยว จึงควรได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจว่าตนกำลังทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในกระบวนการที่ถูกกำกับด้วยวัฒนธรรมอยู่ตลอดเวลา การตระหนักถึงจุดที่อาจเกิดความคลาดเคลื่อนในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร จะช่วยให้สามารถออกแบบกลยุทธ์การสื่อสาร ทั้งการฝึกอบรมพนักงาน การออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์หลายภาษา และการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มตลาด เพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้รับบริการจากวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างยั่งยืน

2.2 สัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมและผลกระทบต่อการเข้ารหัส-ถอดรหัสสาร

ในแบบจำลองการสื่อสารดั้งเดิม สัญญาณรบกวน (Noise) หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่แทรกแซงกระบวนการส่งสารจนทำให้ผู้รับสารไม่สามารถรับสารได้ตรงตามกับผู้ส่งสารตั้งใจ ซึ่งอาจเป็นสัญญาณรบกวนทางกายภาพ เช่น เสียงดังในสภาพแวดล้อม หรือสัญญาณรบกวนทางจิตวิทยา เช่น ความเหนื่อยล้าของผู้รับสาร อย่างไรก็ตาม เมื่อการสื่อสารเกิดขึ้นข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรมจะปรากฏสัญญาณรบกวนอีกประเภทหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะ คือ สัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรม (Cultural Noise) ที่มีได้เกิดจากปัจจัยภายนอกกระบวนการสื่อสาร แต่เกิดจากความแตกต่างของกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารแต่ละฝ่ายใช้ในการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร สัญญาณรบกวนประเภทนี้จึงฝังตัวอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีความเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนสูงกว่าการสื่อสารภายในวัฒนธรรมเดียวกัน

ประเภทของสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรม

Dang (2025) จำแนกอุปสรรคสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ทำหน้าที่เป็นสัญญาณรบกวนไว้หลายลักษณะ ซึ่งสามารถสรุปเป็นสัญญาณรบกวนหลักได้ดังนี้

ความแตกต่างทางภาษา ถือเป็นสัญญาณรบกวนที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนที่สุด แม้ในกรณีที่ผู้สื่อสารทั้งสองฝ่ายใช้ภาษาเดียวกัน ความแตกต่างของสำเนียง คำศัพท์ ไวยากรณ์ และสำนวนก็ยังสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ โดยเฉพาะเมื่อมีการแปลตรงตัวโดยไม่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม ซึ่งอาจบิดเบือนความหมายหรือนำเสียงของสารไปจากที่ตั้งใจ

การตีความอวัจนภาษาผิดพลาด เป็นสัญญาณรบกวนอีกรูปแบบหนึ่งที่พบบ่อยในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากท่าทาง สีหน้า การสบตา และระยะห่างระหว่างบุคคลมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม เช่น สัญลักษณ์นิ้วโป้งซึ่งสื่อความหมายเชิงบวกในวัฒนธรรมตะวันตก อาจถูกตีความเป็นการดูหมิ่นในบางประเทศแถบตะวันออกกลางและเอเชีย เช่นเดียวกับการสบตาเป็นเวลานานที่อาจสื่อถึงความมั่นใจในบางวัฒนธรรม แต่กลับสื่อถึงการไม่ให้เกียรติในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

ความเหมารวมและอคติทางความคิด (Stereotypes) เป็นสัญญาณรบกวนที่เกิดจากความเชื่อเหมารวมเกี่ยวกับกลุ่มวัฒนธรรมหนึ่งๆ ที่ทำหน้าที่เป็นทางลัดทางความคิดที่บิดเบือนกระบวนการรับรู้และตีความสาร แม้ความเหมารวมบางส่วนอาจมีพื้นฐานจากลักษณะทางวัฒนธรรมจริง แต่การนำไปใช้กับปัจเจกบุคคลอย่างเข้มงวดมักนำไปสู่อคติและการตัดสินที่ไม่เป็นธรรม เช่น การสันนิษฐานว่าสมาชิกทุกคนของวัฒนธรรมหนึ่งสื่อสารทางอ้อมเสมออาจทำให้ผู้ส่งสารมองข้ามคำติชมที่ตรงไปตรงมาจากบุคคลในวัฒนธรรมนั้น

ทัศนคติแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม (Ethnocentrism) คือ แนวโน้มที่จะมองว่าวัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานหรือเหนือกว่าวัฒนธรรมอื่น อาจนำไปสู่การมองข้ามหรือลดคุณค่าของแนวปฏิบัติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป ทัศนคติเช่นนี้ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารตัดสินพฤติกรรมของอีกฝ่ายอย่างไม่เป็นธรรม เช่น ผู้จัดการจากวัฒนธรรมที่นิยมการสื่อสารทางตรงอาจมองว่าการสื่อสารทางอ้อมของ

เพื่อนร่วมงานเป็นความไม่จริงใจหรือไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งที่ในความเป็นจริงเป็นเพียงแนวปฏิบัติที่แสดงความสำเร็จตามธรรมเนียมของวัฒนธรรมนั้น

ความขัดแย้งของค่านิยมและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม เกิดจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงที่พึ่งพาความเข้าใจร่วมกันและสัญญาณแฝงกับวัฒนธรรมบริบทต่ำที่ให้คุณค่ากับความตรงไปตรงมาและการแถลงอย่างชัดเจน หากผู้สื่อสารไม่ตระหนักถึงความแตกต่างเชิงบรรทัดฐานเหล่านี้ อาจตีความความสุภาพว่าเป็นการหลีกเลี่ยง หรือตีความความตรงไปตรงมาว่าเป็นความหยาบคาย

ผลกระทบต่อการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร

สัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสารในสองขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการเข้ารหัสของผู้ส่งสารและขั้นตอนการถอดรหัสของผู้รับสาร ในขั้นตอนการเข้ารหัส ผู้ส่งสารที่มีความเหมาะสมหรือทัศนคติแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมอาจเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง หรือรูปแบบการนำเสนอที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยไม่รู้ตัวว่าตนกำลังฉายภาพกรอบวัฒนธรรมของตนเองลงบนสาร ในขณะที่ขั้นตอนการถอดรหัส ผู้รับสารก็ใช้กรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมของตนเองในการตีความสารเช่นกัน ทำให้สารเดียวกันอาจถูกตีความไปในทิศทางที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เช่น งานวิจัยของ Zhou, Liu และ Liu (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้แบบเหมารวมของนักท่องเที่ยวโดยผู้ให้บริการชาวอิตาลีต่อนักท่องเที่ยวกลุ่มชาวจีนแสดงให้เห็นว่า มิติต่างๆ ของความเหมารวมส่งผลกระทบซึ่งกันและกันต่อปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการบริการระหว่างผู้ให้บริการกับนักท่องเที่ยว จนก่อให้เกิดวงจรเชิงบวกหรือเชิงลบขึ้นอยู่กับว่าความเหมารวมนั้นได้รับการยืนยันหรือถูกท้าทายในการปฏิสัมพันธ์จริง

นอกจากนี้ งานวิจัยที่ศึกษาความเหมารวมของนักท่องเที่ยวในมุมมองของผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ท่องเที่ยวยังพบว่า มิติของความเหมารวม เช่น ความเข้าถึงง่าย ความสามารถ ความโอ้อวด และความหยาบคาย ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้อยู่อาศัย นำไปสู่พฤติกรรมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอันตรายต่อนักท่องเที่ยวได้ในที่สุด (Tse & Tung, 2022) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมมิได้ส่งผลกระทบเพียงต่อความเข้าใจของสารในระดับเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่ออารมณ์ ความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่ตามมาภายหลังการสื่อสารด้วย

สัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่หลีกเลี่ยงได้ยากในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นพื้นที่ที่บุคคลจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมอันหลากหลายต้องปฏิสัมพันธ์กันอย่างเข้มข้นและบ่อยครั้ง งานวิจัยที่ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการชี้ว่า แหล่งที่มาสำคัญของการเลือกปฏิบัติในอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ การแบ่งแยกทางเพศ การเหยียดเชื้อชาติ ทัศนคติแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม การตัดสินจากรูปลักษณ์ และอคติเชิงศีลธรรม ซึ่งล้วนมีรากฐานมาจากสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม (Zhou et al., 2022) อย่างไรก็ตาม สัญญาณรบกวนเหล่านี้มิใช่สิ่งที่แก้ไขไม่ได้ Tung (2021) ได้ทดสอบประสิทธิผลของสารเชิงสื่อสารในการลดความเหมารวมต่อนักท่องเที่ยวพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการเหมารวมหรือข้อมูลโต้แย้งความเหมารวมสามารถลดอคติของผู้อยู่อาศัยที่มีต่อนักท่องเที่ยวได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อผนวกกับการสร้างอัตลักษณ์ร่วมระหว่างผู้อยู่อาศัยกับนักท่องเที่ยว

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

ผู้ประกอบการและบุคลากรในธุรกิจโรงแรม สายการบิน ร้านอาหาร และการนำเที่ยว ควรได้รับการอบรมให้ตระหนักถึงสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมทั้งห้าประเภทที่กล่าวมา ทั้งในฐานะผู้ส่งสารที่ต้องระมัดระวังมิให้ความเหมาวมหรือทัศนคติแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลางแทรกซึมเข้าไปในกระบวนการเข้ารหัสสาร และในฐานะผู้รับสารที่ต้องพัฒนาความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมเพื่อถอดรหัสพฤติกรรมของผู้รับบริการอย่างเป็นธรรม การออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงอคติของตนเอง และการสร้างกลไกตรวจสอบความเข้าใจร่วมกันระหว่างการให้บริการ ล้วนเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่ช่วยลดผลกระทบของสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.3 หน้าที่ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิได้ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดข้อมูลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเท่านั้น หากแต่ยังทำหน้าที่หลากหลายมิติในเวลาเดียวกัน นักวิชาการด้านการสื่อสารได้จำแนกหน้าที่ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมออกเป็นสี่ลักษณะหลัก ได้แก่ หน้าที่เชิงให้ข้อมูล หน้าที่เชิงสร้างความสัมพันธ์ หน้าที่เชิงแสดงอัตลักษณ์ และหน้าที่เชิงบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้งสี่หน้าที่นี้มีปรากฏร่วมกันในสถานการณ์การสื่อสารเดียวกันมากกว่าจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด

หน้าที่เชิงให้ข้อมูล

หน้าที่พื้นฐานที่สุดของการสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูลเพื่อให้ผู้รับสารบรรลุเป้าหมายด้านข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นความต้องการรู้ข้อเท็จจริง วิธีปฏิบัติ หรือรายละเอียดที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ Warren (2017) อธิบายว่า ในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม เป้าหมายด้านข้อมูลนี้เป็นตัวขับเคลื่อนทั้งฝั่งผู้ส่งสารที่ต้องเข้ารหัสสารให้ตรงกับความต้องการของผู้รับ และฝั่งผู้รับสารที่ต้องถอดรหัสสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ความเสี่ยงสำคัญของหน้าที่นี้ในบริบทข้ามวัฒนธรรมคือ สิ่งที่ผู้ส่งสารเห็นว่าเป็นข้อมูลที่ชัดเจนและครบถ้วนอาจไม่เพียงพอหรือไม่ตรงประเด็นสำหรับผู้รับสารจากอีกวัฒนธรรมหนึ่ง เนื่องจากแต่ละวัฒนธรรมมีความคาดหวังต่อปริมาณและรูปแบบของข้อมูลที่แตกต่างกัน

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ หน้าที่เชิงให้ข้อมูลปรากฏชัดเจนในงานแปลและสื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อทำให้คุณค่าทางวัฒนธรรมของแหล่งท่องเที่ยวเข้าถึงได้สำหรับผู้ชมที่ไม่คุ้นเคยกับบริบทนั้น กระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยนักแปลและผู้ประสานงานข้ามวัฒนธรรมในการเจรจาต่อรองความหมาย เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำให้เนื้อหาเข้าใจง่ายสำหรับผู้มาเยือนกับการรักษาความแท้จริงของอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของจุดหมายปลายทางไว้ (Agorni, 2018)

หน้าที่เชิงสร้างความสัมพันธ์ (Relational Function)

นอกเหนือจากการถ่ายทอดข้อมูล การสื่อสารยังทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสาร แนวคิดเรื่อง “ความเห็นอกเห็นใจเชิงสัมพันธ์ (Relational Empathy)” ที่เสนอโดยนักวิชาการด้าน

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Kurylo, 2017) อธิบายว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัย การสร้างความหมายร่วมกันระหว่างผู้สื่อสารที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน มากกว่าเพียงการนำตนเอง ไปสวมบทบาทของอีกฝ่ายตามความหมายดั้งเดิมของความเห็นอกเห็นใจ หน้าที่เชิงสร้างความสัมพันธ์นี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าของพื้นที่เป็นแรงจูงใจสำคัญของการเดินทาง งานวิจัยที่ศึกษาความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการท่องเที่ยว เช่น Dujmović และ Vitasović (2022) ชี้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนจากประเทศและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นแรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งของการเดินทางท่องเที่ยว และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่ความชื่นชม ความเข้าใจ ความเคารพ และการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าของพื้นที่

หน้าที่เชิงแสดงอัตลักษณ์

การสื่อสารยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่บุคคลใช้จัดการและแสดงอัตลักษณ์ของตนเอง Kurylo (2017) อธิบายว่า มนุษย์บริหารจัดการอัตลักษณ์ของตนผ่านการสื่อสาร โดยเลือกที่จะทำให้อัตลักษณ์บางด้านของตนโดดเด่นขึ้นมาในแต่ละสถานการณ์ กระบวนการนี้มักเกิดขึ้นโดยที่บุคคลไม่รู้ตัวว่ากำลังบริหารจัดการอัตลักษณ์อยู่ ในบริบทข้ามวัฒนธรรม การแสดงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสารเสมอ

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ หน้าที่เชิงแสดงอัตลักษณ์ปรากฏทั้งในฝั่งของนักท่องเที่ยวและฝั่งของจุดหมายปลายทาง งานวิจัยเกี่ยวกับวาทกรรมการท่องเที่ยวพบว่า ข้อความประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวมักทำหน้าที่ระบุอัตลักษณ์ของนักท่องเที่ยวโดยตรง ควบคู่ไปกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการในฐานะผู้นำทางที่มีความเชี่ยวชาญและน่าเชื่อถือ (Ädel, Öhqvist, & Shokoohi, 2023) ในขณะเดียวกัน อัตลักษณ์ของผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ก็มีบทบาทสำคัญเช่นกัน งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์แห่งชาติกับพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนจุดหมายปลายทางของ Lever, Elliot และ Joppe (2023) พบว่า ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกผูกพันกับอัตลักษณ์แห่งชาติของตนมากเท่าใดก็ยิ่งมีแนวโน้มที่จะสื่อสารสนับสนุนและประชาสัมพันธ์พื้นที่ของตนต่อนักท่องเที่ยวมากขึ้นเท่านั้น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทนี้จึงเป็นเวทีที่ทั้งนักท่องเที่ยวและเจ้าของพื้นที่ต่างสื่อสารและต่อรองอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนไปพร้อมกัน

หน้าที่เชิงบรรลุเป้าหมาย

หน้าที่สุดท้ายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือ การเป็นเครื่องมือให้ผู้สื่อสารบรรลุเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการโน้มน้าวใจ การเจรจาต่อรอง หรือการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง หน้าที่นี้ปรากฏชัดเจนที่สุดในการสื่อสารเชิงการตลาดและการโฆษณาของธุรกิจการท่องเที่ยว งานวิจัยที่วิเคราะห์กลยุทธ์การจับคู่ระหว่างโลโก้จุดหมายปลายทางกับกลวิธีการโน้มน้าวใจในการโฆษณาพบว่า การออกแบบสารให้สอดคล้องกับโครงสร้างการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเน้นความนิยมที่แพร่หลายหรือการเน้นความหายากและเอกลักษณ์เฉพาะตัวสามารถเพิ่มความตั้งใจในการมาเยือนของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมี

ความไว้วางใจต่อจุดหมายปลายทางและระดับความตื่นตัวเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญ (Wang & Luo, 2026) แสดงให้เห็นว่าการบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรมได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของสารเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าสารนั้นถูกออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบการรับรู้ทางวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

ทั้งสี่หน้าที่ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม คือ การให้ข้อมูล การสร้างความสัมพันธ์ การแสดงอัตลักษณ์ และการบรรลุเป้าหมาย มักปรากฏร่วมกันอยู่เสมอในสถานการณ์การให้บริการจริง งานวิจัยเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการท่องเที่ยวและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมยืนยันว่า คุณภาพของการสื่อสารในบริบทการท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับวัฒนธรรมของผู้เกี่ยวข้องและความประณีตของช่องทางที่ใช้ และประสบการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ช่วยเพียงให้นักท่องเที่ยวเข้าใจและชื่นชมวัฒนธรรมอื่นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้นักท่องเที่ยวเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นด้วย (Albu, 2015)

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

สำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม สายการบิน ร้านอาหาร และการนำเที่ยว การตระหนักถึงหน้าที่ทั้งสี่ประการนี้จะช่วยให้สามารถออกแบบการสื่อสารได้อย่างรอบด้านมากขึ้น เช่น การให้ข้อมูลบริการที่ชัดเจนควบคู่ไปกับการสร้างความรู้สึกเป็นกันเองกับผู้รับบริการ การเปิดพื้นที่ให้นักท่องเที่ยวได้แสดงอัตลักษณ์ของตนเองอย่างเหมาะสมโดยไม่ถูกตีกรอบด้วยความเหมารวม และการออกแบบสารเชิงการตลาดที่ไม่น่าไว้วางใจอย่างสอดคล้องกับกรอบวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้แก่ผู้รับบริการอย่างรอบด้าน

2.4 ช่องทางการสื่อสาร: วัจนภาษา อวัจนภาษา และการสื่อสารผ่านสื่อกลาง

จากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารที่กล่าวถึงในหัวข้อ 2.1 จะเห็นว่า “สาร” ที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอดไปยังผู้รับสารนั้นต้องอาศัย “ช่องทาง” เป็นพาหนะนำพาไปยังผู้รับสาร ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ช่องทาง การสื่อสารมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะแต่ละวัฒนธรรมให้น้ำหนักและความหมายกับช่องทางแต่ละประเภทไม่เท่ากัน สิ่งที่คนในวัฒนธรรมหนึ่งมองว่าเป็นข้อมูลหลักอาจเป็นเพียงรายละเอียดประกอบสำหรับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ภาพรวมของช่องทางการสื่อสารสามประเภทหลัก ได้แก่ การสื่อสารด้วยวัจนภาษาอาศัยถ้อยคำและภาษาเป็นสื่อกลาง การสื่อสารด้วยอวัจนภาษาอาศัยพฤติกรรมที่มีใช้คำพูด และการสื่อสารผ่านสื่อกลางอาศัยเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นตัวเชื่อมโยง ทั้งสามช่องทางนี้ได้ทำงานแยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่มักประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการสื่อสารเดียวที่สมบูรณ์ และแต่ละช่องทางล้วนมีมิติทางวัฒนธรรมแทรกซึมอยู่อย่างลึกซึ้ง

วัจนภาษา

วัจนภาษา (Verbal Communication) คือ การสื่อสารผ่านถ้อยคำ ทั้งในรูปแบบการพูดและการเขียน เป็นช่องทางที่ใช้ระบบสัญลักษณ์ทางภาษา (Linguistic Code) ที่มีกฎเกณฑ์ทางไวยากรณ์และความหมายที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีความเข้าใจร่วมกัน (Shared Code) ในระดับหนึ่งจึงจะสื่อสารกันได้

สำเร็จ การสื่อสารด้วยวจนภาษาจึงมิใช่เพียงการแลกเปลี่ยนถ้อยคำ แต่สะท้อนคุณค่า วิธีคิด และโลกทัศน์ของแต่ละวัฒนธรรม ภาษาบรรจุความหมายเชิงวัฒนธรรม สำนวน และอุปมาอุปไมยที่มักไม่สามารถแปลข้ามภาษาได้โดยตรง (Warren, 2017)

ในบริบทข้ามวัฒนธรรม วจนภาษามีความซับซ้อนมากกว่าการแปลคำต่อคำ เพราะภาษาแต่ละภาษาบรรจุโลกทัศน์ของเจ้าของภาษาไว้ด้วย คำคำเดียวกันอาจมีความหมายเชิงแทน (Denotation) เหมือนกันทั้งสองภาษา แต่มีความหมายเชิงนัย (Connotation) ต่างกันอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ วจนภาษายังแบ่งย่อยได้เป็นรูปแบบที่ใช้คำอธิบายน้อยและอาศัยความเข้าใจร่วมของกลุ่ม (Restricted Code) กับรูปแบบที่ต้องอธิบายขยายความอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ฟังนอกกลุ่มเข้าใจได้ (Elaborated Code) ซึ่งผู้สื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ดีต้องรู้จักปรับเปลี่ยนรหัสภาษาให้เหมาะกับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม เช่น การใช้คำยกย่องในภาษาญี่ปุ่นสะท้อนโครงสร้างลำดับชั้นทางสังคม ในขณะที่ความไม่เป็นทางการของการเรียกขานในภาษาอังกฤษแบบออสเตรเลียสะท้อนวัฒนธรรมที่เน้นความเสมอภาค (Dang, 2025)

นอกจากนี้ การเลือกใช้ภาษายังเกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในสังคมที่มีความหลากหลายทางภาษา การสลับภาษา (Code-switching) เป็นปรากฏการณ์ที่พบได้ทั่วไปและมักทำหน้าที่เป็นเครื่องมือส่งสัญญาณความเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือการปรับตัวให้เข้ากับบริบททางสังคมที่เฉพาะเจาะจง ตลอดจนความแตกต่างของจังหวะการพูด น้ำเสียง ระดับความเป็นทางการ และหัวข้อที่ยอมรับได้ในการสนทนา ล้วนถูกกำหนดโดยบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและส่งผลต่อการรับรู้เรื่องความสุภาพ ความสามารถ และความตั้งใจของผู้พูด

ความแตกต่างเชิงรูปแบบการสื่อสารสามารถวิเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีบริบทสูง-บริบทต่ำ กล่าวคือ ในวัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น เยอรมนีหรือสหรัฐอเมริกา การสื่อสารด้วยวจนภาษามักตรงไปตรงมาและชัดเจน ขณะที่ในวัฒนธรรมบริบทสูง เช่น ญี่ปุ่นหรือซาอุดีอาระเบีย ความหมายส่วนใหญ่ถูกสื่อผ่านความเข้าใจร่วมกัน น้ำเสียง และบริบทของสถานการณ์มากกว่าถ้อยคำที่พูดออกมาโดยตรง ความไม่เข้าใจจึงมักเกิดขึ้นเมื่อ ผู้สื่อสารจากวัฒนธรรมบริบทต่ำมองว่าผู้พูดจากวัฒนธรรมบริบทสูงคลุมเครือหรือหลีกเลี่ยง ในขณะที่ผู้สื่อสารจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจมองว่าผู้พูดจากวัฒนธรรมบริบทต่ำหยาบกระด้างเกินไป

อวัจนภาษา

อวัจนภาษา (Non-verbal Communication) คือ การสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ แต่สื่อความหมายผ่านช่องทางอื่นๆ ที่มนุษย์รับรู้ได้ การสื่อสารด้วยอวัจนภาษาเพิ่มเติมมิติทางอารมณ์และบริบทให้กับการปฏิสัมพันธ์ และนักวิจัยด้านการสื่อสารประเมินว่าสัดส่วนความหมายส่วนใหญ่ในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าถูกถ่ายทอดผ่านช่องทางอวัจนภาษามากกว่าคำพูดโดยตรง ซึ่งครอบคลุมภาษากาย สีหน้า ท่าทาง มือ ท่วงท่า การสบตา การสัมผัส ระยะห่างทางกายภาพ ตลอดจนการแต่งกายและรูปลักษณ์ภายนอก (Dang, 2025; Jiang & Zhang, 2024; Warren, 2017)

นักวิชาการด้านการสื่อสารมักแบ่งอวัจนภาษาออกเป็นหลายมิติ ได้แก่

- การเคลื่อนไหวร่างกาย (Kinesics) เช่น สีหน้า แววตา ท่าทาง และการเคลื่อนไหวมือ ความหมายของท่าทางเดียวกันอาจแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงในแต่ละวัฒนธรรม

- ระยะห่างระหว่างบุคคล (Proxemics) คือระยะห่างทางกายภาพที่แต่ละวัฒนธรรมกำหนดไว้อย่างไม่เป็นทางการสำหรับปฏิสัมพันธ์แต่ละประเภท เช่น ระยะสนทนากับคนคุ้นเคยเทียบกับคนแปลกหน้า
- การใช้เวลา (Chronemics) เช่น ทักษะการตีความตรงเวลา หรือมุมมองต่อเวลาแบบเชิงเส้นเทียบกับแบบยืดหยุ่นตามที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 3
- น้ำเสียงและลักษณะของเสียงพูด (Paralanguage) เช่น ระดับเสียง จังหวะ และความเงียบ ซึ่งในบางวัฒนธรรมความเงียบสื่อถึงการให้เกียรติหรือการไตร่ตรอง ในขณะที่บางวัฒนธรรมมองว่าความเงียบสื่อถึงความอึดอัดหรือการไม่เห็นด้วย

ประเด็นสำคัญที่ต้องตระหนักคือ อวัจนภาษามักทำงานคู่ขนานไปกับวัจนภาษาเสมอ และในหลายสถานการณ์ อวัจนภาษากลับเป็นตัวกำหนดความหมายที่แท้จริงของสารมากกว่าตัวถ้อยคำเอง โดยเฉพาะในวัฒนธรรมที่พึ่งพาบริบทสูง ผู้รับสารต้องอาศัยการตีความสัญญาณอวัจนภาษาร่วมกับบริบทแวดล้อมเป็นหลักมากกว่าจะยึดถ้อยคำตามตัวอักษร อย่างไรก็ตาม ความไม่สอดคล้องกันระหว่างสองช่องทางนี้อาจก่อให้เกิดความสับสน เช่น ถ้อยคำที่สุภาพแต่ภาษากายถูกตีความว่าไม่สนใจในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ในวัฒนธรรมบริบทสูง สัญญาณอวัจนภาษาอาจมีน้ำหนักในการสื่อความหมายมากกว่าถ้อยคำที่พูดออกมาโดยตรง ในขณะที่วัฒนธรรมบริบทต่ำมักมองอวัจนภาษาเป็นเพียงตัวเสริมความชัดเจนของคำพูด นอกจากนี้ ในบางวัฒนธรรม อวัจนภาษายังถูกใช้อย่างจงใจเพื่อรักษาความกลมเกลียวทางสังคมและหน้าตา เช่น รอยยิ้มที่ไม่จำเป็นต้องสื่อถึงความสุขเสมอไป แต่อาจสื่อถึงความอึดอัดใจหรือเป็นการตอบสนองอย่างสุภาพต่อสถานการณ์ที่น่าอึดอัด (Albu, 2015; Dang, 2025)

การสื่อสารผ่านสื่อกลาง

นอกเหนือจากช่องทางแบบเผชิญหน้า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในปัจจุบันเกิดขึ้นผ่าน “สื่อกลาง” มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอีเมล ข้อความ วิดีโอคอล หรือแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ การสื่อสารผ่านสื่อกลาง (Mediated Communication) มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก กล่าวคือ สัญญาณอวัจนภาษาบางส่วนหรือทั้งหมดจะถูกตัดออกไป เช่น การพิมพ์ข้อความไม่มีน้ำเสียงหรือสีหน้าประกอบ ทำให้ผู้รับสารต้องอาศัยการตีความจากถ้อยคำเพียงอย่างเดียวมากขึ้น ทำให้เพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดสัญญาณรบกวนทางวัฒนธรรมตามที่กล่าวถึงในหัวข้อ 2.2 ได้ง่ายกว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ในทางกลับกัน สื่อกลางบางประเภท เช่น วิดีโอคอล ก็สามารถคืนสัญญาณอวัจนภาษาบางส่วนกลับมาได้ แม้จะไม่สมบูรณ์เท่าการเผชิญหน้าจริง ดังการศึกษาของ Sun และ Chen (2025) ที่ได้วิเคราะห์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของพื้นที่กับนักท่องเที่ยวในสังคมที่ถูกครอบงำด้วยสื่อ (Mediatized Society) พบว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทนี้มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปสามด้าน ได้แก่ ขอบเขตของเวลาและพื้นที่ในการปฏิสัมพันธ์ขยายกว้างขึ้นจนเกิดช่องทางการสื่อสารที่พื้นที่เสมือนและพื้นที่จริงดำรงอยู่ร่วมกัน ธรรมชาติของสื่อผลักดันให้นื้อหามีลักษณะใกล้ชิดกับชีวิตประจำวันมากขึ้น และรูปแบบสื่อใหม่อย่างการถ่ายทอดสด (Live Streaming) นำมาซึ่งความสามารถในการโต้ตอบและความฉับพลันของการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เส้นแบ่งระหว่างการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับการสื่อสารผ่านสื่อกลางไม่ชัดเจนเหมือนในอดีต ดังนั้น

ผู้ให้บริการต้องเข้าใจการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในทั้งสองพื้นที่ควบคู่กัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่การติดต่อกับลูกค้าต่างวัฒนธรรมเกิดขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ตั้งแต่ออนไลน์การเดินทาง

สื่อกลางดิจิทัลยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความสามารถเชิงข้ามวัฒนธรรมของบุคลากรด้วยการศึกษาทดลองที่ใช้แพลตฟอร์มยูทูบในการพัฒนาความสามารถข้ามวัฒนธรรมของนักศึกษาสาขาการบริการพบว่า กิจกรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่บูรณาการสื่อสังคมออนไลน์มีประสิทธิภาพในการยกระดับความสามารถเชิงข้ามวัฒนธรรมมากกว่ากิจกรรมการเรียนรู้แบบดั้งเดิมในชั้นเรียน (Jin, 2023) ในขณะเดียวกัน Sihombing และ Suastini (2025) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในอุตสาหกรรมบริการยืนยันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงเครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์และแอปพลิเคชันบนมือถือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่จำเป็นต้องผสมผสานเข้ากับการสื่อสารของมนุษย์เพื่อรักษาประสบการณ์บริการที่เป็นส่วนตัวและสร้างความผูกพันทางอารมณ์

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

การเข้าใจช่องทางการสื่อสารทั้งสามลักษณะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เนื่องจากบุคลากรต้องสลับสับเปลี่ยนการใช้ช่องทางเหล่านี้อยู่ตลอดเวลาตามลักษณะของสถานการณ์และผู้รับบริการ ในด้านอวัจนภาษา พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารบริบทสูงและบริบทต่ำ เพื่อปรับระดับความตรงไปตรงมาของถ้อยคำให้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ในด้านอวัจนภาษา บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความหมายของท่าทาง การสบตา และระยะห่างส่วนบุคคลในวัฒนธรรมหลักที่ผู้รับบริการเดินทางมาจาก เพื่อหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่อาจสร้างความไม่พอใจโดยไม่ตั้งใจ ส่วนในด้านการสื่อสารผ่านสื่อกลาง ผู้ประกอบการควรออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารดิจิทัลที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในแง่ของแพลตฟอร์มที่ใช้ เนื้อหาที่น่าสนใจ และการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์อย่างสมดุล เพื่อให้การสื่อสารในทุกช่องทางเสริมสร้างประสบการณ์เชิงบวกและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ระดับของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม: ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างองค์กร/ประเทศ

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิได้เกิดขึ้นในระดับเดียว หากแต่ปรากฏในหลายระดับที่มีขนาดและความซับซ้อนแตกต่างกัน ตั้งแต่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคนไปจนถึงความร่วมมือระหว่างองค์กรและประเทศ การจำแนกระดับของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมออกเป็นสามระดับ คือ ระดับระหว่างบุคคล ระดับระหว่างกลุ่ม และระดับระหว่างองค์กรหรือประเทศ ช่วยให้เห็นว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในลักษณะที่ต่างกันไปตามขนาดของหน่วยการวิเคราะห์ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละระดับได้อย่างตรงจุด

ระดับระหว่างบุคคล

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal Level) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนหรือมากกว่าจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง เป็นระดับที่พบได้บ่อยที่สุดในชีวิตประจำวันของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เช่น การสนทนาระหว่างพนักงานต้อนรับกับแขกรายบุคคล หรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมัคคุเทศก์กับนักท่องเที่ยว Kurylo (2017) อธิบายว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับบุคคลนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายอย่างต่อเนื่อง โดยที่บุคคลมักไม่รู้ตัวว่าตนกำลังทำให้อัตลักษณ์บางด้านของตนโดดเด่นขึ้นในแต่ละช่วงเวลาของการสนทนา ความท้าทายสำคัญของระดับนี้คือ ผู้สื่อสารมักมีแนวโน้มที่จะสรุปอ้างอิงลักษณะทางวัฒนธรรมของอีกฝ่ายจากความรู้นั้นๆ ทั่วไปเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น มากกว่าจะรับรู้อีกฝ่ายในฐานะปัจเจกบุคคลที่มีความหลากหลายภายในวัฒนธรรมของตนเองด้วยเช่นกัน

ระดับระหว่างกลุ่ม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับระหว่างกลุ่ม (Intergroup Level) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสื่อสารกันในฐานะตัวแทนของกลุ่มวัฒนธรรมของตนมากกว่าจะสื่อสารในฐานะปัจเจกบุคคล Giles (2012) อธิบายผ่านแนวคิดกลุ่มพวกเราและกลุ่มพวกเขา (Ingroups and Outgroups) ว่าสมาชิกภาพทางวัฒนธรรมถูกแสดงออกผ่านกระบวนการจัดกลุ่มพวกเราและพวกเขา ซึ่งภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุและแบ่งแยกขอบเขตระหว่างกลุ่ม รวมถึงทฤษฎีการปรับตัวในการสื่อสารที่อธิบายว่าผู้สื่อสารสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารของตนให้เข้าใกล้ (Convergence) หรือห่างออกจาก (Divergence) รูปแบบการสื่อสารของกลุ่มอื่นได้ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อกลุ่มนั้น (Kurylo, 2017)

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ระดับระหว่างกลุ่มปรากฏชัดเจนเมื่อนักท่องเที่ยวถูกมองในฐานะตัวแทนของกลุ่มวัฒนธรรมหรือสัญชาติของตนมากกว่าจะถูกมองเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิบัติที่แตกต่างไปตามกลุ่มวัฒนธรรมที่ถูกจัดประเภทไว้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ การตระหนักถึงพลวัตของกลุ่มพวกเราและพวกเขาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ต้องให้บริการนักท่องเที่ยวจากหลากหลายกลุ่มวัฒนธรรมในเวลาเดียวกัน

ระดับระหว่างองค์กร/ประเทศ

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับสูงสุดเกิดขึ้นระหว่างองค์กรหรือประเทศ (Organizational/International Level) ซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นจากการที่ต้องประสานผลประโยชน์ โครงสร้างองค์กร และระบบคุณค่าทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในระดับสถาบัน Scherle และ Coles (2008) ได้ศึกษาเครือข่ายธุรกิจระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวชี้ว่า แม้กิจกรรมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นภายในประเทศแต่กระบวนการผลิตและบริการการท่องเที่ยวกำลังเป็นสากลมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการและพนักงานจากวัฒนธรรมหนึ่งต้องติดต่อกับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมอื่นผ่านห่วงโซ่อุปทานและบริการข้ามพรมแดน ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นนี้มีศักยภาพที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจและประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวได้โดยตรง

ในระดับองค์กร การศึกษาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมุ่งเน้นแนวทางเชิงกระบวนการที่สามารถจับภาพความเป็นพลวัตของปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระดับโลก มากกว่าการเปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบสถิตที่มองข้ามความซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์จริง (Szkudlarek, Osland, Nardon, & Zander, 2020) สอดคล้องกับกรอบการจัดการการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ Mushaathoni (2025) ซึ่งเสนอว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในระดับองค์กรต้องอาศัยมากกว่าการปรับตัวของบุคคล แต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นเชิงโครงสร้างขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ผ่านขั้นตอนการตระหนักรู้ การวางแผน และการบูรณาการ

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

การเข้าใจระดับทั้งสามของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีนัยเชิงปฏิบัติที่แตกต่างกันสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ งานวิจัยเชิงสำรวจของ Ineta (2023) ที่ศึกษาปัญหาการสื่อสารข้ามรุ่นและข้ามวัฒนธรรมในองค์กรธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ พบว่า แม้ความแตกต่างระหว่างช่วงวัยจะส่งผลต่อกระบวนการสื่อสาร แต่ภูมิหลังทางวัฒนธรรมและภาษามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า และความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากกว่าความแตกต่างระหว่างรุ่น สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรควรออกแบบให้ครอบคลุมทั้งสามระดับพร้อมกัน คือ ในระดับบุคคล บุคลากรควรได้รับการพัฒนาทักษะการฟังและการปรับตัวเข้าหาผู้รับบริการแต่ละราย ในระดับกลุ่ม องค์กรควรส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับพลวัตของกลุ่มพวกเราและพวกเขาเพื่อป้องกันการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อนักท่องเที่ยวกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และในระดับองค์กรหรือประเทศ ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงโครงสร้างที่รองรับความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและเครือข่ายระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบ การบูรณาการทั้งสามระดับเข้าด้วยกันจะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการสามารถรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างครอบคลุมและยั่งยืน

2.6 แบบจำลองการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ สัญญาณรบกวน หน้าที่ ช่องทาง และระดับที่หลากหลาย นักวิชาการจึงได้พัฒนาแบบจำลองเชิงทฤษฎีขึ้นเพื่อประมวลองค์ประกอบเหล่านี้ให้เห็นภาพรวมของกระบวนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ หัวข้อนี้จะนำเสนอแบบจำลองสำคัญสามแบบที่ช่วยอธิบายพลวัตของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจากมุมมองที่แตกต่างกัน ได้แก่ แบบจำลองวัฒนธรรมที่สาม แบบจำลองสถานการณ์ทับซ้อนทางวัฒนธรรม และแบบจำลองความสับสนทางวัฒนธรรมในบริบทการท่องเที่ยว

แบบจำลองวัฒนธรรมที่สาม

แบบจำลองวัฒนธรรมที่สาม (Third-Culture Model) อธิบายว่า เมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารมาจากกลุ่มวัฒนธรรมที่ต่างกัน สารที่เกิดขึ้นระหว่างสื่อสารจะกลายเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมกลุ่มใหม่ที่ประกอบขึ้นจากองค์ประกอบของวัฒนธรรมผู้ส่งสารผสมกับสิ่งที่ผู้ส่งสารรับรู้ว่าเป็นวัฒนธรรมของผู้รับสาร

วัฒนธรรมที่สามนี้มีใช้วัฒนธรรมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างสมบูรณ์ แต่เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดำรงอยู่เฉพาะในช่วงเวลาของการสื่อสารนั้นๆ และเกิดจากการประนีประนอมของทั้งสองฝ่ายเพื่อให้ผู้รับสารสามารถบรรลุเป้าหมายด้านข้อมูลของตนได้ (Warren, 2017) แบบจำลองนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากเท่าใด ความเสี่ยงที่ผู้รับสารจะไม่บรรลุเป้าหมายด้านข้อมูลก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเท่านั้น เนื่องจากผู้ส่งสารอาจสอดคล้องกับองค์ประกอบทางภาษาหรือวัฒนธรรมโดยไม่ตั้งใจ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการที่ผู้รับสารจะเข้าใจสารได้อย่างถูกต้อง

แบบจำลองสถานการณ์ทับซ้อนทางวัฒนธรรม

แบบจำลองสถานการณ์ทับซ้อนทางวัฒนธรรม (Model of Intercultural Overlapping Situations) พัฒนาร่วมกันจากแนวคิดของ Scherle และ Coles (2008) ที่อธิบายว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ที่วัฒนธรรมของตนเองทับซ้อนกับวัฒนธรรมต่างถิ่น การตอบสนองของบุคคลต่อสถานการณ์ดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็นสี่รูปแบบ ได้แก่

1. การผสมกลมกลืนเข้ากับวัฒนธรรมใหม่โดยละทิ้งวัฒนธรรมดั้งเดิมของตน อาจนำไปสู่การสูญเสียอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในระดับบุคคลและการกลืนกลายทางวัฒนธรรมในระดับสังคม
2. การปฏิเสธวัฒนธรรมใหม่และยึดมั่นในวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนอย่างเข้มข้น อาจนำไปสู่ทัศนคติแบบชาตินิยมสุดโต่งในระดับบุคคลและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในระดับสังคม
3. การแกว่งตัวอยู่ระหว่างสองวัฒนธรรมโดยไม่สามารถปรับตัวเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ อาจนำไปสู่ความสับสนในอัตลักษณ์ของบุคคล
4. การสังเคราะห์ทั้งสองวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งนำไปสู่การเติบโตทางบุคลิกภาพในระดับบุคคลและความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มในระดับสังคม

แบบจำลองนี้ชี้ให้เห็นว่าความสามารถเชิงข้ามวัฒนธรรมมิใช่เพียงความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ต้องอาศัยความสามารถด้านความสัมพันธ์ ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลโดยสูญเสียความหมายน้อยที่สุด และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

แบบจำลองความสับสนทางวัฒนธรรม

แบบจำลองความสับสนทางวัฒนธรรม (Culture Confusion Model) นี้พัฒนาขึ้นเฉพาะสำหรับบริบทการท่องเที่ยวโดยตรงเพื่อทดแทนแนวคิดภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบเส้นโค้งรูปตัวยู (U-curve) ที่มีต้นกำเนิดจากการศึกษาผู้พำนักระยะยาวในทศวรรษ 1950 ซึ่งพบว่าไม่เหมาะสมกับบริบทของนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะสั้น Hottola (2004) ได้ศึกษาเชิงทฤษฎีฐานรากและเสนอแบบจำลองพลวัตของความสับสนทางวัฒนธรรม (Dynamic Model of Culture Confusion) เพื่ออธิบายกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวในช่วงเวลาสั้นๆ ที่มีลักษณะเป็นพลวัตและไม่เป็นเส้นตรงเหมือนแบบจำลองดั้งเดิม โดยนักท่องเที่ยวอาจเผชิญกับความสับสนทางวัฒนธรรมในระดับที่ผันผวนตลอดการเดินทางมากกว่าจะผ่านขั้นตอนที่แน่นอนตามลำดับ

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

แบบจำลองทั้งสามมีคุณูปการต่อการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในลักษณะที่เสริมกัน

- แบบจำลองวัฒนธรรมที่สามช่วยให้บุคลากรเข้าใจว่าทุกครั้งที่มีการสื่อสารกับผู้รับบริการต่างวัฒนธรรมสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความหมายร่วมกันขึ้นใหม่มิใช่เพียงการถ่ายทอดสารจากวัฒนธรรมหนึ่งไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ซึ่งเรียกร้องให้ผู้ให้บริการมีความยืดหยุ่นในการปรับสารให้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละราย

- แบบจำลองสถานการณ์ทับซ้อนทางวัฒนธรรมช่วยให้ผู้บริหารองค์กรเข้าใจรูปแบบการตอบสนองที่หลากหลายของพนักงานและลูกค้าต่างประเทศเมื่อต้องเผชิญกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสามารถออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่มุ่งส่งเสริมการตอบสนองแบบสังเคราะห์วัฒนธรรมมากกว่าการผสมกลืนหรือการปฏิเสธ

- แบบจำลองความสับสนทางวัฒนธรรมมีประโยชน์โดยตรงต่อการออกแบบบริการสำหรับนักท่องเที่ยวเนื่องจากช่วยให้ผู้ประกอบการตระหนักว่าความรู้สึกไม่มั่นคงทางวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวอาจเกิดขึ้นได้ตลอดการเดินทาง มิใช่เพียงในช่วงแรกของการมาเยือน จึงควรมีกลไกสนับสนุนนักท่องเที่ยว เช่น การให้ข้อมูลเชิงวัฒนธรรมล่วงหน้า หรือบุคลากรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือด้านวัฒนธรรมตลอดการเดินทาง มากกว่าจะให้ความช่วยเหลือเฉพาะในช่วงต้นของการเข้าพักเท่านั้น

การนำแบบจำลองเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันจะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการสามารถออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ครอบคลุมทั้งระดับกระบวนการสื่อสาร ระดับการปรับตัวของบุคคล และระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวได้อย่างเป็นระบบ

2.7 บทสรุป

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างชัดเจนและสามารถวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ เมื่อบุคคลจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันปฏิสัมพันธ์กันวัฒนธรรมจะเข้ามาแทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนของการสื่อสาร ตั้งแต่วิธีที่ผู้พูดเลือกเข้ารหัสความคิดของตนไปจนถึงวิธีที่ผู้ฟังตีความสิ่งที่ได้รับ ความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นระหว่างทางจึงมิใช่ความผิดพลาดที่ปราศจากที่มา แต่มักสืบเนื่องมาจากกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมที่แต่ละฝ่ายนำติดตัวมาใช้ตีความโดยไม่รู้ตัว ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางภาษา การอ่านความหมายของท่าทางผิดไป หรือความเชื่อเหมารวมที่บดบังความเป็นปัจเจกของอีกฝ่าย

ในขณะเดียวกัน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมก็มีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อถ่ายทอดข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือที่มนุษย์ใช้สร้างความสัมพันธ์ แสดงตัวตน และขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตนปรารถนา ทั้งสามนี้มักหลอมรวมอยู่ในทุกบทสนทนาระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ และปรากฏผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งถ้อยคำที่เปล่งออกมา ภาษากายที่ไม่ได้ตั้งใจสื่อ และปฏิสัมพันธ์ผ่านหน้าจอที่นับวันจะมีบทบาทมากขึ้นในโลกที่เทคโนโลยีเชื่อมโยงผู้คนเข้าหากัน นอกจากนี้ ความซับซ้อนของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมยังขยายตัวไปตามขนาดของผู้เกี่ยวข้อง จากการสนทนาระหว่างบุคคลสองคน ไปสู่พลวัตของกลุ่มที่มองกันในฐานะตัวแทน

วัฒนธรรม และไปจนถึงความร่วมมือในระดับองค์กรและประเทศที่ต้องประสานผลประโยชน์และคุณค่าที่แตกต่างกันในระดับสถาบัน

ท้ายที่สุด แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่นักวิชาการพัฒนาขึ้นได้ช่วยต่อยอดข้อเท็จจริงสำคัญประการหนึ่งว่าการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ประสบผลสำเร็จมิใช่การใช้การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมปรับตัวเข้าหาอีกฝ่ายอย่างสมบูรณ์หรือการยึดมั่นในวัฒนธรรมของตน แต่เป็นกระบวนการสร้างความหมายร่วมกันขึ้นใหม่ระหว่างสองวัฒนธรรม อยู่เสมอ ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานเหล่านี้จึงเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการมองเห็นความซับซ้อนที่แฝงอยู่เบื้องหลังการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่หลากหลายในแต่ละวัน และสามารถนำความเข้าใจนี้ไปต่อยอดสู่การวิเคราะห์และรับมือกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น

2.8 แบบฝึกหัด

1. จงยกตัวอย่างสถานการณ์การให้บริการในธุรกิจโรงแรมหรือการนำเที่ยวที่ท่านเคยพบเห็นหรือเคยประสบด้วยตนเอง แล้ววิเคราะห์สถานการณ์นั้นโดยใช้องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารทั้งห้าประการ (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และการป้อนกลับ) พร้อมทั้งระบุว่าวัฒนธรรมเข้ามามีอิทธิพลต่อแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

2. สัญญารบกวทางวัฒนธรรมทั้งห้าประเภทที่ (ความแตกต่างทางภาษา การตีความอวัจนภาษา ผิดพลาด ความเหมาวม ทักษคติแบบยึดตนเองเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม และความขัดแย้งของค่านิยม) ประเภทใดที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงที่สุดต่อธุรกิจร้านอาหารที่ให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพราะเหตุใด และองค์กรควรมีแนวทางป้องกันหรือลดผลกระทบของสัญญารบกวดังกล่าวอย่างไร

3. จงเปรียบเทียบแบบจำลองการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งสามแบบที่ (แบบจำลองวัฒนธรรมที่สาม แบบจำลองสถานการณ์ซับซ้อนทางวัฒนธรรม และแบบจำลองความสับสนทางวัฒนธรรมในบริบทการท่องเที่ยว) ว่าแต่ละแบบจำลองเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้วิเคราะห์สถานการณ์ในลักษณะใดมากที่สุด และมีข้อจำกัดในการนำไปใช้อย่างไรบ้าง

2.9 เอกสารอ้างอิง

Ädel, A., Öhqvist, Å., & Shokoohi, S. (2023, May 10 to 12, 2023). "Sleep well in Småland, whether you prefer a castle or a hut": Persuasion through patterns of you in tourism discourse. Paper presented at the 14th International Conference on Corpus Linguistics, Faculty of Humanities of the University of Oviedo in Oviedo, Spain.

Agorni, M. (2018). Cultural representation through translation: An insider-outsider perspective on the translation of tourism promotional discourse. *Altre Modernità*, 20, 253-275.

Albu, C. E. (2015). Intercultural communication in tourism. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(01), 7-14.

- Dang, J. (2025). *Cross-cultural communication management: Building Bridges in a connected World*. UK: Lambert Publication' s.
- Dujmović, M., & Vitasović, A. (2022). Importance of social interaction and intercultural communication in tourism. *WIT Transactions on Ecology and the Environment. Sustainable Tourism X*, 256(77-83).
- Giles, H. (2012). Principles of intergroup communication. In H. Giles (Ed.), *The handbook of intergroup communication* (pp. 3-16). New York: Routledge.
- Hottola, P. (2004). Culture confusion: Intercultural adaptation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 447-466.
- Ineta, L. U. K. A. (2023). Eliminating intergenerational and intercultural communication problems in tourism and hospitality enterprises. *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, 15(2), 14-32.
- Jiang, R., & Zhang, X. (2024). Cross-cultural communication and conflict resolution in tourism. *Journal of Social Science Humanities and Literature*, 7(4), 6-10.
- Jin, S. (2023). Unleashing the potential of social media: Enhancing intercultural communication skills in the hospitality and tourism context. *Sustainability*, 15(14), 10840.
- Kenesei, Z., & Stier, Z. (2017). Managing communication and cultural barriers in intercultural service encounters: Strategies from both sides of the counter. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 307-321.
- Kurylo, A. (Ed.) (2017). *Inter/cultural communication: Representation and construction of culture*. UK: Sage Publications.
- Lever, M. W., Elliot, S., & Joppe, M. (2023). Pride and promotion: Exploring relationships between national identification, destination advocacy, tourism ethnocentrism and destination image. *Journal of Vacation Marketing*, 29(4), 537-554.
- Mushaathoni, M. (2025). An intercultural communication management framework for culturally diverse organisations. *Journal of Intercultural Communication*, 25(4), 23-33.
- Pang, H. T., Zhou, X., & Chu, M. (2024). Cross-cultural differences in using nonverbal behaviors to identify indirect replies. *Journal of Nonverbal Behavior*, 48(2), 323-344.
- Pazio Rossiter, M., & Bale, R. (2023). Cultural and linguistic dimensions of feedback: A model of intercultural feedback literacy. *Innovations in Education and Teaching International*, 60(3), 368-378.

- Scherle, N., & Coles, T. (2008). International business networks and intercultural communications in the production of tourism. In T. Coles & M. Hall (Eds.), *International business and tourism: Global issues, contemporary interactions* (pp. 138-156). New York: Routledge.
- Sihombing, I. H. H., & Suastini, N. M. (2025). A systematic literature review of communication strategies in hospitality: Technology, CSR, and crisis management. *Proceeding International Conference on Tourism and Communication* 1(1), 19-36.
- Sun, J., & Chen, J. (2025). Host-Guest Interaction and Cross-Cultural Communication in the Mediatized Society. *International Journal of Business Anthropology*, 15(2), 1-10.
- Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business—Moving the field forward. *Journal of World Business*, 55(6), 101126.
- Tse, S., & Tung, V. W. S. (2022). Understanding residents' attitudes towards tourists: Connecting stereotypes, emotions and behaviours. *Tourism Management*, 89, 104435.
- Tung, V. W. S. (2021). Reducing tourist stereotyping: Effectiveness of communication messages. *Journal of Travel Research*, 60(2), 281-292.
- Wang, L., & Luo, Z. (2026). Destination marketing effectiveness: The matching effect between destination logos and advertising persuasion tactics. *Journal of Travel Research*, 65(7), 2102–2122.
- Warren, T. (2017). *Cross-cultural Communication: Perspectives in theory and practice*. UK: Routledge.
- Yu, Y. (2021). *International development of chinese cultural tourism industry: Based on the perspective of intercultural communication*. Paper presented at the E3S Web of Conferences.
- Zhou, L., Liu, J., & Liu, D. (2022). How does discrimination occur in hospitality and tourism services, and what shall we do? A critical literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1037-1061.

แนวคิด กรอบทฤษฎีทางวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

เมื่อบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกันต้องปฏิสัมพันธ์กัน กระบวนการถ่ายทอดความหมาย การตีความสาร และการปรับตัวเข้าหากันเกิดขึ้นได้อย่างไร การตอบคำถามนี้อย่างลึกซึ้งจำเป็นต้องอาศัยรากฐานทางแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงการสังเกตปรากฏการณ์ผิวเผิน เนื่องจากผู้ประกอบการ พนักงานบริการ และนักการตลาดต้องเผชิญหน้ากับนักท่องเที่ยวที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมหลากหลายอยู่เสมอ การมีกรอบทฤษฎีที่ชัดเจนจึงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์ ทำนาย และออกแบบกลยุทธ์การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการเชิงวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มได้อย่างเป็นระบบมากกว่าจะอาศัยเพียงประสบการณ์หรือสามัญสำนึกซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือการเหมารวมทางวัฒนธรรมได้ง่าย

บทที่ 3 มุ่งนำเสนอกรอบความคิดที่ตอบคำถามพื้นฐานสองประการควบคู่กัน คือ วัฒนธรรมที่ต่างกันมีลักษณะแตกต่างกันอย่างไร และเมื่อความแตกต่างเหล่านั้นเผชิญหน้ากันในสถานการณ์จริง กระบวนการสื่อสารและการปรับตัวระหว่างบุคคลจะดำเนินไปอย่างไร โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายสำนักคิดเข้าด้วยกันเป็นกรอบเดียว เพื่อชี้ให้เห็นว่าความเข้าใจในระดับวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการอธิบายพฤติกรรมสื่อสารที่เกิดขึ้นจริง แต่ต้องอาศัยความเข้าใจในกระบวนการปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้าและพัฒนาการของบุคคลไปพร้อมกัน กรอบความคิดที่ได้จากบทนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญที่จะถูกนำไปต่อยอดและประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทั้งในระดับกลยุทธ์การตลาด การจัดการปฏิสัมพันธ์พนักงาน และการพัฒนาบุคลากรระยะยาว

3.1 ทฤษฎีทางวัฒนธรรมระดับกลุ่ม/สังคม

ทฤษฎีทางวัฒนธรรมมีจุดร่วมสำคัญคือ การพยายามสร้างหน่วยวัดหรือมิติเปรียบเทียบที่สามารถนำไปใช้จำแนกและเปรียบเทียบวัฒนธรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งตอบคำถามพื้นฐานที่ว่าเหตุใดกลุ่มคนที่เติบโตในสังคมต่างกันจึงมีวิถีคิด ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีต้นกำเนิดจากสาขาวิชาที่ต่างกัน บางทฤษฎีมีรากฐานจากการวิจัยเชิงจิตวิทยาองค์กรข้ามชาติ บางทฤษฎีมาจากมานุษยวิทยาวัฒนธรรม และบางทฤษฎีมาจากจิตวิทยาสังคมเชิงเปรียบเทียบ ทว่าแม้จะมีที่มาต่างกัน ทฤษฎีเหล่านี้ล้วนมีเป้าหมายร่วมกันคือ การฉายภาพให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมิใช่เรื่องของรสนิยมหรือขนบธรรมเนียมผิวเผิน แต่หยั่งรากลึกอยู่ในระบบค่านิยมและกรอบมโนทัศน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในแทบทุกมิติของชีวิต

ทฤษฎีทางวัฒนธรรมต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจึงสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเปรียบเทียบที่ช่วยให้ผู้ประกอบการและนักการตลาดสามารถคาดการณ์และวางแผนรับมือกับพฤติกรรม ความคาดหวัง และรูปแบบการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวจากภูมิหลังวัฒนธรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบมากกว่าการ

อาศัยประสบการณ์เฉพาะหน้าหรือความประทับใจส่วนบุคคล ทั้งนี้ ทฤษฎีที่จะกล่าวถึงในส่วนต่อไปนี้จะแต่ละทฤษฎีมีหน่วยวิเคราะห์และจุดเน้นที่แตกต่างกัน บางทฤษฎีมองวัฒนธรรมในระดับประเทศผ่านมิติเชิงเปรียบเทียบ (เช่น Hofstede) บางทฤษฎีมองผ่านรูปแบบการสื่อสารที่ฝังอยู่ในบริบททางสังคม (เช่น Hall) และบางทฤษฎีมองผ่านค่านิยมพื้นฐานของมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (เช่น Schwartz) การทำความเข้าใจทฤษฎีเหล่านี้ควบคู่กันจึงช่วยให้เห็นภาพความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้รอบด้านมากขึ้น

วัฒนธรรมในฐานะรหัสของการสื่อสาร: ทฤษฎีบริบทสูง-บริบทต่ำ

กรอบทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับกระบวนการสื่อสารได้อย่างเป็นระบบที่สุดกรอบหนึ่งคือ ทฤษฎีวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ (High-context and Low-context Cultures) ของ Hall (1976) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมแต่ละแห่งให้น้ำหนักแตกต่างกันต่อเนื้อหาสารที่เป็นนัยยะ (Implicit) เทียบกับสารที่ชัดเจน (Explicit) ในการสื่อสาร โดยวัฒนธรรมในฐานะ “รหัส (code)” ของการสื่อสารที่ฝังอยู่ในตัวสารและบริบทแวดล้อมของการสื่อสารสามารถจำแนกได้ตามระดับที่ความหมายของสารถูกฝากไว้ในถ้อยคำที่พูดออกมาโดยตรง เทียบกับระดับที่ความหมายถูกฝากไว้ในบริบทแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา น้ำเสียง ภาษากาย และสถานการณ์แวดล้อม

วัฒนธรรมบริบทสูง (High-context Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้สื่อสารพึ่งพา “รหัสแฝง” มากกว่าถ้อยคำตรงๆ ผู้ฟังจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกันทางสังคม ความสัมพันธ์ส่วนตัว และการตีความบริบทเพื่อเข้าใจความหมายที่แท้จริงของสาร วัฒนธรรมกลุ่มนี้พบมากในสังคมเอเชีย ตะวันออกกลาง และละตินอเมริกา เช่น ไทย ญี่ปุ่น และจีน การปฏิเสธตรงๆ อาจถูกมองว่าหยาบคาย และมักใช้วิธีการสื่อสารทางอ้อมแทน

วัฒนธรรมบริบทต่ำ (Low-context Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้สื่อสารพึ่งพาถ้อยคำที่ชัดเจนตรงไปตรงมา และมีความหมายครบถ้วนในตัวสารเอง โดยไม่ต้องอาศัยการตีความบริบทมากนัก พบมากในสังคมยุโรปเหนือและอเมริกาเหนือ เช่น เยอรมนีและสหรัฐอเมริกา การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาถือเป็นคุณสมบัติของความชัดเจนและความจริงใจ มิใช่ความหยาบคาย

ในทางปฏิบัติ จากการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมของ Hall และ Hall (1990) พบว่า ประเทศญี่ปุ่น กลุ่มประเทศอาหรับ และประเทศจีนเป็นวัฒนธรรมบริบทสูง ในขณะที่ประเทศที่ใช้ภาษาเยอรมัน กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลียเป็นวัฒนธรรมบริบทต่ำ (ตาราง 3.1) อย่างไรก็ตาม ไม่มีสังคมใดที่เป็นบริบทสูงหรือบริบทต่ำอย่างสมบูรณ์ ทุกสังคมล้วนมีองค์ประกอบของทั้งสองแบบผสมผสานกันอยู่ในระดับที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และกลุ่มปฏิสัมพันธ์

ตาราง 3.1 ลักษณะเปรียบเทียบวัฒนธรรมบริบทสูงและบริบทต่ำ

ประเด็นเปรียบเทียบ	วัฒนธรรมบริบทสูง	วัฒนธรรมบริบทต่ำ
รูปแบบการสื่อสาร	อ้อม แฝงนัย พึ่งพาบริบทและอวัจนภาษา	ตรง ชัดเจน พึ่งพารหัสคำพูด
คุณค่าที่สำคัญ	ความกลมเกลียว การรักษาหน้า ความสัมพันธ์	ความกระฉับ ประสิทธิภาพ การเข้า ประเด็น
ตัวอย่างวัฒนธรรม	ญี่ปุ่น กลุ่มประเทศอาหรับ จีน	เยอรมนี สแกนดิเนเวีย สหรัฐอเมริกา

ที่มา: สังเคราะห์จาก Hall (1976)

กรอบคิดนี้มีนัยสำคัญโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เพราะความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่อความชัดเจนของข้อมูล บัญชีสัญลักษณ์ การนำเสนอเมนูอาหาร หรือแม้แต่การเจรจาต่อรองราคาสินค้าและบริการ ล้วนแปรผันตามระดับบริบทของวัฒนธรรมต้นทางที่นักท่องเที่ยวเติบโตมา โดยความเข้าใจผิดที่พบบ่อยที่สุดในการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมมักเกิดจากพนักงานบริการที่มาจากวัฒนธรรมบริบทต่ำตีความคำพูดของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมบริบทสูงตามตัวอักษรเพียงอย่างเดียว โดยละเลยนัยแฝงที่ซ่อนอยู่ในบริบท หรือในทางกลับกัน พนักงานจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจตีความความตรงไปตรงมาของนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมบริบทต่ำว่าเป็นความก้าวร้าวหรือขาดมารยาททางสังคม ทั้งที่ในความเป็นจริงเป็นเพียงรูปแบบการสื่อสารตามปกติของแต่ละวัฒนธรรมเท่านั้น

วัฒนธรรมในฐานะระบบคุณค่าที่กำหนดรูปแบบการสื่อสาร: ทฤษฎีมิติวัฒนธรรม

หากทฤษฎีบริบทสูง-บริบทต่ำใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารในมิติของวิธีการเข้ารหัสสาร ทฤษฎีมิติวัฒนธรรม (Cultural Dimensions Theory) ของ Hofstede (1980; 1991) สามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวในมิติของ “ระบบคุณค่าที่กำหนดพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร” ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากการสำรวจพนักงานบริษัท IBM ทั่วโลกระหว่างปีค.ศ.1967-1973 และประกอบด้วยกรอบวิเคราะห์ 6 มิติ ได้แก่

1. ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) ระดับที่สมาชิกในสังคมยอมรับว่าอำนาจถูกกระจายอย่างไม่เท่าเทียมกัน สังคมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง เช่น ไทยและหลายประเทศในเอเชีย มักคาดหวังการเคารพลำดับชั้นและผู้มีอำนาจ ขณะที่สังคมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ เช่น เดนมาร์ก เน้นความเสมอภาคระหว่างบุคคล
2. ปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism–Collectivism) ระดับที่บุคคลให้ความสำคัญกับตนเองหรือกลุ่ม สังคมกลุ่มนิยมเน้นความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อครอบครัวหรือกลุ่ม ส่วนสังคมปัจเจกนิยมเน้นความเป็นตัวของตัวเองและความสำเร็จส่วนบุคคล
3. ความเป็นชาย-ความเป็นหญิง (Masculinity–Femininity) สังคมที่ให้คุณค่ากับความสำเร็จ การแข่งขัน และผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (Masculine) เทียบกับสังคมที่ให้คุณค่ากับคุณภาพชีวิต ความเอื้ออาทร และความสัมพันธ์ (Feminine)

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ระดับความรู้สึกไม่สบายใจของสมาชิกในสังคมต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่แน่นอน สังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักพึ่งพากฎ ระเบียบและระบบที่ชัดเจน

5. การมุ่งเน้นระยะยาว-ระยะสั้น (Long-term–Short-term Orientation) ทิศนคติของสังคมต่อการวางแผนอนาคตและความอดทนรอคอยผลลัพธ์ เทียบกับการให้คุณค่ากับขนบธรรมเนียมและผลลัพธ์ที่รวดเร็ว

6. การปล่อยตัวตามใจ-การควบคุมตนเอง (Indulgence–Restraint) ระดับที่สังคมอนุญาตให้สมาชิกแสวงหาความสุขและตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างอิสระ เทียบกับสังคมที่เน้นการควบคุมความต้องการด้วยกฎเกณฑ์ทางสังคม

มิติเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ผู้เรียนมักถูกคาดหวังให้ตั้งคำถามโต้แย้งผู้สอน ในขณะที่วัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง ผู้เรียนจะถูกคาดหวังให้แสดงความเคารพต่อผู้มีอำนาจแทน (Hofstede, 1980; 1991) ทั้งนี้ นักวิชาการรุ่นหลังอย่าง Gudykunst และคณะ (1996) ได้ขยายกรอบคิดของ Hofstede ไปสู่ระดับปัจเจกบุคคลมากขึ้น โดยศึกษาว่ามิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยมในระดับวัฒนธรรมส่งผลต่อรูปแบบโน้ตชนแห่งตน (Self-construal) และรูปแบบการสื่อสารของแต่ละบุคคลข้ามวัฒนธรรมอย่างไร ซึ่งช่วยเติมเต็มมุมมองที่ทฤษฎีระดับมหภาคอาจมองข้ามความหลากหลายภายในวัฒนธรรมเดียวกัน (Intra-cultural Variation) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกแบ่งปันร่วมกันในระดับกลุ่ม มิได้หมายความว่าสมาชิกทุกคนในวัฒนธรรมเดียวกันจะมีรูปแบบการสื่อสารที่เหมือนกันทุกประการ (ดูบทที่ 1)

งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากได้นำทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ในบริบทการท่องเที่ยวและการบริการโดยตรง โดยพบว่ามิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยมเป็นมิติทางวัฒนธรรมที่ถูกนำมาศึกษามากที่สุดในวรรณกรรมด้านนี้ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Huang และ Crofts (2019) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางวัฒนธรรมกับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวข้ามหลายประเทศ พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมมีผลต่อระดับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับงานของ Nazarian, Atkinson และ Foroudi (2017) ที่พบว่า จุดหมายปลายทางที่มีลักษณะกลุ่มนิยมสูงมักได้รับคะแนนความพึงพอใจจากผู้เข้าพักสูงกว่าจุดหมายปลายทางที่มีลักษณะปัจเจกนิยมสูงอย่างสม่ำเสมอ และงานวิจัยของ Cehlárová, Ďurčová, Siničáková และ Šulíková (2026) ที่ศึกษาอิทธิพลของมิติทางวัฒนธรรมแห่งชาติในกลุ่มประเทศ Visegrad (สาธารณรัฐเช็ก ฮังการี โปแลนด์ และสโลวาเกีย) ต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวมีผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน

วัฒนธรรมในฐานะกรอบความสัมพันธ์: ทฤษฎีเจ็ดมิติ

หากทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede มองวัฒนธรรมผ่านมิติคุณค่าเชิงมหาระดับประเทศ ทฤษฎีเจ็ดมิติทางวัฒนธรรมของ Trompenaars และ Hampden-Turner (2011) กลับมองวัฒนธรรมผ่าน “กรอบความสัมพันธ์” ที่มนุษย์ใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นจากการสำรวจผู้บริหารมากกว่า 46,000 คนใน 40 ประเทศทั่วโลกตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี โดยมีข้อสรุปว่า

สิ่งที่ทำให้คนจากวัฒนธรรมหนึ่งแตกต่างจากอีกวัฒนธรรมหนึ่งคือตำแหน่งที่พวกเขายืนอยู่บนความต่อเนื่องของค่านิยมทั้งเจ็ดมิตินี้ ได้แก่

1. Universalism versus Particularism ความเชื่อว่ากฎเกณฑ์ควรใช้เหมือนกันกับทุกคนเทียบกับความเชื่อว่ากฎเกณฑ์ควรปรับตามความสัมพันธ์เฉพาะราย
2. Individualism versus Communitarianism บัณฑิตนิยมเทียบกับการให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือชุมชน
3. Neutral versus Emotional การควบคุมอารมณ์ในการแสดงออกเทียบกับการแสดงอารมณ์อย่างเปิดเผย
4. Specific versus Diffuse การแยกพื้นที่ส่วนตัวออกจากพื้นที่สาธารณะอย่างชัดเจนเทียบกับการผสมผสานทั้งสองพื้นที่เข้าด้วยกัน
5. Achievement versus Ascription การให้คุณค่ากับสถานะที่ได้จากผลงานเทียบกับสถานะที่ได้จากภูมิหลัง อายุ หรือตำแหน่งทางสังคม
6. Sequential versus Synchronic Time มุมมองต่อเวลาแบบเรียงลำดับเป็นเส้นตรงเทียบกับมุมมองต่อเวลาแบบวนซ้ำและยืดหยุ่น
7. Internal versus External Control ความเชื่อว่ามนุษย์ควบคุมสิ่งแวดล้อมได้เทียบกับความเชื่อว่ามนุษย์ต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม

มิติดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นสามกลุ่มตามลักษณะปัญหาที่มนุษย์ต้องเผชิญ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวข้องกับวิธีที่มนุษย์ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (มิติที่ 1-5) มิติเกี่ยวข้องกับมุมมองต่อเวลา (มิติที่ 6) และมิติที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม (มิติที่ 7) ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีนี้ช่วยในการอธิบายความแตกต่างในระดับปฏิสัมพันธ์รายบุคคล ซึ่งละเอียดกว่ามิติเชิงมหภาคของ Hofstede เช่น มิติ Specific versus Diffuse ช่วยอธิบายว่าเหตุใดนักท่องเที่ยวจากบางวัฒนธรรมจึงต้องการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงานก่อนที่จะไว้วางใจในบริการ ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากบางวัฒนธรรมมองว่าความสัมพันธ์เชิงธุรกิจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นคนละเรื่องกันโดยสิ้นเชิง

วัฒนธรรมในฐานะคำตอบต่อคำถามพื้นฐานของมนุษย์: ทฤษฎีการวางแนวคุณค่า

ทฤษฎีการวางแนวคุณค่า (Value Orientations Theory) ของ Kluckhohn และ Strodtbeck (1961) พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มวัฒนธรรมห้ากลุ่มในพื้นที่ตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา แต่ในเวลาต่อมาได้ถูกนำไปทดสอบและประยุกต์ใช้ในบริบทวัฒนธรรมอื่นๆ รวมถึงในการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงค่านิยมระหว่างรุ่นของกลุ่มผู้อพยพย้ายถิ่น เสนอมุมมองที่ว่าวัฒนธรรมทุกแห่งในโลกล้วนต้องเผชิญกับ “คำถามพื้นฐานของมนุษย์” ชุดเดียวกัน และแม้คำตอบที่เป็นไปได้ของแต่ละคำถามจะมีจำนวนจำกัดและเป็นที่รู้จักในระดับสากล แต่แต่ละวัฒนธรรมกลับให้ความสำคัญกับคำตอบแต่ละแบบไม่เท่ากัน จุดเด่นของทฤษฎีนี้จึงอยู่ที่การเสนอว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมิใช่เรื่องของค่านิยมที่สุ่มเกิดขึ้นโดย

บังเอิญ แต่เป็นผลลัพธ์จากการที่แต่ละสังคม “เลือก” คำตอบที่แตกต่างกันต่อปัญหาการดำรงอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่เป็นสากล

คำถามพื้นฐานที่ Kluckhohn และ Strodtbeck เสนอครอบคลุมประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์กับเวลา ธรรมชาติ และผู้อื่น รวมถึงแรงจูงใจพื้นฐานของมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์เอง ตัวอย่างเช่น คำถามเรื่องธรรมชาติของมนุษย์มีคำตอบที่เป็นไปได้ตั้งแต่มองว่ามนุษย์เกิดมาดีโดยกำเนิด มนุษย์เกิดมาเลวแต่แก้ไขได้ ไปจนถึงมนุษย์มีทั้งดีและเลวปะปนกัน คำถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติมีคำตอบตั้งแต่มนุษย์อยู่ภายใต้อำนาจธรรมชาติ มนุษย์อยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างกลมกลืน ไปจนถึงมนุษย์มีอำนาจเหนือธรรมชาติ และคำถามเรื่องมุมมองต่อเวลามีคำตอบตั้งแต่การให้คุณค่ากับอดีต ปัจจุบัน ไปจนถึงอนาคต ซึ่งประเด็นหลังนี้มีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับมิติ Long-term Orientation ของ Hofstede และมิติ Sequential/Synchronic Time ของ Trompenaars

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีนี้สามารถใช้ในการอธิบายว่าเหตุใดนักท่องเที่ยวจากบางวัฒนธรรมจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับอดีตและมรดกทางวัฒนธรรม (เช่น การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์) ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากบางวัฒนธรรมกลับให้ความสำคัญกับประสบการณ์ใหม่และนวัตกรรมที่มุ่งสู่อนาคตมากกว่า

จากรายละเอียดทฤษฎีทางวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีเหล่านี้ทำหน้าที่อธิบาย “สิ่งที่แตกต่าง” ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมในระดับค่านิยม กรอบความสัมพันธ์ และรหัสการสื่อสาร แม้ทฤษฎีทั้งสี่จะมีจุดกำเนิดและหน่วยวิเคราะห์เฉพาะของตนเอง แต่เมื่อพิจารณาร่วมกันจะพบว่าต่างเสริมภาพให้กันและกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ฉายภาพความแตกต่างในระดับ “ระบบคุณค่า” ที่ฝังลึกอยู่ในจิตใจของสมาชิกสังคม ทฤษฎีบริบทสูง-บริบทต่ำของ Hall ฉายภาพความแตกต่างในระดับ “รหัสของการสื่อสาร” ที่กำหนดว่าความหมายถูกฝากไว้ในถ้อยคำหรือในบริบทแวดล้อม ทฤษฎีเจตมิตติของ Trompenaars และ Hampden-Turner ฉายภาพความแตกต่างในระดับ “กรอบความสัมพันธ์” ที่มนุษย์ใช้แก้ปัญหาการปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวัน และทฤษฎีการวางแนวคุณค่าของ Kluckhohn และ Strodtbeck ฉายภาพความแตกต่างในระดับที่ลึกที่สุดคือ ระดับของ “คำตอบต่อคำถามพื้นฐานของการดำรงอยู่ของมนุษย์” ที่ทุกวัฒนธรรมต้องเผชิญร่วมกัน ทฤษฎีทั้งสี่จึงมิได้ขัดแย้งหรือแข่งขันกันในการอธิบายวัฒนธรรม หากแต่มองปรากฏการณ์เดียวกันผ่านเลนส์ที่มีระดับความลึกและจุดเน้นต่างกัน ตั้งแต่ระดับค่านิยมเชิงมหภาคไปจนถึงระดับปรัชญาพื้นฐานของการดำรงอยู่

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีทางวัฒนธรรมทั้งหมดนี้ยังคงจำกัดอยู่เพียงการอธิบายสิ่งที่แตกต่างระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมในลักษณะเปรียบเทียบเชิงสถิติเท่านั้น ยังมิได้ก้าวไปถึงคำอธิบายว่าเมื่อความแตกต่างเหล่านี้เผชิญหน้ากันในสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์จริง กระบวนการสื่อสาร การตีความ และการปรับตัวเข้าหากันระหว่างบุคคลจะดำเนินไปอย่างไร คำถามนี้จึงเป็นจุดที่ทฤษฎีทางวัฒนธรรมส่งต่อไปยังทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในหัวข้อถัดไปที่จะนำเสนอความคิดเรื่องความแตกต่างที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ไปประยุกต์ใช้อธิบายกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริงระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมต่อไป

3.2 ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับปฏิสัมพันธ์

ทฤษฎีในกลุ่มการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมุ่งตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ต้องเผชิญหน้าและปฏิสัมพันธ์กันจริงในสถานการณ์เฉพาะหน้า กระบวนการถ่ายทอดความหมาย การตีความสาร การจัดการความขัดแย้ง และการปรับตัวเข้าหากันจะเกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างไร ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงมีลักษณะเน้น “กระบวนการปฏิสัมพันธ์” มากกว่าการเปรียบเทียบค่านิยมเชิงสถิติของแต่ละวัฒนธรรม และมักอธิบายปรากฏการณ์ในระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับคู่สนทนา มากกว่าระดับประเทศ

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้กรอบในการอธิบายว่า เหตุใดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมบางครั้งจึงราบรื่น ในขณะที่บางครั้งกลับเกิดความเข้าใจผิด ความอึดอัดใจ หรือความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งที่ทั้งสองฝ่ายมิได้มีเจตนาร้ายต่อกัน ทฤษฎีต่อไปนี้จะจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบริการข้ามวัฒนธรรมในบทถัดไปของหนังสือเล่มนี้

วัฒนธรรมในฐานะปัจจัยกำหนดประสิทธิผลของการสื่อสารกับคนแปลกหน้า: ทฤษฎีการจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน

ทฤษฎีของ Hall (1976, 1990) และ Hofstede (1980) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารในระดับ “รูปแบบ” และ “คุณค่า” ในขณะที่ทฤษฎีการจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน (Anxiety/Uncertainty Management Theory) ของ Gudykunst (1995) อธิบายความสัมพันธ์ในระดับ “กระบวนการทางจิตใจ” ของปัจเจกบุคคลขณะสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรม โดยเสนอว่าเมื่อบุคคลสื่อสารกับคนแปลกหน้าที่มาจากวัฒนธรรมอื่น บุคคลนั้นจะเผชิญกับความวิตกกังวล (Anxiety) อันเกิดจากความรู้สึกไม่มั่นคงทางอารมณ์ และความไม่แน่นอน (Uncertainty) อันเกิดจากการไม่สามารถคาดเดาทัศนคติหรือพฤติกรรมของอีกฝ่ายได้

หัวใจของทฤษฎีนี้อีกประการหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในการบริหารจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม กล่าวคือ หากระดับความวิตกกังวลสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป บุคคลจะไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การมีสติรู้ตัว (Mindfulness) และความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคคลจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนได้ดีขึ้น (Gudykunst, 2005) งานวิจัยในบริบทองค์กรพหุวัฒนธรรมยังพบว่า การจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสมมีความสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และมีผลต่อความสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ระหว่างทีมงานข้ามวัฒนธรรม (Presbitero & Attar, 2018) ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการที่จะกล่าวถึงในบทที่ 8

ในบริบทของการบริการนักท่องเที่ยว ทฤษฎีการจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนช่วยอธิบายว่าเหตุใดการปฏิสัมพันธ์ครั้งแรกระหว่างบุคลากรกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมจึงมักเป็นช่วงเวลาที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการสื่อสารสูงที่สุด เนื่องจากทั้งสองฝ่ายต่างเผชิญกับความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนในระดับสูง นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังมีนัยเชิงปฏิบัติที่สำคัญต่อการบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรมใน

ธุรกิจโรงแรมและการบริการ โดยงานวิจัยของ Presbitero และ Attar (2018) ชี้ว่า การพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรช่วยลดผลกระทบเชิงลบจากความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน และส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในทีมงานข้ามวัฒนธรรม การฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาสติรู้ตัวและความเอาใจใส่ต่อสัญญาณของอีกฝ่ายจึงเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริการข้ามวัฒนธรรม

วัฒนธรรมในฐานะปัจจัยกำหนดการจัดการความขัดแย้ง: ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา

เมื่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนำไปสู่สถานการณ์ความขัดแย้ง ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา (Face-Negotiation Theory) ของ Ting-Toomey (1988) เป็นกรอบทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้เสนอว่ามนุษย์ทุกวัฒนธรรมมีความพยายามที่จะรักษาหน้าหรือภาพลักษณ์ของตนในทุกสถานการณ์การสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น ความอับอายหรือความขัดแย้ง (S. Ting-Toomey & Kurogi, 1998)

ประเด็นสำคัญของทฤษฎีคือ การเชื่อมโยงมิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยมของ Hofstede (1980) เข้ากับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง สมาชิกในวัฒนธรรมกลุ่มนิยมมักให้ความสำคัญกับการรักษาหน้าของอีกฝ่ายและหน้าของกลุ่ม (Other-face และ Mutual-face) มีแนวโน้มเลือกใช้กลวิธีจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงหรือประนีประนอม ในขณะที่สมาชิกในวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักให้ความสำคัญกับการรักษาหน้าของตนเอง (Self-face) มีแนวโน้มเลือกใช้กลวิธีเผชิญหน้าโดยตรงมากกว่า ข้อค้นพบนี้ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ข้ามวัฒนธรรมในหลายประเทศ เช่น การศึกษาของ Oetzel และคณะ (2001) ที่ได้สอบถามกลุ่มตัวอย่างจากหลายวัฒนธรรม (จีน เยอรมนี ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามบรรยายเหตุการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เคยประสบ พบว่า วัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมและมีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ (เยอรมนี, สหรัฐอเมริกา) มีความหวงใยศักดิ์ศรีผู้อื่นและพฤติกรรมหลีกเลี่ยงน้อยกว่า แต่มีพฤติกรรมครอบงำ (Dominating) มากกว่า เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมและมีระยะห่างเชิงอำนาจสูง (จีน, ญี่ปุ่น)

ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการข้อร้องเรียนของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะการออกแบบมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนของนักท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับกลไกการรักษาหน้าที่แตกต่างกันตามภูมิหลังทางวัฒนธรรม เพราะวิธีการรับฟังและตอบสนองต่อข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวกลุ่มหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยวอีกกลุ่มหนึ่ง หากบุคลากรขาดความเข้าใจในกลไกการรักษาหน้าที่แตกต่างกันตามภูมิหลังทางวัฒนธรรมอาจส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

วัฒนธรรมในฐานะกระบวนการปรับตัวของคนแปลกถิ่น: ทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

นอกเหนือจากทฤษฎีที่อธิบายการสื่อสารในช่วงเวลาสั้นๆ ระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมแล้ว ยังมีกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารในระยะยาว โดยเฉพาะกรณีที่บุคคลต้องใช้ชีวิตอยู่ในวัฒนธรรมใหม่เป็นระยะเวลานาน ทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเชิงบูรณาการ (Integrative Theory

of Cross-Cultural Adaptation) ของ Kim (1988) เสนอว่าการปรับตัวของคนแปลกถิ่นในวัฒนธรรมใหม่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารกับสมาชิกในวัฒนธรรมเจ้าบ้านอย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารทำหน้าที่เป็นทั้งสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับตัว กล่าวคือ ยิ่งคนแปลกถิ่นมีปฏิสัมพันธ์และสื่อสารกับสมาชิกในวัฒนธรรมเจ้าบ้านมากเท่าใดก็ยิ่งปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้ดีขึ้นเท่านั้น และในทางกลับกัน ความสามารถในการปรับตัวที่ดีขึ้นก็ส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

กรอบคิดนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มบุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการที่ต้องย้ายถิ่นไปทำงานในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากภูมิลำเนาเดิม ตลอดจนนักท่องเที่ยวประเภทพำนักระยะยาว (Long-stay Tourists) โดยความสำเร็จของการปรับตัวในทั้งสองกรณีล้วนขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

โดยสรุป ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นทำหน้าที่อธิบายว่า เมื่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมในระดับค่านิยม กรอบความสัมพันธ์ และรหัสการสื่อสารที่กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้าเผชิญหน้ากันในสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์จริงกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลจะดำเนินไปอย่างไร แม้ทฤษฎีดังกล่าวจะมีจุดเน้นเฉพาะของตนเอง หากแต่ประกอบกันเป็นภาพเคลื่อนไหวของกระบวนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับจิตใจภายในของปัจเจกบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความไม่คุ้นเคย ผ่านระดับสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ต้องอาศัยกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งและการรักษาหน้าตาของคู่สนทนา ไปจนถึงระดับกระบวนการระยะยาวที่นำไปสู่การปรับตัวและการเติบโตทางจิตใจของบุคคลในบริบทวัฒนธรรมใหม่

อย่างไรก็ตาม คำอธิบายในระดับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน มิใช่เพียงครั้งเดียวหรือสถานการณ์เดียว คำถามที่เกิดขึ้นจึงเปลี่ยนจาก “ปฏิสัมพันธ์ครั้งนี้จะดำเนินไปอย่างไร” ไปสู่ “บุคคลจะเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างไรเมื่อต้องดำรงอยู่ในวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคยเป็นระยะเวลานาน” ซึ่งเป็นคำถามที่ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับพัฒนาการบุคคลในหัวข้อถัดไปจะเข้ามาให้คำตอบ

3.3 ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับพัฒนาการบุคคล

ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับสถานการณ์เฉพาะหน้า กล่าวคือ แทนที่จะอธิบายว่าบุคคลสื่อสารและจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรในการปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้ง ทฤษฎีระดับพัฒนาการบุคคลกลับมุ่งอธิบายถึงความสามารถในการรับรู้ ตีความ และตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคลคนหนึ่งจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างไรตามระยะเวลาและประสบการณ์การเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมอื่นที่สั่งสมมากขึ้นเรื่อยๆ ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงมองความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมว่ามีคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือคงที่ตลอดชีวิต แต่เป็น “วิถีพัฒนาการ” ที่บุคคลสามารถเคลื่อนตัวจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งได้ผ่านการเรียนรู้ การฝึกฝน และการสั่งสมประสบการณ์

ความสำคัญของทฤษฎีกลุ่มนี้ต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการจึงอยู่ที่การเป็นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและการประเมินความก้าวหน้าของบุคลากร หากทฤษฎีระดับ

สถานการณ์บอกได้เพียงว่าพนักงานควรทำอะไรในสถานการณ์หนึ่งๆ ทฤษฎีระดับพัฒนาการบุคคลจะช่วยตอบคำถามที่ลึกซึ้งว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ ณ จุดใดของเส้นทางการพัฒนาความสามารถข้ามวัฒนธรรม และองค์กรควรออกแบบการฝึกอบรมอย่างไรเพื่อผลักดันให้บุคลากรก้าวหน้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทฤษฎีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มีสองทฤษฎีหลัก โดยทฤษฎีแรกอธิบายพัฒนาการในเชิงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและมุมมองที่บุคคลมีต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่วนทฤษฎีที่สองอธิบายพัฒนาการในเชิงสมรรถนะเชิงปฏิบัติที่บุคคลสามารถวัดและพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีพัฒนาการความอ่อนไหวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม

โมเดลพัฒนาการความอ่อนไหวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Developmental Model of Intercultural Sensitivity: DMIS) พัฒนาขึ้นโดย Milton J. Bennett (1986, 1993) เพื่ออธิบายว่าเหตุใดบางคนจึงสามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ดีขึ้น ในขณะที่บางคนกลับไม่มีพัฒนาการใดๆ แม้จะมีประสบการณ์เผชิญหน้ากับวัฒนธรรมอื่นมาไม่น้อย แบบจำลองนี้อธิบายพัฒนาการทางความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมออกเป็นหกระยะ โดยแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ตามแนวคิดพื้นฐาน คือ กลุ่มการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) และกลุ่มการมองวัฒนธรรมอย่างสัมพัทธ์ (Ethnorelativism)

กลุ่มที่ 1: กลุ่มการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง

ระยะที่ 1: การปฏิเสธ (Denial)

บุคคลในระยะนี้ยังไม่รับรู้หรือไม่ยอมรับว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอยู่จริงอย่างมีนัยสำคัญ มักมองโลกผ่านกรอบวัฒนธรรมของตนเองเพียงกรอบเดียวโดยไม่ตระหนักว่ามีกรอบอื่นอยู่ อาจแสดงออกผ่านความไม่สนใจ การหลีกเลี่ยงการปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรม หรือการมองว่าคนต่างวัฒนธรรมทุกคนเหมือนกันหมดโดยไม่แยกแยะรายละเอียด ในบริบทการทำงานและการบริการ พนักงานในระยะนี้อาจให้บริการนักท่องเที่ยวทุกสัญชาติด้วยวิธีเดียวกันทั้งหมดโดยไม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว

ระยะที่ 2: การป้องกันตนเอง (Defense)

บุคคลเริ่มรับรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอยู่จริง แต่ตอบสนองด้วยการประเมินค่าเชิงลบต่อวัฒนธรรมอื่นเพื่อปกป้องความรู้สึกมั่นคงของตนเอง มักแสดงออกผ่านทัศนคติแบบ “เรา” กับ “เขา” การตีตราทางวัฒนธรรมแบบเหมารวม หรือความรู้สึกว่าวัฒนธรรมของตนเองเหนือกว่า บางกรณีอาจกลับด้านเป็นยกย่องวัฒนธรรมอื่นเกินจริงและดูแคลนวัฒนธรรมของตนเองแทน ซึ่งยังคงเป็นการประเมินค่าแบบสองขั้วเช่นเดิม

ระยะที่ 3: การลดทอนความสำคัญ (Minimization)

บุคคลในระยะนี้ยอมรับว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอยู่ แต่พยายามลดทอนความสำคัญของความแตกต่างนั้นด้วยการเน้นย้ำความเหมือนกันของมนุษย์ในระดับสากล เช่น ความเชื่อที่ว่า “ลึกๆ แล้วทุกคนก็เหมือนกันหมด” ทัศนคตินี้แม้จะดูเหมือนเป็นบวกและเปิดกว้าง แต่ยังคงเป็นการยึดกรอบวัฒนธรรมตนเองเป็นมาตรฐานสากลโดยไม่รู้ตัว เพราะสิ่งที่ถูกมองว่าเหมือนกันหมดมักถูกตัดสินผ่านกรอบวัฒนธรรมของบุคคล

นั่นเอง Bennett จึงจัดระยะนี้ไว้เป็นระยะสุดท้ายของกลุ่มการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง แม้จะเป็นจุดเปลี่ยนผ่านที่ใกล้เคียงกับกลุ่มถัดไปมากที่สุด

กลุ่มที่ 2: การมองวัฒนธรรมอย่างสัมพันธ์

ระยะที่ 4: การยอมรับ (Acceptance)

บุคคลเริ่มมองว่าวัฒนธรรมของตนเองเป็นเพียงหนึ่งในหลากหลายวัฒนธรรมที่มีความซับซ้อนและมีคุณค่าในตัวเองพอๆ กับวัฒนธรรมอื่น มิใช่มาตรฐานสากลเพียงหนึ่งเดียวที่ใช้ตัดสินวัฒนธรรมอื่นทั้งหมด บุคคลในระยะนี้เริ่มสามารถยอมรับความแตกต่างทั้งในระดับค่านิยมและพฤติกรรมได้โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับความต่างนั้นทั้งหมด ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่แบ่งระหว่างการยึดตนเองเป็นศูนย์กลางกับการมองอย่างสัมพันธ์

ระยะที่ 5: การปรับตัว (Adaptation)

บุคคลสามารถปรับมุมมองและพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมอื่นได้อย่างตั้งใจ โดยยังคงรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองไว้ควบคู่กัน บุคคลในระยะนี้สามารถสวมมุมมองของวัฒนธรรมอื่นเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองนั้นได้ชั่วคราว (Empathy) และปรับพฤติกรรมการสื่อสารของตนเองให้เหมาะสมกับบริบทข้ามวัฒนธรรมนั้นๆ ได้อย่างยืดหยุ่น

ระยะที่ 6: การบูรณาการ (Integration)

เป็นระยะสูงสุดที่บุคคลส่วนน้อยเท่านั้นที่ไปถึง บุคคลในระยะนี้ซึมซับกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งกรอบเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ตนเอง สามารถเคลื่อนเข้าออกระหว่างกรอบวัฒนธรรมที่ต่างกันได้อย่างเป็นธรรมชาติตามบริบท มักพบในบุคคลที่มีประสบการณ์ใช้ชีวิตข้ามวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้งและยาวนาน เช่น ผู้ที่เติบโตในหลายวัฒนธรรมพร้อมกัน หรือผู้ที่ทำงานคลุกคลีกับวัฒนธรรมอื่นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน

ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีนี้มีประโยชน์ในฐานะเครื่องมือวินิจฉัยระดับพัฒนาการของบุคลากร เพราะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายฝึกอบรมสามารถระบุได้ว่าพนักงานแต่ละคนกำลังอยู่ในระยะใดของพัฒนาการทางความรู้สึกนึกคิด และออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อผลักดันให้พนักงานเคลื่อนตัวจากระยะการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลางไปสู่การมองวัฒนธรรมอย่างสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานก่อนที่พนักงานจะสามารถให้บริการนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมได้อย่างเปิดใจและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ทฤษฎีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม

หากทฤษฎีพัฒนาการความอ่อนไหวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมมุ่งอธิบายพัฒนาการในเชิงความรู้สึกนึกคิดและมุมมองต่อความแตกต่าง ทฤษฎีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence Theory: CQ) ซึ่งเสนอโดย Earley และ Ang (2003) ในหนังสือ Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures กลับมุ่งอธิบายพัฒนาการในเชิง “สมรรถนะเชิงปฏิบัติ” ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นระบบมากกว่า โดยนิยามความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการ

ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ และความสามารถในการรับมือกับผู้อื่นที่ไม่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมและความเข้าใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างของความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยสมรรถนะสี่ด้านที่เชื่อมโยงกัน ทั้งสี่องค์ประกอบนี้สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือมาตรฐานที่เรียกว่า Cultural Intelligence Scale (Ang et al., 2007) ซึ่งทำให้ CQ แตกต่างจาก DMIS ตรงที่สามารถประเมินผลเชิงปริมาณและติดตามความก้าวหน้าของบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่า ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motivational CQ) คือ แรงจูงใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ทางวัฒนธรรมใหม่
2. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive CQ) คือ ความรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติของวัฒนธรรมต่างๆ
3. อภิปัญญา (Metacognitive CQ) คือ ความตระหนักรู้และความสามารถในการวางแผน ติดตาม และปรับกระบวนการคิดของตนเองระหว่างการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม
4. พฤติกรรม (Behavioral CQ) คือ ความสามารถในการปรับพฤติกรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่เผชิญอยู่

ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ทฤษฎีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมมีประโยชน์อย่างยิ่งในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีการปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวต่างชาติสูง เนื่องจากองค์กรสามารถใช้เครื่องมือประเมินความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อคัดกรองผู้สมัครงานที่มีศักยภาพด้านนี้สูงตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร และออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะทั้งสี่ด้านอย่างเจาะจง เช่น การฝึกอบรมด้านความรู้วัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการฝึกฝนทักษะการปรับพฤติกรรมหน้างานจริง

3.4 การเปรียบเทียบและเชื่อมโยงทฤษฎีทั้งสามระดับ: วัฒนธรรม-ปฏิสัมพันธ์-บุคคล

ทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาในบทนี้สามารถจัดเรียงเป็นกรอบสามระดับที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระดับวัฒนธรรม ระดับปฏิสัมพันธ์ และระดับบุคคล โดยแต่ละระดับมีหน่วยวิเคราะห์ กรอบเวลา และคำถามหลักที่แตกต่างกัน แต่กลับส่งต่อและพึ่งพากันในเชิงตรรกะอย่างแนบแน่น ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการสื่อสารระดับวัฒนธรรม-ปฏิสัมพันธ์-บุคคล

มิติเปรียบเทียบ	ระดับวัฒนธรรม	ระดับปฏิสัมพันธ์	ระดับบุคคล
หน่วยวิเคราะห์	ประเทศ/สังคม (มหภาค)	คู่สนทนา/สถานการณ์ (จุลภาค)	ปัจเจกบุคคลตลอดช่วงชีวิต
กรอบเวลา	หยุดนิ่งค่อนข้างคงที่	ช่วงระยะเวลาของการเผชิญหน้าแต่ละครั้ง/ระยะยาวต่อเนื่อง	พัฒนาการระยะยาวตลอดชีวิต
คำถามหลัก	วัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร	เมื่อความแตกต่างเผชิญหน้ากัน เกิดอะไรขึ้น	บุคคลพัฒนาความสามารถรับมือความแตกต่างอย่างไร

ตาราง 3.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการสื่อสารระดับวัฒนธรรม-ปฏิสัมพันธ์-บุคคล (ต่อ)

มิติเปรียบเทียบ	ระดับวัฒนธรรม	ระดับปฏิสัมพันธ์	ระดับบุคคล
ทฤษฎีตัวแทน	Hofstede (1980); Hall (1976); Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Trompenaars & Hampden-Turner (1997)	Gudykunst (1995); Kim (1988); Ting-Toomey (1988)	Bennett (1986, 1993); Earley & Ang (2003)
ผลลัพธ์ที่อธิบาย	มิติค่านิยมเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม	พฤติกรรมสื่อสาร/การจัดการความขัดแย้งหน้างาน	ระดับความรู้สึนึกคิดและสมรรถนะของบุคคล

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

ความเชื่อมโยงจากระดับวัฒนธรรมสู่ระดับปฏิสัมพันธ์

ทฤษฎีระดับวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรต้น” ที่ทฤษฎีระดับปฏิสัมพันธ์นำไปอธิบายผลลัพธ์ต่อความเชื่อมโยงนี้ปรากฏชัดเจนที่สุดในกรณีของมิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism-Collectivism) ของ Hofstede (1980) ซึ่ง Ting-Toomey (1988) นำไปใช้เป็นแกนอธิบายว่าเหตุใดบุคคลจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยมจึงมักใช้กลยุทธ์ facework แบบการรักษาหน้าของอีกฝ่ายหรือหน้าของกลุ่ม ในขณะที่บุคคลจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักใช้กลยุทธ์แบบการรักษาหน้าของตนเอง

ในทำนองเดียวกัน แนวคิดบริบทสูง-บริบทต่ำ (Hall, 1976) เชื่อมโยงโดยตรงกับรูปแบบการสื่อสารทางตรง-ทางอ้อมที่ปรากฏในทั้งทฤษฎีการรักษาหน้าตา (Ting-Toomey, 1988) และการจัดการความไม่แน่นอน (Gudykunst, 1995) กล่าวคือ เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอนในการปฏิสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า ยิ่งบุคคลมาจากวัฒนธรรมบริบทสูงเท่าใดก็ยิ่งอาศัยการตีความบริบทมากขึ้นเท่านั้น ทฤษฎีระดับวัฒนธรรมจึงเป็นฐานทำนายที่ทฤษฎีระดับปฏิสัมพันธ์นำไปต่อยอดอธิบายพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้จริงในสถานการณ์เฉพาะหน้า

ความเชื่อมโยงจากระดับปฏิสัมพันธ์สู่ระดับบุคคล

หากระดับวัฒนธรรมอธิบาย “สิ่งที่แตกต่าง” และระดับปฏิสัมพันธ์อธิบาย “กระบวนการเผชิญหน้ากับความแตกต่างนั้นในแต่ละครั้ง” ระดับบุคคลกลับขยับคำถามไปไกลกว่านั้น คือ เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับกระบวนการปฏิสัมพันธ์เช่นนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าตลอดระยะเวลาอันยาวนาน บุคคลนั้นจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างไร ความเชื่อมโยงนี้ปรากฏชัดเจนในทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเชิงบูรณาการ (Kim, 1988) ที่เป็นสะพานเชื่อมโดยตรงระหว่างสองระดับ เพราะ Kim อธิบายว่า กระบวนการพลวัตความเครียด การปรับตัว และการเติบโตเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ปฏิสัมพันธ์กับเจ้าของวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องนั้น ในที่สุดนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารแบบเจ้าบ้านและการก่อตัวของอัตลักษณ์ข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Identity) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดพัฒนาการทางความรู้สึนึกคิดของ

Bennett (1986, 1993) ในแบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ ประสพการณ์ปฏิสัมพันธ์ที่สั่งสมมากขึ้นตามกรอบของ Kim คือกลไกเดียวกันกับที่ผลักดันให้บุคคลเคลื่อนตัวจากระยะการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลางไปสู่การมองวัฒนธรรมอย่างสัมพันธ์ตามกรอบของ Bennett

บทบาทของทฤษฎีระดับบุคคลในการย้อนกลับสู่ระดับปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรม

ทฤษฎีระดับบุคคลยังทำหน้าที่ย้อนกลับไปอธิบายความแปรผันภายในระดับปฏิสัมพันธ์และระดับวัฒนธรรมด้วย ทฤษฎีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (2003) ชี้ให้เห็นว่าแม้บุคคลสองคนจะมาจากวัฒนธรรมเดียวกันตามกรอบของ Hofstede หรืออยู่ในสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์แบบเดียวกันตามกรอบของ Ting-Toomey บุคคลทั้งสองอาจมีระดับสมรรถนะความเฉลียวฉลาดที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างบุคคล ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันไปด้วยแม้ตัวแปรระดับวัฒนธรรมและสถานการณ์จะเหมือนกันทุกประการ ข้อสังเกตนี้ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีระดับบุคคลเพิ่มมิติของ “ความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในวัฒนธรรมเดียวกัน” ที่ทฤษฎีระดับวัฒนธรรมซึ่งเน้นการเปรียบเทียบระหว่างประเทศไม่สามารถอธิบายได้

ทฤษฎีทั้งสามระดับประกอบกันเป็นห่วงโซ่คำอธิบายที่ต่อเนื่องและป้อนกลับเข้าหากัน มิใช่ลำดับชั้นแบบเส้นตรงทางเดียว ระดับวัฒนธรรมวางรากฐานความเข้าใจเรื่องความแตกต่างเชิงเปรียบเทียบ ระดับปฏิสัมพันธ์อธิบายว่าความแตกต่างนั้นถูกจัดการอย่างไรเมื่อเผชิญหน้ากันจริง และระดับบุคคลอธิบายว่าบุคคลพัฒนาความสามารถรับมือกับกระบวนการดังกล่าวไปอย่างไรตามกาลเวลา ขณะเดียวกันระดับบุคคลก็ย้อนกลับไปอธิบายความแปรผันที่ทฤษฎีสองระดับแรกไม่สามารถอธิบายได้ กรอบบูรณาการสามระดับนี้จึงเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สมบูรณ์สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ตั้งแต่การวางกลยุทธ์เชิงมหภาคระดับตลาด ไปจนถึงการออกแบบการฝึกอบรมบุคลากรระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งจะเป็นฐานความคิดหลักที่หนังสือเล่มนี้นำไปประยุกต์ใช้ในบทถัดไปด้วยพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรม

ข้อพึงพิจารณาเชิงวิพากษ์: ที่มาของทฤษฎีและมุมมองท้องถิ่น

ทฤษฎีทางวัฒนธรรมทั้งสี่ทฤษฎีในหัวข้อ 3.1 (Hall, Hofstede, Trompenaars และ Hampden-Turner, Kluckhohn และ Strodtbeck) ล้วนมีต้นกำเนิดจากนักวิชาการตะวันตกและพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของโลกตะวันตกเป็นหลัก ประเด็นนี้เป็นที่ถกเถียงมากขึ้นในวงวิชาการท่องเที่ยวร่วมสมัย เช่น Liao, Pang และ Xiao (2025) ชี้ให้เห็นว่า องค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวกำลังเผชิญกระบวนการโลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่น (Glocalization) ที่ดำเนินไปพร้อมกันสองทิศทาง คือ การนำความรู้สากลไปปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทท้องถิ่น (Local Validation) และการนำความรู้ท้องถิ่นไปสู่การรับรู้ในระดับสากล (Globalization of Local Knowledge) โดยยกตัวอย่างว่านักวิชาการจีนได้พัฒนาแนวคิดพื้นเมืองเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมแทนการพึ่งพากรอบทฤษฎีตะวันตกเพียงอย่างเดียว เช่น กวนซี (Guanxi) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่ประกอบด้วยความผูกพันทางอารมณ์ พันธะ และความไม่เป็นทางการ (Li, Duverger, & Yu, 2018) และเหยียน (Yuan) ที่อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างคนแปลกหน้าขณะเดินทางในลักษณะที่แตกต่างจากกรอบคิดตะวันตกที่เน้นความคุ้นเคยและความบังเอิญ (Jiang, Miao, & Fu, 2022)

ข้อสังเกตนี้มีนัยสำคัญต่อการนำทฤษฎีทางวัฒนธรรมในบทนี้ไปประยุกต์ใช้คือ แม้ทฤษฎีของ Hofstede, Hall, Trompenaars และ Hampden-Turner กับ Kluckhohn และ Strodtbeck จะเป็นเครื่องมือเปรียบเทียบที่ได้รับความนิยมและได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์อย่างกว้างขวาง แต่ผู้ประกอบการและนักวิจัยด้านการท่องเที่ยวควรตระหนักว่ากรอบเหล่านี้อาจยังไม่ครอบคลุมมุมมองท้องถิ่นหรือกรอบคิดของสังคมนอกโลกตะวันตกอย่างสมบูรณ์ การเปิดรับแนวคิดท้องถิ่นควบคู่กับทฤษฎีสากลจึงเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมความเข้าใจปรากฏการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้รอบด้านและสมดูลมากยิ่งขึ้น

3.5 การประยุกต์ทฤษฎีทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสู่บริบทการท่องเที่ยวและการบริการ

จากทฤษฎีทางวัฒนธรรมและทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่กล่าวมาทั้งหมดในบทนี้สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบความเข้าใจแบบบูรณาการที่นำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับลำดับเวลาจริงของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานบริการกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรม ตั้งแต่ก่อนเผชิญหน้า ระหว่างเผชิญหน้า ไปจนถึงหลังจากมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องในระยะยาว

ระดับที่ 1: การเตรียมความเข้าใจล่วงหน้าด้วยทฤษฎีทางวัฒนธรรม

ก่อนที่พนักงานบริการจะเผชิญหน้ากับนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งจริง ทฤษฎีทางวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็น “แผนที่ล่วงหน้า” ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการคาดการณ์ความคาดหวังและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวได้อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น มิติระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของ Hofstede (1980) ช่วยทำนายว่านักท่องเที่ยวจากบางประเทศจะคาดหวังการบริการที่เป็นทางการและมีแผนการเดินทางที่ชัดเจนล่วงหน้า ในขณะที่แนวคิดบริบทสูง-บริบทต่ำของ Hall (1976) ช่วยทำนายว่านักท่องเที่ยวกลุ่มใดจะสื่อสารความไม่พอใจโดยตรงไปตรงมา และกลุ่มใดจะสื่อสารผ่านนัยที่ต้องอาศัยการสังเกตบริบทแวดล้อม ในขณะที่กรอบความสัมพันธ์ทั้งเจ็ดมิติ (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011) ช่วยอธิบายว่านักท่องเที่ยวกลุ่มใดต้องการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงานก่อนไว้วางใจในบริการ และคำถามพื้นฐานของ Kluckhohn และ Strodtbeck (1961) ช่วยอธิบายมุมมองต่อเวลาและธรรมชาติที่ส่งผลต่อรูปแบบกิจกรรมท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มนิยม

หลักฐานเชิงประจักษ์จากนักวิชาการหลายกลุ่มสนับสนุนแนวทางการประยุกต์ใช้เช่นนี้อย่างสอดคล้องกัน เช่น Manrai และ Manrai (2011) พัฒนารอบแนวคิดที่จำแนกพฤติกรรมนักท่องเที่ยวตามมิติของ Hofstede ออกเป็นสามกลุ่มพฤติกรรมในช่วงก่อนเดินทาง ระหว่างเดินทาง และหลังเดินทาง ซึ่งพบว่ากลไกการทำงานของแต่ละมิติแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาของการเดินทาง ในขณะที่ Huang และ Crofts (2019) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้งหกของ Hofstede กับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวโดยใช้ข้อมูลระดับประเทศจากออสเตรเลียและฮ่องกง พบว่า สี่ในหกมิติมีความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอกับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง และ Litvin (2019) วิเคราะห์รีวิวโรงแรมบน TripAdvisor จากนักท่องเที่ยวหลายสัญชาติ พบว่า มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ไม่เพียงอธิบายพฤติกรรมการวางแผนเดินทางเท่านั้น แต่ยังอธิบายทัศนคติและความพึงพอใจหลังการเดินทางได้ด้วย

ความรู้ในระดับนี้จึงเป็นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบกลยุทธ์การตลาด การจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวก และการวางแผนบริการล่วงหน้าให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายตามแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

ระดับที่ 2: การจัดการปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้าด้วยทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

เมื่อการปฏิสัมพันธ์จริงเกิดขึ้น ความรู้เชิงทำนายจากระดับที่หนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะสถานการณ์หน้างานมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทฤษฎีการจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน (Gudykunst, 1995) จึงเข้ามาอธิบายว่า ทั้งพนักงานและนักท่องเที่ยวในฐานะคนแปลกหน้าต่อกัน ต่างต้องเผชิญกับความวิตกกังวลและความไม่แน่นอนในช่วงแรกของการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจนำไปสู่การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือการตีความผิดพลาดได้ตั้งแต่ต้น และเมื่อเกิดสถานการณ์ความไม่พอใจ ข้อร้องเรียน หรือความขัดแย้งขึ้นระหว่างการให้บริการ ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา (Ting-Toomey, 1988; Ting-Toomey & Kurogi, 1998) สามารถช่วยพนักงานในการเลือกกลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับแนวโน้มการรักษาหน้าของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

หลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทโรงแรมสนับสนุนการประยุกต์ใช้ในระดับนี้อย่างชัดเจน เช่น Yuksel, Kilinc และ Yuksel (2006) ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและพฤติกรรมการร้องเรียนของลูกค้าโรงแรมจากตุรกี เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ และอิสราเอล พบว่า ลูกค้าจากแต่ละชาติมีพฤติกรรมการร้องเรียนแตกต่างกัน ในขณะที่ Friedman, Olekalns และ Oh (2011) ทดลองเปรียบเทียบปฏิกิริยาของผู้บริโภคชาวอเมริกัน เกาหลี และอินเดีย ต่อการสื่อสารแบบให้เกียรติหรือคุกคามในสถานการณ์บริการล้มเหลว พบว่า ผู้บริโภคชาวตะวันตกไวต่อการถูกลดทอนอิสรภาพส่วนบุคคลมากกว่าผู้บริโภชาวเอเชียอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการรักษาหน้าตาที่กล่าวว่าแต่ละวัฒนธรรมมีวิธีการสื่อสารในสถานการณ์ที่เกิดความไม่พอใจแตกต่างกันไป

งานวิจัยล่าสุดของ Wu, Su และ Wang (2024) ขยายกรอบทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาหน้าตาสู่บริบทดิจิทัลโดยตรง โดยพัฒนากรอบ “Dual Facework” ที่จำแนกกลยุทธ์การตอบกลับรีวิวเชิงลบของโรงแรมออกเป็นแบบมุ่งรักษาหน้าตนเอง (Self-oriented) มุ่งรักษาหน้าลูกค้า (Other-oriented) และมุ่งรักษาหน้าทั้งสองฝ่าย (Mutual-oriented) แล้วนำไปทดสอบกับคำตอบของโรงแรมระดับ 5 ดาวในเชียงใหม่ และลอนดอน ผลการศึกษาพบว่า ความถี่ของกลยุทธ์แบบมุ่งรักษาหน้าลูกค้าและมุ่งรักษาหน้าทั้งสองฝ่ายมีผลใกล้เคียงกันระหว่างสองเมือง ซึ่งขัดกับผลการศึกษาดั้งเดิมของทฤษฎีที่คาดว่าวัฒนธรรมกลุ่มนิยมอย่างจีนมักเน้นมุ่งรักษาหน้าลูกค้ามากกว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยมอย่างอังกฤษ ทั้งนี้ รากศัพท์ของแนวคิด “หน้าตา” ที่ Ting-Toomey นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีนี้มีที่มาจากแนวคิดจีนดั้งเดิมสองคำ คือ เหลียน (Lian) ซึ่งเกี่ยวข้องกับศีลธรรมและความประพฤติของบุคคล และเมียนจื่อ (Mianzi) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานะทางสังคม ความมั่งคั่ง และอำนาจ Kwek, Wang และ Weaver (2019) นำแนวคิดทั้งสองมาอธิบายพลวัตของนักท่องเที่ยวเชื้อสายจีนที่เดินทางไปกับทัวร์แบบเน้นการ ช้อปปิ้ง พบว่า การรักษาเมียนจื่อของทั้งไกด์ นักท่องเที่ยว และร้านค้าเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดปฏิสัมพันธ์และผลลัพธ์ของทัวร์ ซึ่งช่วยขยายความเข้าใจโลก “หน้าตา” ในบริบทท่องเที่ยวให้ละเอียดยิ่งขึ้นกว่าคำอธิบายเชิงทฤษฎีของ Ting-Toomey ที่กล่าวถึงการรักษาหน้าตนเองและการมุ่งรักษาหน้าลูกค้าในลักษณะกว้างๆ เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ในยุคที่อุตสาหกรรมโรงแรมเชื่อมโยงกันทั่วโลกผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล “วัฒนธรรมอุตสาหกรรม (Industry Culture)” อาจมีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสารมากกว่า “วัฒนธรรมชาติ (National Culture)” แบบที่ทฤษฎีดั้งเดิมสันนิษฐานไว้ และเสนอแนวคิด “Transcultural Communication” เพื่ออธิบายปรากฏการณ์นี้ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัลอาจต้องพิจารณาปัจจัยด้าน “วัฒนธรรมองค์กร/อุตสาหกรรม” ควบคู่ไปกับ “วัฒนธรรมชาติ” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่หนังสือเล่มนี้จะกลับมาขยายความอีกครั้งในบทที่ว่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและพลวัตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการในยุคดิจิทัล

ระดับที่ 3: การพัฒนาความสัมพันธ์และสมรรถนะระยะยาว

ในบริบทที่ปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมมีได้จำกัดอยู่เพียงครั้งเดียว ทฤษฎีในระดับนี้ช่วยอธิบายพลวัตระยะยาวที่เกิดขึ้น หลักฐานเชิงประจักษ์ในภาคธุรกิจโรงแรมสนับสนุนคุณค่าของสมรรถนะความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจริง Lam และ Cheung (2018) สำรวจพนักงานโรงแรม 719 คนจาก 10 โรงแรมในห้องงดด้วยเครื่องมือ Cultural Intelligence Scale พบว่า พนักงานที่มีสมรรถนะความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมครบทั้งสี่องค์ประกอบ (แรงจูงใจ, ความรู้ความเข้าใจ, อภิปัญญา, พฤติกรรม) สามารถปฏิสัมพันธ์กับแขกที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสมมากกว่า ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าสมรรถนะความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมที่นิยามไว้ในเชิงทฤษฎีสามารถวัดผลและนำไปใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือก/พัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมได้จริง

กระบวนการพัฒนาระยะยาวนี้ยังสอดคล้องโดยตรงกับข้อค้นพบเชิงประจักษ์ในการศึกษาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันเชิงวัฒนธรรมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมเชิงลึกและต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อความภักดีของนักท่องเที่ยวมากกว่าความผูกพันเชิงกายภาพกับสถานที่อย่างมีนัยสำคัญ (Dabphet, 2026) ซึ่งยืนยันหลักการเดียวกันกับที่เสนอไว้ในทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเชิงบูรณาการ คือ ความสัมพันธ์และความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมมีได้เกิดขึ้นในทันที แต่ค่อยๆ ก่อตัวและลึกซึ้งขึ้นตามระยะเวลาและความถี่ของการมีปฏิสัมพันธ์

เมื่อประกอบลักษณะการปฏิสัมพันธ์ทั้งสามระดับเข้าด้วยกันจะได้ภาพรวมของกระบวนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง กรอบบูรณาการนี้จึงเป็นฐานความคิดสำคัญที่หนังสือเล่มนี้จะนำไปขยายความและประยุกต์ใช้ในประเด็นเฉพาะด้านต่อไป ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมนักท่องเที่ยว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรม การเจรจาต่อรองและการทูตวัฒนธรรม ตลอดจนกลยุทธ์การตลาด

3.6 บทสรุป

บทนี้นำเสนอแนวคิดและกรอบทฤษฎีทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจปรากฏการณ์การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ โดยได้ประมวลองค์ความรู้ทั้งฝั่งที่อธิบายว่าวัฒนธรรมแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันอย่างไร และฝั่งที่อธิบายว่าเมื่อความแตกต่างเหล่านั้นเผชิญหน้ากันจริงในการปฏิสัมพันธ์

ผู้คนจะสื่อสาร ปรับตัว และพัฒนาตนเองไปอย่างไร ครอบครัวตั้งแต่ระดับกลุ่ม/สังคม ระดับปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้า ไปจนถึงระดับพัฒนาการของปัจเจกบุคคล

ทฤษฎีเหล่านี้เป็นเครื่องมือทางความคิดที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ พนักงานบริการ และนักการตลาดสามารถวิเคราะห์ ทำนาย และออกแบบแนวทางการทำงานร่วมกับนักท่องเที่ยวและเพื่อนร่วมงานต่างวัฒนธรรมได้อย่างเป็นระบบ แทนที่จะอาศัยเพียงประสบการณ์เฉพาะหน้าหรือสามัญสำนึกซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือการตัดสินใจที่ผิดพลาด กรอบทฤษฎีในบทนี้จึงมีใช้เพียงความรู้เชิงวิชาการที่แยกขาดจากการปฏิบัติ แต่เป็นฐานคิดที่จะถูกนำไปใช้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งเล่ม ไม่ว่าจะเป็นการทำความเข้าใจพฤติกรรมนักท่องเที่ยว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรม การเจรจาต่อรองและการทูตวัฒนธรรม การวางกลยุทธ์การตลาด ตลอดจนการปรับตัวต่อพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในปัจจุบัน บทนี้จึงทำหน้าที่เป็นรากฐานทางความคิดที่บทถัดไปของหนังสือจะนำไปต่อยอดและประยุกต์ใช้ในประเด็นเฉพาะด้านต่อไป

3.7 แบบฝึกหัด

1. ทฤษฎีทางวัฒนธรรมระดับกลุ่ม/สังคมทั้งสี่ทฤษฎีที่กล่าวถึงในบทนี้ (Hall, Hofstede, Trompenaars และ Hampden-Turner, Kluckhohn และ Strodtbeck) มีจุดร่วมและจุดต่างกันอย่างไร และเหตุใดจึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีเหล่านี้เสริมภาพให้กันและกันมากกว่าจะขัดแย้งกัน
2. เพราะเหตุใดทฤษฎีทางวัฒนธรรมระดับกลุ่ม/สังคมเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอต่อการอธิบายปรากฏการณ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมระดับปฏิสัมพันธ์กับระดับพัฒนาการบุคคล พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่แสดงให้เห็นความแตกต่างนี้อย่างชัดเจน
4. หากท่านเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมที่มีพนักงานและแขกจากหลากหลายวัฒนธรรม ท่านจะนำกรอบทฤษฎีทั้งสามระดับ (วัฒนธรรม ปฏิสัมพันธ์ บุคคล) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานอย่างไร

3.8 เอกสารอ้างอิง

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.

- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Education for the Intercultural Experience*, 2, 21-71.
- Cehlárová, T., Ďurčová, J., Siničáková, M., & Šulíková, V. (2026). Do National Cultural Dimensions Influence Tourism Competitiveness in V4 Countries? A Hofstede-Based Approach. *Amfiteatru Economic*, 28(71), 379-398.
- Dabphet, S. (2026). From creativity to commitment: The role of cultural attachment in tourist revisit intention. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 14(1), 91-115.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. CA, USA: Stanford University Press.
- Friedman, R., Olekalns, M., & Oh, S. H. (2011). Cross-cultural difference in reactions to facework during services failures. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(4), 352-380.
- Gudykunst, W. B. (2005). *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, I., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism–collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.
- Gudykunst, W. D. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory*. CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Huang, S. S., & Crotts, J. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72, 232-241.
- Huang, S. S., & Crotts, J. C. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72, 232-241.

- Jiang, T., Miao, L., & Fu, X. (2022). Tourism and Yuan-based strangership. *Annals of Tourism Research*, 94, 103401.
- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory*. Clevedon, UK: Multilingual Matters.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. USA: Row, Peterson and Company.
- Kwek, A., Wang, Y., & Weaver, D. (2019). Face and facework in ethnic Chinese shopping-intensive package tours: Dynamics and outcomes. *Tourism Management*, 74, 396–407.
- Lam, R., & Cheung, C. (2018). Towards an understanding of the culturally intelligent behaviour of hotel service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 18(3), 202-214.
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China's hotel industry. *Tourism Management*, 69, 23-37.
- Liao, Z., Pang, Q., & Xiao, H. (2025). Glocalization: Cross-cultural communication of tourism research. *Tourism Management*, 108, 105129.
- Litvin, S. W. (2019). Hofstede, cultural differences, and TripAdvisor hotel reviews. *International Journal of Tourism Research*, 21(5), 712-717.
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2011). Hofstede's cultural dimensions and tourist behaviors: A review and conceptual framework. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(31), 23-48.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. (2001). Face behaviors in interpersonal conflicts: A cross-cultural comparison of Germany, Japan, China, and the United States. *Communication Monographs*, 68(3), 235-258.
- Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35-43.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflicts: A Face-Negotiation Theory. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213–235). Newbury Park, CA: Sage.

- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework Competence in intercultural conflict: An updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. London, UK: Nicholas Brealey International.
- Wu, D. D., Su, K., & Wang, X. (2024). Duality of facework in hotel responses of Shanghai and London to negative online reviews: A transculturality proposal. In Shi-xu (Ed.), *The Routledge handbook of cultural discourse studies* (pp. 436-451): Routledge.
- Yuksel, A., Kilinc, U., & Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.

ลักษณะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนถ้อยคำระหว่างบุคคลที่พูดภาษาต่างกันเท่านั้น หากแต่เป็นปรากฏการณ์หลายชั้นที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างนำ “ชุดกฎเกณฑ์” ทางวัฒนธรรมของตนเข้ามา กำกับการตีความความหมายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นวิธีเลือกใช้คำ น้ำเสียง จังหวะการพูด สายตา สีหน้า ระยะห่างทางกาย ตลอดจนความเยียบระหว่างบทสนทนา ล้วนเป็นช่องทางที่บรรจุความหมายทางวัฒนธรรมไว้อย่างแนบแน่น ข้อเท็จจริงนี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อคู่สนทนามาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แม้จะใช้ภาษาเดียวกันหรือมีเจตนาดีต่อกัน ความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ความหมายก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากกฎเกณฑ์การสื่อความหมายที่แต่ละฝ่ายยึดถือไม่จำเป็นต้องตรงกัน

บทที่ 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ “ลักษณะ” ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เป็นกาวสำคัญที่ต่อยอดจากความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่ความสามารถในการสังเกต ตีความ และตอบสนองต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวหลากหลายวัฒนธรรมในทุกช่วงเวลาของการให้บริการ

4.1 ลักษณะเฉพาะของการสื่อสารเชิงวจนภาษาข้ามวัฒนธรรม: รหัส ภาษาแบบจำกัดความ และแบบขยายความ ปัญหาการแปลและการตีความ

รหัสภาษาแบบจำกัดความและแบบขยายความ

แนวคิดเรื่องรหัสภาษาแบบจำกัดความ (Restricted Code) และรหัสภาษาแบบขยายความ (Elaborated Code) เสนอโดย Bernstein (1964) ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อธิบายการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม Warren (2017) ชี้ให้เห็นว่า ภาษาที่ใช้สื่อสารภายในกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันตามระดับความคุ้นเคยร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม รหัสแบบจำกัดความเป็นภาษาที่สมาชิกกลุ่มเข้าใจร่วมกันได้โดยไม่ต้องขยายความมาก ประโยคสั้น อาศัยบริบทร่วมของผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นสำคัญ ในขณะที่รหัสแบบขยายความต้องอาศัยการอธิบายรายละเอียด นิยามศัพท์และโครงสร้างประโยคที่ซับซ้อนขึ้น เนื่องจากผู้รับสารไม่มีพื้นฐานบริบทร่วมกับผู้ส่งสารมากพอ ความแตกต่างเชิงโครงสร้างนี้มีนัยสำคัญข้ามวัฒนธรรม เพราะเมื่อผู้ส่งสารซึ่งคุ้นเคยกับรหัสแบบหนึ่ง สื่อสารกับผู้รับสารที่คุ้นเคยกับรหัสอีกแบบหนึ่ง ความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ความหมายย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย แม้จะใช้ภาษาเดียวกันก็ตาม ดังสรุปในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ลักษณะของรหัสภาษา

คุณลักษณะ	รหัสแบบจำกัดความ (Restricted)	รหัสแบบขยายความ (Elaborated)
ความยาววลี/ประโยค	สั้น กระชับ	ยาว มีอนุประโยคขยาย
การพึ่งพาบริบท	สูง อาศัยความเข้าใจรวมของกลุ่ม	ต่ำ ต้องอธิบายบริบทให้ชัดเจน
กลุ่มผู้รับสารที่เหมาะสม	จำกัดเฉพาะสมาชิกกลุ่มเดียวกัน	ขยายไปสู่ผู้รับสารภายนอกกลุ่ม
ตัวอย่างในบริบทองค์กร	รายงานภายในถึงหัวหน้างานที่คุณเคย กับงาน	คู่มือใช้งานสำหรับผู้ทั่วไปหรือ ลูกค้าต่างวัฒนธรรม

ที่มา: สังเคราะห์จาก Warren (2017)

งานวิจัยที่ทบทวนแนวคิดของ Bernstein ในเวลาต่อมา เช่น Ivins (2018) ได้เสนอให้ตีความรหัสแบบจำกัดความใหม่ในฐานะ “ความรู้แบบฝังตัว” ของกลุ่มที่มีคุณค่าเฉพาะทาง มิใช่ความด้อยกว่าทางภาษา ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองเชิงวัฒนธรรมที่ว่า การใช้รหัสภาษาแบบจำกัดความมิได้บ่งบอกถึงความสามารถทางภาษาที่ต่ำ แต่สะท้อนระดับความผูกพันและอัตลักษณ์ร่วมของกลุ่มวัฒนธรรมนั้นๆ ดังนั้นในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม ผู้ส่งสารจึงจำเป็นต้อง “แปลง” รหัสแบบจำกัดความของตนให้เป็นรหัสแบบขยายความเพื่อให้ผู้รับสารต่างวัฒนธรรมสามารถเข้าใจความหมายได้ครบถ้วน โดยเฉพาะในเอกสารทางเทคนิค คำแนะนำการปฏิบัติงานหรือข้อความที่มีผลทางกฎหมายและความปลอดภัย

ปัญหาการแปลและการตีความข้ามวัฒนธรรม

การแปลข้ามวัฒนธรรมมิใช่เพียงการแทนที่คำศัพท์จากภาษาหนึ่งไปยังอีกภาษาหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการถ่ายทอดความหมายที่ฝังอยู่ในบริบททางวัฒนธรรม Dang (2025) ได้สรุปปัญหาหลักของการแปลข้ามวัฒนธรรมไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. คำหรือแนวคิดที่ไม่มีคำแปลตรงในภาษาอื่น เช่น คำว่า “เกรงใจ” ในภาษาไทยซึ่งไม่มีคำแปลในภาษาอังกฤษ
2. สำนวนและภาษาเชิงอุปมาที่แปลตรงตัวแล้วอาจสื่อความหมายผิด
3. การอ้างอิงเชิงวัฒนธรรม เช่น อารมณ์ขันหรือเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ที่มีความหมายเฉพาะกลุ่ม
4. ความแตกต่างด้านวากยสัมพันธ์และไวยากรณ์
5. ระดับความสุภาพและน้ำเสียงของถ้อยคำที่แปลได้ยาก
6. ความกำกวมของคำหลายความหมายที่ต้องอาศัยบริบทในการตีความ

ปัญหาเหล่านี้ทำให้การแปลด้วยเครื่องหรือปัญญาประดิษฐ์ที่แม้จะพัฒนาก้าวหน้าขึ้นมากก็ยังคงประสบปัญหาด้านความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะเมื่อข้อความมีอารมณ์หรือความหมายแฝงเกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่นักแปลมืออาชีพนิยมใช้เพื่อบรรเทาปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การปรับให้เข้ากับท้องถิ่น

การถอดความด้วยสำนวนเทียบเคียง การแปลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และการให้เจ้าของภาษาร่วมตรวจทาน (Dang, 2025) นอกจากนี้ ปัญหาการแปลยังเชื่อมโยงโดยตรงกับรหัสภาษาที่กล่าวถึงในหัวข้อก่อนหน้า คือ ข้อความต้นฉบับที่เขียนด้วยรหัสแบบจำกัดความที่อาศัยบริบทเฉพาะกลุ่มของผู้เขียนต้นทาง เมื่อแปลไปยังผู้อ่านต่างวัฒนธรรมที่ไม่มีบริบทร่วมจำเป็นต้องแปลงเป็นรหัสแบบขยายความควบคู่ไปด้วย มิฉะนั้นแม้ถ้อยคำจะถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ แต่ความหมายที่แท้จริงอาจสูญหายไป กระบวนการแปล

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ความแตกต่างของรหัสภาษาปรากฏชัดเจนในการสื่อสารสองระดับ คือ ภาษาที่พนักงานใช้สื่อสารกันเอง (รหัสแบบจำกัดความ เช่น ศัพท์เฉพาะของแผนกครัว หรือรหัสห้องพัก) กับภาษาที่ใช้สื่อสารกับนักท่องเที่ยว (ต้องปรับเป็นรหัสแบบขยายความที่ชัดเจน และไม่พึ่งพาบริบทภายใน) ส่วนปัญหาการแปลปรากฏเด่นชัดในเมนูอาหาร ป้ายสัญลักษณ์ เอกสารสัญญา การเดินทาง และบทบรรยายของมัคคุเทศก์ ซึ่งหากแปลโดยไม่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดที่กระทบต่อความปลอดภัยและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้ ผู้ประกอบการจึงควรลงทุนกับการแปลโดยผู้เชี่ยวชาญและการตรวจทานโดยเจ้าของภาษาเป้าหมาย มากกว่าพึ่งพาการแปลด้วยเครื่องเพียงอย่างเดียว

4.2 ลักษณะเฉพาะของการสื่อสารเชิงอวัจนภาษาข้ามวัฒนธรรม: การสบตา สีหน้า ท่าทาง ระยะห่าง และความเงียบ

งานวิจัยด้านการสื่อสารประมาณการว่า สัดส่วนความหมายในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าถึงร้อยละ 65-90 ถ่ายทอดผ่านช่องทางอวัจนภาษา (Reynolds, Valentine, & Munter, 2019) แม้ตัวเลขดังกล่าวจะยังเป็นที่ถกเถียงในเชิงระเบียบวิธีวิจัย แต่ก็สะท้อนให้เห็นความสำคัญของอวัจนภาษาในการสื่อความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อคู่สนทนามาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน เนื่องจากอวัจนภาษามีลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมสูงกว่าวัจนภาษาและมักไม่มีการแปลหรือคำอธิบายกำกับ เช่น ภาษาเขียน ความเสี่ยงต่อการตีความผิดพลาดจึงสูงตามไปด้วย อวัจนภาษาสามารถเป็นไปในหลายรูปแบบ ทั้งการสบตา สีหน้าท่าทาง ตลอดจนระยะห่างระหว่างบุคคล และความเงียบ (Dang, 2025; Nazarian, Atkinson, & Foroudi, 2017; Warren, 2017)

การสบตา

การสบตา (Eye Contact) มีความหมายแตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละสังคม เช่น ในวัฒนธรรมตะวันตกส่วนใหญ่ การสบตาโดยตรงสื่อถึงความจริงใจ ความมั่นใจ และการให้ความสนใจ การหลีกเลี่ยงสายตาอาจถูกตีความว่าไม่จริงใจหรือไม่มั่นใจ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมเอเชียตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น จีน และเกาหลี การสบตาเป็นเวลานานโดยเฉพาะกับผู้อาวุโสหรือผู้มีอำนาจสูงกว่าอาจถูกมองว่าเป็นการท้าทายหรือไม่ให้ความเคารพ การทอดสายตาต่ำจึงเป็นสัญญาณของความสุภาพและความอ่อนน้อม ในขณะที่บาง

วัฒนธรรม เช่น ตะวันออกกลางและแอฟริกา บรรทัดฐานทางเพศยังมีอิทธิพลต่อการสบตาระหว่างชายและหญิงที่ไม่ใช่ญาติกันด้วย

สีหน้าและท่าทาง

แม้การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางพื้นฐาน (Facial Expressions and Gestures) เช่น ความสุขหรือความโกรธจะมีองค์ประกอบที่เป็นสากลในระดับหนึ่ง แต่ระดับความเข้มข้นและความเหมาะสมของการแสดงออกยังคงแตกต่างกันตามวัฒนธรรม บางสังคมสนับสนุนให้แสดงอารมณ์อย่างเปิดเผย ขณะที่บางสังคมให้คุณค่ากับการควบคุมอารมณ์และการรักษาความสงบนิ่ง รอยยิ้มในบางวัฒนธรรมเอเชียอาจไม่ได้สื่อถึงความสุขเสมอไป แต่อาจใช้เพื่อกลบเกลื่อนความอึดอัดใจหรือรักษาความกลมเกลียวทางสังคม เช่นเดียวกับการแสดงออกด้วยท่าทาง ท่าทางเดียวกันอาจมีความหมายตรงข้ามกัน เช่น สัญลักษณ์ “โอเค” ที่เป็นบวกในบางประเทศ แต่กลับหมายถึงการดูหมิ่นในอีกประเทศหนึ่ง

ระยะห่างระหว่างบุคคล

แนวคิดเรื่องระยะห่างระหว่างบุคคล (Proxemics) ที่พัฒนาโดย Hall (1976) แบ่งพื้นที่ปฏิสัมพันธ์ในบริบทตะวันตกออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะใกล้ชิด ระยะส่วนบุคคล ระยะทางสังคม และระยะสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ขอบเขตของแต่ละระยะแตกต่างกันตามวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมตะวันออกกลางละตินอเมริกาและเมดิเตอร์เรเนียนมักมีระยะห่างที่ใกล้กว่า สื่อถึงความอบอุ่นและความไว้วางใจ ในขณะที่วัฒนธรรมยุโรปเหนือและอเมริกาเหนือมักรักษาระยะห่างที่มากกว่าเพื่อคงไว้ซึ่งขอบเขตส่วนบุคคล ความไม่สอดคล้องกันของความคาดหวังด้านระยะห่างนี้อาจทำให้ฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่ายีกฝ่ายล่วงล้ำพื้นที่ส่วนตัว ในขณะที่ อีกฝ่าย อาจรู้สึกว่ายกถูกเมินเฉยหรือไม่เป็นมิตร

ความเงียบ

ความเงียบ (Silence) มิใช่เพียงการปราศจากถ้อยคำ แต่เป็นเครื่องมือสื่อความหมายที่ทรงพลังและมีความหมายทางวัฒนธรรมเฉพาะ ในวัฒนธรรมเอเชียตะวันออกหลายแห่ง เช่น ญี่ปุ่นและฟินแลนด์ ความเงียบ ระหว่างบทสนทนาสื่อถึงความเคารพ การไตร่ตรอง และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรง ในขณะที่ วัฒนธรรมตะวันตกหลายแห่งมักตีความความเงียบว่าเป็นความอึดอัดใจหรือการขาดความพร้อม งานศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณาเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในญี่ปุ่นชี้ให้เห็นว่า ความเงียบทำหน้าที่เป็นกลไกด้านความสุภาพ และการรักษาบรรทัดฐานทางสังคมในพื้นที่บริการสาธารณะ (Hashim & Yokomoto, 2026) ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความเงียบจึงเป็นสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการเจรจาและการบริการข้ามวัฒนธรรมที่พบได้บ่อย

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

พนักงานแนวหน้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ เช่น พนักงานต้อนรับ มัคคุเทศก์ และพนักงานสายการบินจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมให้สังเกตและตีความอวัจนภาษาของนักท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม โดยไม่ด่วนตัดสินจากบรรทัดฐานวัฒนธรรมของตนเอง เช่น การไม่สบตาของแขกชาวญี่ปุ่นไม่ได้หมายความว่าไม่พอใจบริการ หรือความเงียบของแขกชาวฟินแลนด์ไม่ได้หมายความว่าต้องการความช่วยเหลือเร่งด่วน การกำหนดระยะห่างที่เหมาะสมในจุดบริการ เช่น เคาน์เตอร์ต้อนรับหรือห้องสปา และการปรับรูปแบบการทักทาย (การจับมือ การไหว้ หรือการโค้ง) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของผู้รับบริการล้วนเป็นทักษะเชิงปฏิบัติที่ช่วยลดความเข้าใจผิดและสร้างความประทับใจแรกพบที่ดี

4.3 รูปแบบการปฏิสัมพันธ์แบบใกล้ชิดและแบบให้เกียรติ

เมื่อนำทฤษฎีการต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา (Face-Negotiation Theory) มาพิจารณาในระดับพฤติกรรมที่สังเกตได้จะพบว่า ปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็นสองระบบความสุภาพหลัก ได้แก่ ความสุภาพแบบใกล้ชิด (Solidarity Politeness) เน้นความเสมอภาค ความเป็นกันเอง และการลดระยะห่างทางสังคมระหว่างคู่สนทนา กับความสุภาพแบบให้เกียรติ (Deference Politeness) ซึ่งเน้นการรักษาระยะห่างที่เหมาะสม การยกย่องสถานะ และการหลีกเลี่ยงการล่วงล้ำพื้นที่ของอีกฝ่าย งานศึกษาด้านภาษาศาสตร์เชิงปฏิสัมพันธ์ระบุว่า ความเงียบ การพูดน้อยมักสะท้อนสมมติฐานของความสุภาพแบบให้เกียรติ ในขณะที่การพูดมากและเป็นกันเองสะท้อนสมมติฐานของความสุภาพแบบใกล้ชิด และระบบความสุภาพในระดับโลกล้วนสะท้อนค่านิยมพื้นฐานสองมิติ คือ ระยะห่าง (Distance) และอำนาจ (Power) ที่สมาชิกของแต่ละกลุ่มยึดถือ (Pawley & Sabonyte, 1983)

แนวคิดนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับทฤษฎีความสุภาพของ Brown และ Levinson (1987) ซึ่งจำแนกกลวิธีรักษาหน้าออกเป็นความสุภาพเชิงบวกอันมุ่งแสดงความเป็นพวกเดียวกันและความใกล้ชิดกับความสุภาพเชิงลบที่มุ่งลดการคุกคามอิสรภาพส่วนบุคคลของอีกฝ่ายด้วยการรักษาระยะห่างและความเป็นทางการ การศึกษาของ Purnomo (2025) ยืนยันรูปแบบดังกล่าวโดยพบว่า พนักงานต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรมใช้ความสุภาพเชิงบวก เช่น การทักทายส่วนตัวและถ้อยคำที่แสดงมิตรไมตรีควบคู่กับความสุภาพเชิงลบ เช่น การอ้างอิงนโยบายโรงแรมเพื่อลดการคุกคามหน้าของแขกเมื่อต้องปฏิเสธคำขอ การเลือกใช้กลวิธีทั้งสองแบบอย่างเหมาะสม กับสถานการณ์และวัฒนธรรมของคู่สนทนาจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าหลากหลายวัฒนธรรม

ในระดับวัฒนธรรมประจำชาติพบว่า ความสุภาพแบบให้เกียรติมักปรากฏเด่นชัดในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและเน้นบริบทสูง เช่น เอเชียและตะวันออกกลางที่ใช้การสื่อสารทางอ้อมและอาศัยสัญญาณอวัจนภาษาเป็นหลักในการแสดงความรู้สึกสุภาพ ในขณะที่ความสุภาพแบบใกล้ชิดมักปรากฏเด่นชัดในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ เช่น สหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตกที่นิยมความเสมอภาคและความไม่เป็นทางการ (Nkrote, 2024) อย่างไรก็ตาม บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบปฏิสัมพันธ์ได้ตามสถานการณ์ ดังปรากฏในงานศึกษาเจ้าหน้าที่ท่าเทียบเรือสำราญชาวไทยของ Khuanmuang และ Wongthai (2026)

ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ที่สามารถปรับพฤติกรรมจากรูปแบบที่คุ้นเคยในวัฒนธรรมบริบทสูงไปสู่การตอบสนองแบบตรงไปตรงมาตามที่ได้ผู้โดยสารจากวัฒนธรรมบริบทต่ำคาดหวังได้ สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการสลับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ (Code-switching) เป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการที่ให้บริการลูกค้าหลากหลายวัฒนธรรมในเวลาเดียวกันต้องฝึกให้พนักงานสามารถ “สลับรูปแบบ” ปฏิสัมพันธ์ได้อย่างคล่องแคล่ว เช่น ใช้ความสุภาพแบบใกล้ชิด (เรียกชื่อลูกค้าเป็นกันเอง) กับแขกจากวัฒนธรรมตะวันตกที่นิยมความเสมอภาค ขณะเดียวกันก็ใช้ความสุภาพแบบให้เกียรติ เช่น ใช้คำนำหน้าชื่อที่เป็นทางการ ภาษาสุภาพ การไม่ปฏิเสธตรงๆ กับแขกจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นและการรักษาหน้า การฝึกอบรมเรื่องการอ่านสัญญาณทางวัฒนธรรมของแขกและการปรับโทนการให้บริการจึงช่วยลดความเสี่ยงของการคุกคามหน้าโดยไม่ตั้งใจ และเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ

4.4 ลักษณะของการสื่อสารในวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ

ทฤษฎีวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดกรอบหนึ่งในการวิเคราะห์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ในที่นี้จะเน้นพิจารณาที่ “ลักษณะการสื่อสาร” อันเป็นผลจากกรอบวัฒนธรรมดังกล่าวมากกว่าตัวทฤษฎีวัฒนธรรมเอง ในวัฒนธรรมบริบทสูง ความหมายส่วนใหญ่ของสารฝังอยู่ในบริบทของสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา และสัญญาณอวัจนภาษามากกว่าจะอยู่ในถ้อยคำที่พูดออกมาโดยตรง การสื่อสารจึงมีลักษณะอ้อม กำกวมโดยเจตนา และเน้นการรักษาความกลมเกลียวทางสังคม ตรงข้ามกับวัฒนธรรมบริบทต่ำซึ่งความหมายส่วนใหญ่ถูกเข้ารหัสไว้ในถ้อยคำอย่างชัดเจน การสื่อสารจึงมีลักษณะตรงไปตรงมา แม่นยำ และให้ความสำคัญกับความชัดเจนของเนื้อหามากกว่าความสัมพันธ์ (McKay-Semmler, 2017)

ทฤษฎีวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำมักถูกนำมาใช้ในงานศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในวัฒนธรรมต่างๆ เช่น Broeder (2021) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 774 คน จาก 3 กลุ่มวัฒนธรรม คือ ดัตช์ กรีก และญี่ปุ่น พบว่า ดัตช์ใช้อวัจนภาษามากกว่า กรีกใช้ท่าทางมือมากกว่า ส่วนญี่ปุ่นสื่อสารทางอ้อมมากกว่า และยังพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจคือ กรีกที่อาศัยในเนเธอร์แลนด์มีรูปแบบการสื่อสารเปลี่ยนไปจากกรีกที่อาศัยในกรีซ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ตำแหน่งของแต่ละวัฒนธรรมบนมาตรวัดบริบทสูง-บริบทต่ำมิใช่สิ่งตายตัวแต่เป็นพลวัตที่เปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม การศึกษาของนักวิชาการ (เช่น Cardon, 2008; Ho, Whittle, & Eaves, 2020; Kittler, Rygl, & Mackinnon, 2011) ชี้ว่าการจัดลำดับประเทศเป็นบริบทสูงหรือบริบทต่ำในงานวิจัยจำนวนมากยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเพียงพอ และผลการทดสอบข้อเสนอเชิงทฤษฎีหลายข้อยังไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น กรอบบริบทสูง-บริบทต่ำจึงเป็นเครื่องมือช่วยทำความเข้าใจลักษณะการสื่อสารแนวโน้มโดยรวม มิใช่กฎตายตัวที่ใช้ตัดสินพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลทุกคนในวัฒนธรรมหนึ่งๆ

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

ในการบริการนักท่องเที่ยว การรับรู้แนวโน้มบริบทสูง-บริบทต่ำสามารถช่วยให้ผู้ให้บริการปรับรูปแบบการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น การอธิบายรายละเอียดสัญญาการเช่ารถหรือเงื่อนไขการยกเลิกทัวร์อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับแขกจากวัฒนธรรมบริบทต่ำที่ต้องการความแม่นยำ ในขณะที่แขกจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจให้ความสำคัญกับน้ำเสียง ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงานและการรักษาสภาพอากาศที่กลมกลืนมากกว่ารายละเอียดที่เป็นทางการ เช่นเดียวกับการจัดการข้อร้องเรียนที่ควรจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมของผู้รับบริการ เช่น แขกบริบทต่ำมักต้องการคำอธิบายตรงประเด็นและทางแก้ปัญหาที่ชัดเจน ส่วนแขกบริบทสูงอาจต้องการให้พนักงานแสดงความเข้าใจและรักษาน้ำใจก่อนจะเสนอทางแก้ปัญหา ทั้งนี้ผู้ให้บริการพึงระลึกไว้เสมอว่านักท่องเที่ยวแต่ละคนเป็นปัจเจกบุคคลมิใช่ตัวแทนของวัฒนธรรมทั้งหมด

4.5 อคติทางวัฒนธรรม การเหมารวม และผลกระทบต่อลักษณะการสื่อสาร

ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันซึ่งกล่าวถึงในหัวข้อ 4.1-4.4 เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การตีความผิดพลาดและการก่อตัวของอคติทางวัฒนธรรม เช่น อคติแบบเหมารวม (Stereotype) คือ ความเชื่อตายตัวเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่ได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่ล้วนจำกัดการรับรู้อัตลักษณ์เฉพาะบุคคล (Dang, 2025) เมื่อผู้สื่อสารตีความพฤติกรรมของคู่สนทนาโดยอิงกับความเชื่อเหมารวมมากกว่าการสังเกตพฤติกรรมจริงย่อมเกิดการตีความคลาดเคลื่อน เช่น ความเชื่อที่ว่า “คนเอเชียมักเก็บและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า” ทำให้ผู้บริหารอาจตีความความเจ็บบของพนักงานชาวเอเชียในที่ประชุมว่าเป็นการเห็นด้วย ทั้งที่แท้จริงอาจเป็นความไม่สบายใจ หรือไม่เห็นด้วยก็ได้

กลไกที่ทำให้ลักษณะการสื่อสารต่างวัฒนธรรมนำไปสู่อคติสามารถอธิบายเป็นลำดับได้ดังนี้

1. ความแตกต่างของรหัสภาษา อวัจนภาษา และรูปแบบความสุภาพ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่สังเกตได้แตกต่างจากบรรทัดฐานของผู้สังเกต
2. ผู้สังเกตขาดความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมมักตีความพฤติกรรมเหล่านั้นผ่านกรอบวัฒนธรรมของตนเอง หรือที่เรียกว่าการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism)
3. การตีความที่คลาดเคลื่อนซ้ำๆ จะถูกสรุปรวมเป็นความเชื่อเหมารวมเกี่ยวกับกลุ่มวัฒนธรรมนั้นทั้งหมด
4. ความเชื่อเหมารวมดังกล่าวอาจย้อนกลับมาเป็นคำทำนายที่เป็นจริงด้วยตัวมันเอง (Self-fulfilling Prophecy) กล่าวคือ การปฏิบัติต่อบุคคลตามอคติอาจกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอคติโดยไม่ตั้งใจ ซึ่งยิ่งตอกย้ำความเชื่อเดิมมากขึ้น

งานศึกษาที่วิเคราะห์ปัจจัยขัดขวางประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Blyznyuk, Naumov, & Shepeleva, 2024) ระบุว่า การรับรู้ ความเชื่อเหมารวม และการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลางเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะใน

ทริบ์ท่องเที่ยวระยะยาวที่นักท่องเที่ยวต้องปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมเจ้าบ้านอย่างต่อเนื่อง ผลกระทบของอคติเหล่านี้มีได้จำกัดอยู่เพียงความรู้สึกไม่พอใจในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงธุรกิจ เช่น การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสรรทรัพยากรบริการ ซึ่งหากปล่อยให้อคติฝังลึกโดยไม่มีการทบทวนอาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ และความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรได้ เช่น ในสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการที่ต้อนรับนักท่องเที่ยวหลากหลายสัญชาติ อคติแบบเหมารวมอาจปรากฏในรูปของการคาดเดาความต้องการของแขกจากสัญชาติแทนที่จะสอบถามความต้องการที่แท้จริงเป็นรายบุคคล เช่น การตั้งสมมติฐานว่าแขกชาติหนึ่งไม่ให้ทิปหรือแขกอีกชาติหนึ่งจะบ่นเรื่องราคาเสมอ แนวทางป้องกันคือ การฝึกอบรมพนักงานให้เปลี่ยนจาก “การสันนิษฐาน” เป็น “การตั้งคำถาม ด้วยความอยากรู้เชิงวัฒนธรรม” และประเมินแขกแต่ละคนจากพฤติกรรมจริงมากกว่าสัญชาติ หรือรูปลักษณ์ภายนอก ผู้ประกอบการควรกำหนดนโยบายต่อต้านการเลือกปฏิบัติที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเนื้อหาความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ

4.6 คุณลักษณะของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อได้พิจารณาคุณลักษณะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งเชิงวัจนภาษา อวัจนภาษา รูปแบบปฏิสัมพันธ์ และความเสี่ยงต่อการเกิดอคติแล้ว หัวข้อนี้จะสังเคราะห์คุณลักษณะร่วมที่ปรากฏในงานวิจัยเชิงประจักษ์ว่าเป็นตัวบ่งชี้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีคุณภาพสามารถสรุปเป็นสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความชัดเจน การร่วมสร้างความเข้าใจ และการคำนึงถึงผู้อื่น (Chaney & Martin, 2011; Dang, 2025; Warren, 2017; Yang, Cheung, & Li, 2022)

ความชัดเจน

ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดสารให้ผู้รับสารต่างวัฒนธรรมเข้าใจได้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร โดยปรับรหัสภาษาให้เหมาะกับพื้นฐานบริบทของผู้รับสาร หลีกเลี่ยงศัพท์เฉพาะกลุ่มหรือสำนวนที่แปลไม่ได้และตรวจสอบความเข้าใจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ งานวิจัยด้านสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมโรงแรมพบว่า องค์ประกอบด้านความชัดเจนของการสื่อสารทั้งเชิงภาษาและพฤติกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีช่องว่างสมรรถนะสูงสุดระหว่างสิ่งที่พนักงานควรทำกับสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง (Yang, Cheung, & Li, 2022) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความชัดเจนมิใช่ทักษะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยการฝึกฝนและการออกแบบ ระบบสนับสนุน เช่น สคริปต์การบริการหรือสื่อภาพประกอบ

การร่วมสร้างความเข้าใจ (Collaboration)

การร่วมสร้างความเข้าใจ (Collaboration) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างความหมายร่วมกัน มิใช่การส่งสารทางเดียว ผู้สื่อสารที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมสูงจะฟังอย่างตั้งใจ ตรวจสอบสมมติฐานของตนเอง และปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องกับปฏิกิริยาตอบสนองของคู่สนทนา งานวิจัยเชิงโครงสร้างที่ศึกษาบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวพบว่า ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมและแรงสนับสนุนจากองค์กร ล้วนส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการสื่อสาร ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารถูกนำไปปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผล (Rachim &

Salam, 2025) สะท้อนว่าการร่วมสร้างความเข้าใจเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งทักษะส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนเชิงองค์กรควบคู่กัน

การคำนึงถึงผู้อื่น

การคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หมายถึง ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เคารพศักดิ์ศรี และ “หน้า” ของคู่สนทนา และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของอีกฝ่าย โดยไม่ละทิ้งความเป็นตัวของตัวเอง องค์ประกอบนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและความอ่อนไหวต่อความแตกต่างที่กล่าวถึงในหัวข้อ 4.5 งานวิจัยด้านการศึกษาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในหลักสูตรการท่องเที่ยวและการบริการยืนยันว่า ความตระหนักรู้เรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความอ่อนไหวเชิงวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อสมรรถนะโดยรวมของผู้เรียน และส่งผลต่อคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมที่เคารพซึ่งกันและกัน (Badu-Baiden, Agyeiwaah, & Osei, 2025) การคำนึงถึงผู้อื่นจึงมิใช่เพียงมารยาททางสังคม แต่เป็นรากฐานทางจริยธรรมของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

ทั้งสามองค์ประกอบนี้ทำงานประสานกัน ความชัดเจนโดยปราศจากการคำนึงถึงผู้อื่นอาจกลายเป็นความหยابกระด้าง ขณะที่การคำนึงถึงผู้อื่นโดยปราศจากความชัดเจนอาจนำไปสู่ความกำกวมที่สร้างความสับสน และทั้งสองอย่างจะไม่เกิดผลลัพธ์ที่ดีหากขาดกระบวนการร่วมสร้าง ความเข้าใจระหว่างคู่สนทนา งานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อคุณภาพบริการยืนยันว่า การฝึกอบรมด้านภาษาและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมควบคู่กันช่วยยกระดับคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการอย่างมีนัยสำคัญ (Miguel, 2024)

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

องค์กรด้านท่องเที่ยวและบริการสามารถนำกรอบความชัดเจน การร่วมสร้างความเข้าใจ และการคำนึงถึงผู้อื่นมาใช้เป็นเกณฑ์ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานและมาตรฐานคุณภาพบริการข้ามวัฒนธรรมได้โดยตรง เช่น การฝึกใช้ภาษาที่ชัดเจนและตรวจสอบความเข้าใจของแขกเป็นระยะ (Clarity) การฝึกฟังอย่างตั้งใจ และปรับรูปแบบบริการตามปฏิริยาของแขกแบบเรียลไทม์ (Collaboration) และการฝึกความอ่อนไหวเชิงวัฒนธรรมเพื่อรักษาหน้าและศักดิ์ศรีของแขกทุกสัญชาติ (Consideration) การประเมินสมรรถนะพนักงานตามกรอบทั้งสามด้านนี้อย่างสม่ำเสมอจะช่วยยกระดับคุณภาพประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

4.7 บทสรุป

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีลักษณะปรากฏออกมาในหลายระดับที่เชื่อมโยงกัน เริ่มจากระดับวัจนภาษาที่ความแตกต่างของรหัสภาษาแบบจำกัดความและแบบขยายความ ตลอดจนปัญหาการแปลและการตีความ เป็นสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้ความหมายคลาดเคลื่อนได้แม้ใช้ภาษาเดียวกัน ระดับวัจนภาษาทั้งการสบตา สีหน้า ท่าทาง ระยะห่างระหว่างบุคคล และความเงียบ ล้วนบรรจุความหมายทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังสามารถแสดงออกผ่านระบบความสุภาพแบบใกล้ชิดและแบบให้เกียรติ สะท้อนค่านิยมพื้นฐานด้านระยะห่างและอำนาจของแต่ละวัฒนธรรมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ผ่านทักษะการสลับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ ขณะที่กรอบวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำช่วยอธิบายว่าความหมายของสารถูกฝากไว้ที่ถ้อยคำหรือที่บริบทแวดล้อมมากน้อยเพียงใด ความแตกต่างเหล่านี้ทั้งหมดเป็นรากฐานที่นำไปสู่การตีความผิดพลาดและการก่อตัวของอคติแบบเหมารวม ได้ง่ายหากผู้สื่อสารขาดความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม

4.8 แบบฝึกหัด

1. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างรหัสภาษาแบบจำกัดความ (Restricted Code) กับรหัสภาษาแบบขยายความ (Elaborated Code) พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจนำเที่ยวที่พนักงานจำเป็นต้อง “แปลง” รหัสภาษาทั้งสองแบบไปมา

2. สมมติว่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั่งเียบและหลีกเลี่ยงการสบตาขณะรับฟังคำอธิบายจากมัคคุเทศก์ชาวไทย ให้วิเคราะห์ว่าพฤติกรรมดังกล่าวอาจสื่อความหมายใดได้บ้างตามแนวคิดเรื่องอวัจนภาษา และความเียบข้ามวัฒนธรรม และมัคคุเทศก์ควรตอบสนองอย่างไรจึงจะเหมาะสม

3. จงเปรียบเทียบความสุภาพแบบใกล้ชิด (Solidarity Politeness) กับความสุภาพแบบให้เกียรติ (Deference Politeness) พร้อมยกตัวอย่างคำพูดหรือพฤติกรรมของพนักงานต้อนรับที่สะท้อนความสุภาพแต่ละแบบ และอธิบายว่าเหตุใดพนักงานจึงจำเป็นต้อง “สลับรูปแบบ” ปฏิสัมพันธ์ตามวัฒนธรรมของผู้รับบริการ

4. งานวิจัยของ Cardon (2008) และ Kittler และคณะ (2011) ตั้งข้อสังเกตว่าการจัดลำดับประเทศเป็นวัฒนธรรมบริบทสูงหรือบริบทต่ำยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเพียงพอ จงอภิปรายว่าข้อจำกัดนี้ส่งผลต่อการนำทฤษฎีบริบทสูง-บริบทต่ำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการอย่างไร และควรใช้ทฤษฎีนี้ด้วยความระมัดระวังในลักษณะใดบ้าง

4.9 เอกสารอ้างอิง

- Badu-Baiden, F., Agyeiwaah, E., & Osei, B. A. (2025). Understanding intercultural communication competence in tourism and hospitality education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 25(2), 82-108.
- Bernstein, B. (1964). Elaborated and restricted codes: Their social origins and some consequences. *American Anthropologist*, 66(6), 55-69.
- Blyznyuk, T., Naumov, O., & Shepeleva, O. (2024). The influence of the effectiveness of intercultural communication on the development of the tourism industry. *Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 36 – 40.

- Broeder, P. (2021). Informed communication in high context and low context cultures. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 3(1), 13-24.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage* (Vol. 4). UK: Cambridge university press.
- Cardon, P. W. (2008). A critique of Hall's contexting model: A meta-analysis of literature on intercultural business and technical communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399-428.
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2011). *Intercultural business communication* (4 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Dang, J. (2025). *Cross-cultural communication management: Building Bridges in a connected World*. UK: Lambert Publication' s.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hashim, H. U., & Yokomoto, K. (2026). Politeness and silence in Japanese intercultural communicaiton. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 568-576.
- Ho, C. L. L., Whittle, C., & Eaves, M. H. (2020). Mixed methods research–Nonverbal observations of cultural convergence in online and offline contexts: Testing Hall's Low-Vs. High-context framework. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(4), 301-312.
- Ivinson, G. (2018). Re-imagining Bernstein's restricted codes. *European Educational Research Journal*, 17(4), 539-554.
- Khuanmuang, C., & Wongthai, N. (2026). Politeness strategies and speech acts used when handling problems during intercultural encounters: A case study of Thai cruise embarkation officers. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 47(2), 2-13.
- Kittler, M. G., Rygl, D., & Mackinnon, A. (2011). Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 63-82.
- McKay-Semmler, K. L. (2017). High-and low-context cultures. In Y. Y. Kim (Ed.), *The international encyclopedia of intercultural communication* (pp. 1-5). USA: Wiley.
- Miguel, B. (2024). Effects of cultural diversity and intercultural communication on the quality of service and customer satisfaction in hospitality and tourism settings in Brazil. *International Journal of Modern Hospitality and Tourism* 4(1), 26-37.

- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 22-32.
- Nkirete, A. (2024). The pragmatics of politeness in cross-cultural communication. *European Journal of Linguistics*, 3(3), 27-39.
- Pawley, A., & Sabonyte, A. (1983). Two puzzles for linguistic theory: Nativelike selection and nativelike fluency. In J. C. Richards & R. W. Schmidt (Eds.), *Language and communication* (pp. 191-126). New York: Longman.
- Purnomo, B. (2025). Receptionists' politeness in greeting and offering assistance. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 26(2), 110-118.
- Rachim, A. R., & Salam, D. A. (2025). Building better communication in tourism: How cultural competence and language skills shape service performance. *Journal of Tourism Sustainability*, 5(1), 23-35.
- Reynolds, S., Valentine, D., & Munter, M. M. (2019). *Guide to cross-cultural communication* (2 ed.). UK.: Pearson Prentice Hall.
- Warren, T. (2017). *Cross-cultural Communication: Perspectives in theory and practice*. UK: Routledge.
- Yang, H., Cheung, C., & Li, W. (2022). Intercultural communication competency practices in the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 18(1), 162-184.

กระบวนการปรับตัวและการพัฒนาสมรรถนะ

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

เมื่อบุคคลหนึ่งต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้คนต่างวัฒนธรรม สิ่งที่เกิดขึ้นประกอบด้วยสองมิติที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก มิติแรกคือ กระบวนการปรับตัว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงความคิดและพฤติกรรมที่บุคคลต้องเผชิญเมื่อความคุ้นเคยเดิมถูกท้าทายด้วยบรรทัดฐานและสัญญาณทางวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป และมิติที่สองคือ การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ที่เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรับรู้ ตีความ และตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามลำดับ ทั้งสองมิตินี้ดำเนินไปควบคู่กันและเสริมหนุนซึ่งกันและกัน กระบวนการปรับตัวที่ประสบผลสำเร็จในแต่ละครั้งย่อมสั่งสมกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลนำไปใช้ในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมครั้งต่อไป ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ความรู้เชิงทฤษฎีถูกแปลงเป็นพฤติกรรมและทักษะที่ใช้งานได้จริงในสถานการณ์การปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

บทที่ 5 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจทั้งกระบวนการปรับตัวและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมควบคู่กัน โดยกระบวนการปรับตัวมักดำเนินไปเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่การเผชิญกับความแตกต่างที่ยังไม่คุ้นเคย ไปจนถึงการปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะที่การพัฒนาสมรรถนะเป็นกระบวนการสั่งสมและฝึกฝนอย่างต่อเนื่องที่มีอาจอาศัยเพียงความรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์การให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามคู่สนทนาในแต่ละสถานการณ์การปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมด้วย

5.1 กระบวนการรับรู้และตีความความแตกต่างทางวัฒนธรรม: การประยุกต์แบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมจากทฤษฎีสู่กระบวนการจริง

แบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Developmental Model of Intercultural Sensitivity: DMIS) ซึ่งพัฒนาโดย Bennett (1986, 1993) เป็นกรอบแนวคิดเชิงสร้างสรรค์นิยม (Constructivist) ที่อธิบายว่า ประสบการณ์ต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคลมิได้เป็นสิ่งที่ตายตัว หากแต่เป็นกระบวนการ รับรู้ได้ที่พัฒนาไปตามลำดับขั้นจากการยึดวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง/ชาติพันธุ์นิยม (Ethnocentrism) ไปสู่การมองวัฒนธรรมอย่างสัมพัทธ์ (Ethnorelativism) นอกจากนี้ DMIS ยังตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลยังสามารถสร้างหมวดหมู่การรับรู้ระหว่าง “ตนเอง” กับ “ผู้อื่น” ได้มากเท่าใด ก็จะยิ่งสามารถเข้าใจถึงประสบการณ์ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้มากขึ้นเท่านั้น (Bennett & Hammer, 2017)

ในทางปฏิบัติ DMIS แบ่งกระบวนการรับรู้ออกเป็น 6 ระยะ ได้แก่ การปฏิเสธ (Denial) การป้องกันตนเอง (Defense) การลดทอนความสำคัญ (Minimization) การยอมรับ (Acceptance) การปรับตัว (Adaptation) และการบูรณาการ (Integration) (ดูบทที่ 3 หัวข้อ 3.3) ซึ่งแต่ละระยะมีลักษณะแตกต่างกันไปดังรายละเอียดในตาราง 5.1

ตาราง 5.1 6 ระยะของแบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม

ระยะ (Stage)	กลุ่ม	ลักษณะสำคัญ	ตัวอย่างพฤติกรรมในงานบริการ
1. การปฏิเสธ (Denial)	ชาติพันธุ์นิยม	ยังไม่มีหมวดหมู่การรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ชัดเจน มองผู้อื่นเป็นภาพเบลอที่ไม่แยกแยะรายละเอียด	ไม่แยกแยะความแตกต่างระหว่างนักท่องเที่ยวต่างชาติ มองว่าทุกคน “ก็เป็นแขกเหมือนกันหมด”
2. การป้องกันตนเอง (Defense)	ชาติพันธุ์นิยม	รับรู้ความแตกต่างแล้วแต่ตอบสนองด้วยการประเมินค่าเชิงลบต่อวัฒนธรรมอื่นเพื่อปกป้องอัตลักษณ์ตน	แสดงอคติหรือเหมารวมเชิงลบต่อนักท่องเที่ยวบางสัญชาติ
3. การลดทอนความสำคัญ (Minimization)	ชาติพันธุ์นิยม	ยอมรับความแตกต่างแต่ครอบด้วยกรอบสากลนิยม มองข้ามมิติเชิงวัฒนธรรมที่แท้จริง	“แขกทุกคนก็เหมือนกันหมด ต้องการแค่บริการที่รวดเร็วและ สุภาพ”
4. การยอมรับ (Acceptance)	สัมพัทธนิยม	ยอมรับว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องซับซ้อนและมีคุณค่าในตัวเอง	เคารพว่าแต่ละวัฒนธรรมมีมารยาทและค่านิยมต่างกันโดยไม่ตัดสิน
5. การปรับตัว (Adaptation)	สัมพัทธนิยม	สามารถปรับกรอบมุมมองและพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่ต่างออกไปได้	ปรับรูปแบบการต้อนรับและภาษาให้เหมาะกับแขกแต่ละสัญชาติได้อย่างเป็นธรรมชาติ
6. การบูรณาการ (Integration)	สัมพัทธนิยม	เคลื่อนเขาออกห่างกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเป็นธรรมชาติ	ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างวัฒนธรรมต่างๆ ในทีมงานข้ามชาติ

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

สิ่งที่ทำให้ DMIS มีคุณค่าในเชิงกระบวนการมากกว่าการเป็นเพียงทฤษฎี คือ การที่แบบจำลองนี้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้วัดระดับความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของบุคคลหรือกลุ่ม แล้วจึงออกแบบการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระยะพัฒนานั้นๆ งานวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันคุณค่าสมบัตินี้ เช่น เครื่องมือประเมินระดับความสามารถทางวัฒนธรรม (Intercultural Development Inventory) ที่ Hammer, Bennett และ

Wiseman (2003) พัฒนาขึ้นจาก DMIS โดยตรงได้แสดงให้เห็นว่าสามารถจำแนกบุคคลตามระยะการพัฒนาได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้ Sierra-Huedo และ Aguares (2025) ได้นำ DMIS ไปประยุกต์ใช้ในห้องเรียนระดับอุดมศึกษา พบว่า เมื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลำดับขั้นพัฒนาการผู้เรียนราวร้อยละ 70 แสดงพัฒนาการที่สังเกตได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเคลื่อนจากระยะการลดทอนความสำคัญไปสู่ระยะการยอมรับ อย่างไรก็ตาม ควรตั้งข้อสังเกตว่ากระบวนการพัฒนาตาม DMIS มิได้ดำเนินไปในลักษณะเส้นตรงเสมอไป บุคคลอาจถอยกลับไปสู่ระยะก่อนหน้าได้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความเครียดทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมพึงตระหนัก

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสามารถใช้ DMIS เป็นเครื่องมือวัดเบื้องต้นเพื่อประเมินว่าพนักงานส่วนหน้าว่าอยู่ในระยะใดของความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม เช่น พนักงานที่ยังอยู่ในระยะการป้องกันตนเองอาจแสดงพฤติกรรมเหมารวมเชิงลบต่อนักท่องเที่ยวบางสัญชาติควรได้รับการฝึกอบรมที่เน้นการสร้างความตระหนักรู้และการลดอคติ ในขณะที่พนักงานระยะการลดทอนความสำคัญอาจต้องการการฝึกที่เน้นความละเอียดอ่อนของความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมในทางปฏิบัติ เช่น มารยาทการต้อนรับ ระยะทางส่วนบุคคล หรือรูปแบบการสื่อสารแบบตรงและอ้อม การออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับระยะพัฒนาการเช่นนี้ย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรมแบบเหมารวมที่ใช้เนื้อหาเดียวกันกับพนักงานทุกระดับประสบการณ์

5.2 กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม: เส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยู ภาวะช็อกทางวัฒนธรรม ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบย้อนกลับ

เมื่อบุคคลต้องใช้ชีวิตหรือปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเดิมเป็นระยะเวลาหนึ่งมักเกิดภาวะที่เรียกว่า การช็อกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ที่เป็นผลมาจากการสูญเสียสัญลักษณ์และสัญญาณต่างๆ ที่บุคคลคุ้นเคยในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Zapf, 1991) ทำให้บุคคลจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ Lysgaard (1955) เสนอหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับรูปแบบการปรับตัวแบบ U-shaped Curve เป็นคนแรก โดยอธิบายระดับความพึงพอใจหรือการปรับตัวของผู้ย้ายถิ่นชั่วคราวดำเนินไปตามลำดับ 3 ระยะ ได้แก่

1. ระยะเริ่มต้น (Introductory Stage) ในระยะแรก บุคคลใช้พลังงานไปกับการสำรวจโอกาสและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานและการพักผ่อน แต่ความสัมพันธ์ทางสังคมในช่วงนี้ยังเป็นไปโดยบังเอิญผิวเผิน และจำกัดอยู่ในสถานการณ์เฉพาะ
2. ระยะวิกฤตหรือความโดดเดี่ยว (Adjustment crisis/Loneliness Stage) บุคคลเริ่มต้องการความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ใกล้ชิดและต้องการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม แต่ความต้องการดังกล่าวอาจไม่สามารถตอบสนองได้ทันที เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดต้องอาศัยเวลา เมื่อความต้องการมี

ส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มมิตรภาพไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจึงเริ่มรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่เข้าพวก และอาจกล่าวโทษสังคมเจ้าบ้านว่าเป็นสาเหตุของความทุกข์

3. ระยะบูรณาการเข้าสู่สังคม (Integration into Social Groups) เมื่อเวลาผ่านไป บุคคลสามารถเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะความโดดเดี่ยวได้ ระดับการปรับตัวจึงเพิ่มขึ้นอีกครั้งและก่อให้เกิดรูปร่างส่วนปลายด้านขวาของ U-Curve

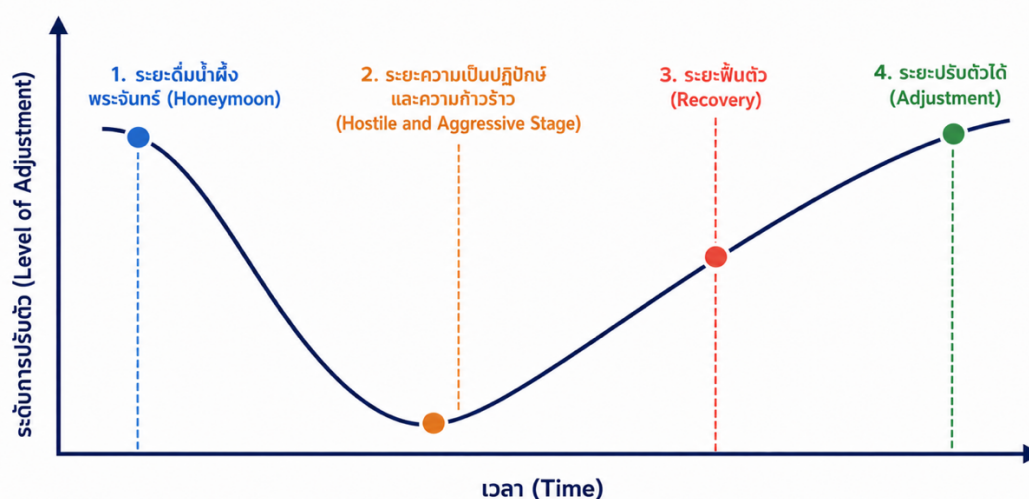
รูปแบบเส้นโค้งดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้ในพัฒนาแนวคิดภาวะช็อกทางวัฒนธรรมโดย Oberg (1960) ที่นิยมนำมาใช้อธิบายกระบวนการปรับตัว 4 ระยะ ได้แก่

1. ระยะดื่มน้ำผึ้งพระจันทร์ (Honeymoon) ที่เต็มไปด้วยความ ตื่นเต้น ในช่วงแรก ระยะนี้อาจยาวนานตั้งแต่ไม่กี่วัน ไม่กี่สัปดาห์ หรือถึงหกเดือนขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. ระยะความเป็นปฏิกิริยาและความก้าวร้าว (Hostile and Aggressive Stage) เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการใช้ชีวิต ระยะนี้เป็น “ภาวะวิกฤต” ของกระบวนการ หากบุคคลสามารถผ่านพ้นไปได้จะสามารถเริ่มปรับตัวได้

3. ระยะฟื้นตัว (Recovery) บุคคลเริ่มพัฒนากลยุทธ์การรับมือ โดยบุคคลยังคงเผชิญปัญหาอยู่ แต่เริ่มยอมรับว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความยากลำบากที่ต้องจัดการ

4. ระยะปรับตัวได้ (Adjustment) บุคคลสามารถดำเนินชีวิตในวัฒนธรรม ใหม่ได้โดยไม่รู้สีกังวลมากเหมือนเดิม แม้อาจยังมีความตึงเครียดเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง (ภาพ 5.1)



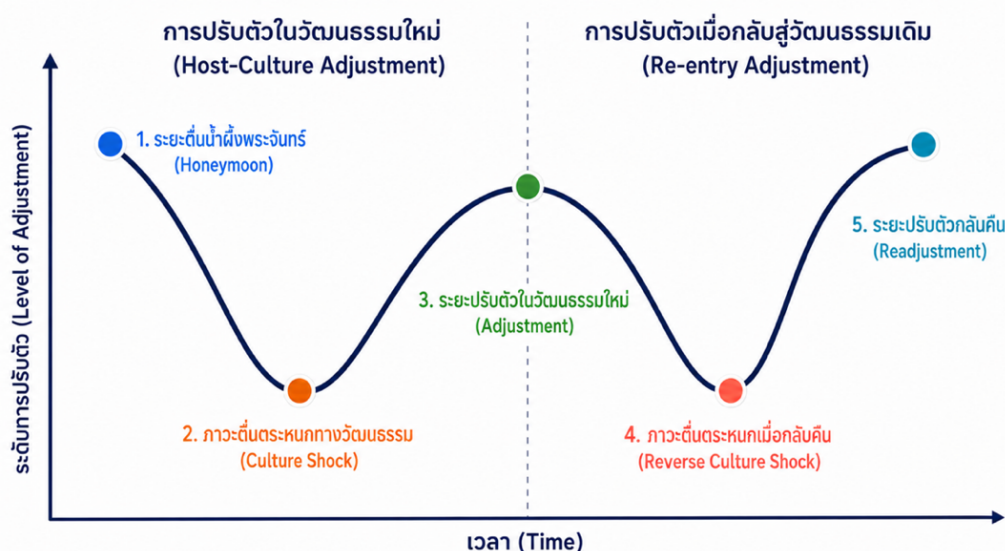
ภาพ 5.1 เส้นโค้งรูปตัวยู (U-Curve)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Oberg (1960)

กรอบแนวคิดนี้ได้รับการขยายความให้ละเอียดยิ่งขึ้นโดย Black และ Mendenhall (1991) ที่ทบทวนหลักฐานของ U-Curve และใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) อธิบายกลไกการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเป็น 4 ระยะเช่นกัน ได้แก่ ระยะฮันนีมูน (Honeymoon) ระยะช็อกทางวัฒนธรรม

(Culture Shock) ระยะปรับตัว (Adjustment) และระยะเชี่ยวชาญ (Mastery) ซึ่งบุคคลสามารถผสมผสานตนเองเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างเต็มที่

งานวิจัยร่วมสมัยยังคงยืนยันและต่อยอดแนวคิดเส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยูอย่างต่อเนื่อง หลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น จากการศึกษาผู้บริหารชาวตะวันตกที่ทำงานในประเทศจีนของ Selmer (1999) ยืนยันรูปแบบเส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยูในมิติการปรับตัวด้านสังคมวัฒนธรรมอย่างชัดเจน แม้ว่ามิติด้านจิตใจจะไม่แสดงรูปแบบเดียวกันเสมอไปก็ตาม Lee (2021) สํารวจผู้ปฏิบัติงานต่างแดนในอุตสาหกรรมบริการที่ไต้หวัน พบว่า การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อระดับความเครียดในการทำงานและการปรับตัวเชิงงาน ท้ายที่สุดส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอันเป็นหลักฐานที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เรื่องการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเข้ากับบริบทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการโดยตรง นอกจากนี้ Gao และคณะ (2023) เสนอกรอบการ ปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานต่างแดนบนฐานความยืดหยุ่นทางจิตใจ โดยแบ่งกระบวนการปรับตัวออกเป็น 4 ระยะที่สอดคล้องกับพัฒนาการความยืดหยุ่น ได้แก่ ระยะเผชิญแรงกระแทก (Shock) ระยะกันชน (Buffer) ระยะปรับตัว (Adjustment) และระยะเชี่ยวชาญ (Mastery) พร้อมเสนอสมมติฐานเส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยูของพัฒนาการความยืดหยุ่นทางจิตใจที่สอดคล้องกับเส้นโค้งการปรับตัวดั้งเดิม



ภาพ 5.2 เส้นโค้งปรับตัวดับเบิลยู (W-Curve)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Gullahorn & Gullahorn (1963) และ Oberg (1960)

อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้ไม่ควรถูกตีความว่าทุกคนจะต้องผ่านแต่ละระยะตามลำดับอย่างเคร่งครัด ในชีวิตจริง บุคคลอาจย้อนกลับไประยะก่อนหน้าสลับไปมาระหว่างหลายระยะหรือมีประสบการณ์แตกต่างกันในแต่ละมิติของชีวิต นอกจากนี้ ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมมิใช่ปรากฏการณ์เชิงลบเสมอไป งานวิจัยบางส่วนชี้ว่า ภาวะนั้นอาจส่งผลเชิงบวกต่อกระบวนการปรับตัวของผู้พำนักรั่วคราวและเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในเชิงวัฒนธรรมได้เช่นกัน (Vidović, 2024)

นอกจากกระบวนการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่แล้ว บุคคลที่กลับคืนสู่วัฒนธรรมบ้านเกิดหลังจากใช้ชีวิตในต่างวัฒนธรรมเป็นเวลานานยังอาจเผชิญภาวะวัฒนธรรมช็อกย้อนกลับ (Reverse Culture Shock) ซึ่ง Martin (1984) ระบุว่ากระบวนการปรับตัวที่มักถูกมองข้ามทั้งที่มีความซับซ้อนไม่น้อยไปกว่าการปรับตัวครั้งแรก เนื่องจากบุคคลมักคาดหวังว่าการกลับบ้านจะไม่ก่อให้เกิดความเครียด แต่ในความเป็นจริงกลับพบว่า อัตลักษณ์และมุมมองโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างการอยู่ต่างวัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกแปลกแยกจากสภาพแวดล้อมเดิม ปรากฏการณ์นี้ถูกขยายความด้วยแบบจำลองเส้นโค้งรูปตัวดับเบิ้ลยู (W-Curve) ซึ่งต่อยอดจากเส้นโค้งการปรับตัวด้วย的增加วงจรการปรับตัวรอบที่สองเมื่อกลับคืนสู่บ้านเกิด (Gullahorn & Gullahorn, 1963) แบบจำลองดังภาพ 5.2 นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการอธิบายวงจรอารมณ์ของนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปเยือนวัฒนธรรมที่แตกต่างแล้วเดินทางกลับ ไม่ว่าจะเป็นนักท่องเที่ยวทั่วไป นักศึกษาแลกเปลี่ยน หรือกลุ่มพลัดถิ่น (Diaspora) ที่เดินทางกลับไปเยือนบ้านเกิด (Vidović, 2024) ตาราง 5.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรม Culture Shock) และภาวะวัฒนธรรมช็อกย้อนกลับ (Reverse Culture Shock)

ตาราง 5.2 เปรียบเทียบ Culture Shock และ Reverse Culture Shock

ประเด็นเปรียบเทียบ	Culture Shock	Reverse Culture Shock
นิยาม	ความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อสัญญาณและสัญลักษณ์ที่คุ้นเคยของบ้านเกิดถูกแทนที่ด้วยสัญญาณที่แปลกในบริบทใหม่	ความรู้สึกแปลกแยกเมื่อกลับคืนสู่วัฒนธรรมบ้านเกิดหลังใช้ชีวิตต่างวัฒนธรรมเป็นเวลานาน
ช่วงเวลาที่เกิด	ช่วงแรกของการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่	ช่วงหลังเดินทางกลับสู่บ้านเกิด
สาเหตุหลัก	ความไม่คุ้นเคยกับสัญญาณและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมใหม่	อัตลักษณ์และมุมมองโลกที่เปลี่ยนไประหว่างอยู่ต่างวัฒนธรรม ขณะที่คาดหวังว่าการกลับบ้าน เกิดจะไม่ก่อให้เกิดความเครียด
แบบจำลองที่ใช้อธิบาย	เส้นโค้ง U-Curve	เส้นโค้ง W-Curve
ตัวอย่างในธุรกิจโรงแรม/ท่องเที่ยว	พนักงานที่ถูกส่งไปประจำสาขาต่างประเทศเผชิญความเครียดในช่วง 3–6 เดือนแรก	พนักงานที่กลับจากปฏิบัติงานต่างประเทศ 2 ปี รู้สึกไม่คุ้นเคยกับวิธีทำงานแบบเดิมในไทย

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

งานวิจัยเชิงคุณภาพของ Ferdiansyah และ Dewi (2026) ที่ศึกษานักวิชาการชาวอินโดนีเซียที่กลับจากการศึกษาในสหรัฐอเมริกายืนยันว่า กระบวนการปรับตัวย้อนกลับตามกรอบ W-Curve สามารถอธิบายความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับชีวิตและการทำงานตามปกติในบ้านเกิดได้อย่างชัดเจน แม้ในที่สุดบุคคลจะสามารถต่อรองและยอมรับอัตลักษณ์ใหม่ของตนได้ก็ตาม เช่นเดียวกับการศึกษาเยาวชนไทยที่เดินทางกลับจากโครงการแลกเปลี่ยนต่างประเทศของ Talawanich, Jianvittayakit และ Wattanacharoensil

(2019) พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมช็อกย้อนกลับของกลุ่มตัวอย่างเยาวชนไทยมีความเบี่ยงเบนไปจากกรอบตะวันตกดั้งเดิม โดยส่วนใหญ่แสดงกลยุทธ์การรับมือแบบ “ปรับสังคมใหม่เชิงบวก แบบตั้งรับ (Resocialised Optimistic-passive)” และมีแนวโน้มของเส้นโค้งที่เอียงไปทางซ้ายมากกว่ารูปแบบตะวันตกสะท้อนว่าบริบททางสังคมวัฒนธรรมไทยมีอิทธิพลต่อรูปแบบการปรับตัวย้อนกลับอย่างมีนัยสำคัญ

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

องค์ความรู้เรื่องการช็อกทางวัฒนธรรมและเส้นโค้งการปรับตัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยเฉพาะพนักงานที่ถูกส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศในเครือโรงแรมหรือสายการบินระหว่างประเทศ ตลอดจนพนักงานท้องถิ่นที่กลับจากการฝึกงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศแล้วเข้าทำงานในองค์กร ผู้บริหารควรวางแผนสนับสนุนด้านจิตใจให้สอดคล้องกับระยะของเส้นโค้งการปรับตัว เช่น จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในช่วงวิกฤตของการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ และจัดโปรแกรมเตรียมความพร้อมก่อนกลับประเทศเพื่อลดผลกระทบของวัฒนธรรมช็อกย้อนกลับ ซึ่งหากละเลยอาจนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงและการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพด้านสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้องค์ความรู้ในหัวข้อนี้ยังช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจสถานะทางอารมณ์ของนักท่องเที่ยวเองในระหว่างการเดินทาง ซึ่งสามารถนำไปออกแบบบริการที่ตอบสนองความต้องการทางจิตใจของนักท่องเที่ยวในแต่ละช่วงของการเดินทางได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5.3 กระบวนการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมด้วยเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรม

เครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรม (Cultural Assimilator) เป็นวิธีการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมเชิงโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นโดย Fiedler, Mitchell และ Triandis (1971) โดยมีหลักการพื้นฐาน คือ การนำเสนอเหตุการณ์วิกฤตซึ่งเป็นสถานการณ์การปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมที่มักก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการตีความคลาดเคลื่อนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พิจารณาทางเลือกในการตีความพฤติกรรมของคู่สนทนาต่างวัฒนธรรม จากนั้นผู้ฝึกอบรมจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่อธิบายว่าคำตอบใดสอดคล้องกับกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมของเจ้าของวัฒนธรรมนั้นมากที่สุด กระบวนการนี้เรียกว่า Isomorphic Attribution คือ เป็นการฝึกให้ผู้เรียนสามารถตีความพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยกรอบอ้างอิงเดียวกับที่เจ้าของวัฒนธรรมใช้ตีความพฤติกรรมของตนเองแทนที่จะตีความผ่านกรอบอ้างอิงของวัฒนธรรมตนเอง

ในระยะแรกเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมถูกพัฒนาแบบเจาะจงคู่วัฒนธรรม เช่น ชุดฝึกอบรมสำหรับชาวอเมริกันที่จะไปปฏิบัติงานในประเทศอิหร่าน ไทย หรือกลุ่มประเทศอาหรับ ต่อมา Brislin (1986) ได้พัฒนาต่อยอดเป็น Culture-General Assimilator ซึ่งรวบรวมเหตุการณ์วิกฤตจำนวน 100 เหตุการณ์ ที่สะท้อนประสบการณ์ร่วมของผู้ย้ายถิ่นชั่วคราว โดยไม่จำกัดคู่วัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเป็นการเฉพาะ ครอบคลุมแนวคิดสำคัญ เช่น ความวิตกกังวล ความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง การแบ่งแยกกลุ่มในกลุ่มนอก และการเผชิญหน้ากับอคติของตนเอง วิธีการนี้มีข้อได้เปรียบตรงที่สามารถนำไปใช้ได้กับผู้ที่เดินทางไปหลากหลายประเทศ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง

หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนประสิทธิผลของแนวทางนี้ปรากฏในการศึกษาของ Herfst, Van Oudenhoven และ Timmerman, (2008) ที่ประเมินความตรง (Validity) ของเหตุการณ์วิกฤตจำนวน 21 เหตุการณ์ในโปรแกรมฝึกอบรมประสิทธิผลข้ามวัฒนธรรมของสามประเทศตะวันตกโดยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญจากออสเตรเลีย เยอรมนี และเนเธอร์แลนด์ มีความเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพข้ามวัฒนธรรมของแต่ละคำตอบและความสามารถในการตอบเหตุการณ์วิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะส่วนบุคคล โดยเฉพาะความเปิดกว้างทางความคิดและความเห็นอกเห็นใจเชิงวัฒนธรรม

กระบวนการสร้างเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ได้แก่ การเก็บรวบรวมเหตุการณ์วิกฤตจากประสบการณ์จริงของผู้ที่เคยปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม การคัดกรอง และตรวจสอบความตรงของเหตุการณ์โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งจากวัฒนธรรมต้นทางและปลายทาง การเขียนตัวเลือกคำอธิบายพฤติกรรมหลายแบบพร้อมระบุคำอธิบายที่ถูกต้องที่สุดในเชิงวัฒนธรรม และการนำไปทดลองใช้พร้อมปรับปรุงซ้ำจนกว่าจะได้ชุดเหตุการณ์ที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ กระบวนการนี้ยังคงถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องในบริบทร่วมสมัย เช่น การป้องกันปัญหาการปรับตัวของพนักงานในองค์กรข้ามชาติ เครื่องมื่อดังกล่าวนี้เป็นเครื่องมือฝึกอบรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากพนักงานส่วนหน้าต้องเผชิญสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหลากหลายสัญชาติในระยะเวลาสั้นๆ อยู่เสมอ ผู้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมของโรงแรม สายการบิน หรือบริษัทนำเที่ยว สามารถพัฒนาชุดเหตุการณ์วิกฤตเฉพาะบริบทของธุรกิจตนเอง เช่น สถานการณ์ความไม่พอใจของแขกชาวญี่ปุ่นต่อความล่าช้าของบริการ หรือการตีความท่าทีเฉยๆ ของแขกชาวสแกนดิเนเวียว่าเป็นความไม่พอใจ ทั้งที่แท้จริงเป็นเพียงรูปแบบการสื่อสารตามปกติของวัฒนธรรมนั้นแล้วนำมาออกแบบเป็นแบบฝึกหัดวิเคราะห์สถานการณ์ (Case-based Training) ที่ให้พนักงานฝึกตีความพฤติกรรมของแขกผ่านกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง วิธีการนี้มีต้นทุนต่ำสามารถทำซ้ำได้และวัดผลได้ชัดเจนกว่าการบรรยายความรู้ทางวัฒนธรรมทั่วไป จึงเหมาะสำหรับการฝึกอบรมพนักงานจำนวนมากในระยะเวลาจำกัดก่อนเข้าสู่ฤดูกาลท่องเที่ยว

5.4 แนวทาง “Learning How to Learn” ของ McCaffery: การสังเกต การสะท้อนตนเอง และการรับมือกับสถานการณ์กำกวม

หากเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมเน้นการฝึกอบรมที่มีโครงสร้างชัดเจนโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ออกแบบเนื้อหาล่วงหน้า แนวทางของ McCaffery (1993) กลับเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยมองว่าเนื่องจากบริบททางวัฒนธรรมที่บุคคลต้องเผชิญมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมที่ดีที่สุดจึงมิใช่การถ่ายทอดความรู้เฉพาะวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งให้ครบถ้วน แต่คือการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระที่บุคคลสามารถนำไปใช้ปรับตัวกับสถานการณ์ทางวัฒนธรรมใดๆ ก็ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต แนวคิดนี้สอดคล้องกับปรัชญาการฝึกอบรมของหน่วยงานอย่าง Peace Corps ที่ยึดหลักการว่าผู้เรียนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และเป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมคือการสร้างความสามารถใน “การเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร” มากกว่าการท่องจำเนื้อหาสำเร็จรูป

องค์ประกอบสำคัญของแนวทาง Learning How to Learn ประกอบด้วยทักษะหลักสามประการที่เชื่อมโยงกัน

1. ทักษะการสังเกต (Observation) หมายถึง ความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมภาษากายและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในวัฒนธรรมใหม่อย่างเป็นระบบ โดยระงับการตัดสินคุณค่าไว้ก่อนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดก่อนจะสรุปความหมาย

2. ทักษะการสะท้อนตนเอง (Self-reflection) เป็นกระบวนการทบทวนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างสมมติฐานทางวัฒนธรรมของตนเองกับสิ่งที่สังเกตพบ งานวิจัยของ Richter, Kortsch และ Kauffeld (2020) ศึกษาพนักงานบริษัทข้ามชาติในหกประเทศยืนยันว่า การสะท้อนคิดหลังการฝึกอบรมมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการนำความรู้ไปใช้เรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการต่อเนื่องในการทำงานจริง

3. ความสามารถในการทนต่อสถานการณ์กำกวม (Tolerance of Ambiguity) หมายถึง ความสามารถในการดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงทางจิตใจในสถานการณ์ที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจนหรือกฎเกณฑ์ที่คุ้นเคยโดยไม่ด่วนตัดสินหรือหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์นั้น การศึกษาของ Caligiuri และ Caprar (2023) สัมภาษณ์วิชาชีพระดับโลกเกือบ 500 คน พบว่า ความอ่อนน้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Humility) ร่วมกับความสามารถในการทนต่อสถานการณ์กำกวมและประสบการณ์ระหว่างประเทศเป็นตัวทำนายสำคัญของความสามารถในการปรับการตอบสนองเชิงวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานได้อย่างแม่นยำ

ตาราง 5.3 นำเสนอหลักของแนวทาง Learning How to Learn

ทักษะ	นิยาม	วิธีฝึกในทางปฏิบัติ (บริบทท่องเที่ยว/บริการ)
การสังเกต (Observation)	ความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมภาษากาย และรูปแบบปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ โดยระงับการตัดสินคุณค่าไว้ก่อน	บันทึกพฤติกรรมแขก เช่น รูปแบบการสั่งอาหาร ระยะห่างในการสนทนาลงในบันทึก การเรียนรู้ (learning log)
การสะท้อนตนเอง (Self-reflection)	ทบทวนประสบการณ์เพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างสมมติฐานทางวัฒนธรรมของตนเองกับสิ่งที่สังเกตพบ	นำบันทึกการเรียนรู้มาสะท้อนคิดร่วมกันในการประชุมทีมประจำสัปดาห์
การทนต่อสถานการณ์กำกวม (Tolerance of Ambiguity)	ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงทางจิตใจในสถานการณ์ที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจนโดยไม่ด่วนตัดสินหรือหลีกเลี่ยง	ฝึกตั้งคำถามเปิดและสังเกตเพิ่มเติมเมื่อแขกแสดงอาการไม่พอใจโดยไม่ระบุสาเหตุชัดเจน

ที่มา: สังเคราะห์จาก McCaffery (1993)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าจุดเด่นของแนวทาง McCaffery คือ การเปลี่ยนบทบาทของผู้เรียนจากผู้รับความรู้แบบเฉื่อย (Passive Recipient) มาเป็นนักวิจัย (Self as researcher) ที่ตั้งสมมติฐานทดสอบและปรับปรุงความเข้าใจต่อวัฒนธรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความยั่งยืนมากกว่าการอาศัยความรู้สำเร็จรูปที่อาจล้าสมัยหรือไม่ครอบคลุมสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ผู้เรียนต้องเผชิญจริง แนวทางนี้จึงมักถูกใช้ควบคู่กับเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมในหลักสูตรฝึกอบรมที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ใช้เครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างพื้นฐานความเข้าใจในระยะเริ่มต้น และใช้แนวทาง Learning How to Learn เพื่อสร้างความสามารถในการเรียนรู้ต่อยอดด้วยตนเองในระยะยาว

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

ในบริบทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่ต้องเผชิญนักท่องเที่ยวสัญชาติใหม่ๆ อยู่เสมอโดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งหมด แนวทาง Learning How to Learn จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการฝึกอบรมเฉพาะวัฒนธรรม ผู้ประกอบการควรปลูกฝังให้พนักงานมีนิสัยการสังเกตพฤติกรรมแขกอย่างเป็นระบบ เช่น การสังเกตรูปแบบการสั่งอาหาร ระยะห่างในการสนทนา หรือน้ำเสียงเมื่อร้องเรียน แล้วบันทึกเป็นบันทึกการเรียนรู้เพื่อใช้สะท้อนคิดร่วมกันในการประชุมทีมประจำสัปดาห์ ขณะเดียวกันควรฝึกให้พนักงานทนต่อสถานการณ์กำกวมได้ดีขึ้น เช่น กรณีที่แขกแสดงอาการไม่พอใจแต่ไม่ได้รับสาเหตุชัดเจน พนักงานที่มีความทนทานต่อความกำกวมสูงจะสามารถตั้งคำถามและสังเกตเพิ่มเติม และหาทางแก้ไขได้อย่างใจเย็นแทนที่จะตอบสนองด้วยความวิตกกังวลหรือการตั้งรับ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและภาพลักษณ์ขององค์กร

5.5 กระบวนการแก้ไขความเข้าใจผิดและความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

ความเข้าใจผิดข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Misunderstanding) เกิดขึ้นเมื่อคู่สนทนาตีความสารหรือพฤติกรรมของกันและกันผ่านกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมของตนเองโดยไม่รู้ตัวจนนำไปสู่การตีความคลาดเคลื่อนจากเจตนาที่แท้จริงของผู้ส่งสาร แม้ความเข้าใจผิดจะเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงได้ยากในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม แต่หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมก็อาจบานปลายกลายเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์และประสิทธิภาพการทำงาน การวิเคราะห์เชิงลึกของ Guo (2025) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมด้วยวิธีการสำรวจ พบว่า กลุ่มที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งเฉพาะทางมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฝึกฝนที่เป็นระบบ มิใช่คุณสมบัติติดตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้

กระบวนการแก้ไขความเข้าใจผิดและความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมสามารถสังเคราะห์จากแนวคิดหลัก (เช่น Bennett, 1986, 1993; Fiedler et al., 1971; Gikas & Tagkas, 2024) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตระหนักรู้ว่าเกิดความเข้าใจผิดขึ้น (Recognition) ซึ่งอาศัยความไวต่อสัญญาณความไม่สอดคล้องทั้งทางวาจาและอวัจนภาษา

2. การระงับปฏิบัติการประเมินค่าทันที (Withholding Judgment) เพื่อไม่ด่วนตัดสินว่าฝ่ายใดถูกหรือผิดตามกรอบวัฒนธรรมของตนเอง
3. การแสวงหาคำอธิบายทางวัฒนธรรมของพฤติกรรมที่สังเกตพบ (Culture-based reframing) เพื่อทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมดังกล่าวมีความหมายอย่างไรในกรอบอ้างอิงของอีกฝ่าย
4. การสื่อสารเพื่อต่อรองความหมายร่วมกัน (Negotiating shared meaning)

Gikas และ Tagkas (2024) เสนอกรอบการวิเคราะห์ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาบรรยากาศการสื่อสารที่ส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างสายสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกันมากกว่าการเจรจาแบบแบ่งผลประโยชน์ที่มักทำให้ความสัมพันธ์เสียหายในระยะยาว ในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งมีความซับซ้อนหรือมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Mediator) มีความสำคัญเพิ่มขึ้น การทบทวนวรรณกรรมของ Karanikola และ Panagiotopoulos (2025) ชี้ให้เห็นว่า ผู้ไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องมีทั้งกรอบความคิด ทักษะ และหลักการพื้นฐานที่ยึดถือค่านิยมสากล เช่น ความเสมอภาค การเคารพ อัตลักษณ์ ความอดทนอดกลั้น การรับฟังอย่างตั้งใจ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมการต่อรองอัตลักษณ์ (Identity Negotiation) ระหว่างคู่กรณีที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งบทบาทนี้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นตามระดับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของสังคมและองค์กรร่วมสมัย

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

ความเข้าใจผิดข้ามวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งในสถานการณ์การร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งหากพนักงานตีความน้ำเสียงหรือท่าทีของแขกผ่านกรอบวัฒนธรรมของตนเองเพียงอย่างเดียวอาจนำไปสู่การตอบสนองที่ไม่เหมาะสมและทำให้ความไม่พอใจบานปลาย องค์กรควรฝึกอบรมพนักงานให้ใช้กระบวนการสี่ขั้นตอนข้างต้นอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการระงับการตัดสินทันทีและการแสวงหาคำอธิบายเชิงวัฒนธรรมก่อนตอบสนอง นอกจากนี้ ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีลูกค้าและพนักงานหลากหลายวัฒนธรรมจำนวนมาก เช่น เครือโรงแรมนานาชาติหรือสายการบินควรพิจารณาจัดตั้งบทบาทผู้ประสานงานหรือผู้ไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะเพื่อรับมือกับกรณีความขัดแย้งที่ซับซ้อนเกินกว่าที่พนักงานส่วนหน้าจะจัดการได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาว

5.6 การประเมินและติดตามพัฒนาการด้านสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิใช่เป้าหมายที่บรรลุแล้วจบสิ้น หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต จึงจำเป็นต้องมีระบบการประเมินและติดตามพัฒนาการอย่างสม่ำเสมอ Deardorff (2020) ชี้ว่า การประเมินสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในปัจจุบันได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการวัดผลครั้งเดียวเพื่อตัดสินคุณสมบัติไปสู่การประเมินเพื่อพัฒนาที่ให้อาสาสมัครย้อนกลับแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งคือ ความซับซ้อนของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเองที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวนมากทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จึงไม่ควรประเมินสมรรถนะข้าม

วัฒนธรรมด้วยเครื่องมือเพียงชิ้นเดียวหรือ ณ จุดเวลาเดียว แต่ควรแยกส่วนสมรรถนะออกเป็นองค์ประกอบย่อยแล้วจัดวางแผนที่ (Mapping) เชื่อมโยงเป้าหมาย ผลลัพธ์ หลักฐาน เกณฑ์การให้ คะแนนและวิธีการประเมินเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Blair, 2017)

ในทางปฏิบัติ เครื่องมือประเมินสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยเครื่องมือประเภทการรายงานตนเอง (Self-report) เช่น เครื่องมือประเมินระดับความสามารถทางวัฒนธรรม (Intercultural Development Inventory) ที่อ้างอิงจาก DMIS ดังกล่าวข้างต้น และเครื่องมือประเภทการประเมินจากผู้อื่น (Peer/other Assessment) ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดของการประเมินตนเองที่อาจมีความคลาดเคลื่อนเชิงระบบ งานวิจัยของ Koc (2021) ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการได้เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองด้านความตระหนักรู้ข้ามวัฒนธรรมของพนักงานกับผลการทดสอบความรู้เชิงวัฒนธรรม และพบปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Dunning-Kruger effect กล่าวคือ พนักงานที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมต่ำมักประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินจริง ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการออกแบบระบบประเมินในองค์กรคือ การพึ่งพาแบบประเมินตนเองเพียงอย่างเดียวอาจให้ภาพที่คลาดเคลื่อนจากความสามารถที่แท้จริง จึงควรใช้วิธีการประเมินแบบผสมผสานที่รวมทั้งการประเมินตนเอง การประเมินจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงผ่านสถานการณ์จำลองหรือเหตุการณ์วิกฤต

นอกจากการประเมินระดับบุคคลแล้ว การติดตามพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในระดับองค์กรยังควรผนวกรวมเข้ากับระบบการพัฒนาบุคลากรตามวงจรวางแผน-ปฏิบัติ-ประเมิน-ปรับปรุง (Plan-Do-Check-Act) องค์กรควรกำหนดเป้าหมายสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมที่ชัดเจนตามตำแหน่งงาน ดำเนินการฝึกอบรมตามแนวทางที่กล่าวมาในหัวข้อก่อนหน้านี้ ประเมินผลด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงหลักสูตรและวางแผนพัฒนารายบุคคลต่อไปเป็นวงจรต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการที่ว่าสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมพัฒนาผ่านประสบการณ์สะสม และการสะท้อนคิดซ้ำๆ มิใช่ผ่านการฝึกอบรมเพียงครั้งเดียว

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการควรผนวกการประเมินสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริมที่แยกออกจากการประเมินผลงานปกติ แนวทางที่นำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน การใช้แบบประเมินความพึงพอใจของแขกที่ระบุประเด็นด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะเป็นแหล่งข้อมูลย้อนกลับเพิ่มเติม การจัดสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินทักษะเชิงพฤติกรรมที่แบบสอบถามการรายงานตนเองไม่สามารถวัดได้ครบถ้วน และการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานการเรียนรู้ที่บันทึกเหตุการณ์วิกฤตที่พนักงานเผชิญพร้อมบันทึกการสะท้อนคิดตลอดระยะเวลาการทำงาน ระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุความต้องการฝึกอบรมได้อย่างตรงจุด

5.7 บทสรุป

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมผ่านกรอบ DMIS ผ่านกระบวนการปรับตัวทางจิตใจที่อธิบายด้วยเส้นโค้งการปรับตัว ผ่านวิธีการฝึกอบรมเชิงโครงสร้างอย่างเครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรมและแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบ Learning How to Learn ไปจนถึงกระบวนการจัดการความขัดแย้งและระบบการประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นร่วมกันว่าสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิใช่ คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือหยุดนิ่งตายตัว หากแต่เป็นความสามารถที่พัฒนาได้อย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการที่มีทั้งมิติทางปัญญา อารมณ์ และพฤติกรรม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการแล้ว การนำองค์ความรู้เชิงกระบวนการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ยกระดับคุณภาพการบริการ สร้างประสบการณ์เชิงบวกแก่นักท่องเที่ยวและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในตลาดท่องเที่ยวโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5.8 แบบฝึกหัด

1. จากสถานการณ์ต่อไปนี้ พนักงานต้อนรับของโรงแรมแห่งหนึ่งกล่าวกับหัวหน้างานว่า “ไม่ว่าแขกจะมาจากประเทศไหนก็ตาม จริงๆ แล้วทุกคนก็ต้องการสิ่งเดียวกันคือ การบริการที่รวดเร็วและสุภาพ ไม่เห็นต้องไปใส่ใจเรื่องวัฒนธรรมอะไรให้มากความ” จงวิเคราะห์ว่าพนักงานในสถานการณ์ดังกล่าวอยู่ในระยะใดของแบบจำลองพัฒนาการความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (DMIS) พร้อมทั้งเสนอแนวทางออกแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับระยะพัฒนาการนั้น

2. จงอธิบายความแตกต่างระหว่าง Culture Shock และ Reverse Culture Shock พร้อมยกตัวอย่างประกอบจากกรณีพนักงานโรงแรมเครือระหว่างประเทศที่ถูกส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศเป็นเวลา 2 ปี แล้วจึงเดินทางกลับมาปฏิบัติงานในประเทศไทย และเสนอแนวทางที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการเพื่อรองรับกระบวนการปรับตัวทั้งสองช่วง

3. แขกชาวต่างชาติท่านหนึ่งแสดงสีหน้าไม่พอใจและนั่งเงียบภายหลังได้รับอาหารที่สั่ง แต่ไม่ได้กล่าวคำร้องเรียนใดๆ จงประยุกต์ใช้แนวทาง Learning How to Learn ของ McCaffery (การสังเกต การสะท้อนตนเอง และการทนต่อสถานการณ์กำกวม) ร่วมกับกระบวนการแก้ไขความเข้าใจผิดทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อออกแบบแนวทางการตอบสนองของพนักงานต่อสถานการณ์นี้อย่างเป็นขั้นตอน

4. ออกแบบระบบประเมินและติดตามพัฒนาการสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมสำหรับพนักงานต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมขนาดกลาง (100 ห้อง) แห่งหนึ่ง โดยระบุ (ก) เครื่องมือประเมินที่ใช้อย่างน้อย 2 ประเภท (ข) ความถี่ในการประเมิน และ (ค) วิธีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามวงจรวางแผน-ปฏิบัติ-ประเมิน-ปรับปรุง (Plan-Do-Check-Act)

5.9 เอกสารอ้างอิง

- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Education for the Intercultural Experience*, 2, 21-71.
- Bennett, M. J., & Hammer, M. (2017). Developmental model of intercultural sensitivity. *The international encyclopedia of intercultural communication*, 1(10), 1-10.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Blair, S. G. (2017). Mapping intercultural competence: Aligning goals, outcomes, evidence, rubrics, and assessment. In D. K. Deardorff & L. Arasaratnam-Smith (Eds.), *Intercultural competence in higher education* (pp. 110-123). USA: Routledge.
- Brislin, R. W. (1986). A culture general assimilator: Preparation for various types of sojourn. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 215-234.
- Caligiuri, P., & Caprar, D. V. (2023). Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2429-2450.
- Deardorff, D. K. (2020). Defining, developing and assessing intercultural competence. In R. Rings & S. Rasinger (Eds.), *The Cambridge handbook of intercultural communication*. UK: Cambridge University Press.
- Ferdiansyah, S., & Dewi, S. M. (2026). Reverse culture shock: I feel like I don't belong there anymore. *Intercultural Education*, 37(3), 426-432.
- Fiedler, F. E., Mitchell, T., & Triandis, H. C. (1971). The culture assimilator: An approach to cross-cultural training. *Journal of Applied Psychology*, 55(2), 95-102.
- Gao, L., Lu, Y., Zhang, N., Wang, Y., Yang, W., & Deng, X. (2023). Psychological resilience-based multifactorial framework of expatriate adjustment. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3907-3924
- Gikas, G., & Tagkas, P. (2024). Conflict resolution in intercultural business contexts: An interdisciplinary and reflective framework. *WSEAS Transactions on Business and Economics* 21, 2399-2409.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-Curve Hypothesis *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.

- Guo, W. (2025). Conflict resolution in intercultural communication: Strategies for managing cultural conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 73.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443.
- Herfst, S. L., Van Oudenhoven, J. P., & Timmerman, M. E. (2008). Intercultural effectiveness training in three Western immigrant countries: A cross-cultural evaluation of critical incidents. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(1), 67-80.
- Karanikola, Z., & Panagiotopoulos, G. (2025). Identity negotiation and conflict resolution in contemporary multicultural settings: The contribution of intercultural mediators. *Genealogy*, 9(1), 18-41.
- Koc, E. (2021). Intercultural competence in tourism and hospitality: Self-efficacy beliefs and the Dunning Kruger effect. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 175-184.
- Lee, Y. S. (2021). Model of expatriates' job performance based on cross-cultural adjustment to work stress and work adaptation. *Theoretical Economics Letters*, 11(3), 540-557.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7(45-51).
- Martin, J. N. (1984). The intercultural reentry: Conceptualization and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 8(2), 115-134.
- McCaffery, J. A. (1993). Independent effectiveness and unintended outcomes of cross-cultural orientation and training. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp. 219-240). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 4, 177-182.
- Richter, S., Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2020). Understanding learning spillover: The major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 513-532.
- Selmer, J. (1999). Culture shock in China?: Adjustment pattern of western expatriate business managers. *International Business Review*, 8(5), 515-534.
- Sierra-Huedo, M. L., & Agualeles, M. (2025). Welcoming differences: Cross-cultural communication activities and strategies for enhancing interculturality among students. *Education Sciences*, 16(1), 3.

- Talawanich, S., Jianvittayakit, L., & Wattanacharoensil, W. (2019). Following a wonderful overseas experience: What happens when Thai youths return home? *Tourism Management Perspectives*, 31, 269-286.
- Vidović, M. (2024). The dynamics of cross-cultural learning: A U-shaped journey? *Journal of accounting and management*, 14(1), 35-48.
- Zapf, M. K. (1991). Cross-cultural transitions and wellness: Dealing with culture shock. *International journal for the advancement of counselling*, 14(2), 105-119.

ประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

เมื่อบุคคลจากต่างพื้นฐานทางวัฒนธรรมสื่อสารระหว่างกัน จะสามารถประเมินได้อย่างไร้ว่าการสื่อสารนั้นบรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง เพราะการที่คู่สนทนาสามารถพูดคุยกันได้โดยไม่มีการโต้แย้ง มิได้หมายความว่าเกิดความเข้าใจร่วมกันอย่างแท้จริง ในทางกลับกัน ความขัดแย้งบางรูปแบบก็อาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้เช่นกัน

บทที่ 6 นี้จึงมุ่งอธิบาย “ประสิทธิผล” ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การนิยามความหมายและตัวชี้วัดที่ใช้ในทางวิชาการ ปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล บทบาทของการรับรู้และการป้อนกลับในการประเมินผล อุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิผล แนวทางเสริมสร้างความยั่งยืน ไปจนถึงกรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว องค์ความรู้ในบทนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่เป็นอุตสาหกรรมที่สินค้าหลักคือประสบการณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมแทบทุกจุดสัมผัส ไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับส่วนหน้า มัคคุเทศก์ พนักงานเสิร์ฟ หรือเจ้าหน้าที่สายการบิน ความสามารถในการประเมินและยกระดับประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจึงเชื่อมโยงโดยตรงกับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ชื่อเสียงของแบรนด์ และผลประกอบการขององค์กร

6.1 นิยามและตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

นิยามของประสิทธิผล

ในวงวิชาการด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมยังไม่มีนิยามของ “ประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม” ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันเพียงหนึ่งเดียว เนื่องจากนักวิชาการแต่ละสำนักให้น้ำหนักกับองค์ประกอบที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่ (เช่น Byram & Zarate, 1996; Edelstein, 2014; Fantini, 2020; Martin & Nakayama, 2000) เห็นพ้องว่า วรรณกรรมด้านนี้มีคำศัพท์ที่ถูกใช้อธิบายความสามารถและผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม เช่น intercultural competence, intercultural sensitivity, intercultural effectiveness และ intercultural communicative competence ซึ่งแต่ละคำมีขอบเขตความหมายที่ทับซ้อนกันแต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด แต่คำที่ครอบคลุมและถูกใช้อย่างกว้างขวางที่สุดคือ “สมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communicative Competence: ICC)” ที่ผนวก รวมทั้งมีติภาษา มีจิตความสัมพันธ์ และมีวัฒนธรรมเข้าไว้ด้วยกัน

ในทางทฤษฎีการสื่อสาร นักวิชาการนิยมแยกแนวคิดประสิทธิผล (Effectiveness) ออกจากความเหมาะสม (Appropriateness) อย่างชัดเจน Koester และ Lustig (2015) อธิบายว่า สมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่แท้จริงต้องประกอบด้วยสองมิติควบคู่กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารได้จริง (Effectiveness) และการกระทำนั้นเป็นที่ยอมรับได้ตามบรรทัดฐานของบริบททางวัฒนธรรมนั้นๆ (Appropriateness) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การสื่อสารที่ “ได้ผล” แต่ขัดต่อค่านิยมท้องถิ่นอย่างรุนแรงก็อาจถือว่าการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์ได้

แนวคิดร่วมสมัยอีกกระแสหนึ่งที่มองประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในเชิงกระบวนการ ต่อเนื่องมากกว่าสถานะคงที่มาจากทฤษฎีการบริหารจัดการความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน (Anxiety/Uncertainty Management Theory) ของ Gudykunst (1995) ที่ Khukhlaev, Novikova และ Chernaya (2022) นำมาศึกษาในกลุ่มนักศึกษาต่างชาติที่พำนักในรัสเซียจำนวน 337 คน ผลการศึกษาชี้ว่า ประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเกิดขึ้นเมื่อผู้สื่อสารสามารถบริหารจัดการระดับความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ โดยพบว่าความตระหนักรู้ระหว่างบุคคลช่วยลดความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มและเพิ่มระดับประสิทธิผลที่รับรู้ได้โดยตรง มุมมองนี้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลมิใช่สถานะที่เกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นกระบวนการที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องตลอดความสัมพันธ์ จากข้อมูลข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หมายถึง ระดับความสำเร็จที่คู่สนทนาซึ่งมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกันสามารถบรรลุความเข้าใจร่วมกัน บรรลุเป้าหมายของการปฏิสัมพันธ์ที่ตั้งไว้ และรักษาความสัมพันธ์ในเชิงบวกไว้ได้ โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความรู้สึกไม่พึงประสงค์อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นเกินความจำเป็น

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ประสิทธิผลเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรม นักวิจัยจึงพยายามพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือวัดผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งพอสรุปกลุ่มตัวชี้วัดหลักได้ดังนี้

1. **ตัวชี้วัดด้านความเข้าใจร่วมกันและความแม่นยำในการรับสาร** เป็นตัวชี้วัดพื้นฐานที่สุด คือระดับที่ผู้รับสารตีความสารได้ตรงกับเจตนาที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อ Arasaratnam และ Doerfel (2005) พบจากการวิเคราะห์เครือข่ายเชิงความหมายในผู้ให้ข้อมูล 15 ประเทศว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนต่อสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความรู้ แรงจูงใจ ทักษะการฟัง ประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านมา และมุมมองแบบสากลนิยมมากกว่าการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดทางอ้อมของประสิทธิผลได้

2. **ตัวชี้วัดด้านการประเมินตนเองและความสัมพันธ์เชิงจิตวิทยา** เช่น ระดับความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มและการรับรู้ถึงความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของคู่สนทนา ดังที่อภิปรายไว้ในงานของ Khukhlaev, Novikova และ Chernaya (2022) ที่ยืนยันว่า ตัวแปรทางจิตวิทยาเหล่านี้สามารถใช้คาดการณ์ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. **ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในสถานการณ์จริง** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายด้าน เช่น ความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม ความผ่อนคลายในการปฏิสัมพันธ์ การให้เกียรติคู่สนทนา ทักษะการส่งสาร การรักษาอัตลักษณ์ของตน และการบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์ ดังที่ปรากฏในมาตรวัดประสิทธิผลการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ใช้ในงานของ Liu, Fathi และ Rahimi, (2025) ที่ศึกษาผู้เรียนภาษาอังกฤษที่สื่อสารข้ามวัฒนธรรมผ่านโปรแกรมความร่วมมือทางไกล

4. ตัวชี้วัดเชิงองค์กรและผลลัพธ์ปลายทาง ในบริบทวิชาชีพ ตัวชี้วัดประสิทธิผลมักถูกแปลงเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เช่น คะแนนความรู้ ทักษะ และทักษะที่เพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรม ดังที่ปรากฏในการประเมินโครงการฝึกอบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของ Liu และคณะ (2015) ที่ใช้แบบวัด Clinical Cultural Competency Questionnaire (CCCQ) วัดการเปลี่ยนแปลงในมิติความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความใส่ใจในการเผชิญสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมก่อนและหลังการอบรม ผลการศึกษาพบว่ามิติ “ทักษะที่รับรู้ได้ด้วยตนเอง” มีพัฒนาการสูงสุด ในขณะที่มิติ “ทัศนคติ” เปลี่ยนแปลงช้าที่สุด สะท้อนว่าตัวชี้วัดแต่ละมิติของประสิทธิผลมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน และการประเมินประสิทธิผลที่รอบด้านจึงจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดหลายมิติร่วมกัน มิใช่มิติใดมิติหนึ่งเพียงลำพัง

ตาราง 6.1 ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

กลุ่มตัวชี้วัด	นิยามโดยสรุป	ตัวอย่างการวัดผล	แหล่งอ้างอิงหลัก
1. ความเข้าใจร่วมกันและองค์ประกอบเชิงสมรรถนะ	ระดับที่ผู้รับสารตีความสารตรงกับเจตนาของผู้ส่งสาร	ความรู้ แรงจูงใจ ทักษะการฟัง มุมมองสากลนิยม	Arasaratnam & Doerfel (2005)
2. ภาวะทางจิตใจและความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา	ระดับความวิตกกังวลและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมคู่สนทนา	Interpersonal Mindfulness Scale, Perceived Effectiveness of Communication measure	Khukhlaev, Novikova, & Chernaya (2022)
3. พฤติกรรมในสถานการณ์จริง	ความสามารถปรับพฤติกรรมที่สังเกตได้ในการปฏิสัมพันธ์	ความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม ความผ่อนคลาย การให้เกียรติคู่สนทนา ทักษะการส่งสาร	Liu, Fathi, & Rahimi (2023)
4. ผลลัพธ์เชิงองค์กรและปลายทาง	ผลลัพธ์ที่จับต้องได้หลังการฝึกอบรมหรือปฏิบัติงาน	คะแนนความรู้/ทักษะ/ทัศนคติก่อน-หลังอบรม (CCCQ)	Liu, Poirier, Butler, Comrie, & Pailden (2015)

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากตาราง 6.1 สามารถสังเคราะห์ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ

1. ความแม่นยำของความเข้าใจร่วมกัน
2. ภาวะทางจิตใจและคุณภาพความสัมพันธ์ของคู่สนทนา
3. พฤติกรรมการปรับตัวและการสื่อสารที่สังเกตได้
4. ผลลัพธ์เชิงภารกิจหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งสี่กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและมักถูกใช้ประกอบกันในการประเมินความสำเร็จของโปรแกรมหรือปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Sarwari และคณะ (2024) ว่า การขาดสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในวิชาชีพยุคปัจจุบัน โดยองค์ประกอบหลักที่กำหนดประสิทธิภาพ ได้แก่ ความตระหนักรู้และความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม ความสามารถทางภาษา ความเห็นอกเห็นใจ และความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ นิยามและตัวชี้วัดข้างต้นสามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ความแม่นยำในการเข้าใจร่วมกันสะท้อนผ่านความสามารถของพนักงานในการรับคำสั่งหรือความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ถูกต้องโดยไม่เกิดการตีความผิดพลาด ภาวะทางจิตใจและคุณภาพความสัมพันธ์สะท้อนผ่านคะแนนความพึงพอใจ และบทวิจารณ์บนแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น TripAdvisor หรือ Google Review รวมถึงระดับความมั่นใจและความวิตกกังวลของพนักงานเมื่อต้องให้บริการนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรม พฤติกรรมการปรับตัวที่สังเกตได้สะท้อนผ่านความสามารถของมัคคุเทศก์หรือพนักงานต้อนรับในการปรับภาษากาย น้ำเสียง และระยะห่างส่วนบุคคลให้เหมาะกับนักท่องเที่ยวแต่ละสัญชาติ ส่วนผลลัพธ์เชิงภารกิจ สะท้อนผ่านตัวเลขทางธุรกิจ เช่น อัตราการร้องเรียนที่ลดลง อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ และยอดขายบริการเสริม องค์การด้านการท่องเที่ยวและบริการจึงควรออกแบบระบบประเมินผลพนักงานที่ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้งสี่มิตินี้ร่วมกัน แทนที่จะพึ่งพาเพียงคะแนนความพึงพอใจปลายทางเท่านั้น เพราะดังที่งานวิจัยชี้ให้เห็นว่ามิติทัศนคติและความมั่นใจในการสื่อสารมักเปลี่ยนแปลงช้ากว่ามิติทักษะ การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนจึงต้องอาศัยการติดตามและเสริมสร้างอย่างต่อเนื่อง มิใช่การฝึกอบรมเพียงครั้งเดียว

6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ: ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจ

Spitzberg และ Chagnon (2009) ได้วิเคราะห์แบบจำลองสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมพบว่า องค์ประกอบที่ปรากฏซ้ำมากที่สุดแบบจำลองต่างๆ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ (Attitudes) และ แรงจูงใจ (Motivation) หรือที่มักเรียกโดยย่อว่ากรอบแนวคิด KSAM อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนทั้งสองได้ตั้งข้อสังเกตเชิงวิพากษ์ไว้ว่า ยังไม่มีความชัดเจนทางทฤษฎีมากพอว่าองค์ประกอบทั้งสี่นี้เป็นสภาวะหรือกระบวนการที่แยกขาดจากกันจริงหรือไม่ หรือแท้จริงแล้วมีปฏิสัมพันธ์ซ้อนทับกันอยู่ตลอดเวลา ข้อสังเกตนี้มีนัยสำคัญต่อการนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพราะชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง เช่น การให้ความรู้ผ่านการบรรยายอาจไม่เพียงพอต่อการยกระดับประสิทธิภาพโดยรวม หากไม่ได้พัฒนาองค์ประกอบอื่นควบคู่กันไปด้วย

ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ในบริบทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หมายรวมถึงทั้งความรู้เชิงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น เช่น ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมปฏิบัติ และความรู้เชิงกระบวนการเกี่ยวกับวิธีการปรับตัว

และสื่อสารข้ามวัฒนธรรม Arasaratnam และ Doerfel (2005) ระบุว่า ความรู้เป็นหนึ่งในสององค์ประกอบหลัก (ร่วมกับแรงจูงใจ) ที่ผู้ให้ข้อมูลจาก 15 ประเทศเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นแกนกลางของสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การศึกษาของ Liu และคณะ (2015) พบว่า มิติความรู้ในแบบวัด CCCQ ของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังผ่านการอบรมสองครั้ง แสดงว่าความรู้เป็นองค์ประกอบที่พัฒนาได้ค่อนข้างรวดเร็วผ่านการเรียนการสอนเชิงเนื้อหา อย่างไรก็ตาม ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันประสิทธิผลของการสื่อสารได้ เนื่องจากบุคคลอาจมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นมากแต่ยังไม่สามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม

ทักษะ (Skills)

ทักษะแตกต่างจากความรู้ตรงที่เป็นสมรรถนะเชิงกระทำ (Procedural Competence) มิใช่เพียงการรับรู้เชิงข้อเท็จจริง (Declarative Knowledge) กล่าวคือ บุคคลอาจมีความรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมเป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถแปลงความรู้นั้นเป็นการกระทำที่เหมาะสมได้ในสถานการณ์จริงที่มีความกดดันด้านเวลาหรืออารมณ์ร่วมด้วย Koester และ Lustig (2015) ตั้งข้อสังเกตว่า งานวิจัยด้านสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมส่วนใหญ่ยังคงวัดมิติทักษะผ่านแบบประเมินตนเองเป็นหลัก ซึ่งอาจไม่สะท้อนความสามารถเชิงพฤติกรรมที่แท้จริงในสถานการณ์เผชิญหน้า และเสนอว่าการศึกษาบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่ามีสมรรถนะสูงในสถานการณ์เฉพาะน่าจะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการได้มาซึ่งทักษะได้ดีกว่าการวัดด้วยแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว

ในแง่ของกระบวนการพัฒนา ทักษะเป็นองค์ประกอบที่ต้องอาศัยการฝึกปฏิบัติซ้ำในสถานการณ์จริงหรือใกล้เคียงจริงมากกว่าการรับฟังเนื้อหาเชิงทฤษฎี เนื่องจากเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงกล่อมเนื้อและปฏิกิริยาตอบสนองอัตโนมัติที่ต้องใช้เวลาสั่งสมผ่านการลองผิดลองถูกและได้รับป้อนกลับซ้ำหลายครั้ง ซึ่งต่างจากความรู้ที่สามารถถ่ายทอดผ่านการบรรยายได้ในระยะเวลาอันสั้น ด้วยเหตุนี้ องค์การที่ต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของบุคลากรจึงไม่อาจพึ่งพาการอบรมเชิงบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องออกแบบกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ฝึกปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง (รายละเอียดของตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาทักษะนี้ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 6.1)

ทัศนคติ (Attitudes)

ทัศนคติ หมายถึง ความเปิดกว้าง ความอยากรู้อยากเห็น ความเห็นอกเห็นใจ และการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยปราศจากอคติ Sarwari และคณะ (2024) แสดงความเห็นว่าการอ่อนไหวทางวัฒนธรรมและความเห็นอกเห็นใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ทัศนคติเป็นองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ช้าที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ดังที่ Liu และคณะ (2015) พบว่า มิติทัศนคติในแบบวัด CCCQ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดหลังการอบรมสองครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Khukhlaev และคณะ (2022) ที่ชี้ว่าองค์ประกอบเชิงจิตใจ เช่น ความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มและทัศนคติเชิงลบที่ฝังลึกต้องอาศัยความตระหนักรู้ระหว่างบุคคล และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนที่ยาวนานกว่าองค์ประกอบด้านความรู้หรือทักษะ

แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาและความตั้งใจที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้คนต่างวัฒนธรรม ซึ่ง Arasaratnam และ Doerfel (2005) ระบุว่า เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักเทียบเท่าความรู้ในการกำหนดสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่รับรู้ได้ แรงจูงใจมีบทบาทเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลแสวงหาโอกาสปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมด้วยตนเอง แม้จะยังขาดความรู้หรือทักษะที่สมบูรณ์ก็ตาม และในทางกลับกัน ความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มที่สูงเกินไปสามารถบั่นทอนแรงจูงใจในการปฏิสัมพันธ์ได้ แม้บุคคลนั้นจะมีความรู้และทักษะเพียงพอแล้วก็ตาม (Khukhlaev et al., 2022) แรงจูงใจจึงทำหน้าที่เป็นทั้ง “จุดเริ่มต้น” ที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และ “ตัวประคับประคอง” ที่ทำให้บุคคลยังคงพยายามสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต่อไปแม้เผชิญอุปสรรค

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งสี่มีอัตราการพัฒนาที่แตกต่างกัน และมีนัยสำคัญโดยตรงต่อการออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากรต่างกัน (ตาราง 6.2) กล่าวคือ การอบรมระยะสั้นครั้งเดียว เช่น ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 1 วัน อาจเพียงพอต่อการถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละสัญชาติ แต่ไม่เพียงพอต่อการปลูกฝังทัศนคติเชิงเปิดกว้างและแรงจูงใจในการให้บริการอย่างแท้จริง ซึ่งต้องอาศัยการหล่อหลอมผ่านประสบการณ์ตรงและการเป็นแบบอย่างจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง ส่วนทักษะ เช่น การปรับน้ำเสียง ภาษากาย และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สามารถพัฒนาได้ดีผ่านการฝึกปฏิบัติจำลองสถานการณ์ และการฝึกงานจริงหน้างาน ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรม สายการบิน หรือบริษัทนำเที่ยวจึงควรออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่มีสัดส่วนเวลาและวิธีการแตกต่างกันสำหรับแต่ละองค์ประกอบ แทนที่จะใช้รูปแบบการบรรยายเพียงอย่างเดียวซึ่งพัฒนาได้เฉพาะมิติความรู้ และควรมีการติดตามประเมินผลระยะยาว โดยเฉพาะมิติทัศนคติและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการให้บริการที่จริงใจและยั่งยืนต่อนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ตาราง 6.2 กรอบแนวคิด KSAM: องค์ประกอบ อัตราการพัฒนา และแนวทางที่เหมาะสม

องค์ประกอบ	นิยามโดยสรุป	อัตราการพัฒนา	แนวทางพัฒนาที่เหมาะสม	แหล่งอ้างอิงหลัก
ความรู้ (Knowledge)	ความรู้เชิงข้อเท็จจริงและกระบวนการเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น	เร็ว	การบรรยายเนื้อหาเชิงทฤษฎี	Liu, Poirier, Butler, Comrie, & Pailden (2015)
ทักษะ (Skills)	สมรรถนะเชิงกระทำที่แปลงความรู้เป็นพฤติกรรมจริง	ปานกลาง (ต้องฝึกซ้ำ)	การฝึกปฏิบัติจำลองสถานการณ์, การฝึกงานจริง	Koester & Lustig (2015); Liu, Fathi, & Rahimi (2023)

ตาราง 6.2 กรอบแนวคิด KSAM: องค์ประกอบ อัตราการพัฒนา และแนวทางที่เหมาะสม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามโดยสรุป	อัตราการพัฒนา	แนวทางพัฒนาที่เหมาะสม	แหล่งอ้างอิงหลัก
ทัศนคติ (Attitudes)	ความเปิดกว้าง ความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับความ แตกต่าง	ช้าที่สุด	ประสบการณ์ตรง, แบบอย่างจากหัวหน้า งาน, ระยะเวลาสะสม	Sarwari, Adnan, Rahamad, & Wahab (2024)
แรงจูงใจ (Motivation)	ความปรารถนาที่จะ ปฏิสัมพันธ์ข้าม วัฒนธรรม	แปรผันตามภาวะ ทางจิตใจ	การจัดการความวิตกกังวลระหว่างกลุ่ม	Arasaratnam & Doerfel (2005); Khukhlaev, Novikova, & Chernaya (2022)

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

6.3 บทบาทของการรับรู้และป้อนกลับต่อการประเมินความสำเร็จของการสื่อสาร

ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีได้ดำรงอยู่อย่างเป็นภววิสัย แต่ถูกตัดสินผ่านการรับรู้ของคู่สนทนาแต่ละฝ่ายเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาการรับรู้เพียงด้านเดียวมีข้อจำกัดสำคัญ ดังที่ Liu (2015) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า การใช้ข้อมูลรายงานตนเองเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานในงานวิจัยด้านนี้ แต่ผลการศึกษาก่อนหน้าของ Halm และคณะ (2012) พบว่า การฝึกอบรมไม่ได้เพิ่มความรู้ที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความรู้ที่รับรู้ได้ด้วยตนเองกลับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการศึกษาดังกล่าวอาจแสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมอาจประเมินการรับรู้สมรรถนะทางวัฒนธรรมของตนเองสูงเกินจริง ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดสำคัญของการอาศัยข้อมูลการรับรู้เพียงแหล่งเดียวในการประเมินประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การรับรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของการสื่อสารและการป้อนกลับที่ดีก็ยังถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมอีกชั้นหนึ่ง Gálvez-López (2025) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ในชั้นเรียนพหุวัฒนธรรมพบประเด็นความแปรผันเชิงวัฒนธรรม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1. การรับรู้ต่อการป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ 2. การป้อนกลับในฐานะรูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร และ 3. มิติทางอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ สิ่งที่วัฒนธรรมหนึ่งมองว่าเป็นการป้อนกลับที่ตรงไปตรงมาและมีประโยชน์ อีกวัฒนธรรมหนึ่งอาจรับรู้ว่าเป็นการวิพากษ์ที่รุนแรงและกระทบความสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดความรู้เท่าทันการป้อนกลับข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Feedback Literacy) ที่ Pazio Rossiter และ Bale (2023) เสนอไว้ว่า ทั้งผู้ให้และผู้รับป้อนกลับต้องมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัจจัยทางภาษาและวัฒนธรรมที่กำหนดรูปแบบการให้ป้อนกลับ มิเช่นนั้นกระบวนการป้อนกลับก็อาจกลายเป็นแหล่งที่มาของความเข้าใจผิดข้ามวัฒนธรรมเสียเอง สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Rovagnati และ Pitt (2022) ที่ระบุว่า การสนทนาป้อนกลับ

ข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นความตระหนักรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อความหลากหลายของแนวปฏิบัติด้านป้อนกลับ

บทบาทของการป้อนกลับต่อการปรับเทียบการรับรู้และพัฒนาประสิทธิภาพ

หากการรับรู้เพียงลำพังมีความเสี่ยงต่อการประเมินตนเองคลาดเคลื่อน การป้อนกลับจากภายนอกทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการปรับเทียบ (Calibrate) การรับรู้ให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ตัวอย่างเชิงประจักษ์มาจากการงานของ Rosen และคณะ (2004) ซึ่งออกแบบการอบรมทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้นักศึกษาแพทย์ผ่านการฝึกกับผู้ป่วยจำลองพร้อมการป้อนกลับจากอาจารย์ผู้ควบคุมทันทีหลังการฝึก ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีพัฒนาการอย่างมีนัยสำคัญในหลายด้าน เช่น การประเมินความเชื่อด้านสุขภาพ และการแจ้งข่าวร้าย แต่ที่น่าสนใจคือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในทักษะการสื่อสารกับครอบครัวผู้ป่วยและการทำงานร่วมกับทีม ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวอาจสะท้อนว่า การป้อนกลับที่กลุ่มตัวอย่างได้รับในประเด็นเหล่านี้ยังไม่เจาะจงหรือเข้มข้นเพียงพอ ตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพและความจำเพาะของการป้อนกลับมีผลโดยตรงว่าองค์ประกอบใดของสมรรถนะจะพัฒนาขึ้นจริง มิใช่เพียงการมีกระบวนการป้อนกลับเท่านั้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานทดลองของ Lane และคณะ (2013) ที่ศึกษาการฝึกทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมผ่านสภาพแวดล้อมเสมือนจริงร่วมกับระบบตัวเตอร้อัจฉริยะ ผลการทดลองพบว่า การป้อนกลับที่มีลักษณะทั่วไป (General Feedback) ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนทักษะไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ดีกว่าการป้อนกลับที่เจาะจงมากเกินไป (Concrete Feedback) แสดงว่ารูปแบบการป้อนกลับต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายการเรียนรู้ ไม่ใช่ยิ่งเจาะจงยิ่งดีเสมอไป

อีกประเด็นสำคัญเกี่ยวข้องกับแหล่งที่มาของการป้อนกลับ การศึกษาของ Yu และคณะ (2025) พบว่า แหล่งป้อนกลับที่ได้ผลดีควรมาจากภายนอกมากกว่าการสะท้อนตนเอง แต่ทั้งสองรูปแบบมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้พอๆ กัน โดยการป้อนกลับภายในช่วยกระตุ้นการสะท้อนคิดและการเติบโตส่วนบุคคล ขณะที่การป้อนกลับภายนอกให้แนวทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่า ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินความสำเร็จของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่รอบด้านควรผสมผสานทั้งสองแหล่งเข้าด้วยกัน มิใช่พึ่งพาแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงลำพัง

ข้อค้นพบข้างต้นมีนัยสำคัญโดยตรงต่อการออกแบบระบบประเมินผลบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. องค์กรไม่ควรพึ่งพาการประเมินตนเองของพนักงาน เช่น แบบสำรวจความมั่นใจในการให้บริการลูกค้าต่างชาติเพียงลำพัง เนื่องจากมีความเสี่ยงที่พนักงานจะประเมินสมรรถนะของตนเองสูงเกินจริงดังที่งานวิจัยชี้ให้เห็น แต่ควรผสมผสานกับการป้อนกลับจากภายนอกหลายแหล่ง เช่น คะแนนประเมินจากหัวหน้างาน ระบบประเมิน 360 องศาจากเพื่อนร่วมทีม และที่สำคัญที่สุดคือ การป้อนกลับโดยตรงจากนักท่องเที่ยวผ่านแบบสำรวจความพึงพอใจหรือบทวิจารณ์ออนไลน์

2. เนื่องจากการรับรู้ต่อการป้อนกลับที่ตีแปรผันตามวัฒนธรรม องค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายสัญชาติจึงควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้ตระหนักว่าพนักงานจากวัฒนธรรมที่เน้นความกลมเกลียวอาจไม่สามารถตอบรับการป้อนกลับเชิงตรงไปตรงมาแบบตะวันตก จึงควรปรับรูปแบบการป้อนกลับให้เหมาะสมกับภูมิหลังของผู้รับ

3. การบ่อนกลับที่มีประสิทธิผลควรมีความจำเพาะเจาะจงกับพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา เช่น การรับมือกับข้อร้องเรียนจากลูกค้าเฉพาะวัฒนธรรม มากกว่าการให้คำแนะนำเชิงกว้างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนด้านการฝึกอบรมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่วัดผลได้จริง มิใช่เพียงความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นโดยไม่มีพัฒนาการเชิงทักษะรองรับ

6.4 อุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

อุปสรรคในที่นี้มีใช้ปรากฏการณ์ใหม่ที่แยกจากประสิทธิผล แต่เป็นภาพสะท้อนด้านลบขององค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นประสิทธิผล วิธีการนี้สามารถช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างตัวชี้วัด ปัจจัย และกระบวนการรับรู้/บ่อนกลับ

อุปสรรคจากความล้มเหลวของตัวชี้วัดประสิทธิผล

หากประสิทธิผลถูกวัดผ่านตัวชี้วัด 4 กลุ่มตามที่กล่าวไว้ใน 6.1 ความล้มเหลวของแต่ละกลุ่มก็นำไปสู่อุปสรรคที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความเข้าใจร่วมกันคลาดเคลื่อนโดยไม่รู้ตัว

จุดที่อันตรายที่สุดมิใช่กรณีที่คุณสมทนารู้ตัวว่าไม่เข้าใจกัน แต่คือกรณีที่คิดว่าเข้าใจตรงกันแล้วทั้งที่จริงไม่ใช่ ยิ่งไปกว่านั้น ช่องว่างระหว่างมิติประสิทธิผลและความเหมาะสมที่ Koester และ Lustig (2015) กล่าวไว้ก็เป็นอุปสรรคในตัวเอง (ดูหัวข้อ 6.1) กล่าวคือ การสื่อสารที่บรรลุเป้าหมายแต่ขัดต่อบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของอีกฝ่าย แม้จะดูเหมือนสำเร็จในระยะสั้น แต่กลับบั่นทอนความไว้วางใจและความสัมพันธ์ในระยะยาว

2. ภาวะทางจิตใจแปรปรวนเกินควบคุม

เมื่อความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มสูงเกินระดับที่เหมาะสม บุคคลมักตอบสนองด้วยการถอนตัวจากการปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสารอย่างระมัดระวังเกินไปจนขาดความเป็นธรรมชาติ ซึ่งอีกฝ่ายอาจตีความว่าเป็นความเย็นชาหรือไม่จริงใจ

3. พฤติกรรมไม่ยืดหยุ่น

ในระหว่างการปฏิสัมพันธ์นั้น หากบุคคลไม่สามารถแสดงความยืดหยุ่นทางพฤติกรรมตามกรอบของ Liu และคณะ (2025) โดยบุคคลจะยึดติดกับรูปแบบการสื่อสารเดียวโดยไม่ปรับให้เข้ากับคู่สนทนาจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความใส่ใจหรือความเคารพ

อุปสรรคจากปัจจัยความรู้ ทักษะ ทักษะคติ และแรงจูงใจ ที่บกพร่อง

เมื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งในกรอบ KSAM ขาดหายหรืออ่อนแอจะก่อให้เกิดอุปสรรคเฉพาะที่สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความรู้บกพร่อง → การพึ่งพาแบบเหมารวม

เมื่อขาดความรู้เชิงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น บุคคลมักหันไปใช้ “ทางลัดทางความคิด” คือการเหมารวม (Stereotyping) แทน Okoro (2012) วิเคราะห์จากกรณีศึกษาผู้บริหารระดับโลกพบว่า

ความคิดที่คับแคบ (Parochialism) และการเหมารวมเชิงวัฒนธรรมเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติภารกิจที่ต่างประเทศ แม้จะมีความสามารถด้านการบริหารสูงก็ตาม

2. ทักษะบกพร่อง → รู้แต่ทำไม่ได้

ความรู้เชิงทฤษฎีไม่สามารถแปลงเป็นการกระทำที่เหมาะสมได้เองโดยอัตโนมัติ (ดูหัวข้อ 6.2) โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความกดดันด้านเวลาหรืออารมณ์ ผลคือ บุคคลอาจรู้ว่าควรทำอะไร แต่กลับทำพลาดซ้ำเมื่อเผชิญสถานการณ์จริง

3. ทักษะคิดเชิงลบ → ขาดพื้นฐานนิยมและอคติทางวัฒนธรรม

ความโน้มเอียงเชิงชาติพันธุ์ จักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม และการรับรู้เชิงลบต่อวัฒนธรรมอื่นเป็นปัจจัยที่การศึกษาของนักวิชาการ (เช่น Chaney & Martin, 2011; Morin & Talbot, 2023; Okoro, 2013) ระบุตรงกันว่าเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการบริหารงานข้ามวัฒนธรรม สอดคล้องกับที่ Sarwari และคณะ (2024) สรุปไว้ว่า การขาดความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในวิชาชีพ

4. แรงจูงใจต่ำ → การหลีกเลี่ยงปฏิสัมพันธ์

เมื่อขาดแรงจูงใจในการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม บุคคลมักเลือกจำกัดตนเองอยู่ในกลุ่มที่คุ้นเคย ซึ่งยิ่งตอกย้ำการขาดความรู้และทักษะในวงจรที่ซ้ำเติมตัวเอง และสอดคล้องกับการศึกษาของ Khukhlaev และคณะ (2022) ที่พบว่า ความวิตกกังวลระหว่างกลุ่มที่สูงสามารถบั่นทอนแรงจูงใจได้ แม้บุคคลจะมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น

อุปสรรคจากกระบวนการรับรู้และการป้อนกลับที่บกพร่อง

อุปสรรคที่สำคัญที่สุดต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้ประสบผลสำเร็จเกิดจากกระบวนการรับรู้และการป้อนกลับที่บกพร่อง เพราะเป็นอุปสรรคที่ทำให้อุปสรรคสองชั้นข้างต้นไม่ได้รับการแก้ไขและทำให้เกิดผลกระทบ ดังนี้ (Gálvez-López, 2025; Halm et al., 2012; Liu et al., 2015; Rosen et al., 2004)

1. ภาพลวงของสมรรถนะ (Illusory Competence)

การประเมินตนเองสูงเกินจริงทำให้บุคคลไม่รู้ตัวว่าตนเองมีจุดบกพร่อง จึงไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาต่อ

2. การป้อนกลับที่ขาดหายหรือไม่จำเพาะเจาะจง

เมื่อการป้อนกลับไม่ครอบคลุมหรือไม่เจาะจงเพียงพอ จุดบกพร่องนั้นจะไม่ได้รับการแก้ไขและกลายเป็นอุปสรรคเรื้อรัง

3. ความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมในกระบวนการให้/รับการป้อนกลับเอง

ในวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความกลมเกลียวสูง หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานอาจหลีกเลี่ยงการให้การป้อนกลับเชิงลบอย่างตรงไปตรงมาเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ผลคือ ข้อผิดพลาดสะสมโดยไม่มีใครกล้าชี้ให้เห็น กลายเป็นอุปสรรคที่ซ่อนอยู่ใต้พื้นผิวของความสัมพันธ์ที่ดูราบรื่น

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

กรอบการวิเคราะห์ความล้มเหลวของตัวชี้วัด → ความบกพร่องของปัจจัย KSAM → ความบกพร่องของกระบวนการรับรู้/การป้อนกลับนี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัยเชิงบริหารในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น กรณีที่พนักงานต้อนรับให้บริการนักท่องเที่ยวชาวมุสลิมโดยไม่ทราบข้อกำหนดด้านอาหารฮาลาล (ความรู้อุปสรรค) จึงหันไปใช้สมมติฐานเหมารวมแทนการสอบถาม (ทัศนคติเชิงลบแฝง) ทำให้เกิดการบริการที่ผิดพลาดแม้จะจบงานได้ (ช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพและความเหมาะสม) และหากหัวหน้างานเลือกไม่ชี้แจงข้อผิดพลาดนี้อย่างตรงไปตรงมาเพราะเกรงจะกระทบความสัมพันธ์กับพนักงาน (ความบกพร่องของกระบวนการป้อนกลับ) ข้อผิดพลาดเดียวกันก็มีแนวโน้มเกิดซ้ำกับนักท่องเที่ยวรายต่อไป

ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าอุปสรรคในทางปฏิบัติมักไม่ได้เกิดจากสาเหตุเดียว แต่เป็นความล้มเหลวที่ไหลต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ ผ่านทั้งสามชั้น ผู้บริหารด้านการท่องเที่ยวและบริการจึงควรใช้กรอบนี้ในการวิเคราะห์ต้นตอของปัญหาการให้บริการอย่างเป็นระบบ แทนที่จะสรุปอย่างผิวเผินว่าเป็นเพียงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งไม่ช่วยระบุจุดที่ควรเข้าไปแก้ไขอย่างแท้จริง

6.5 แนวทางเสริมสร้างและรักษาประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

แนวโน้มการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกำลังเคลื่อนจากรูปแบบการฝึกอบรมครั้งเดียวไปสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ผสมผสานเทคโนโลยี เช่น การจำลองสถานการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์และเครื่องมือดิจิทัล พร้อมทั้งเรียกร้องให้มีการอบรมวิจัยเชิงระยะยาวมากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจว่าสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นสามารถอยู่ได้นานเพียงใด (Hussain, Nshom, & Lin, 2025) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องโดยตรงกับหัวข้อ 6.4 ว่าอุปสรรคจำนวนมากเกิดจากความล้มเหลวที่สะสมและขาดการดูแลต่อเนื่อง มิใช่จากการขาดความรู้ความสามารถในจุดเริ่มต้น ดังนั้น แนวทางเสริมสร้างความยั่งยืนในหัวข้อนี้จึงถูกออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบที่ใช้วิเคราะห์อุปสรรคในหัวข้อ 6.4 เพื่อให้เห็นว่าแต่ละอุปสรรคมีแนวทางแก้ไขที่ยั่งยืน ดังนี้

1. รักษาความแม่นยำของตัวชี้วัดผ่านการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

การวัดสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นไม่ควรวัดครั้งเดียวหลังการฝึกอบรม องค์กรควรออกแบบระบบการประเมินผลแบบวงจรต่อเนื่องที่ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 กลุ่ม (ดูหัวข้อ 6.1) อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากงานวิจัยที่ทบทวนไว้ในหัวข้อ 6.2–6.3 ชี้ตรงกันว่า องค์กรประกอบต่างๆ มีอัตราการเปลี่ยนแปลงและอัตราการเสื่อมถอยที่แตกต่างกัน การวัดผลเพียงครั้งเดียวจึงให้ภาพเพียงชั่วขณะ ไม่สามารถสะท้อนความยั่งยืนที่แท้จริง

2. พัฒนาปัจจัย KSAM อย่างยั่งยืนผ่านการฝึกฝนซ้ำเป็นวงจร

แนวทางเสริมสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืนต้องออกแบบให้มีวงจรการฝึกฝนซ้ำ โดยเฉพาะสำหรับมิติทัศนคติและแรงจูงใจซึ่งต้องใช้เวลาานกว่า หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวทางนี้ปรากฏชัดในงานของ Rosen และคณะ (2004) ที่พบว่า นักศึกษาที่ผ่านการอบรมเพียงครั้งเดียวแสดงความต้องการอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงการฝึกงาน สะท้อนว่าผู้เรียนเองก็รับรู้ถึงความจำเป็น

ของการฝึกฝนซ้ำ มิใช่เหตุการณ์ครั้งเดียวจบ (ดูหัวข้อ 6.3) ในทำนองเดียวกัน Morin และ Talbot (2023) ซึ่งทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะทางวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานต่างประเทศ พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรการทำงาน (มิใช่เพียงช่วงก่อนเดินทาง) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สมรรถนะทางวัฒนธรรมคงอยู่และพัฒนาต่อเนื่องได้จริง

3. สร้างระบบการรับรู้และป้อนกลับที่ยั่งยืนผ่านวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการรับรู้และการป้อนกลับที่บกพร่องอุปสรรคที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แนวทางแก้ไขที่ยั่งยืนจึงต้องมิใช่เพียงการป้อนกลับครั้งเดียวหลังเหตุการณ์ แต่ต้องฝังวัฒนธรรมของการให้และรับป้อนกลับไว้ในโครงสร้างการทำงานประจำวัน Pazio Rossiter และ Bale (2023) เสนอว่า “ความรู้เท่าทันป้อนกลับข้ามวัฒนธรรม” เป็นทักษะที่ต้องพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปผ่านประสบการณ์สะสม มิใช่ทักษะที่เกิดขึ้นทันทีจากการอบรมครั้งเดียว (ดูหัวข้อ 6.3) ขณะที่ Yu และคณะ (2025) เสนอว่า การผสมผสานป้อนกลับภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอผ่านกลไก เช่น การสะท้อนคิดเกี่ยวกับตนเองเป็นประจำ (Regular Self-reflection) ควบคู่กับการได้รับคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคคลให้ใกล้เคียงความเป็นจริงได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่ง

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

สำหรับองค์กรด้านการท่องเที่ยวและบริการที่ต้องการรักษาประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ควรออกแบบระบบที่ผสมผสานทั้งสามชั้นข้างต้นเข้าด้วยกันเป็นวงจรต่อเนื่อง มิใช่โครงการแยกส่วน ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวและการประเมินตนเองของพนักงานเป็นรอบสม่ำเสมอ (รายไตรมาส) แทนการประเมินเพียงปีละครั้ง การจัดวงจรการฝึกอบรมทบทวนโดยเฉพาะในประเด็นด้านทัศนคติและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมซึ่งเสื่อมถอยเร็วกว่าความรู้ การจับคู่พนักงานใหม่กับพนักงานอาวุโสในลักษณะพี่เลี้ยงเพื่อสร้างวงจรป้อนกลับที่ต่อเนื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน และการนำเทคโนโลยีจำลองสถานการณ์ เช่น การฝึกผ่านสถานการณ์เสมือนจริงที่จำลองลูกค้าจากวัฒนธรรมต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องมือฝึกซ้อมที่เข้าถึงได้ตลอดเวลา ทั้งหมดนี้สะท้อนหลักการเดียวกัน คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิใช่จุดหมายปลายทางที่บรรลุแล้วจบ แต่เป็นความสามารถที่ต้องได้รับการหล่อเลี้ยงอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตการทำงานของบุคลากร

6.6 กรณีศึกษาเปรียบเทียบ: การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว

แนวทางการเลือกกรณีศึกษาที่ใช้ในหัวข้อนี้เป็นกรณีศึกษาที่ได้รับการวิเคราะห์ในเชิงวิชาการอย่างกว้างขวาง เพื่อแสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดที่นำเสนอไว้ตลอดบทที่ 6 สามารถอธิบายเหตุการณ์จริงในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการได้อย่างเป็นระบบ กรณีศึกษาหลักที่ใช้คือ การขยายกิจการสวนสนุกของบริษัท Walt Disney ไปยังฝรั่งเศสและญี่ปุ่น ประกอบกับกรณีศึกษาระดับปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมมัคคุเทศก์

กรณีศึกษาความล้มเหลว: Euro Disney (ค.ศ. 1992)

หลังประสบความสำเร็จอย่างสูงในการเปิดสวนสนุก Disneyland ในประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ทำบริษัท Walt Disney เปิดสวนสนุก Euro Disneyland ใกล้กรุงปารีสในปีค.ศ.1992 ผลปรากฏว่าบริษัทกลับเผชิญวิกฤตทันทีที่ Brannen (2004) วิเคราะห์กรณีนี้ผ่านแนวคิด “Semantic Fit” โดยชี้ว่า ความล้มเหลวเกิดจากบริษัทนำระบบสัญลักษณ์ของอเมริกันไปวางในบริบทฝรั่งเศสโดยไม่ผ่านกระบวนการปรับความหมายให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น (Recontextualization) สอดคล้องกับคำอธิบายถึงความล้มเหลวซ้อนกันในทุกชั้นที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 6.4 ดังนี้

1. ความรู้บกพร่อง ฝ่ายบริหารไม่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของชาวฝรั่งเศสอย่างเพียงพอ เช่น การกำหนดนโยบายห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสวนสนุก ทั้งที่ไวน์เป็นส่วนหนึ่งของมื้ออาหารในวัฒนธรรมฝรั่งเศส
2. ทศนคติเชิงชาติพันธุ์นิยม บริษัทนำมาตรฐานการจัดการพนักงานแบบอเมริกัน เช่น กฎการแต่งกายที่เข้มงวด มาบังคับใช้โดยตรงโดยไม่ปรับให้เข้ากับกฎหมายแรงงานและค่านิยมของฝรั่งเศส ก่อให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานและปัญญาชนฝรั่งเศสบางกลุ่มที่มองว่าเป็นการรุกรานทางวัฒนธรรม
3. ช่องว่างระหว่างประสิทธิผลและความเหมาะสม แม้สวนสนุกจะเปิดดำเนินการได้ตามแผน (บรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ) แต่รูปแบบที่นำเสนอกลับไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ตามกรอบของ Koester ที่กล่าวไว้ใน 6.1
4. ผลลัพธ์เชิงภารกิจล้มเหลว สวนสนุกขาดทุนอย่างหนักในช่วงปีแรกๆ จนเกือบต้องปิดกิจการ

กรณีศึกษาความสำเร็จ: Tokyo Disneyland และการฟื้นตัวของ Disneyland Paris

ในทางตรงกันข้าม เมื่อบริษัท Walt Disney เปิด Tokyo Disneyland ในปีค.ศ.1983 กลับประสบความสำเร็จตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ความสำเร็จนี้เกิดจากกระบวนการปรับความหมายให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เหมาะสม กล่าวคือ พันธมิตรท้องถิ่นชาวญี่ปุ่นตีความและปรับความหมายของ “ความเป็นอเมริกัน” ให้กลายเป็นสัญลักษณ์ของความแปลกใหม่ที่น่าค้นหา แทนที่จะพยายามกลืนวัฒนธรรมท้องถิ่น บ้ายและการสื่อสารภายในสวนสนุกใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นหลัก และมีการปรับรายละเอียดเล็กน้อยให้สอดคล้องกับความคาดหวังของนักท่องเที่ยวญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ในภายหลังบริษัท Walt Disney ยังได้นำเอาบทเรียนจากความล้มเหลวใน Euro Disney มาปรับปรุงใช้กับ Tokyo Disneyland จนทำให้สวนสนุกนี้ประสบความสำเร็จมากขึ้น กระบวนการฟื้นตัวนี้สะท้อนหลักการที่กล่าวไว้ใน 6.5 อย่างชัดเจน คือ มิใช่การแก้ไขครั้งเดียวจบ แต่เป็นวงจรการปรับตัวต่อเนื่อง ได้แก่ การเปลี่ยนชื่อจาก “Euro Disney” เป็น “Disneyland Paris” การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงชาวฝรั่งเศส การปรับเมนูอาหารและอนุญาตให้จำหน่ายไวน์ การปรับโครงสร้างแรงงานให้สอดคล้องกับกฎหมายฝรั่งเศส และการปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อในภูมิภาค ผลจากการปรับตัวอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้สวนสนุกเริ่มทำกำไรได้เป็นครั้งแรกในปีค.ศ. 2002 แสดงให้เห็นว่าการรับรู้และการป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ (ตามหลักการใน 6.3) หากถูกนำมาใช้ปรับปรุงอย่างจริงจังสามารถพลิกความล้มเหลวให้กลายเป็นความสำเร็จในระยะยาวได้

กรณีศึกษาระดับปฏิบัติการ: การฝึกอบรมมัคคุเทศก์ภาษาอังกฤษ

นอกเหนือจากกรณีศึกษาระดับองค์กร กรอบแนวคิดของบทนี้ยังปรากฏชัดในระดับปฏิบัติการเช่นกัน ดังการศึกษาของ Lo และ Sheu (2008) ที่รายงานผลโครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับมัคคุเทศก์ในไต้หวัน ที่ออกแบบหลักสูตรให้ผสมความรู้เนื้อหา เช่น วัฒนธรรมเมืองและสถานที่ท่องเที่ยวเข้ากับภาษา เฉพาะด้านการบริการนักท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมมีพัฒนาการทั้งด้านความรู้เนื้อหาและทักษะ ภาษาอังกฤษเฉพาะทางด้านการบริการอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับกรอบ KSAM ในหัวข้อ 6.2 ที่ว่าการ ฝึกอบรมที่ผสมความรู้เชิงเนื้อหาเข้ากับการฝึกปฏิบัติเชิงประสบการณ์มีประสิทธิผลมากกว่าการให้ความรู้เชิง ทฤษฎีเพียงลำพัง ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมโครงการยังรายงานความต้องการพัฒนาทักษะการฟังสำเนียงภาษาอังกฤษที่ หลากหลายเพิ่มเติม ซึ่งสะท้อนหลักการความต่อเนื่องของการเรียนรู้ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 6.5

กรณีศึกษาทั้งหมดข้างต้นชี้ให้เห็นข้อสรุปร่วมกันที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรหรือความสำเร็จในตลาด เดิม แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำความรู้ ทักษะที่เปี่ยมกว้าง และกระบวนการรับฟังป้อนกลับจากพื้นที่ ปฏิบัติงานจริงมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระดับกลยุทธ์องค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ดังกรณี Disney หรือระดับปฏิบัติการของบุคลากรหน้างานดังกรณีมัคคุเทศก์ก็ตาม

6.7 บทสรุป

ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมิใช่คุณสมบัติที่ตัดสินได้จากผลลัพธ์ปลายทางเพียงจุดเดียว หากแต่เป็นปรากฏการณ์เชิงระบบที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสามระดับ ได้แก่ ระดับตัวชี้วัด ที่สะท้อนว่า ความสำเร็จของการสื่อสารต้องวัดผ่านทั้งความเข้าใจร่วมกัน ภาวะทางจิตใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์เชิงภารกิจ ไปพร้อมกัน มิใช่มิติใดมิติหนึ่ง ระดับปัจจัยพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีธรรมชาติและอัตราการพัฒนาที่ต่างกัน และระดับกระบวนการของการรับรู้และป้อนกลับ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงให้สองระดับแรกทำงานสอดคล้องกับความเป็นจริง

ความสัมพันธ์แบบภาพสะท้อนสองด้านระหว่างสิ่งที่ทำให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำให้ล้มเหลว กล่าวคือ อุปสรรคมิใช่ปรากฏการณ์แยกต่างหาก แต่คือภาวะที่องค์ประกอบ ใดองค์ประกอบหนึ่งในสามระดับข้างต้นบกพร่องหรือขาดการเชื่อมโยงกัน และในทำนองเดียวกัน แนวทางแก้ไขที่ยั่งยืนก็มีมาตรการเฉพาะกิจ แต่คือการออกแบบให้ทั้งสามระดับได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาไม่ใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งในช่วงเริ่มต้น

ประสิทธิภาพของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นความสามารถที่เรียนรู้และสร้างขึ้นได้ผ่านการ ออกแบบที่เข้าใจธรรมชาติของแต่ละองค์ประกอบอย่างถ่องแท้ มากกว่าจะเป็นคุณสมบัติโดยกำเนิดของบุคคล หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และนี่คือรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ต่อไป

6.8 แบบฝึกหัด

1. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างแนวคิดประสิทธิผล (Effectiveness) และความเหมาะสม (Appropriateness) ตามกรอบของ Koester และ Lustig (2015) พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายการสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันกลับไม่เหมาะสมทางวัฒนธรรม กับนักท่องเที่ยว

2. สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทนำเที่ยว ให้ท่านออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมมัคคุเทศก์ 1 หลักสูตร โดยระบุกิจกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละองค์ประกอบของกรอบ KSAM (ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ) พร้อมอธิบายเหตุผลว่าเหตุใดจึงต้องออกแบบวิธีการที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละองค์ประกอบ โดยอ้างอิงหลักฐานจากงานวิจัยที่กล่าวถึงในหัวข้อ 6.2

3. จากกรณีศึกษา Euro Disney ให้ท่านวิเคราะห์ความล้มเหลวโดยใช้กรอบวิเคราะห์สามระดับ (ตัวชี้วัด ปัจจัย KSAM และกระบวนการรับรู้/ป้อนกลับ) จากนั้นให้เสนอแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับหลักการความยั่งยืนอย่างน้อย 3 แนวทาง

4. องค์กรด้านการบริการแห่งหนึ่งใช้เพียงแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานเป็นเครื่องมือเดียวในการประเมินสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จงวิพากษ์ข้อจำกัดของแนวทางนี้โดยอ้างอิงแนวคิดเรื่อง “ภาพลวงของสมรรถนะ” พร้อมเสนอระบบการประเมินผลทางเลือกที่ผสมผสานแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง

5. องค์ประกอบ K-S-A-M อาจไม่ใช่สิ่งที่แยกขาดจากกันอย่างแท้จริงในทางทฤษฎี จงอภิปรายว่าข้อสังเกตนี้มีนัยอย่างไรต่อการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าการแยกองค์ประกอบทั้งสี่ออกจากกันเพื่อการฝึกอบรมอาจเป็นการทำให้ปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนดูง่ายขึ้น พร้อมให้เหตุผลประกอบ

6.9 เอกสารอ้างอิง

- Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137-163.
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593-616.
- Byram, M., & Zarate, G. (1996). Defining and assessing intercultural competence: some principles and proposals for the European context *Language teaching*, 29(4), 239-243.
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2011). *Intercultural business communication* (4 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Edelstein, R. (2014). *Globalization and student learning: A literature review and call for greater conceptual rigor and cross-institutional studies*. Center for Studies in Higher

Education: University of California, Berkeley: Research & Occasional Paper Series: CSHE.6.14. .

- Fantini, A. E. (2020). Reconceptualizing intercultural communicative competence: A multinational perspective. *Research in Comparative and International Education*, 15(1), 52-61.
- Gálvez-López, E. (2025). Formative feedback in a multicultural classroom: a review. *Teaching in Higher Education*, 30(2), 463-482.
- Gudykunst, W. D. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory*. CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Halm, M. A., Evans, R., Wittenberg, A., & Wilgus, E. (2012). Broadening cultural sensitivity at the end of life: An interprofessional education program incorporating critical reflection. *Holistic Nursing Practice*, 26, 335–349.
- Hussain, S., Nshom, E., & Lin, J. (2025). Intercultural communication competence from 2000 to 2024: A systematic review. *Review of Communication*, 25(4), 229-249.
- Khukhlaev, O., Novikova, I., & Chernaya, A. (2022). Interpersonal mindfulness, intergroup anxiety, and intercultural communication effectiveness among international students studying in Russia. *Frontiers in Psychology*, 13, 841361.
- Koester, J., & Lustig, M. W. (2015). Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 20-21.
- Lane, H. C., Hays, M. J., Core, M. G., & Auerbach, D. (2013). Learning intercultural communication skills with virtual humans: Feedback and fidelity. *Journal of Educational Psychology*, 105(4), 1026.
- Liu, G. Z., Fathi, J., & Rahimi, M. (2025). Enhancing EFL learners' intercultural communicative effectiveness through telecollaboration with native and non-native speakers of English. *Computer Assisted Language Learning*, 38(1), 97-127.
- Liu, M., Poirier, T., Butler, L., Comrie, R., & Pailden, J. (2015). Design and evaluation of interprofessional cross-cultural communication sessions. *Journal of Interprofessional Care*, 29(6), 622-627.
- Lo, Y. F., & Sheu, C. M. (2008). The design, implementation, and evaluation of an English tour guide project. *The Asian ESP Journal*, 4(2), 79-95.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2000). *Intercultural communication in contexts*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Co.

- Morin, G., & Talbot, D. (2023). Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 413–454.
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130-138.
- Okoro, E. (2013). International organizations and operations: An analysis of cross-cultural communication effectiveness and management orientation. *Journal of Business & Management* 1(1), 1-13.
- Pazio Rossiter, M., & Bale, R. (2023). Cultural and linguistic dimensions of feedback: A model of intercultural feedback literacy. *Innovations in Education and Teaching International*, 60(3), 368-378.
- Rosen, J., Spatz, E. S., Gaaserud, A. M., Abramovitch, H., Weinreb, B., Wenger, N. S., & Margolis, C. Z. (2004). A new approach to developing cross-cultural communication skills. *Medical Teacher*, 26(2), 126-132.
- Rovagnati, V., & Pitt, E., 47(7), . (2022). Exploring intercultural dialogic interactions between individuals with diverse feedback literacies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 47(7), 1057-1070.
- Sarwari, A. Q., Adnan, H. M., Rahamad, M. S., & Abdul Wahab, M. N. (2024). The requirements and importance of intercultural communication competence in the 21st century. *Sage Open*, 14(2), 1-10.
- Spitzberg, B. H., & Chagnon, G. (Eds.). (2009). *Conceptualizing intercultural communication competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, H., Li, Z., Köhler, S. E., van Merriënboer, J. J., & Asoodar, M. (2025). How do medical students make sense of internal and external feedback to enhance their Dutch communication skills? *BMC Medical Education*, 25(1), 256.

พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและการสื่อสารในงานบริการ

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ “ลูกค้า” ที่บุคลากรต้องปฏิสัมพันธ์ด้วยในแต่ละวันมิได้มาจากวัฒนธรรมเดียวกันกับผู้ให้บริการเสมอไป นักท่องเที่ยวแต่ละคนเดินทางมาพร้อมกับกรอบอ้างอิงทางวัฒนธรรมของตนเองที่หล่อหลอมทั้งวิถีคิด การตัดสินใจเลือกจุดหมายปลายทาง ความคาดหวังต่อคุณภาพบริการ ตลอดจนวิธีการแสดงออกเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจ บทที่ 6 ได้วางรากฐานเรื่องหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไว้แล้วในเชิงทฤษฎี บทที่ 7 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำหลักการดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติในบริบทเฉพาะของงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งเป็นจุดที่วัฒนธรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการมาบรรจบกันโดยตรงและมีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม

เนื้อหาของบทนี้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีเข้ากับสถานการณ์จริงที่บุคลากรด้านการท่องเที่ยวและบริการต้องเผชิญ ด้วยการท่องเที่ยวเป็นเหตุการณ์เชิงสังคมวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อนักท่องเที่ยว ผู้ให้บริการ เจ้าบ้าน และชุมชนท้องถิ่นควบคู่กันไป เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบมาตรฐานบริการ การฝึกอบรมพนักงาน และการบริหารประสบการณ์ลูกค้าที่คำนึงถึงความหลากหลาย

7.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการตัดสินใจและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว

ก่อนที่นักท่องเที่ยวจะก้าวเข้ามาปฏิสัมพันธ์กับพนักงานบริการเป็นครั้งแรก พวกเขาได้ผ่านกระบวนการตัดสินใจและสั่งสมความคาดหวังมาแล้วล่วงหน้า ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ถูกหล่อหลอมโดยภูมิหลังทางวัฒนธรรมของแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง หัวข้อนี้จะพิจารณาอิทธิพลของวัฒนธรรมในสามระดับที่ต่อเนื่องกัน ได้แก่ อิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจก่อนเดินทาง อิทธิพลต่อมาตรฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพบริการเมื่อเดินทางถึงจุดหมายปลายทาง และอิทธิพลต่อการตีความคุณค่าและการถ่ายทอดประสบการณ์ภายหลังการเดินทาง เพื่อวางรากฐานความเข้าใจก่อนที่จะนำไปสู่ประเด็นการปรับตัวและการสื่อสารในหัวข้อถัดไป

วัฒนธรรมกับกระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว

งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวจำนวนมากยืนยันตรงกันว่าวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวมิใช่เพียงภูมิหลังที่แฝงอยู่เบื้องหลังพฤติกรรม แต่เป็นตัวแปรเชิงโครงสร้างที่กำหนดวิธีการตัดสินใจตลอดกระบวนการเดินทาง กรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์นี้มากที่สุดคือทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1980; 1991) ซึ่งจำแนกวัฒนธรรมของแต่ละชาติออกเป็นมิติต่างๆ (ดูบทที่ 3 หัวข้อ 3.1) โดยมีมิติเหล่านี้ถูกนำมาใช้อธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวได้อย่างสม่าเสมอในงานวิจัยหลายทศวรรษที่ผ่านมา

มิติที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางมิติหนึ่งในบริบทของการตัดสินใจท่องเที่ยวคือ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เช่น Money และ Crofts (2003) ศึกษาเปรียบเทียบนักท่องเที่ยวชาวเยอรมัน (มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ) กับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น (มีระดับการ

หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง) ที่เดินทางมายังประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีแนวโน้มพึ่งพาข้อมูลจากช่องทางที่เป็นทางการ เช่น บริษัทนำเที่ยวหรือตัวแทนจำหน่ายมากกว่าข้อมูลจากบุคคลใกล้ชิดหรือสื่อมวลชนทั่วไป อีกทั้งยังนิยมซื้อโปรแกรมทัวร์แบบเหมาจ่ายเดินทางเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ และพักในแต่ละจุดหมายในระยะเวลาสั้นกว่า ผลการศึกษานี้ได้รับการยืนยันซ้ำจากการศึกษาของ Litvin, Crotts และ Hefner (2004) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้นถึง 58 ประเทศ พบรูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกันคือ นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมีระยะเวลาการวางแผนล่วงหน้าที่ยาวนานกว่าและกล้าตัดสินใจด้วยข้อมูลที่จำกัดมากกว่า ข้อค้นพบนี้ยังคงสอดคล้องกับการศึกษาในปัจจุบัน เช่น การศึกษาของ Williams และคณะ (2022) ยืนยันว่า ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนยังคงมีบทบาทกำหนดความตั้งใจเดินทางระหว่างประเทศแม้ในช่วงวิกฤตการณ์ระดับโลกอย่างโควิด-19 และการศึกษาของ Wasowicz-Zaborek (2025) ที่วิเคราะห์การรีวิวโรงแรมออนไลน์ของนักท่องเที่ยวนานาชาติ พบว่า นักท่องเที่ยวจากประเทศที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น กรีซ รัสเซีย เม็กซิโก มักกล่าวถึงคำว่า “สะอาด” และ “บริการ” ในรีวิวบ่อยครั้ง สะท้อนความต้องการความสะอาดได้และมาตรฐานที่ชัดเจน ขณะที่นักท่องเที่ยวจากประเทศที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เช่น สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา เดนมาร์ก มีหัวข้อรีวิวหลากหลายกว่าและยอมรับความไม่แน่นอนของบริการได้มากกว่า ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติของธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการโดยตรง เพราะสะท้อนว่ากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดและการให้ข้อมูลก่อนการเดินทางที่ใช้ได้ผลกับนักท่องเที่ยวกลุ่มหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกกลุ่มหนึ่งเลย ธุรกิจที่มุ่งเจาะตลาดนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจึงควรให้ความสำคัญกับความชัดเจน ความครบถ้วนของข้อมูล และความน่าเชื่อถือของช่องทางการสื่อสารเป็นพิเศษมากกว่าการปล่อยให้นักท่องเที่ยวค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง

วัฒนธรรมกับความคาดหวังต่อคุณภาพบริการ

นอกเหนือจากกระบวนการตัดสินใจก่อนเดินทางแล้ว วัฒนธรรมยังกำหนดมาตรฐานที่นักท่องเที่ยวใช้ประเมินคุณภาพบริการเมื่อเดินทางถึงจุดหมายปลายทางแล้วด้วย งานศึกษาบุกเบิกของ Reisinger และ Turner (1998) ที่วิเคราะห์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวชาวเกาหลีกับผู้ให้บริการชาวออสเตรเลีย พบว่าความยากลำบากในการปฏิสัมพันธ์เกิดจากความแตกต่างด้านรูปแบบการสื่อสาร วิธีแสดงความรู้สึก การสร้างความสัมพันธ์ และค่านิยม ซึ่งนำไปสู่ข้อสรุปว่า ความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการโรงแรมนั้น “ผูกติดกับวัฒนธรรม(Culture-bound)” มิใช่มาตรฐานสากลที่ปราศจากวัฒนธรรม (Culture-free) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Wasowicz-Zaborek (2025) ที่ใช้กรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ยังคงยืนยันแนวโน้มนี้ พบว่า นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงให้ความสำคัญกับความสะอาดและความเป็นระเบียบของโรงแรมเป็นพิเศษ ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่เน้นการเสพสุข (Indulgence) มักให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งและแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียงมากกว่า ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการโรงแรมและร้านอาหารไม่ควรใช้มาตรฐานบริการแบบเดียว (one-size-fits-all) กับลูกค้าทุกกลุ่ม แต่ควรออกแบบและปรับแต่งประสบการณ์บริการให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

นอกจากนี้ Liao และคณะ (2024) ได้พัฒนาแบบจำลองความคาดหวังต่อบริการร้านอาหารโดยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมเจาะลึกยิ่งกว่าเดิม คือไม่เพียงเปรียบเทียบตะวันตก-ตะวันออกแบบกว้างๆ แต่ศึกษาความแตกต่างของความคาดหวังบริการ “ภายในกลุ่มวัฒนธรรมเอเชียตะวันออกที่ได้รับอิทธิพลขงจื๊อ” ด้วยกันชี้ให้เห็นว่าแม้แต่ประเทศในภูมิภาคเดียวกันก็ยังมี ความคาดหวังต่อบริการที่แตกต่างกันในรายละเอียด

คุณค่าทางวัฒนธรรม การรับรู้คุณค่า และผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว

การศึกษาพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในระยะหลังเริ่มเชื่อมโยงตัวแปรทางวัฒนธรรมเข้ากับผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในลักษณะที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น งานของ Liu, La และ Ng (2026) ที่ศึกษา นักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม 459 คน เสนอแบบจำลองที่แสดงให้เห็นว่าคุณค่าทางวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยว ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าในมิติต่างๆ ทั้งเชิงหน้าที่ใช้สอย เชิงสังคม เชิงอารมณ์ และเชิงความรู้ ซึ่งการรับรู้คุณค่านี้เองที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านไปสู่ระดับของภาวะช็อกทางวัฒนธรรมที่นักท่องเที่ยวประสบ และยังพบว่าการบอกต่อแบบปากต่อปากมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ นักท่องเที่ยวมิได้ตัดสินใจและตอบสนองต่อประสบการณ์บริการโดยอาศัยวัฒนธรรมของตนเองเพียงลำพัง แต่ยังผ่านกระบวนการตีความคุณค่าและได้รับอิทธิพลจากคำบอกเล่าของผู้อื่นร่วมด้วย

ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญต่อธุรกิจบริการเพราะชี้ให้เห็นว่าการบริหารความคาดหวังของนักท่องเที่ยวข้ามวัฒนธรรมมิใช่เพียงการรู้จักลักษณะทั่วไปของแต่ละวัฒนธรรม แต่ต้องอาศัยการสื่อสารที่ช่วยให้นักท่องเที่ยวรับรู้คุณค่าของบริการได้ตรงตามที่ถูกให้บริการตั้งใจนำเสนอ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการรีวิว และคำบอกเล่าแบบปากต่อปากอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงของการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนก่อนที่นักท่องเที่ยวจะเดินทางมาถึงจุดหมายปลายทางจริง

จากองค์ความรู้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวอย่างน้อยสามระดับ ได้แก่

1. ระดับก่อนเดินทาง ซึ่งกำหนดวิธีการค้นหาข้อมูล ระยะเวลาการวางแผน และรูปแบบการซื้อบริการ
2. ระดับระหว่างการใช้บริการ ซึ่งกำหนดมาตรฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพและความพึงพอใจ
3. ระดับการตีความและถ่ายทอดประสบการณ์ ที่เชื่อมโยงคุณค่าที่รับรู้เข้ากับการบอกต่อและปฏิกิริยาทางวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางวัฒนธรรมกับพฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวได้ดังตัวอย่างในตาราง 7.1

ตาราง 7.1 มิติทางวัฒนธรรมกับพฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว

มิติวัฒนธรรม	ลักษณะพฤติกรรม/ความคาดหวัง ของนักท่องเที่ยว	นัยต่อธุรกิจท่องเที่ยวและ บริการ
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty Avoidance)	พึ่งพาข้อมูลจากช่องทางทางการ (บริษัทนำเที่ยว/ตัวแทน) นิยมทัวร์ เหมาจ่าย เดินทางเป็นกลุ่มใหญ่ พัก แต่ละจุดสั้นกว่า ให้ความสำคัญกับ ความสะอาดและความเป็นระเบียบ	ให้ข้อมูลก่อนเดินทางที่ชัดเจน ครบถ้วนผ่านช่องทางที่ น่าเชื่อถือ เน้นย้ำมาตรฐาน ความสะอาด
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low Uncertainty Avoidance)	วางแผนล่วงหน้ามากกว่า กล้า ตัดสินใจด้วยข้อมูลจำกัด เปิดรับ ความไม่แน่นอนของบริการได้ มากกว่า	ปล่อยให้ลูกค้าค้นหาข้อมูลด้วย ตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องควบคุม ทุกรายละเอียด
ระยะห่างเชิงอำนาจสูง (High Power Distance)	ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและ ความเป็นทางการของพนักงาน	ฝึกอบรมพนักงานให้มีมาตรฐาน บริการที่เป็นระบบและมีลำดับ ขั้นชัดเจน
ปัจเจกนิยมสูง (High Individualism)	ให้ความสำคัญกับคุณภาพห้องพัก และความเป็นส่วนตัว	ออกแบบบริการที่เน้นความเป็น ส่วนตัวและตัวเลือกเฉพาะ บุคคล
การเสพสุขสูง (High Indulgence)	ให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งและ แหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียงมากกว่า รายละเอียดอื่น	ส่งเสริมจุดขายด้านทำเลและ กิจกรรมโดยรอบ

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

ข้อพิจารณาเชิงวิพากษ์ต่อกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede และตัวอย่างการนำไปปฏิบัติ

แม้กรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (1980; 1991) จะถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในงานวิจัยที่กล่าวถึงข้างต้น แต่ในทางวิชาการก็มีข้อวิพากษ์ต่อกรอบนี้อยู่ไม่น้อยเช่นกัน ดังที่ McSweeney (2002) ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในวงการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรได้วิจารณ์ไว้อย่างตรงไปตรงมาว่าโมเดลของ Hofstede มีข้อจำกัดเชิงระเบียบวิธีวิจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะการสรุปลักษณะวัฒนธรรมทั้งประเทศจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเดียว (IBM) เพียงกลุ่มเดียว และการมองวัฒนธรรมของแต่ละชาติว่ามีความเป็นเนื้อเดียวกัน (Homogeneous) ทั้งที่ในความเป็นจริงแต่ละประเทศย่อมมีความหลากหลายภายในสูง ดังที่ Jack, Phipps และ Barrientos Arriaga (2020) ได้สรุปไว้ในงานทบทวนวรรณกรรมด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทการท่องเที่ยว ข้อวิพากษ์เหล่านี้เตือนให้ผู้อ่านตระหนักว่ามิติวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นเพียง “จุดเริ่มต้น” ที่ช่วยให้เข้าใจแนวโน้มเชิงสถิติในระดับกว้างเท่านั้น มิใช่กฎเกณฑ์ตายตัวที่ใช้ทำนายพฤติกรรม

ของนักท่องเที่ยวแต่ละคนได้อย่างแม่นยำ พนักงานบริการจึงควรใช้กรอบนี้เป็นเพียงจุดตั้งต้นในการทำ ความเข้าใจ มิใช่เข้าไปใช้เหมารวมหรือตัดสินลูกค้าแต่ละรายล่วงหน้าจากสัญชาติเพียงอย่างเดียว

แม้จะมีข้อวิพากษ์ดังกล่าว แต่งานวิจัยที่น่ากรอบ Hofstede มาแปลงเป็นข้อเสนอเชิงปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมก็ยังมีคุณค่าในการชี้แนวทางเบื้องต้นให้ผู้ประกอบการ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือข้อเสนอของ Reisinger and Turner (1998) ที่ศึกษานักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในออสเตรเลียโดยเฉพาะและแปลงมิติ วัฒนธรรมออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่จับต้องได้ เช่น เนื่องจากนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นมาจากวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอนสูง ผู้ให้บริการจึงควรเตรียมข้อมูลที่น่าเชื่อถือและครบถ้วนไว้ล่วงหน้า เนื่องจากความตรงต่อ เวลาถือเป็นสัญญาณของกิจกรรมการที่ดีและความเป็นมืออาชีพในสายตาลูกค้ากลุ่มนี้ บริการที่รวดเร็วตรง เวลาจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ และเนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและให้คุณค่ากับอาวุโส และลำดับชั้น ผู้ให้บริการอาจพิจารณาลำดับการให้บริการ การจัดที่พักหรือที่นั่ง โดยคำนึงถึงอายุและสถานะ ทางสังคมของลูกค้าประกอบด้วย และเนื่องจากเป็นวัฒนธรรมบริบทสูงที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบการสื่อสาร ทางอ้อม ความเงียบ และอวัจนภาษา พนักงานจึงควรแสดงออกด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนมากกว่าความ มั่นใจแบบตรงไปตรงมา ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าแม้กรอบ Hofstede จะมีข้อจำกัดเชิงทฤษฎี แต่หากนำมา ประยุกต์อย่างระมัดระวังและเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจริง ก็ยังสามารถให้แนวทางปฏิบัติที่เป็น ประโยชน์ต่อธุรกิจได้

ความเข้าใจในระดับนี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญก่อนที่จะนำไปสู่หัวข้อถัดไป ซึ่งจะกล่าวถึงปรากฏการณ์ ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมที่นักท่องเที่ยวและบุคลากรอาจเผชิญเมื่อความคาดหวังเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ พบเจอจริง

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

สำหรับผู้ประกอบการและบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และการท่องเที่ยว ความเข้าใจนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การออกแบบเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารก่อนการ เดินทางให้สอดคล้องกับระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การฝึกอบรมพนักงานให้ ตระหนักว่ามาตรฐานความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละวัฒนธรรมอาจแตกต่างกัน และการออกแบบระบบบริหาร จัดการรีวิวและคำบอกเล่าแบบปากต่อปากให้สามารถสะท้อนคุณค่าของบริการได้อย่างถูกต้องตรงกับ ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม ทั้งนี้ ควรใช้กรอบมิติวัฒนธรรมเหล่านี้ด้วยความระมัดระวัง โดยตระหนักถึงข้อจำกัดเชิงระเบียบวิธีและหลีกเลี่ยงการเหมารวมลูกค้าแต่ละรายจากสัญชาติเพียงอย่างเดียว

7.2 ข้อจำกัดของโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

องค์ความรู้หลักเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นจากบริบทของผู้พำนักร่างคน ระยะยาว เช่น นักศึกษาแลกเปลี่ยนหรือพนักงานย้ายถิ่นฐานที่ใช้เวลาปรับตัวเป็นเดือนหรือเป็นปี แต่ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารต้องให้บริการกลับมีเวลาอยู่ในจุดหมายปลายทางเพียง ไม่กี่วันถึงไม่กี่สัปดาห์เท่านั้น หัวข้อนี้จะทบทวนโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมโดยสังเขป ก่อนจะ

ชี้ให้เห็นข้อจำกัดของโมเดลดังกล่าวเมื่อนำมาใช้อธิบายนักท่องเที่ยวระยะสั้น และวิเคราะห์ว่าข้อจำกัดเหล่านี้มีนัยเชิงปฏิบัติอย่างไรต่อพนักงานบริการแนวหน้าที่ต้องเผชิญหน้ากับนักท่องเที่ยวในทุกจุดสัมผัสบริการ

โมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมต่อการปรับตัวของนักท่องเที่ยวระยะสั้น

บทที่ 5 หัวข้อ 5.2 ได้อธิบายถึงองค์ความรู้พื้นฐานเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมเริ่มต้นจากแบบจำลอง 4 ระยะของ Oberg (1960) ซึ่งประกอบด้วย ระยะฮันนีมูน (Honeymoon) ที่บุคคลรู้สึกตื่นเต้นและประทับใจกับความแปลกใหม่ ระยะวิกฤต (Crisis) ที่เริ่มเผชิญความไม่สะดวกและความเครียดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ระยะฟื้นตัว (Recovery) ที่ค่อยๆ เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ และระยะปรับตัวสำเร็จ (Adjustment) ที่สามารถดำเนินชีวิตในวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างมั่นใจ กรอบแนวคิดนี้ได้รับการขยายความโดย Black และ Mendenhall (1991) ที่อธิบายกระบวนการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมเป็น 4 ระยะในลักษณะใกล้เคียงกัน ได้แก่ ระยะฮันนีมูน (Honeymoon) ระยะช็อกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ระยะปรับตัว (Adjustment) และระยะเชี่ยวชาญ (Mastery)

รูปแบบพัฒนาการของภาวะช็อกทางวัฒนธรรมตามกาลเวลามักถูกอธิบายด้วยแบบจำลอง “เส้นโค้งการปรับตัวรูปตัวยู (U-curve)” ของ Lysgaard (Lysgaard, 1955) ที่ชี้ว่าประสบการณ์การปรับตัวเริ่มต้นด้วยความตื่นเต้นค่อยๆ ลดต่ำลงสู่ความท้อแท้เมื่อเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมใหม่ ก่อนจะฟื้นตัวกลับสู่ระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นเมื่อปรับตัวสำเร็จ ต่อมา Gullahorn และ Gullahorn (1963) ได้ขยายแนวคิดนี้เป็นแบบจำลอง “เส้นโค้งรูปตัวดับเบิลยู (W-curve)” ชี้ว่าบุคคลที่เดินทางไปต่างวัฒนธรรมแล้วเดินทางกลับบ้านจะประสบกับการลดลงของระดับความกระตือรือร้นถึงสองครั้ง ครั้งแรกเมื่อเดินทางไปวัฒนธรรมใหม่ (Culture Shock) และครั้งที่สองเมื่อเดินทางกลับสู่บ้านเกิด เรียกว่า “ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับ (Reverse Culture Shock)” โมเดลทั้งหมดนี้มีจุดร่วมสำคัญคือถูกพัฒนาขึ้นจากการศึกษากลุ่มผู้พำนักร่างต่างแดนระยะยาว เช่น นักศึกษาแลกเปลี่ยนหรือพนักงานย้ายถิ่นฐานที่ใช้เวลาปรับตัวเป็นเดือนหรือเป็นปี

เมื่อนำโมเดล Culture Shock แบบดั้งเดิมมาปรับใช้กับนักท่องเที่ยวทั่วไปที่เดินทางเพียงไม่กี่วันถึงไม่กี่สัปดาห์กลับพบข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่สำคัญ กล่าวคือ โมเดล U-Curve และ W-Curve ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไปตลอดระยะเวลาหลายเดือน ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่มีเวลาอยู่ในจุดหมายปลายทางสั้นมาก จนไม่มีช่วงเวลาเพียงพอให้เส้นโค้งการปรับตัวดำเนินไปจนครบทุกระยะตามทฤษฎีดั้งเดิม งานวิจัยร่วมสมัยของ Huang และคณะ (2025) ชี้ประเด็นนี้ไว้อย่างชัดเจนผ่านแนวคิดภาวะช็อกทางวัฒนธรรมด้านอาหาร (Culinary Culture Shock) โดยเสนอว่าในบริบทการท่องเที่ยวระยะสั้น ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมควรถูกมองเป็นปรากฏการณ์เฉพาะสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซ้ำได้หลายครั้งภายในทริปเดียว เช่น เกิดขึ้นทุกครั้งที่เผชิญอาหารแปลกใหม่ มากกว่าจะเป็นเส้นโค้งต่อเนื่องเพียงเส้นเดียวตลอดทั้งทริปตามแบบจำลองดั้งเดิม

งานวิจัยดังกล่าวเสนอแบบจำลองทางเลือกที่ชื่อว่า Palate Adaptation Spiral Model (PASM) ที่อธิบายว่า นักท่องเที่ยวมีกลยุทธ์การรับมือ 3 รูปแบบที่หมุนวนกลับไปกลับมาได้ตลอดทริป มิใช่เส้นตรงทิศทางเดียว ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Adaptation) และการซึมซับอย่างเต็มที่ (Immersion) โดยทิศทางของการรับมือได้รับอิทธิพลอย่างมากจากปัจจัยทางสังคมในขณะนั้น เช่น

คำแนะนำจากไกด์ เพื่อนร่วมทริป หรือพนักงานบริการ ซึ่งสามารถเร่งการปรับตัวหรือตอกย้ำการหลีกเลี่ยงก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะและความน่าเชื่อถือของปฏิสัมพันธ์นั้น ข้อค้นพบนี้จึงชี้ว่าจุดที่ควรให้ความสำคัญไม่ใช่ “ระยะเวลาที่นักท่องเที่ยวใช้ปรับตัว” แบบที่โมเดลดั้งเดิมเน้น แต่คือ “ปฏิสัมพันธ์ ณ ขณะนั้น” ระหว่างนักท่องเที่ยวกับพนักงานบริการ ซึ่งอาจเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ตัดสินทิศทางการรับมือได้ในทันที ทั้งนี้ Liu, La และ Ng (2026) ยังชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.1 กับความรุนแรงของภาวะช็อกทางวัฒนธรรมที่นักท่องเที่ยวประสบผ่านตัวแปรส่งผ่านคือ การรับรู้คุณค่า (Perceived Value) ซึ่งตอกย้ำว่าอิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อการตัดสินใจ ความคาดหวัง และภาวะช็อกทางวัฒนธรรมล้วนเป็นปรากฏการณ์ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ มิใช่ปรากฏการณ์ที่แยกขาดจากกัน ตาราง 7.2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมกับแนวคิด PASM (Episodic Model)

ตาราง 7.2 เปรียบเทียบโมเดล Culture Shock แบบดั้งเดิมกับโมเดล PASM

มิติเปรียบเทียบ	โมเดลดั้งเดิม (U-Curve/W-Curve)	แนวคิด PASM
กรอบเวลาที่ใช้พัฒนา	ผู้พำนักระยะยาว (หลายเดือน–หลายปี)	นักท่องเที่ยวระยะสั้น (ไม่กี่วัน–ไม่กี่สัปดาห์)
ลักษณะของกราฟ/รูปแบบ	เส้นโค้งต่อเนื่องเส้นเดียวตลอดช่วงเวลา	วงจรหมุนวน เกิดซ้ำได้หลายครั้ง ในทริปเดียว
จุดที่ให้ความสำคัญ	ระยะเวลาที่ใช้ในการปรับตัว	ปฏิสัมพันธ์ ณ ขณะนั้นกับพนักงาน/ ไกด์/เพื่อนร่วมทริป
กลยุทธ์การรับมือ	ผ่านระยะตามลำดับ (อันนี้มัน→วิกฤต→ฟื้นตัว→ปรับตัว สำเร็จ)	หมุนวนระหว่าง 3 แบบ: หลีกเลียง / ปรับตัวค่อยเป็นค่อยไป / ซึมซับเต็มที่
ความเหมาะสมกับ นักท่องเที่ยวระยะสั้น	จำกัด (สมมติฐานเรื่องเวลาไม่สอดคล้อง กับความเป็นจริง)	สูง (ออกแบบมาเพื่อบริบทนี้ โดยเฉพาะ)

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับในบริบทนักท่องเที่ยว: จากผู้ย้ายถิ่นฐานสู่นักท่องเที่ยวพลัดถิ่นและกลุ่มเดินทางเยี่ยมญาติและเพื่อน

แม้โมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับ (Reverse Culture Shock) จะถูกศึกษาในกลุ่มผู้ย้ายถิ่นฐานระยะยาวเป็นหลักในอดีต แต่ปรากฏการณ์นี้ก็มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวพลัดถิ่น (Diaspora Tourists) และกลุ่มเดินทางเยี่ยมญาติและเพื่อน (Visiting Friends and Relatives: VFR) ที่เดินทางกลับไปเยือนบ้านเกิดเป็นระยะๆ งานวิจัยร่วมสมัยของ Proyrungroj (2024) ซึ่งศึกษาประสบการณ์ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับของนักท่องเที่ยวชาวไทยพลัดถิ่นรุ่นแรกๆ ที่เดินทางกลับมาเยือนประเทศไทยพบมิติภาวะช็อกย้อนกลับ 5 ด้าน ได้แก่ มิติทางวัฒนธรรม

มิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มิติทางอารมณ์ มิติทางศีลธรรม/ค่านิยม และมิติทางสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศและสภาพกายภาพของเมือง ผลการศึกษาข้างต้นชี้ว่า ภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับมีได้นำมาซึ่งความรู้สึกลบเพียงอย่างเดียวเสมอไป ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนกลับรู้สึกใกล้ชิดกับครอบครัวและตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งต่างๆ ในบ้านเกิดที่เคยมองข้ามมากขึ้นด้วย แสดงให้เห็นว่าแม้แต่ในบริบทภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับเอง ประสบการณ์ในทริปสั้นๆ ของนักท่องเที่ยวพลัดถิ่นก็มีความซับซ้อนและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากผู้ย้ายถิ่นฐานถาวรตามโมเดลดั้งเดิม

นัยต่อพนักงานบริการแนวหน้า

ข้อจำกัดของโมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมที่กล่าวมาข้างต้นมีนัยเชิงปฏิบัติที่สำคัญยิ่งต่อพนักงานบริการส่วนหน้าทั้งในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และการท่องเที่ยว ประการแรก เนื่องจากนักท่องเที่ยวไม่มีเวลาให้ปรับตัวไปตามเส้นโค้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนผู้พำนักระยะยาว พนักงานจึงไม่สามารถขอให้ลูกค้าปรับตัวได้เองตามธรรมชาติ แต่ต้องมีบทบาทเชิงรุกในการช่วยย่นระยะเวลาการปรับตัวลงภายในเวลาไม่กี่นาทีของการปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้ง ประการที่สอง เนื่องจากภาวะช็อกทางวัฒนธรรมในบริบทนี้เป็นปรากฏการณ์เฉพาะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ พนักงานจึงควรได้รับการฝึกอบรมให้สังเกตสัญญาณของความไม่คุ้นเคยหรือความลังเลของลูกค้าได้ในทุกจุดสัมผัสบริการ มิใช่เพียงช่วงแรกของการเข้าพักหรือการเดินทางเท่านั้น เช่น ความลังเลเมื่อเห็นเมนูอาหารที่ไม่คุ้นเคย หรือความสับสนต่อขั้นตอนบริการที่แตกต่างจากบ้านเกิด

ประการที่สาม ตามแนวคิด PASM (Huang et al., 2025) ปฏิสัมพันธ์ของพนักงานบริการคือ ปัจจัยทางสังคมที่สามารถกำหนดทิศทางการรับมือของนักท่องเที่ยวได้โดยตรง ธุรกิจจึงควรออกแบบเครื่องมือสนับสนุนพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เมนูที่มีคำอธิบายชัดเจนหรือภาพประกอบเพื่อลดความไม่แน่นอน ก่อนที่ลูกค้าจะต้องตัดสินใจ การจัดลำดับการนำเสนอประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไปแทนที่จะให้ลูกค้าเผชิญความแปลกใหม่ทั้งหมดพร้อมกัน และการฝึกให้พนักงานใช้คำแนะนำเชิงบวกในจังหวะที่เหมาะสม เพื่อโน้มนำลูกค้าไปสู่เส้นทางการซึมซับ (Immersion) แทนการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ประการสุดท้าย สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวพลัดถิ่นและกลุ่มเดินทางเยี่ยมญาติและเพื่อน พนักงานควรตระหนักว่าลูกค้ากลุ่มนี้อาจกำลังเผชิญภาวะช็อกทางวัฒนธรรมย้อนกลับในรูปแบบเฉพาะที่มีใช้ทั้งความคุ้นเคยแบบคนท้องถิ่นและมีใช้ทั้งความแปลกใหม่แบบนักท่องเที่ยวต่างชาติทั่วไป จึงควรหลีกเลี่ยงการตั้งสมมติฐานล่วงหน้าว่าลูกค้าที่มีหน้าตาหรือภาษาลายคนท้องถิ่นจะคุ้นเคยกับบริบทท้องถิ่นทั้งหมด

โมเดลภาวะช็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมยังคงมีคุณค่าในการอธิบายหลักการพื้นฐานของการปรับตัวทางวัฒนธรรม แต่มีข้อจำกัดชัดเจนเมื่อนำมาใช้อธิบายนักท่องเที่ยวระยะสั้น เนื่องจากตั้งอยู่บนกรอบเวลาที่ยาวเกินความเป็นจริงของการเดินทางท่องเที่ยวทั่วไป องค์ความรู้ร่วมสมัยจึงเสนอให้ปรับมุมมองจาก “เส้นโค้งการปรับตัวระยะยาว” ไปสู่ “วงจรการรับมือเฉพาะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้” ซึ่งจุดเปลี่ยนสำคัญของวงจรนี้มักอยู่ที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับพนักงานบริการแนวหน้านั่นเอง ด้วยเหตุนี้ การลงทุนฝึกอบรมพนักงานให้มีความไวต่อสัญญาณทางวัฒนธรรมและมีเครื่องมือสนับสนุนการสื่อสารที่เหมาะสม จึงมีความคุ้มค่าสูงกว่าการหวังพึ่งกลไกการปรับตัวตามธรรมชาติของลูกค้าเพียงลำพัง

7.3 การประยุกต์หลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับลูกค้าในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร

หัวข้อ 7.1 และ 7.2 ได้ฉายภาพให้เห็นว่าวัฒนธรรมหล่อหลอมการตัดสินใจ ความคาดหวัง และกระบวนการปรับตัวของนักท่องเที่ยว หัวข้อนี้จะนำหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ได้วางรากฐานไว้ในเชิงทฤษฎีมาปรับใช้ในบริบทเฉพาะของงานบริการโรงแรมและร้านอาหารอย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาสามมิติสำคัญที่พนักงานแนวหน้าต้องเผชิญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าประจำวัน ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารด้วยคำพูดที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงและบริบทต่ำ การสื่อสารอวัจนภาษาที่ลูกค้าแต่ละวัฒนธรรมตีความต่างกัน และอุปสรรคด้านภาษาซึ่งเป็นความท้าทายเชิงปฏิบัติที่พบบ่อยที่สุด พร้อมทั้งแนวทางที่ธุรกิจและพนักงานสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในแต่ละมิติ

การสื่อสารแบบบริบทสูงและบริบทต่ำในปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

หลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ทรงอิทธิพลที่สุดหลักหนึ่งคือ แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำของ Hall (1976) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมบริบทสูง เช่น ญี่ปุ่น ซาอุดีอาระเบีย และหลายประเทศในเอเชีย มักสื่อสารโดยอาศัยความหมายแฝง น้ำเสียง และบริบทของความสัมพันธ์มากกว่าคำพูดที่ชัดเจน ในขณะที่วัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น เยอรมนีและสหรัฐอเมริกา มักสื่อสารด้วยถ้อยคำที่ตรงไปตรงมาและกระชับละเอียดอย่างชัดเจน เมื่อนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ในงานบริการโรงแรมและร้านอาหาร พนักงานจำเป็นต้องปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท ตัวอย่างเช่น ลูกค้าจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจแสดงความไม่พอใจผ่านสีหน้าหรือน้ำเสียงที่เปลี่ยนไปมากกว่าการพูดคำตรงๆ พนักงานจึงต้องอาศัยการสังเกตสัญญาณแฝงและตั้งคำถามปลายเปิดอย่างสุภาพเพื่อตีความไม่พื่อนั้นออกมาก่อนที่จะบานปลาย ในขณะที่ลูกค้าจากวัฒนธรรมบริบทต่ำมักคาดหวังให้พนักงานอธิบายขั้นตอนบริการ กฎเกณฑ์ของโรงแรม หรือส่วนประกอบของอาหารอย่างชัดเจนและครบถ้วนโดยไม่ต้องให้ลูกค้าถามซ้ำ (Dang, 2025; Reynolds, Valentine, & Munter, 2019) การฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงมิตินี้จึงช่วยลดความเข้าใจผิดที่เกิดจากการตีความรูปแบบการสื่อสารที่ต่างกันได้อย่างมีนัยสำคัญ

การสื่อสารอวัจนภาษาในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นอกเหนือจากภาษาพูดแล้ว การสื่อสารอวัจนภาษา (Non-verbal Communication) ยังมีบทบาทสำคัญไม่แพ้กันในงานบริการ เนื่องจากลูกค้าจากต่างวัฒนธรรมตีความสัญญาณเดียวกันแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น การสบตาที่ถือเป็นสัญญาณของความมั่นใจและความจริงใจในวัฒนธรรมตะวันตก อาจถูกตีความว่าไม่สุภาพหรือท้าทายในบางวัฒนธรรมเอเชีย เช่นเดียวกับระยะห่างส่วนบุคคล การสัมผัส และการใช้มือประกอบคำพูด ที่มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรมเช่นกัน (Islam & Kirillova, 2020 ; Tusell-Rey, Rey-Benguría, Tejeida-Padilla, & Villuendas-Rey, 2021) พนักงานบริการจึงควรได้รับการฝึกอบรมให้ระมัดระวังการตีความพฤติกรรมอวัจนภาษาของลูกค้าโดยไม่รีบด่วนสรุปตามกรอบวัฒนธรรมของตนเอง

ลักษณะภายนอกของพนักงาน (Staff Appearance) เป็นมิติหนึ่งของอวัจนภาษาที่สำคัญในงานบริการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสัญญาณอวัจนภาษาชุดแรกที่ลูกค้าประเมินก่อนการปฏิสัมพันธ์ด้วยคำพูดจะเริ่มขึ้น การศึกษาของ Shi และ Ariffin (2026) ที่ศึกษาพนักงานโรงแรมรีสอร์ทในประเทศจีนภายใต้กรอบ Stimulus-

Organism-Response พบว่า การแต่งกายอย่างเป็นมืออาชีพ ความมีเสน่ห์ และสุขภาพที่ดีของพนักงาน ล้วนส่งผลต่อระดับการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยวผ่านความรู้สึกชื่นชมของลูกค้า ผลการศึกษาชี้ว่า ในบริบทวัฒนธรรมคิตัวรวมหมู่ (Collectivist) อย่างจีน การแต่งกายที่เป็นมาตรฐานและเป็นระเบียบมีน้ำหนักมากกว่าเสน่ห์ส่วนบุคคลของพนักงานในการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร ในขณะที่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลกลับมีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านเสน่ห์และสุขภาพ ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าการบริหารจัดการภาพลักษณ์พนักงานควรได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของฐานลูกค้าหลักของแต่ละสถานประกอบการ มิใช่ใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก

การเอาชนะอุปสรรคด้านภาษาด้วยเทคโนโลยี

อุปสรรคด้านภาษายังคงเป็นความท้าทายสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกับลูกค้า โดยเฉพาะในร้านอาหารที่ต้องอธิบายส่วนประกอบอาหาร ข้อจำกัดด้านภูมิแพ้ หรือวิธีการปรุง ดังที่ Dang (2025) กล่าวถึงไว้ อุปสรรคด้านภาษามีได้จำกัดอยู่เพียงการไม่สามารถสื่อสารภาษาเดียวกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความแตกต่างของคำศัพท์ สำเนียง และความเร็วในการพูด แม้ในกลุ่มที่ใช้ภาษาเดียวกันก็ตาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการแปลภาษาแบบทันที เช่น แอปพลิเคชันแปลข้อความ เสียง และภาพ ได้กลายเป็นเครื่องมือที่ใช้งานได้จริงในบริบทของการท่องเที่ยวและบริการลูกค้าระหว่างประเทศ ช่วยเปิดช่องทางการสื่อสารเบื้องต้นระหว่างพนักงานกับลูกค้าที่ไม่มีภาษากลางร่วมกัน แม้เครื่องมือเหล่านี้จะยังไม่สามารถถ่ายทอดความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมได้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม

อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่อาจทดแทนทักษะการสื่อสารของพนักงานได้ทั้งหมด งานวิจัยเชิงคุณภาพในบริบทอุตสาหกรรมเรือสำราญของ Suprastayasa และ Sukarno (2026) ที่ศึกษาพนักงานชาวบาห์ลีที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวนานาชาติ พบว่า ความแตกต่างด้านสำเนียง ความเร็วในการพูด และสำนวนที่ไม่เป็นทางการของแขก มักเป็นสาเหตุของความเข้าใจผิดในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานต้องตอบสนองต่อคำขอของแขกอย่างรวดเร็วและเป็นมืออาชีพ อย่างไรก็ตาม ทักษะการสื่อสารของพนักงานกลับพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิสัมพันธ์กับแขกนานาชาติซ้ำๆ เมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการลงทุนด้านโปรแกรมปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษาจากพนักงานรุ่นพี่ และหลักสูตรพัฒนาภาษาอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงลำพัง

กรอบทฤษฎีภาษาศาสตร์ของการสื่อสารในบริบทท่องเที่ยว: แนวคิด Tourist Talk

นอกเหนือจากมุมมองเชิงประยุกต์ข้างต้น วงการภาษาศาสตร์สังคม (Sociolinguistics) ได้พัฒนากลอบแนวคิดที่ช่วยอธิบายลักษณะเฉพาะของภาษาที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าบ้านไว้อย่างละเอียด ดังที่ Jack และคณะ (2020) ทบทวนไว้ว่า Cohen และ Cooper (1996) ได้เสนอแนวคิด “ภาษาสำหรับนักท่องเที่ยว” หรือ Tourist Talk (TT) ซึ่งเป็นภาษาที่ถูกทำให้เรียบง่ายขึ้นเป็นพิเศษสำหรับใช้สื่อสารกับนักท่องเที่ยว โดยเสนอว่ารูปแบบของ TT จะแตกต่างกันไปตามประเภทของการท่องเที่ยว กล่าวคือ ในบริบท “การท่องเที่ยวแบบสถาบัน (Institutionalised Tourism)” ที่นักท่องเที่ยวใช้บริการผ่านโรงแรมหรือบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่เป็นหลัก พนักงานมักถูกคาดหวังให้มีความสามารถทางภาษาของนักท่องเที่ยว

หรือภาษากลางในระดับสูง ปฏิสัมพันธ์มักเป็นทางการและเน้นบทบาทหน้าที่มากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ในขณะที่บริบท “การท่องเที่ยวแบบไม่เป็นสถาบัน (non-institutionalised tourism)” ที่นักท่องเที่ยวออกไปสัมผัสวัฒนธรรมท้องถิ่นด้วยตนเอง ระดับความสามารถทางภาษาของเจ้าบ้านจะมีความหลากหลายมากกว่า และนักท่องเที่ยวเองก็อาจต้องปรับตัวทางภาษามากขึ้นเช่นกัน

ข้อสังเกตที่น่าสนใจจากกรอบนี้คือ ทิศทางของการปรับภาษาให้เข้าหากันในบริบทการท่องเที่ยวมักสวนทางกับบริบทอื่นในสังคม โดยทั่วไปแล้วผู้ที่มีสถานะสูงกว่ามักเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้ภาษาใด แต่ในบริบทการท่องเที่ยว เจ้าบ้าน/พนักงานซึ่งมักถูกมองว่ามีสถานะทางเศรษฐกิจต่ำกว่ากลับเป็นฝ่ายต้องปรับตัวทางภาษาเข้าหานักท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ข้อสมมติฐานนี้มีใช้จริงเสมอไปในทุกบริบท เช่น การศึกษาของ Huisman and Moore (1999) ที่ศึกษานักท่องเที่ยวชาวเยอรมันในนิวซีแลนด์ และพบผลลัพธ์ที่สวนทางกับความคาดหวังทั่วไป คือ นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้กลับแสดงความต้องการเพียงเล็กน้อยที่จะให้เจ้าบ้านปรับใช้ภาษาเยอรมันเพื่อพวกเขา เนื่องจากมองว่าการปรับภาษาให้ตนเองมากเกินไปจะลดทอนความสนุกและความท้าทายของการเดินทาง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่พวกเขาปรารถนาโดยตรง ตัวอย่างนี้เตือนให้พนักงานบริการตระหนักว่าการสันนิษฐานว่า “ลูกค้าทุกคนต้องการให้ปรับทุกอย่างเข้าหาตนเอง” อาจไม่ถูกต้องเสมอไป และควรสังเกตความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละรายมากกว่าการยึดสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ความเข้าใจในหลักการเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญสู่หัวข้อถัดไป ซึ่งจะกล่าวถึงการจัดการข้อร้องเรียนข้ามวัฒนธรรม อันเป็นสถานการณ์ที่ทดสอบทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของพนักงาน

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

จากหลักการทั้งสามด้านข้างต้นสามารถสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ประการแรก ธุรกิจควรออกแบบสคริปต์บริการ (Service Script) ที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอให้พนักงานปรับระดับความชัดเจนของคำอธิบายให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าบริบทสูงหรือบริบทต่ำ แทนที่จะใช้บทพูดตายตัวแบบเดียวกับลูกค้าทุกกลุ่ม ประการที่สอง ควรฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักว่าอวัจนภาษาของตนเอง ตั้งแต่การสบตา ระยะห่าง ไปจนถึงการแต่งกาย ล้วนสื่อความหมายทางวัฒนธรรมที่ลูกค้าตีความอยู่ตลอดเวลา และควรออกแบบมาตรฐานภาพลักษณ์พนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมของฐานลูกค้าหลัก ประการที่สาม ธุรกิจควรนำเทคโนโลยีการแปลภาษามาใช้เป็นเครื่องมือเสริม ควบคู่กับการลงทุนพัฒนาทักษะภาษาและการสื่อสารของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เทคโนโลยียังไม่สามารถครอบคลุมได้

7.4 การจัดการข้อร้องเรียนข้ามวัฒนธรรม

หัวข้อ 7.3 ได้กล่าวถึงการสื่อสารกับลูกค้าในสถานการณ์ปกติ หัวข้อนี้จะพิจารณาสถานการณ์ที่ท้าทายที่สุดสถานการณ์หนึ่งของงานบริการคือ ช่วงเวลาที่บริการเกิดความผิดพลาด (Service Failure) และลูกค้าต้องตัดสินใจว่าจะแสดงออกถึงความไม่พอใจนั้นอย่างไร งานวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่าทัศนคติต่อการร้องเรียน รูปแบบการร้องเรียน และความคาดหวังต่อวิธีการแก้ไขปัญหา ล้วนแตกต่างกันไปตามภูมิหลัง

ทางวัฒนธรรมของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ การทำความเข้าใจความแตกต่างเหล่านี้จึงเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้พนักงานบริการสามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ได้แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบากที่สุด

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในทัศนคติและพฤติกรรมการร้องเรียน

งานวิจัยเปรียบเทียบข้ามชาติของ Yuksel, Kilinc และ Yuksel (2006) ที่ศึกษาลูกค้าโรงแรมจากประเทศตุรกี อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ และอิสราเอล พบว่า ทัศนคติและพฤติกรรมการร้องเรียนของลูกค้าทั้งสี่ชาติมีความแตกต่างกันมากกว่าความคล้ายคลึงกัน และความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการร้องเรียนกับพฤติกรรมการร้องเรียนจริงก็มีเพียงระดับปานกลางเท่านั้น กล่าวคือ ลูกค้าที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการร้องเรียนไม่จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมร้องเรียนออกมาเสมอไป ซึ่งให้เห็นว่าธุรกิจไม่ควรใช้เพียงจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับเป็นตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ngai และคณะ (2007) ที่เปรียบเทียบพฤติกรรมการร้องเรียนของลูกค้าโรงแรมชาวเอเชียและมิใช่เอเชียในฮ่องกง ให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกับกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede อย่างชัดเจน คือ ลูกค้าชาวเอเชียซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงมีแนวโน้มร้องเรียนต่อฝ่ายบริหารโรงแรมโดยตรงน้อยกว่า และมักเลือกใช้การร้องเรียนแบบส่วนตัว เช่น การบอกต่อเชิงลบแก่คนใกล้ชิดหรือการไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ มากกว่าการร้องเรียนแบบเปิดเผยต่อสาธารณะ ที่น่าสนใจคือ แม้ลูกค้าชาวเอเชียจะไม่ร้องเรียนออกมาโดยตรง แต่ก็ได้หมายความว่าพวกเขาพึงพอใจกับบริการนั้นแต่อย่างใด งานวิจัยจึงเตือนว่าธุรกิจไม่ควรตีความ “การไม่ร้องเรียน” ว่าเท่ากับ “ความพึงพอใจ” โดยเฉพาะกับลูกค้ากลุ่มนี้

ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ Jahandideh และคณะ (2014) ที่เปรียบเทียบพฤติกรรมการร้องเรียนของลูกค้าโรงแรมชาวจีนและชาวอาหรับในประเทศอิหร่านได้ทำหายข้อสันนิษฐานเดิมที่มักมองว่า “ลูกค้าเอเชีย” เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมเป็นเนื้อเดียวกัน พบว่า ลูกค้าชาวอาหรับมีแนวโน้มแสดงออกด้วยวาจามากกว่าและกล่าวยินทรานที่จะร้องเรียนโดยตรงต่อผู้จัดการมากกว่าลูกค้าชาวจีน ในขณะที่ลูกค้าชาวจีนกลับใช้ช่องทางการร้องเรียนที่เป็นทางการมากกว่าเมื่อรู้สึกว่เหมาะสมที่จะทำเช่นนั้น และมีแนวโน้มเชื่อว่าการร้องเรียนต่อพนักงานตำแหน่งสูงจะได้รับการแก้ไขปัญหามากกว่า ซึ่งสะท้อนอิทธิพลของมิติระยะห่างเชิงอำนาจและมิติความเชี่ยวชาญ (Mastery) ตามกรอบของ Schwartz (2006) ข้อค้นพบเหล่านี้ตอกย้ำว่าการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามภูมิภาคกว้างๆ เช่น “ตะวันตก” กับ “ตะวันออก” อาจไม่เพียงพอ พนักงานบริการจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างในระดับที่ละเอียดกว่านั้น

กลยุทธ์การกู้คืนบริการที่มีประสิทธิผลข้ามวัฒนธรรม

ข้อค้นพบที่น่าสนใจและมีความสอดคล้องข้ามงานวิจัยหลายชิ้นคือ ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการค่าชดเชยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเมื่อเกิดความผิดพลาดในบริการ งานวิจัยของ Ngai และคณะ (2007) พบว่า ทั้งลูกค้าชาวเอเชียและมิใช่เอเชียต่างเลือก “การขอโทษและติดตามแก้ไขปัญหานั้น” เป็นวิธีการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผลที่สุด มากกว่าการเสนอค่าชดเชยไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ตาม ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ คือ ความรวดเร็วและความจริงใจในการแก้ไขปัญหา มากกว่าผลประโยชน์เชิงวัตถุ งานวิจัยจึงเสนอว่าพนักงานแนวหน้าควรได้รับมอบอำนาจ (Empowerment) ในการ

จัดการข้อร้องเรียนพื้นฐานได้ทันทีโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากผู้จัดการ เพื่อป้องกันมิให้ลูกค้าหงุดหงิดจากความล่าช้าเพิ่มเติมควบคู่ไปกับการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศให้พนักงานสามารถสื่อสารกับลูกค้าหลากหลายสัญชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การกู้คืนบริการที่เหมาะสมยังต้องปรับให้เข้ากับมิติวัฒนธรรมเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่มด้วย ดังที่ Jahandideh และคณะ (2014) เสนอไว้ว่า สำหรับลูกค้าที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น ลูกค้าชาวอาหรับ โรงแรมควรจัดเตรียมพนักงานที่สื่อสารภาษาของลูกค้าได้โดยตรงและพัฒนาแนวทางการร้องเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ เพื่อลดความรู้สึกไม่แน่นอนและความสงสัยที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการร้องเรียน ในขณะเดียวกัน สำหรับลูกค้าที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและมักไม่กล้าร้องเรียนต่อฝ่ายบริหารโดยตรง ธุรกิจควรพิจารณาจัดช่องทางสำรอง เช่น หน่วยงานรับข้อร้องเรียนที่ยกระดับปัญหาขึ้นสู่ฝ่ายบริหารโดยไม่ต้องให้ลูกค้าเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจโดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ากลุ่มนี้กล้าแสดงความไม่พอใจออกมาก่อนที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่งแทน

การจัดการข้อร้องเรียนออนไลน์ข้ามวัฒนธรรม: จาก Webcare สู่ AI

ในยุคที่ลูกค้าสามารถแสดงความไม่พอใจผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้อย่างเสรีและเข้าถึงผู้ชมในวงกว้าง รูปแบบการร้องเรียนข้ามวัฒนธรรมก็มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นเช่นกัน งานวิจัยของ Sann, Lai และ Chang (2020) ที่วิเคราะห์รีวิวเชิงลบบน TripAdvisor พบว่า ลูกค้าจากวัฒนธรรมเอเชียที่มีระดับปัจเจกนิยมต่ำมีแนวโน้มร้องเรียนเกี่ยวกับ “การบริการ” มากกว่าลูกค้าที่มีเชื้อชาติเอเชีย ในขณะที่ลูกค้าที่มีเชื้อชาติเอเชียมักร้องเรียนเกี่ยวกับความสะอาด ห้องพัก คุณภาพการนอนหลับ และทำเลที่ตั้งมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบความคาดหวังต่อคุณภาพบริการที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.1 ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญต่อธุรกิจในการออกแบบกลยุทธ์ “webcare” หรือการตอบกลับรีวิวเชิงลบบนแพลตฟอร์มออนไลน์ให้สอดคล้องกับประเด็นที่ลูกค้าแต่ละวัฒนธรรมให้ความสำคัญ

งานทบทวนวรรณกรรมเชิงบรรณมิติของ Sann (2026) ที่วิเคราะห์งานวิจัยด้านพฤติกรรมกรการร้องเรียนออนไลน์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการตลอดช่วง 25 ปีที่ผ่านมาชี้ให้เห็นทิศทางสำคัญของวงการนี้ในอนาคต โดยคาดการณ์ว่าปัญญาประดิษฐ์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีการวิเคราะห์ความรู้สึก (Sentiment Analysis) แบบอัตโนมัติและระบบตอบกลับแบบทันทีจะช่วยยกระดับการจัดการข้อร้องเรียนออนไลน์ให้รวดเร็ว เป็นส่วนบุคคล และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงแนวคิดของ Dissanayake, Minor, and Richards (2023) ที่ศึกษาบริบทอุตสาหกรรมโรงแรมศรีลังกา กล่าวว่า องค์ความรู้เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมในพฤติกรรมกรการร้องเรียนออนไลน์ยังมีช่องว่างอยู่มาก โดยเฉพาะในตลาดที่มีฐานนักท่องเที่ยวนานาชาติหลากหลายสัญชาติ ธุรกิจจึงไม่ควรพึ่งพาเทคโนโลยีอัตโนมัติเพียงลำพัง แต่ควรใช้ควบคู่กับความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมของทีมงานที่ดูแลการตอบกลับลูกค้าออนไลน์

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

การจัดการข้อร้องเรียนข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจอย่างน้อยสามระดับ

1. ความแตกต่างของทัศนคติและรูปแบบการแสดงออกเมื่อไม่พอใจ ซึ่งกำหนดว่าลูกค้าจะร้องเรียนแบบเปิดเผยหรือแบบส่วนตัว
2. ความคาดหวังต่อวิธีการแก้ไขปัญหา งานวิจัยส่วนใหญ่ชี้ตรงกันว่าความรวดเร็วและความจริงจังสำคัญกว่าค่าชดเชยทางการเงิน
3. ช่องทางการร้องเรียนทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์ ต้องได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับระดับความสะดวกใจของลูกค้าแต่ละวัฒนธรรม

สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและร้านอาหาร ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สำคัญคือการมอบอำนาจให้พนักงานส่วนหน้าสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ทันที การจัดเตรียมพนักงานหรือช่องทางที่รองรับภาษาของฐานลูกค้าหลัก การสร้างช่องทางร้องเรียนสำรองสำหรับลูกค้าที่ไม่กล้าเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจโดยตรง และการออกแบบกลยุทธ์ตอบกลับรีวิวออนไลน์ที่คำนึงถึงประเด็นซึ่งลูกค้าแต่ละวัฒนธรรมให้ความสำคัญแตกต่างกัน

7.5 คุณลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในงานบริการ: จากหลักการสู่การปฏิบัติจริง

ทฤษฎีสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้อธิบายถึงองค์ประกอบและความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (ดูบทที่ 6) หัวข้อนี้ได้นำกรอบดังกล่าวมาแปลงเป็นพฤติกรรมที่พนักงานบริการสามารถฝึกฝนและปฏิบัติได้จริงในหน้างาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่กล่าวถึงข้างต้น ดังที่ Dang (2025) ได้สรุปกรอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence) ไว้ว่าประกอบด้วยสี่องค์ประกอบที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่ การตระหนักรู้ (Awareness) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งบุคลากรบริการต้องพัฒนาให้ครบทั้งสี่ด้านไปพร้อมกัน

การตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมสู่การให้บริการที่ปรับตัวได้

จุดเริ่มต้นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Cultural Self-awareness) ดังที่ Dang (2025) อธิบายไว้ว่า ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมจำนวนมากมิได้เกิดจากเจตนาร้าย แต่เกิดจากการที่บุคคลสันนิษฐานโดยไม่รู้ตัวว่าวิธีการสื่อสารของตนเอง “เป็นเรื่องปกติ” หรือ “ถูกต้อง” พนักงานบริการจึงจำเป็นต้องฝึกตระหนักรู้ว่าพฤติกรรมของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นน้ำเสียง จังหวะการพูด หรือระดับความเป็นทางการ ล้วนเป็นผลผลิตของภูมิหลังทางวัฒนธรรมของตนเองเช่นกัน มิใช่มาตรฐานสากล ข้อเสนอแนะสอดคล้องโดยตรงกับงานวิจัยบุกเบิกของ Reisinger และ Turner (1998) ที่กล่าวว่าผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวควรได้รับการฝึกอบรมด้านการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้หลักการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ มิใช่อาศัยเพียงประสบการณ์ส่วนบุคคล

แนวคิดที่ต่อยอดจากการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมคือ ความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ที่ เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมและรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ควบคู่กับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่มี CQ สูงจะสามารถปรับพฤติกรรมของตน

ให้เหมาะสมโดยไม่ต้องอาศัยการท่องจำกฎเกณฑ์ของแต่ละวัฒนธรรมที่ละข้อ (Vidović, 2024) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหลากหลายสัญชาติในแต่ละวันโดยไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ว่าจะพบลูกค้าจากวัฒนธรรมใด

การฟังอย่างตั้งใจและความเห็นอกเห็นใจในบริบทงานบริการ

องค์ประกอบด้านทักษะที่ Dang (2025) เน้นย้ำว่าสำคัญที่สุดสองประการคือ การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การฟังอย่างตั้งใจในบริบทงานบริการมีได้หมายความว่าเพียงการได้ยินคำพูดของลูกค้า แต่รวมถึงการให้ความสนใจต่อสัญญาณอวัจนภาษา การยืนยันความเข้าใจก่อนดำเนินการต่อ และการหลีกเลี่ยงการด่วนสรุปตามสมมติฐานของตนเอง ส่วนความเห็นอกเห็นใจคือ ความพยายามมองสถานการณ์จากมุมมองทางวัฒนธรรมของอีกฝ่าย มิใช่จากกรอบวัฒนธรรมของตนเอง

ทักษะทั้งสองนี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับข้อค้นพบเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน กล่าวคือ ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ “การขอโทษและติดตามแก้ไขปัญหานั้น” มากกว่าค่าชดเชยทางการเงิน (Ngai et al., 2007) ซึ่งแท้จริงแล้วคือการแสดงออกของการฟังอย่างตั้งใจและความเห็นอกเห็นใจในทางปฏิบัตินั่นเอง พนักงานที่รับฟังข้อร้องเรียนอย่างตั้งใจโดยไม่ตัดบท และแสดงความเข้าใจต่อความรู้สึกไม่พอใจของลูกค้าก่อนเสนอทางแก้ไข มักสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากกว่าการเสนอค่าชดเชยแต่ขาดความจริงใจ ข้อค้นพบร่วมสมัยของ Guan และคณะ (2022) ที่วิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้นในรีวิวโรงแรมจำนวนมาก ยืนยันหลักการเดียวกันในเชิงลึกยิ่งขึ้น โดยพบว่า คุณลักษณะบริการที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการประเมินความพึงพอใจนั้นแตกต่างกันไปตามมิติวัฒนธรรม เช่น ลูกค้าจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงให้น้ำหนักกับ “ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน” เป็นพิเศษ ในขณะที่ลูกค้าจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมและหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงกลับให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของการส่งมอบบริการมากกว่า ซึ่งตอกย้ำว่าองค์การด้านการบริการควรจัดฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมให้กับพนักงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง เนื่องจากการประเมินคุณภาพการปฏิสัมพันธ์ของลูกค้ามีลักษณะผูกติดกับวัฒนธรรมเช่นเดียวกับความคาดหวังด้านอื่นๆ ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.1

ความยืดหยุ่นในการปรับรูปแบบการสื่อสาร

องค์ประกอบสุดท้ายที่เชื่อมโยงหลักการทั้งหมดในบทนี้เข้าด้วยกันคือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความสามารถในการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับสถานการณ์และคู่สนทนาแต่ละราย ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.3 พนักงานต้องสามารถปรับระดับความชัดเจนของคำอธิบายให้เหมาะกับลูกค้าบริบทสูงหรือบริบทต่ำ และปรับอวัจนภาษาของตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ความยืดหยุ่นในลักษณะนี้มีใช้ทักษะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง งานทบทวนของ Vidović (2024) ที่อ้างอิงการศึกษาของ Tsai และคณะ (2019) พบว่า ผู้บริหารต่างแดนที่ประสบความสำเร็จสูงมักปรับรูปแบบภาวะผู้นำและการสื่อสารของตนอย่างต่อเนื่องตามบริบทของพนักงานท้องถิ่น ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันที่นำมาประยุกต์ใช้กับพนักงานแนวหน้าในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้ คือ พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงมิใช่ผู้ใช้

สคริปต์บริการตายตัวเพียงชุดเดียวกับลูกค้าทุกคน แต่คือผู้ที่สามารถอ่านสัญญาณของลูกค้าแต่ละรายและปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมได้อย่างเป็นธรรมชาติ

Dang (2025) ยังเสนอวิธีการฝึกฝนความยืดหยุ่นทางการสื่อสารที่ได้ผลในทางปฏิบัติคือ การฝึกอบรมเชิงรุกผ่านการแสดงบทบาทสมมติและการจำลองสถานการณ์ควบคู่กับกลไกการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แบ่งปันการตีความข้อความที่ได้รับ เพื่อยืนยันว่าสารที่สื่อออกไปนั้นถูกเข้าใจตรงตามที่ตั้งใจจริง วิธีการเหล่านี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับการฝึกอบรมพนักงานบริการ เนื่องจากช่วยให้พนักงานได้ฝึกซ้อมการรับมือกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมที่หลากหลายในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยก่อนเผชิญสถานการณ์จริงกับลูกค้า

ทั้งนี้ การนำหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจากบทที่ 6 มาปฏิบัติจริงในงานบริการสามารถสรุปเป็นกรอบสมรรถนะสี่ด้านที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกัน ได้แก่ การตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้พนักงานไม่ยึดติดกับกรอบวัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานสากล การฟังอย่างตั้งใจและความเห็นอกเห็นใจที่เป็นหัวใจของการจัดการข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละราย สำหรับผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติคือ การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งสี่องค์ประกอบนี้อย่างเป็นระบบ มิใช่จัดอบรมเพียงครั้งเดียวแล้วละทิ้ง แต่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงรุกผ่านการแสดงบทบาทสมมติและการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทักษะเหล่านี้กลายเป็นพฤติกรรมที่ฝังลึกในวัฒนธรรมองค์กร มิใช่เพียงความรู้ทางทฤษฎีที่พนักงานจดจำได้ชั่วคราว ความเข้าใจในหลักการเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญสู่หัวข้อสุดท้ายของบทนี้ ซึ่งจะนำเสนอกรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมเพื่อสังเคราะห์บทเรียนเชิงปฏิบัติจากสถานการณ์จริง

มุมมองเชิงวิพากษ์ต่อการฝึกอบรมสมรรถนะทางวัฒนธรรม

แม้กรอบสมรรถนะทั้งสี่ด้านที่กล่าวมาจะมีประโยชน์เชิงปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่วงวิชาการด้านการท่องเที่ยวก็มีมุมมองเชิงวิพากษ์ต่อการฝึกอบรมลักษณะนี้เช่นกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการควรตระหนักไว้ควบคู่กัน ดังที่ Sharma (2018) ที่ศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับมัคคุเทศก์ในประเทศเนปาล งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจให้นักท่องเที่ยวเป็นหลักอาจนำไปสู่การทำให้ความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมต้องกลายเป็นสินค้า (Commodification) ที่ถูกปรับแต่งเพื่อตอบสนองรสนิยมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวมากกว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่แท้จริง อีกทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างมัคคุเทศก์กับนักท่องเที่ยวในบางกรณียังสะท้อนลักษณะเชิงลำดับชั้น ซึ่งมัคคุเทศก์ต้องบริหารความประทับใจและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในลักษณะที่ใกล้เคียงกับการรับใช้มากกว่าความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน

ข้อวิพากษ์นี้มีได้หมายความว่า การฝึกอบรมสมรรถนะทางวัฒนธรรมไม่มีคุณค่า แต่ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจควรออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมด้วยความระมัดระวัง โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ของพนักงานควบคู่ไปกับความพึงพอใจของลูกค้า มิใช่มุ่งเน้นเพียงการสอนให้พนักงาน “เอาใจ” ลูกค้าทุกกลุ่มโดยไม่

คำนึงถึงขอบเขตที่เหมาะสม ธุรกิจที่ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมอย่างสมดุลควรเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงอัตลักษณ์และวัฒนธรรมของตนเองอย่างภาคภูมิใจ ไม่ใช่เพียงปรับตัวเข้าหาลูกค้าฝ่ายเดียว ซึ่งจะช่วยให้ปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมในงานบริการเป็นการแลกเปลี่ยนที่เคารพซึ่งกันและกันมากกว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียม

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

การนำหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจากบทที่ 6 มาปฏิบัติจริงในงานบริการสามารถสรุปเป็นกรอบสมรรถนะสี่ด้านที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกัน ได้แก่ การตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้พนักงานไม่ยึดติดกับกรอบวัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานสากล การฟังอย่างตั้งใจและความเห็นอกเห็นใจที่เป็นหัวใจของการจัดการข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ ธุรกิจควรตระหนักถึงมุมมองเชิงวิพากษ์ที่กล่าวถึงและออกแบบการฝึกอบรมให้เคารพศักดิ์ศรีของพนักงานควบคู่ไปกับการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติคือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งสี่องค์ประกอบนี้อย่างเป็นระบบ มิใช่จัดอบรมเพียงครั้งเดียวแล้วละทิ้ง แต่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงรุกผ่านการแสดงบทบาทสมมติและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทักษะเหล่านี้กลายเป็นพฤติกรรมที่ฝังลึกในวัฒนธรรมองค์กร มิใช่เพียงความรู้ทางทฤษฎีที่พนักงานจดจำได้ชั่วคราว

7.6 กรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรม

หัวข้อสุดท้ายของบทนี้จะนำหลักการทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นมาสังเคราะห์ผ่านกรณีศึกษาจริงจากงานวิจัย โดยอาศัยเทคนิค “เหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident Technique)” ที่ Swanson, Huang และ Wang (2014) นิยามว่าเป็นเหตุการณ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของลูกค้า ไม่ว่าจะในทางบวกหรือทางลบ งานวิจัยชิ้นนี้เก็บข้อมูลเหตุการณ์วิกฤตจากลูกค้าโรงแรมและร้านอาหารชาวอเมริกันและชาวจีนกว่า 1,146 ราย ทำให้ได้เรื่องราวจากประสบการณ์จริงที่สะท้อนความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการรับรู้และตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรณีศึกษาความสำเร็จ: การกู้คืนบริการที่เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นความประทับใจ

หนึ่งในกรณีศึกษาที่ Swanson และคณะ (2014) บันทึกไว้คือ เหตุการณ์ของลูกค้าชาวจีนที่รับประทานอาหารกับเพื่อนที่ร้านอาหารแห่งหนึ่ง ระหว่างเสิร์ฟอาหาร พนักงานเสิร์ฟทำน้ำซุปร้อนหกใส่ขาของลูกค้าจนรู้สึกเจ็บ เมื่อลูกค้าขอให้พนักงานคนนั้นแสดงความรับผิดชอบ กลับได้รับการเพิกเฉยราวกับไม่ได้ยิน ทำให้ลูกค้าและเพื่อนรู้สึกโกรธมาก อย่างไรก็ตาม สถานการณ์พลิกกลับเมื่อผู้จัดการร้านสังเกตเห็นเหตุการณ์ดังกล่าว เข้ามาตักเตือนพนักงานเสิร์ฟต่อหน้าลูกค้า และกล่าวขอโทษลูกค้าด้วยตนเองทันที ผลลัพธ์คือลูกค้ารู้สึกดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดและยังคงมีทัศนคติเชิงบวกต่อร้านอาหารแห่งนั้น

กรณีศึกษานี้สาธิตหลักการที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.4 และ 7.5 ได้อย่างชัดเจน คือ ความล้มเหลวเบื้องต้นของพนักงานเสิร์ฟมิได้เป็นตัวตัดสินความรู้สึกสุดท้ายของลูกค้า แต่เป็น “การกู้คืนบริการ (Service

Recovery)” ที่รวดเร็วและจริงใจของผู้จัดการที่เปลี่ยนทิศทางของประสบการณ์ทั้งหมด สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Ngai และคณะ (2007) ที่ว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับ “การขอโทษและติดตามแก้ไขปัญหานั้น” มากกว่าสิ่งอื่นใด อีกทั้งยังแสดงให้เห็นความสำคัญของการมอบอำนาจให้พนักงานระดับบริหารสามารถเข้าแทรกแซงและตัดสินใจได้ทันทีโดยไม่ต้องรอกกระบวนการที่ยืดเยื้อ ซึ่งเป็นหลักการที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.4.2 เช่นกัน

กรณีศึกษาความล้มเหลว: เมื่อการขาดความอ่อนไหวทำลายความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเงียบๆ

ในทางตรงกันข้าม Swanson และคณะ (2014) ยังบันทึกกรณีของลูกค้าชาวจีนกลุ่มหนึ่งที่ไปรับประทานอาหารเช้าด้วยกัน แต่พนักงานเสิร์ฟแสดงท่าทีใจร้อนและไม่เอาใจใส่ตลอดมื้ออาหาร แม้อาหารจะถูกเสิร์ฟตามปกติ แต่บรรยากาศที่ไม่เป็นมิตรทำให้กลุ่มลูกค้าหมดอารมณ์ที่จะเพลิดเพลินกับมื้ออาหารนั้น สิ่งที่น่าสนใจคือ ลูกค้ากลุ่มนี้มิได้ร้องเรียนต่อพนักงานหรือผู้จัดการแต่อย่างใด เพียงแต่ตัดสินใจว่าจะไม่กลับมาใช้บริการร้านนี้อีก กรณีนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของ “การร้องเรียนแบบเงียบ (Silent Exit)” ที่ธุรกิจไม่มีโอกาสรับรู้หรือแก้ไขปัญหานั้นได้เลย เนื่องจากลูกค้าเลือกที่จะจากไปโดยไม่แสดงความไม่พอใจออกมาโดยตรง

อีกกรณีหนึ่งที่พบคือ เหตุการณ์ของลูกค้าชาวอเมริกันคู่หนึ่งที่ไปรับประทานอาหารที่ร้านหรูแห่งหนึ่ง โดยพนักงานเสิร์ฟตัดสินใจล่วงหน้าจากอายุของลูกค้าว่าน่าจะให้ทิปน้อย จึงแสดงสีหน้าและกิริยาที่ไม่เป็นมิตรตั้งแต่ต้น ทั้งที่โต๊ะอื่นในร้านได้รับบริการที่ดีตามปกติ ลูกค้ารู้สึกโกรธมากเนื่องจากตนเองเป็นลูกค้าที่ให้ทิปเป็นประจำอยู่แล้ว กรณีนี้แม้จะมีใช้ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมในความหมายที่แคบ แต่สะท้อนหลักการที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้คือ “การตั้งสมมติฐานและอคติแบบเหมารวม (Assumptions and Stereotypes)” ที่พนักงานใช้ตัดสินลูกค้าจากลักษณะภายนอกก่อนที่จะได้ปฏิสัมพันธ์จริง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะในบริบทข้ามวัฒนธรรมหรือภายในวัฒนธรรมเดียวกันก็ตาม

บทเรียนเชิงเปรียบเทียบ: รูปแบบการตอบสนองต่อวิกฤตที่แตกต่างกันตามวัฒนธรรม

เมื่อพิจารณาข้อมูลในภาพรวมการศึกษาของ Swanson และคณะ (2014) พบความแตกต่างทางสถิติที่มีนัยสำคัญระหว่างลูกค้าชาวอเมริกันและชาวจีนในสามด้าน ได้แก่ ประเภทของเหตุการณ์วิกฤตที่ถูกรายงาน แนวทางการกู้คืนบริการที่ลูกค้าคาดหวัง และพฤติกรรมภายหลังเหตุการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการบอกต่อแบบส่วนตัว การร้องเรียนแบบเปิดเผย หรือความตั้งใจกลับมาใช้บริการซ้ำ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับรูปแบบที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.4 ว่าลูกค้าจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและเน้นคตินิยมมักเลือกแสดงออกผ่านช่องทางที่ไม่เผชิญหน้าโดยตรง ในขณะที่ลูกค้าจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักแสดงความไม่พอใจอย่างตรงไปตรงมามากกว่า

บทเรียนสำคัญที่ได้จากกรณีศึกษาทั้งหมดนี้คือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรมมิได้ขึ้นอยู่กับว่าความผิดพลาดจะเกิดขึ้นหรือไม่ เนื่องจากความผิดพลาดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในงานบริการ แต่ขึ้นอยู่กับสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเร็วและความจริงใจของการตอบสนองเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และความสามารถของพนักงานในการมองข้ามอคติหรือสมมติฐานที่มีต่อกลุ่มลูกค้าที่

แตกต่างจากตนเอง ทั้งสองปัจจัยนี้มีใช้เรื่องของการท่องเที่ยววัฒนธรรมของแต่ละชาติเป็นรายข้อ แต่คือการฝึกฝนทักษะพื้นฐานที่กล่าวถึงตลอดทั้งบทนี้ให้กลายเป็นธรรมชาติของพนักงาน

จากกรณีศึกษาที่นำเสนอในหัวข้อนี้สะท้อนให้เห็นถึงหลักการสำคัญที่ปรากฏซ้ำตลอดทั้งบทที่ 7 คือ พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและความคาดหวังต่อบริการนั้นผูกติดกับวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง ตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจก่อนเดินทาง กระบวนการปรับตัวระหว่างการเดินทาง รูปแบบการสื่อสารและการร้องเรียน ไปจนถึงปฏิกิริยาต่อการกู้คืนบริการเมื่อเกิดความผิดพลาด สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและร้านอาหาร ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สรุปได้จากกรณีศึกษาเหล่านี้คือ ประการแรก ควรมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะผู้จัดการที่อยู่หน้างาน สามารถเข้าแทรกแซงและแก้ไขปัญหาได้ทันทีโดยไม่ต้องรอกะบวนการอนุมัติที่ยืดยาว ประการที่สอง ควรฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักว่าลูกค้าบางกลุ่มอาจไม่แสดงความไม่พอใจออกมาโดยตรงแม้จะไม่พึงพอใจจริง จึงต้องอาศัยการสังเกตเชิงรุกมากกว่าการรอรับข้อร้องเรียน และประการสุดท้าย ควรปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงอคติและสมมติฐานของตนเองที่มีต่อลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การบริการที่มอบให้เป็นไปอย่างเท่าเทียมและปราศจากอคติ ไม่ว่าลูกค้าจะมาจากวัฒนธรรมใดก็ตาม หลักการเหล่านี้เมื่อนำมาผนวกรวมกับองค์ความรู้ทั้งหมดในบทที่ 7 จะช่วยให้บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการสามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวจากทุกวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน

7.7 บทสรุป

บทที่ 7 ได้นำหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเชิงทฤษฎีที่วางรากฐานมาประยุกต์ใช้กับบริบทเฉพาะของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและงานบริการลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โรงแรม และร้านอาหาร ข้อสรุปร่วมที่พบคือ พฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวมีลักษณะ “ผูกติดกับวัฒนธรรม (Culture-bound)” อย่างลึกซึ้งในทุกขั้นตอนของประสบการณ์การเดินทาง และความสำเร็จของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการมิได้ขึ้นอยู่กับหลักการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดให้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการอ่านสัญญาณทางวัฒนธรรม ปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าด้วยความเข้าใจและความจริงใจ องค์ความรู้ทั้งหมดในบทนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบมาตรฐานบริการ หลักสูตรฝึกอบรมพนักงาน และกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ลูกค้าที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการอย่างยั่งยืน

7.8 แบบฝึกหัด

1. อธิบายว่าเหตุใดมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของ Hofstede จึงมีอิทธิพลต่อทั้งกระบวนการตัดสินใจก่อนเดินทางและความคาดหวังต่อคุณภาพบริการของนักท่องเที่ยว พร้อมยกตัวอย่างประกอบจากงานวิจัยที่กล่าวถึงในบทนี้

2. โมเดลภาวะซ็อกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม (U-Curve และ W-Curve) มีข้อจำกัดอย่างไรเมื่อนำมาใช้อธิบายนักท่องเที่ยวที่เดินทางระยะสั้น และแนวคิด Palate Adaptation Spiral Model (PASM) เสนอทางออกต่อข้อจำกัดดังกล่าวอย่างไร จงอภิปรายพร้อมยกตัวอย่างที่มีต่อพนักงานบริการแนวหน้า

3. สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการร้านอาหารที่มีฐานลูกค้าหลากหลายสัญชาติ จงออกแบบแนวทางการฝึกอบรมพนักงานเสิร์ฟให้สามารถปรับรูปแบบการสื่อสารระหว่างลูกค้าจากวัฒนธรรมบริบทสูง (High-context) กับลูกค้าจากวัฒนธรรมบริบทต่ำ (Low-context) ได้อย่างเหมาะสม โดยอ้างอิงหลักการจากหัวข้อ 7.3 และ 7.5 ประกอบ

4. จากงานวิจัยที่กล่าวถึงในหัวข้อ 7.4 เหตุใดธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจึงไม่ควรตีความว่า “จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับน้อย” เท่ากับ “ลูกค้าพึงพอใจในระดับสูง” จงอธิบายพร้อมเสนอแนวทางที่ธุรกิจสามารถนำไปใช้เพื่อรับรู้ความไม่พอใจของลูกค้าที่เลือกร้องเรียนแบบเงียบ (Silent Exit)

5. จงเลือกกรณีศึกษาหนึ่งกรณีจากหัวข้อ 7.6 (ไม่ว่าจะเป็นกรณีความสำเร็จหรือความล้มเหลว) แล้ววิเคราะห์ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนหลักการใดในบทที่ 7 บ้าง หากท่านเป็นผู้จัดการที่อยู่ในเหตุการณ์นั้น จะมีแนวทางป้องกันหรือจัดการสถานการณ์อย่างไรให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

7.9 เอกสารอ้างอิง

- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Cohen, E., & Cooper, R. L. (1896). Language and tourism. *Annals of Tourism Research*, 13(4), 533-563.
- Dang, J. (2025). *Cross-cultural communication management: Building Bridges in a connected World*. UK: Lambert Publication' s.
- Dissanayake, M., Minor, K., & Richards, V. (2023). *A conceptual paper on understanding the cross-cultural differences in online complain behaviour of hotel guests: the case of Sri Lanka hotel industry*. Paper presented at the Advances in Management and Innovation Conference Proceedings 2023 Cardiff School of Management May 16th-17th 2023.
- Guan, C., Hung, Y. C., & Liu, W. (2022). Cultural differences in hospitality service evaluations: Mining insights of user generated content. *Electronic Markets*, 32(3), 1061-1081.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-Curve Hypothesis *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Huang, W., Zhang, X., Yang, G., & Tang, J. (2025). Culinary culture shock: How tourists cope with unexpected flavours. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 261-283.

- Huisman, S., & Moore, K. (1999). Natural language and that of tourism. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 445-449.
- Islam, M. S., & Kirillova, K. (2020). Non-verbal communication in hospitality: At the intersection of religion and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102326.
- Jack, G., Phipps, A., & Barrientos Arriaga, O. (2020). Intercultural communication in tourism. In J. Jackson (Ed.), *The Routledge handbook of language and intercultural communication* (2 ed., pp. 535–554). New York: Routledge.
- Jahandideh, B., Golmohammadi, A., Meng, F., O'Gorman, K. D., & Taheri, B. (2014). Cross-cultural comparison of Chinese and Arab consumer complaint behavior in the hotel context. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 67–76.
- Liao, Y., Soltani, E., Li, F., & Ting, C. (2024). A cultural theory perspective to service expectations in restaurants and food services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(2), 167–198.
- Litvin, S. W., Crotts, J. C., & Hefner, F. L. (2004). Cross-cultural tourist behaviour: A replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29-37.
- Liu, C.-H., La, Q. P., & Ng, Y.-L. (2026). Exploring culture shock in cultural values and perceived values evaluation. *International Journal of Tourism Research*, 28(2), e70240.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7(45-51).
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Money, R. B., & Crotts, J. C. (2003). The effect of uncertainty avoidance on information search, planning, and purchases of international travel vacations. *Tourism Management*, 24(2), 191-202.
- Ngai, E. W., Heung, V. C., Wong, Y. H., & Chan, F. K. (2007). Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 41(11-12), 1375-1391.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 4, 177-182.

- Proyrungroj, R. (2024). Strangers in their homeland: Reverse culture shock experiences of first-generation diaspora Thai tourists. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 72(1), 70-81.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1998). Cross-Cultural differences in tourism: A strategy for tourism marketers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4), 79–106.
- Reynolds, S., Valentine, D., & Munter, M. M. (2019). *Guide to cross-cultural communication* (2 ed.). UK.: Pearson Prentice Hall.
- Sann, R. (2026). Online complaint behavior in tourism and hospitality industry: A bibliometric and thematic review for the last 25 years (2000–2025). *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 9(5), 2295–2317.
- Sann, R., Lai, P. C., & Chang, H. C. (2020). Does culture of origin have an impact on online complaining behaviors? The perceptions of Asians and non-Asians. *Sustainability*, 12(5), 1838.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Sharma, B. K. (2018). Training workers for intercultural communication in tourism. *Language and Intercultural Communication*, 18(4), 408-423.
- Shi, M., & Ariffin, A. A. M. (2026). How hotel staff appearance shapes tourist engagement: The interplay of appreciation and trust in resort experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 9(5), 2260-2276.
- Suprastayasa, I. G. N. A., & Sukarno, T. H. (2026). Navigating culture shock: The cross-cultural adaptation experiences of Balinese employees working on cruise ship. *Journal of Tourism and Hospitality Analysis* 3(1), 36-43.
- Swanson, S. R., Huang, Y., & Wang, B. (2014). Hospitality-based critical incidents: a cross-cultural comparison. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 50-68.
- Tsai, C.-J., Carr, C., Qiao, K., & Supprakit, S. (2019). Modes of cross-cultural leadership adjustment: Adapting leadership to meet local conditions and/or changing followers to match personal requirements? *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1477-1504.
- Tusell-Rey, C. C., Rey-Benguría, C. F., Tejeida-Padilla, R., & Villuendas-Rey, Y. (2021). Training service staff to enhance non-verbal behavioral skills to increase customer profitability in tourism. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 233-247.

- Vidović, M. (2024). The dynamics of cross-cultural learning: A U-shaped journey? *Journal of accounting and management*, 14(1), 35-48.
- Wąsowicz-Zaborek, E. (2025). National culture as a factor in visitors' evaluations of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 125, 104009.
- Williams, A. M., Chen, J. L., Li, G., & Baláž, V. (2022). Risk, uncertainty and ambiguity amid Covid-19: A multi-national analysis of international travel intentions. *Annals of Tourism Research*, 92, 103346.
- Yuksel, A., Kilinc, U., & Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

องค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ทั้งมิติทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา แนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม ไปจนถึงกระบวนการฝึกอบรมและตัวชี้วัดความสำเร็จของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ บทนี้จะทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อเชิงปฏิบัติการที่นำองค์ความรู้เหล่านั้นมาแปลงเป็นระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับมิติข้ามวัฒนธรรมเป็นพิเศษ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการดำเนินงานอยู่ท่ามกลางบุคลากรและผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงกว่าภาคธุรกิจอื่น พนักงานโรงแรม สายการบิน หรือบริษัทนำเที่ยวต้องปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานต่างสัญชาติ ผู้บังคับบัญชาต่างวัฒนธรรม และแขกผู้มาใช้บริการจากทั่วโลก ในเวลาเดียวกัน ความสามารถขององค์กรในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมกลายเป็นปัจจัยกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยตรงและต่อความยั่งยืนขององค์กร

8.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร และในบริบทที่องค์กรต้องปฏิสัมพันธ์กับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเข้มข้น การคัดเลือกคนที่ “ใช่” ตั้งแต่ต้นทางย่อมมีต้นทุนต่ำกว่าการพยายามแก้ไขหรือฝึกอบรมบุคลากรที่ขาดความพร้อมด้านนี้ในภายหลัง คำถามสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญคือ องค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าผู้สมัครคนใดมีศักยภาพในการทำงานท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดี ในเมื่อคุณสมบัตินี้ไม่ปรากฏชัดเจนในเอกสารประวัติส่วนตัวหรือใบรับรองผลการศึกษาเหมือนทักษะเชิงเทคนิคทั่วไป

หัวข้อนี้จะนำแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมที่ได้วางกรอบทฤษฎีไว้ในบทที่ 3 มาแปลงเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติสำหรับกระบวนการสรรหา โดยจะกล่าวถึงสองแนวทางหลักที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้จริง ได้แก่ การออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์เพื่อวัดระดับความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของผู้สมัครในสถานการณ์จำลองที่ใกล้เคียงกับงานจริง และการพิจารณาภูมิหลังประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมของผู้สมัครอย่างมีวิจารณญาณ ไม่ใช่เพียงการนับจำนวนประเทศที่เคยไปเยือน แต่พิจารณาถึงคุณภาพของการเรียนรู้และการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์นั้น ทั้งสองแนวทางนี้เมื่อผนวกเข้าด้วยกันจะช่วยให้องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการสามารถคัดกรองบุคลากรที่มีศักยภาพในการรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ตั้งแต่ขั้นตอนแรกของวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมกับกระบวนการสรรหา

จุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ คือ การคัดกรองบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนี้ตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา แทนที่จะปล่อยให้เป็นการแก้ไขภายหลัง แนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ให้กรอบที่มีความชัดเจนเชิงโครงสร้างสำหรับจุดประสงค์นี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นในลักษณะโมเดลสี่องค์ประกอบที่วัดได้ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivational CQ) ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive CQ) อภิปัญญา (Metacognitive CQ) และพฤติกรรม (Behavioral CQ) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสะท้อนความสามารถที่แตกต่างกันในการรับรู้ ตีความ และปรับตัวต่อสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม (ดูบทที่ 3 หัวข้อ 3.3)

จุดแข็งของแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมในฐานะเกณฑ์คัดเลือกอยู่ที่การเป็นแบบวัดเชิงจิตวิทยาที่แยกออกจากบุคลิกภาพทั่วไปและความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานในบริบทข้ามวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ องค์กรจึงสามารถใช้ CQ ทั้งในรูปแบบแบบสอบถามมาตรฐานก่อนการสัมภาษณ์ และในรูปแบบการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อทำนายว่าผู้สมัครจะสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือให้บริการลูกค้าที่มีภูมิหลังวัฒนธรรมต่างกันได้ดีเพียงใด

การออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์

การสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์ (Situation Interview) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรของอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากช่วยให้เห็นวิธีคิดและแนวทางการตัดสินใจของผู้สมัครเมื่อเผชิญกับสถานการณ์จำลองที่ใกล้เคียงกับงานจริง ในบริบทของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ผู้ออกแบบคำถามสามารถดัดแปลงหลักการนี้ให้วัดความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมโดยเฉพาะ เช่น การนำเสนอสถานการณ์ที่แยกจากวัฒนธรรมบริบทสูงแสดงความไม่พอใจทางอ้อมผ่านภาษากายมากกว่าคำพูด แล้วถามผู้สมัครว่าจะสังเกตและตอบสนองอย่างไร หรือสถานการณ์ที่สมาชิกในทีมจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงถึงเลที่จะแสดงความเห็นขัดแย้งกับหัวหน้างานในที่ประชุม แล้วให้ผู้สมัครอธิบายวิธีสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้เกิดการสื่อสารที่แท้จริง (Dudley, Duffy, Terry, & Norman, 2022)

คำถามลักษณะนี้แตกต่างจากคำถามสัมภาษณ์ทั่วไปตรงที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องตายตัวเพียงคำตอบเดียว แต่ผู้ประเมินจะพิจารณาจากกระบวนการคิดของผู้สมัคร ได้แก่ การตระหนักรู้ว่ากำลังเผชิญความแตกต่างทางวัฒนธรรม (สะท้อน CQ เชิงอภิปัญญา) ความเข้าใจที่มาของพฤติกรรมนั้นในเชิงวัฒนธรรม (สะท้อน CQ เชิงความรู้) ความเต็มใจที่จะปรับตัวแทนการตัดสินโดยใช้กรอบวัฒนธรรมของตนเอง (สะท้อน CQ เชิงแรงจูงใจ) และการเสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สะท้อน CQ เชิงพฤติกรรม) (Yuan, Kim, & Min, 2023) นอกจากนี้ องค์กรจำนวนหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการยังเริ่มใช้แพลตฟอร์มสัมภาษณ์วิดีโอเพื่อประเมินทักษะการสื่อสารและความเหมาะสมทางวัฒนธรรมของผู้สมัครควบคู่ไปกับการทดสอบของผู้สัมภาษณ์ซึ่งช่วยให้เห็นข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับศักยภาพของผู้สมัครและลดความลำเอียงในกระบวนการสัมภาษณ์ (Torres & Mejia, 2017)

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการสรรหาคulture ได้เตือนว่าคำว่า “ความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม (Cultural Fit)” ที่ใช้กันทั่วไปในการสัมภาษณ์อาจถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้องจนกลายเป็นเครื่องมือกีดกันผู้สมัครที่มีภูมิหลังแตกต่าง แนวคิดนี้จึงถูกวิพากษ์ว่าเป็นคำกว้างๆ ที่ผู้สรรหาใช้ปฏิเสธผู้สมัครที่ไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานและอคติของตน (Bonelli & Zhu, 2025) ดังนั้น การออกแบบคำถามเชิงสถานการณ์เพื่อวัด CQ จึงควรมุ่งประเมินศักยภาพในการปรับตัวและเรียนรู้มากกว่าการมองหาผู้สมัครที่มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกับองค์กร ตาราง 8.1 แสดงตัวอย่างการนำแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมมาใช้ในกระบวนการสรรหา

ตาราง 8.1 การประยุกต์ใช้องค์ประกอบความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมในกระบวนการสรรหาพนักงาน

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวอย่างพฤติกรรม/คำตอบที่สังเกตได้ในการสัมภาษณ์
CQ เชิงอภิปัญญา (Metacognitive)	ความตระหนักรู้และความสามารถในการวางแผนก่อน ระหว่าง และหลัง ปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม	ผู้สมัครระบุได้ว่าตนกำลังเผชิญสถานการณ์ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมแฝงอยู่ ก่อนตัดสินใจตอบสนอง
CQ เชิงความรู้ (Cognitive)	ความรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมต่าง ๆ	ผู้สมัครอธิบายที่มาเชิงวัฒนธรรมของพฤติกรรมที่พบในสถานการณ์จำลองได้อย่างถูกต้อง
CQ เชิงแรงจูงใจ (Motivational)	ความสนใจ ความมั่นใจ และพลังงานที่ทุ่มเทเพื่อปรับตัวในบริบทข้ามวัฒนธรรม	ผู้สมัครแสดงความเต็มใจรับมุมมองของตนแทนการยึดกรอบวัฒนธรรมตนเองตัดสิน
CQ เชิงพฤติกรรม (Behavioral)	ความสามารถในการปรับวัจนภาษา และอวัจนภาษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง	ความสามารถในการปรับวัจนภาษา และอวัจนภาษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง

ที่มา: ปรับปรุงจาก Ang et al. (2007) และ Roque & Ramos (2019)

การพิจารณาภูมิหลังประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่สองของกระบวนการสรรหา คือ การพิจารณาประวัติภูมิหลังของผู้สมัครที่มีประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมมาก่อน เช่น การศึกษาต่อต่างประเทศ การฝึกงานระหว่างประเทศ การทำงานในองค์กรพหุชาติ หรือการเติบโตในสภาพแวดล้อมสองภาษาสองวัฒนธรรม งานวิจัยด้านการศึกษาระดับปริญญาโทพบว่า ประสบการณ์การฝึกงานระหว่างประเทศเป็นช่องทางสำคัญที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสู่การจ้างงานในอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษาต่างชาติที่ต้องอาศัยทั้งหลักสูตรการศึกษาอย่างเป็นทางการและการเผชิญประสบการณ์จริงเพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว (Gosling, 2024) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “ทุนมนุษย์แบบพลเมืองโลก (Cosmopolitan Human Capital)” ของ Ng, Van Dyne และ Ang (2009) ที่เสนอว่า ประสบการณ์นานาชาติและกรอบคิดแบบสากลเป็นปัจจัยตั้งต้นสำคัญของการพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องระมัดระวังไม่ตีความประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างผิวเผินจากเพียงประวัติการเดินทางหรือรายชื่อประเทศที่เคยไป เพราะประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมต้องมาพร้อมกับการสะท้อนคิด และการปรับตัวเชิงพฤติกรรมจริง ฝ่ายสรรหาจึงควรใช้คำถามเจาะลึกในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินว่าผู้สมัครเรียนรู้อะไรจากประสบการณ์นั้นมากกว่าการนับจำนวนประเทศหรือระยะเวลาที่ใช้ในต่างแดน

การผนวกแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมเข้ากับระบบการสรรหาที่เป็นทางการ

ในเชิงปฏิบัติ ธุรกิจโรงแรมจำนวนหนึ่งได้ผนวกเกณฑ์ทางวัฒนธรรมเข้าไปในกระบวนการสรรหาที่เป็นทางการอย่างเป็นระบบ ทั้งการใช้แบบทดสอบก่อนการจ้างงาน และการคัดเลือกโดยพิจารณาความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งสะท้อนแนวปฏิบัติของโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับ “การสรรหาแบบเลือกสรร” เป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์หลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน (Meira, Hancer, Anjos, & Eves, 2023) ขณะเดียวกัน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทบทวนกระบวนการคัดกรองและว่าจ้างให้ปราศจากอคติ โดยรวมแบบทดสอบและการสัมภาษณ์ที่มีความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม และมีโครงสร้างชัดเจนเพื่อประเมินผู้สมัครจากภูมิหลังที่หลากหลายอย่างเป็นธรรม

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

พนักงานส่วนหน้าต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแขกและเพื่อนร่วมงานแทบทุกช่วงเวลาทำงาน การนำแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมมาใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกไม่ใช่เป็นเพียงมาตรการเชิงป้องกันความผิดพลาด แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการรับมือกับความกดดันในการทำงานและการสร้างผลลัพธ์การบริการที่ดี โดยถูกใช้อย่างแพร่หลายเป็นทรัพยากรที่ช่วยให้พนักงานบริการรับมือกับความท้าทายในการทำงานและสร้างผลงานที่เป็นเลิศ

นอกจากนี้ ความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมยังเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความหลากหลายในธุรกิจท่องเที่ยว ดังนั้น โรงแรม สายการบิน และธุรกิจนำเที่ยว จึงควรออกแบบขั้นตอนการสรรหาที่ผนวกคำถามสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์วัดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมร่วมกับเกณฑ์การพิจารณาภูมิหลังประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมตั้งแต่ต้นทาง เพื่อให้ได้บุคลากรที่ไม่เพียงมีทักษะบริการทั่วไป แต่มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจนี้อย่างแท้จริง

8.2 การบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรม

หากการสรรหาและคัดเลือก “คนดีใช่” เข้ามาในองค์กร การบริหารจัดการให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อองค์กรมีบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรมอยู่ในทีมเดียวกันก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่การจะบริหารจัดการความหลากหลายนั้นอย่างไร้ความซับซ้อนมากกว่าที่คิดหากผู้บริหารทีมไม่มีความเข้าใจเพียงพอ เพราะความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นดาบสองคม ด้านหนึ่งคือ

แหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่รอบด้าน แต่อีกด้านหนึ่งก็เป็นบ่อเกิดของความเข้าใจผิดและความขัดแย้งได้เช่นกัน

การทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของทีมงานพหุวัฒนธรรมทั้งจุดแข็งในแง่ความหลากหลายทางความคิดที่ช่วยลดการคิดแบบกลุ่มเดียวกันและกระตุ้นนวัตกรรม และความท้าทายที่เกิดจากรูปแบบการสื่อสารและการตัดสินใจที่แตกต่างกันสามารถทำได้โดยนำแนวคิดสองชุดที่ได้วางกรอบไว้แล้วในบทที่ 3 มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ มิติบริบทสูง-บริบทต่ำ ซึ่งมีผลต่อการออกแบบและดำเนินการประชุมทีม และมีอำนาจแบบลำดับชั้นเชิงอำนาจ มีผลต่อวิธีการมอบหมายงานและการรับรู้ของสมาชิกทีมต่อคำสั่งของหัวหน้างาน เป้าหมายสุดท้ายคือ การช่วยให้ผู้จัดการทีมในองค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่ทีมงานพหุวัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนความหลากหลายให้กลายเป็นจุดแข็งของทีมได้อย่างแท้จริง

ลักษณะเฉพาะของทีมงานพหุวัฒนธรรม: จุดแข็งและความท้าทาย

ทีมงานพหุวัฒนธรรม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรม ภาษา และวิชาชีพที่ต่างกัน ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน (Bamber & Elezi, 2026) การเพิ่มขึ้นของทีมลักษณะนี้เป็นผลจากแนวโน้มระดับโลกหลายประการ ทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ทำงานร่วมกันข้ามพรมแดนได้แบบเรียลไทม์ การขยายตัวของบริษัทข้ามชาติเข้าสู่ตลาดเกิดใหม่ และการเติบโตของการทำงานทางไกลที่ทำให้ทีมงานกระจายตัวทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมมากขึ้น

จุดแข็งสำคัญของทีมพหุวัฒนธรรมคือ ความหลากหลายทางความคิด สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน มักตีความสถานการณ์และเสนอทางแก้ปัญหาที่ต่างกัน ซึ่งช่วยลดปรากฏการณ์ “การคิดแบบกลุ่มเดียวกัน” และกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์อันเป็นพื้นฐานของนวัตกรรม ทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ผสมผสานสมาชิกจากวัฒนธรรมบริบทสูงที่ถนัดจับความรู้สึกและมุมมองผู้ใช้ในเชิงลึกเข้ากับสมาชิกจากวัฒนธรรมบริบทต่ำที่ถนัดการให้เหตุผลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ มักได้ผลลัพธ์ที่รอบด้านและตอบโจทย์ตลาดโลกมากกว่าทีมที่มีวัฒนธรรมเดียว

ขณะเดียวกัน ความท้าทายก็เกิดขึ้นในการทำงานทีมพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะความแตกต่างของรูปแบบการสื่อสารและการตัดสินใจ เนื่องจากวัฒนธรรมกำหนดวิธีที่บุคคลสื่อสาร ตัดสินใจ จัดการความขัดแย้ง และนิยามความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น สมาชิกจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงอาจคาดหวังคำสั่งที่ชัดเจนจากหัวหน้าและลังเลที่จะท้าทายผู้มีอำนาจ ในขณะที่สมาชิกจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำอาจรู้สึกสบายใจที่จะตั้งคำถามต่อคำสั่งที่ได้รับโดยไม่คำนึงถึงลำดับชั้น แนวโน้มทางวัฒนธรรมเหล่านี้ไม่ได้กำหนดตัวบุคคลอย่างตายตัว แต่ให้กรอบสำหรับคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ภาระหน้าที่ของผู้จัดการทีมต้องรับรู้แนวโน้มเหล่านี้สร้างความตระหนักในหมู่สมาชิก และกำหนดบรรทัดฐานที่สร้างสมดุลระหว่างรูปแบบการทำงานที่ต่างกันโดยไม่ให้น้ำหนักกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเป็นพิเศษ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Makonya และ Thomas (2025) ที่ศึกษาการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมในองค์กรระดับโลกชี้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างการแก้ปัญหาและความคิดเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร แต่การบริหารทีมพหุวัฒนธรรมก็มาพร้อมกับความท้าทายด้านการสื่อสารที่หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจบั่นทอนการทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพ

การทำงาน อุปสรรคหลักที่งานวิจัยนี้ระบุ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านภาษา ความแตกต่างของรูปแบบการสื่อสาร และ ความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรพหุชาติ

ความท้าทายนี้ยิ่งชัดเจนในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากทีมงานมักประกอบด้วย แรงงานข้ามชาติจำนวนมาก ความหลากหลายของแรงงานในภาคธุรกิจนี้คาดว่าจะเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และองค์กรที่ สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมีแนวโน้มได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่ดีกว่า อย่างไรก็ดี หากปราศจากการบริหารจัดการที่รอบคอบ ความหลากหลายก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นใน องค์กรได้เช่นกัน (Burke, 2018; Malik, Madappa, & Chitranshi, 2017; Singal, 2014)

การประยุกต์บริบทสูง-บริบทต่ำในการจัดการประชุม

แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ (ดูบทที่ 3 หัวข้อ 3.1) มีนัยเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนต่อการออกแบบ และดำเนินการประชุมทีมพหุวัฒนธรรม สมาชิกจากวัฒนธรรมบริบทสูง เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น หรือกลุ่มประเทศ อาหรับ มักพึ่งพาสัญญาณอวัจนภาษา ความเข้าใจร่วมกันโดยนัย และการสื่อสารทางอ้อมในการหารือและ ตัดสินใจ ขณะที่สมาชิกจากวัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น เยอรมนีหรือแคนาดา มักนิยมการสื่อสารด้วยวาจาที่ ชัดเจน การให้เหตุผลอย่างละเอียด และการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ ความแตกต่าง ระหว่างการประชุมแบบเยอรมันที่มักวิเคราะห์ข้อมูลและถกเถียงข้อดีข้อเสียอย่างเปิดเผยก่อนลงมติ กับการ ตัดสินใจแบบจีนที่มักเกิดขึ้นหลังการสร้างความสัมพันธ์ การหารือส่วนตัว และการพิจารณาความกลมเกลียว ของกลุ่มอย่างรอบคอบ โดยเน้นการถกเถียงในที่สาธารณะน้อยกว่า ผู้จัดการทีมพหุวัฒนธรรมจึงควรออกแบบ รูปแบบการประชุมที่ผสมผสานทั้งสองแนวทาง เช่น การส่งวาระการประชุมและข้อมูลประกอบล่วงหน้าเพื่อให้ สมาชิกบริบทต่ำเตรียมข้อมูลเชิงวิเคราะห์ได้ ควบคู่กับการจัดเวลาสำหรับการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการก่อน หรือหลังการประชุมเพื่อให้สมาชิกบริบทสูงได้สร้างความสัมพันธ์และแสดงความเห็นผ่านช่องทางที่สบายใจ กว่า นอกจากนี้ ในการประชุมทีมงานเสมือน (Virtual Team) ซึ่งสัญญาณอวัจนภาษามีจำกัด ผู้จัดการควรใช้ การประชุมผ่านวิดีโอสำหรับประเด็นละเอียดอ่อน สรุปข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ และส่งเสริมบท สนทนาแบบเปิด เพื่อลดความเสี่ยงของความเข้าใจผิดที่อาจบานปลาย

นอกจากรูปแบบการประชุมแล้ว ความแตกต่างของระดับความคล่องแคล่วทางภาษา แนวทางการ ป้อนกลับที่ตรงข้ามหรืออ้อมค้อมต่างกัน และธรรมเนียมปฏิบัติในที่ทำงานที่ไม่เหมือนกัน ล้วนเป็นปัจจัยที่ ส่งผลต่อคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ในทีมพหุวัฒนธรรมเช่นกัน (Makonya & Thomas, 2025) ผู้บริหารทีมจึงไม่ ควรมองข้ามมิติภาษาและมารยาทในที่ทำงานเมื่อออกแบบแนวทางการสื่อสารของทีม

การประยุกต์มิติเชิงอำนาจในการมอบหมายงาน

มิติเชิงอำนาจ (ดูบทที่ 3 หัวข้อ 3.1) มีผลโดยตรงต่อวิธีที่สมาชิกทีมรับรู้และตอบสนองต่อการมอบ หมายงาน ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง เช่น จีน ไนจีเรีย หรือซาอุดีอาระเบีย สมาชิกระดับรองมัก นิ่งเงียบจนกว่าจะได้รับเชิญให้พูด และมักแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาโดยอ้อมหรือหลีกเลี่ยงไปเลย ขณะที่ในวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ เช่น เดนมาร์กหรือเนเธอร์แลนด์ สมาชิกระดับรองมักได้รับการ สนับสนุนให้แสดงความเห็นอย่างอิสระและอาจท้าทายความคิดของผู้อาวุโสได้โดยไม่ถือเป็นเรื่องเสียมารยาท

ความเข้าใจผิดจึงเกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อผู้ที่มาจากวัฒนธรรมถกเถียงแบบเปิดเผยตีความการมีส่วนร่วมแบบสงวนท่าทีว่าเป็นความไม่สนใจงาน หรือเมื่อผู้ที่มาจากวัฒนธรรมลำดับชั้นมองว่าการถกเถียงอย่างแข็งขันเป็นการไม่ให้เกียรติ

ในทางปฏิบัติ ผู้นำทีมควรปรับวิธีมอบหมายงานให้สอดคล้องกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมของทีม เช่น ให้คำสั่งที่ชัดเจนและมีโครงสร้างมากขึ้นเมื่อทำงานกับสมาชิกจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูง ขณะเดียวกันก็เปิดพื้นที่ให้ซักถามและแสดงความเห็นสำหรับสมาชิกจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ การกำหนดบรรทัดฐานทีมที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ และการให้ผลตอบรับ จะช่วยทำให้ความคาดหวังโปร่งใสสำหรับสมาชิกทุกคน โดยไม่บังคับให้ทุกคนปรับตัวเข้าหาบรรทัดฐานของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว

การสร้างควมไว้วางใจและบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ

ความไว้วางใจเป็นรากฐานของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แต่ความหมายและกระบวนการสร้างความไว้วางใจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม บางวัฒนธรรมสร้างความไว้วางใจบนฐานความรู้ความสามารถ (Cognitive-based Trust) อิงจากการรับรู้ความสามารถและความน่าเชื่อถือของบุคคล ขณะที่บางวัฒนธรรมสร้างความไว้วางใจบนฐานความสัมพันธ์ (Affective-based Trust) อิงจากความใกล้ชิดทางอารมณ์และความเอาใจใส่ระหว่างกัน (McLeary & Cruise, 2015) ทีมงานจากวัฒนธรรมตะวันตกมักให้น้ำหนักกับความไว้วางใจเชิงความรู้ความสามารถเป็นหลัก สะท้อนผ่านทัศนคติ “ฉันไว้วางใจคุณเพราะคุณทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง” ขณะที่วัฒนธรรมเอเชีย ลาตินอเมริกา และตะวันออกกลางจำนวนมากมักให้น้ำหนักกับความไว้วางใจเชิงอารมณ์มากกว่า โดยความไว้วางใจจะเกิดขึ้นผ่านความผูกพันระหว่างบุคคลและประวัติศาสตร์ความสัมพันธ์ร่วมกัน (Bamber & Elezi, 2026) ผู้จัดการทีมพหุวัฒนธรรมจึงต้องหาวิธีสร้างความไว้วางใจทั้งสองรูปแบบควบคู่กัน ทั้งการจัดกิจกรรมเสริมสร้างทีม การสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ และการรับรองความเป็นธรรมในการยกย่องผลงานของสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียม

ในเชิงปฏิบัติ กิจกรรมเสริมสร้างความไว้วางใจมีบทบาทสำคัญในการเสริมความกลมเกลียวของทีม ขณะที่ภาวะผู้นำที่ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับบริบท เข้าใจและใช้ CQ อย่างมีเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกฝ่าย ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้มุมมองที่หลากหลายในทีมนำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินโครงการที่มีคุณภาพมากขึ้น (Makonya & Thomas, 2025) นอกจากนี้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เครื่องมือแปลภาษาด้วย AI แพลตฟอร์มประชุมเสมือน และพื้นที่ทำงานดิจิทัล มีบทบาททั้งเป็นตัวช่วยและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันของทีมข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ ช่วยลดช่องว่างด้านการสื่อสารได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังต้องอาศัยความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในการปฏิสัมพันธ์ผ่านช่องทางดิจิทัลควบคู่กันไปเสมอ องค์กรจึงควรผนวกการฝึกอบรมด้านความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและการกำหนดมาตรการในการสื่อสารเข้ากับการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความเสี่ยงจากความเข้าใจผิดและเสริมสร้างความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเป็นภาคธุรกิจที่ทีมงานพหุวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นทีมปฏิบัติการโรงแรมนานาชาติ ทีมลูกเรือสายการบิน หรือทีมงานเรือสำราญที่ประกอบด้วยพนักงานหลายสัญชาติในพื้นที่ปฏิบัติงานเดียวกัน แรงงานข้ามชาติเป็นกำลังสำคัญของอุตสาหกรรมมาโดยตลอด และองค์กรที่บริหารความหลากหลายได้ดีย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในด้านคุณภาพบริการและความสามารถในการตอบสนองต่อฐานลูกค้าที่หลากหลาย การผสมผสานทักษะการจัดประชุมแบบยืดหยุ่นตามบริบทสูง-บริบทต่ำ และการมอบหมายงานที่คำนึงถึงมิติอำนาจ จึงเป็นทักษะจำเป็นสำหรับหัวหน้างานส่วนหน้าและผู้จัดการฝ่ายที่ต้องนำทีมงานข้ามวัฒนธรรมให้ทำงานประสานกันเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอให้แก่แขกจากทั่วโลก

8.3 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในองค์กร

วิธีการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมสองรูปแบบหลักที่ได้นำเสนอ ได้แก่ เครื่องมือจำลองความเข้าใจทางวัฒนธรรม (Cultural Assimilator) ที่ใช้กรณีศึกษาเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incidents) ที่จำลองสถานการณ์ความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรมให้ผู้เรียนวิเคราะห์และเลือกแนวทางตอบสนองที่เหมาะสม และวิธี Learning How to Learn ที่เน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้วัฒนธรรมด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องมากกว่าการท่องจำข้อมูลเฉพาะวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง (ดูบทที่ 5 หัวข้อ 5.3-5.4) หัวข้อนี้จะนำหลักการทั้งสองมาแปลงเป็นโครงสร้างหลักสูตรที่องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยครอบคลุมการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา ระยะเวลา และวิธีการประเมินผล

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมควรครอบคลุมพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่เพียงพนักงานระดับล่างเท่านั้น เนื่องจากทีมงานพหุวัฒนธรรมประกอบด้วยตำแหน่งงานทุกระดับ การฝึกอบรมด้านความหลากหลายจึงจำเป็นต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรไม่ใช่เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม เนื้อหาและความเข้มข้นของหลักสูตรควรปรับให้เหมาะกับบทบาทหน้าที่ เช่น พนักงานส่วนหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับแขกโดยตรงอาจต้องเน้นทักษะเชิงพฤติกรรมและการรับมือสถานการณ์เฉพาะหน้ามากกว่า ขณะที่ผู้บริหารอาจต้องเน้นการตัดสินใจเชิงนโยบายและการนำทีมข้ามวัฒนธรรม

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ กลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับความสำคัญเป็นพิเศษคือพนักงานฝ่ายหน้าบ้าน (Front Office) เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ต้องรับมือกับการต้อนรับแขก การให้ข้อมูล การจอง และกระบวนการเช็คอิน-เช็คเอาท์ ซึ่งเป็นจุดปฏิสัมพันธ์แรกและมีผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของแขกโดยตรง (Roque & Ramos, 2019)

การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร: สามองค์ประกอบ

จากการสังเคราะห์แนวทางของ Brislin (1986), Tung (1981) และ Roque & Ramos (2019) พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพควรครอบคลุมสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่

องค์ประกอบเชิงความรู้ (Cognitive Component) มุ่งให้ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรมที่สำคัญระหว่างภูมิภาคต่างๆ ของโลก โดยอาจอ้างอิงกรอบการแบ่งภูมิภาคของสหประชาชาติหรือกรอบมิติวัฒนธรรม เนื้อหาส่วนนี้มักใช้รูปแบบการบรรยายและการอภิปรายเป็นหลัก

องค์ประกอบเชิงอารมณ์ (Affective Component) มุ่งพัฒนาความตระหนักรู้ในอคติของตนเอง การควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญความแตกต่างทางวัฒนธรรม และทัศนคติเชิงเปิดรับต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ควรใช้แบบฝึกหัดการสะท้อนคิด การอภิปรายเรื่องอคติและภาพเหมารวมอย่างตรงไปตรงมา เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้

องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Component) มุ่งฝึกฝนการนำความรู้และทัศนคติไปปรับใช้ในสถานการณ์จริง ผ่านการสวมบทบาทสมมติ และการจำลองสถานการณ์ เช่น การให้ผู้เรียนสวมบทบาทเป็นพนักงานต้อนรับที่ต้องรับมือกับแขกจากวัฒนธรรมบริบทสูงที่แสดงความไม่พอใจทางอ้อม วิธีนี้ช่วยเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัติจริง เนื่องจากความผิดพลาดทางวัฒนธรรมมักเกิดจากพฤติกรรมอัตโนมัติหรือสมมติฐานที่ไม่รู้ตัว การฝึกซ้อมในสถานการณ์จำลองจึงช่วยให้ผู้เรียนรู้ตัวและปรับพฤติกรรมได้ก่อนเผชิญสถานการณ์จริงที่อาจสร้างความเสียหายต่อความสัมพันธ์หรือผลประกอบการ

รูปแบบวิธีการฝึกอบรมที่มีผู้ฝึกสอนเป็นผู้ดำเนินการมีแนวโน้มได้รับการตอบรับที่ดีกว่ารูปแบบอื่น โดยเฉพาะในภาคบริการ เนื่องจากพนักงานในอุตสาหกรรมนี้มักมีแนวโน้มชอบปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่แล้ว และมักถ่ายทอดแนวโน้มนี้มาสู่บริบทการเรียนรู้ด้วย (Roque & Ramos, 2019) ผู้ฝึกสอนควรมีความสามารถทั้งด้านความรู้พหุวัฒนธรรมและทักษะการสอนควบคู่กัน

การกำหนดระยะเวลาและรูปแบบการจัดหลักสูตร

ระยะเวลาของหลักสูตรควรสอดคล้องกับความเข้มข้นของเนื้อหาสามองค์ประกอบข้างต้น ตัวอย่างโครงสร้างที่นำไปปฏิบัติได้จริงคือการแบ่งเป็นสามโมดูล (Module) โมดูลละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 6 ชั่วโมง โดยโมดูลแรก เน้นองค์ประกอบเชิงความรู้อาจใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่ถ่ายทอดความรู้แบบทางเดียว ขณะที่อีกสองโมดูล เน้นองค์ประกอบเชิงอารมณ์และพฤติกรรมควรใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงทดลองที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และจำลองสถานการณ์จริง (Roque & Ramos, 2019)

ทั้งนี้ ระยะเวลาดังกล่าวเป็นเพียงกรอบเบื้องต้นที่องค์กรควรปรับให้เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยด้านการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมชี้ว่าการฝึกอบรมที่มีระยะเวลานานกว่าหนึ่งสัปดาห์ถึงหนึ่งเดือนจะช่วยให้ผู้เรียนมีความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรมระยะสั้นเพียงไม่กี่วัน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณในทางปฏิบัติมักทำให้องค์กรจำนวนมากเลือกรูปแบบการฝึกอบรมระยะสั้นแทน จึงควรชดเชยด้วยการออกแบบให้มีการอบรมทบทวนเป็นระยะแทนการจัดเพียงครั้งเดียวจบ

อย่างไรก็ตาม การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมควรตระหนักถึงข้อจำกัดเชิงวิพากษ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน งานวิจัยที่ศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับภาคธุรกิจในเนปาล (Sharma, 2018) ชี้ให้เห็นว่า หลักสูตรที่ออกแบบโดยเน้นเพียงการสร้างความประทับใจ และตอบสนองความคาดหวังของนักท่องเที่ยวอาจกลายเป็นการผลิตซ้ำแนวปฏิบัติการสื่อสารเชิงพาณิชย์ที่ทำให้ความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมกลายเป็นเพียงสินค้าเพื่อตอบสนองรสนิยมของนักท่องเที่ยว และอาจสร้างความสัมพันธ์เชิงลำดับชั้นระหว่างพนักงานกับลูกค้าโดยไม่ตั้งใจ ข้อค้นพบนี้เป็นข้อเตือนใจสำคัญว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีไม่ควรมุ่งเพียงสอนให้พนักงานเอาใจลูกค้าตามภาพเหมารวมทางวัฒนธรรม แต่ควรส่งเสริมความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกันอย่างแท้จริงทั้งฝ่ายพนักงานและลูกค้า ตาราง 7.2 แสดงตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมจากแนวคิดความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม

ตาราง 8.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

องค์ประกอบ	เป้าหมาย	วิธีการหลัก	รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม
เชิงความรู้ (Cognitive)	ให้ความรู้ความแตกต่าง/ ความคล้ายคลึงทาง วัฒนธรรมระหว่างภูมิภาค	การบรรยาย การอภิปราย	การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (Conventional Training)
เชิงอารมณ์ (Affective)	พัฒนาความตระหนักใน อคติตนเอง การควบคุม อารมณ์ ทักษะการเปิดรับ	แบบฝึกหัดการสะท้อนคิด การอภิปรายเรื่องอคติ	การฝึกอบรมเชิงทดลอง (Experimental Training)
เชิงพฤติกรรม (Behavioral)	ฝึกนำความรู้/ทัศนคติไปปรับ ใช้ในสถานการณ์จริง	การสวมบทบาทสมมติ (Role-play) การจำลอง สถานการณ์ (Simulation)	การฝึกอบรมเชิงทดลอง (Experimental Training)

ที่มา: สังเคราะห์จาก Brislin (1986), Roque & Ramos (2019) และ Tung (1981)

วิธีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรควรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ ครอบคลุมทั้งการได้มาซึ่งความรู้ การประยุกต์ใช้ทักษะ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และผลลัพธ์ระดับองค์กร โดยสามารถใช้กรอบการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick (1994) เป็นแนวทาง ได้แก่

1. ปฏิกริยาตอบสนอง ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม
2. การเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับ
3. พฤติกรรม ได้แก่ การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง
4. ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่จับต้องได้

ในทางปฏิบัติ องค์กรสามารถใช้เครื่องมือประเมินหลายรูปแบบร่วมกัน เช่น แบบทดสอบก่อน-หลัง การอบรมเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงของคะแนนความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม การสังเกตพฤติกรรมในสถานที่ทำงานโดยหัวหน้างาน การเก็บข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น อัตราการรักษาลูกค้า ความล่าช้าของโครงการที่ลดลง หรือคะแนนความผูกพันของพนักงานในทีมพัฒนาวัฒนธรรม เนื่องจากสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเป็นความสามารถที่ซับซ้อนและพัฒนาในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ปรากฏชัดในทันที องค์กรจึงควรใช้แนวทางแบบผสมผสานทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ควบคู่กับการติดตามผลผ่านการสัมภาษณ์หรือแบบสำรวจภายหลังการอบรมหลายสัปดาห์ถึงหลายเดือน เพื่อประเมินความคงทนของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะยาว

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

หลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมที่ออกแบบอย่างเป็นระบบมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากพนักงานแนวหน้าโดยเฉพาะฝ่ายหน้าบ้านเป็นผู้ที่ต้องเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของแขกโดยตรงและบ่อยครั้งที่สุด ต้นกำเนิดทางวัฒนธรรมของแขกส่งผลต่อความคาดหวังด้านที่พัก รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เหมาะสม การประเมินคุณภาพบริการ และแม้กระทั่งการประเมินความเหมาะสมของการชดเชยเมื่อเกิดปัญหา โรงแรมและธุรกิจบริการที่ลงทุนออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสามองค์ประกอบ ทั้งความรู้ อารมณ์ และพฤติกรรม พร้อมระบบประเมินผลที่ชัดเจนและการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ย่อมมีความพร้อมมากกว่าในการส่งมอบประสบการณ์บริการที่ตอบสนองความต้องการของแขกจากภูมิหลังวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างแท้จริง และเปลี่ยนความหลากหลายทางวัฒนธรรมของฐานลูกค้าให้กลายเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันแทนที่จะเป็นความเสี่ยงต่อคุณภาพบริการ

8.4 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

งานวิจัยด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมชี้ตรงกันว่า สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต้องการพฤติกรรมบริหารจัดการที่ต่างกัน กลยุทธ์และโครงสร้างที่เหมาะสมในบริบทวัฒนธรรมหนึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในอีกบริบทหนึ่งได้ (Dickson, Den Hartog, & Mitchelson, 2003) ข้อค้นพบนี้ท้าทายแนวคิดดั้งเดิมที่เชื่อว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสากล และชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในบริบทการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม กรอบมิติวัฒนธรรมที่ได้ศึกษาไปแล้วในบทที่ 3 จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจว่าเหตุใดรูปแบบภาวะผู้นำแบบเดียวกันจึงได้รับการยอมรับในบางวัฒนธรรมและถูกปฏิเสธในอีกบางวัฒนธรรม

มิติเชิงอำนาจกับรูปแบบภาวะผู้นำ

มิติเชิงอำนาจ (Power Distance) มีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทีมพัฒนาวัฒนธรรม ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง เช่น มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และประเทศตะวันออกกลาง ผู้นำถูกคาดหวังให้รักษาความชัดเจนระหว่างสถานะผู้มีอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจมักรวมศูนย์ และ

ความเคารพต่อลำดับชั้นถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ขณะที่ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ เช่น เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ และนิวซีแลนด์ ผู้นำมักใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมหรือความเสมอภาค กระตุ้นความเห็นจากสมาชิกทุกคน และทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าผู้สั่งการ

หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนความแตกต่างนี้อย่างชัดเจน การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำใน 5 ประเทศ (สหรัฐอเมริกา เม็กซิโก ญี่ปุ่น ไต้หวัน และเกาหลีใต้) พบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ส่งผลดีต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในไต้หวันและเม็กซิโกซึ่งมีระยะห่างอำนาจสูงตามกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (1980) ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ส่งผลดีในสหรัฐอเมริกาและเกาหลีใต้ (Dickson et al., 2003; Dorfman et al., 1997) ผลลัพธ์ในส่วนของเกาหลีใต้นี้น่าสนใจเนื่องจากขัดกับการจัดกลุ่มมาตรฐานของ Hofstede ที่จัดให้เกาหลีใต้มีระยะห่างอำนาจค่อนข้างสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างมิติวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำไม่ได้เป็นเส้นตรงเสมอไป และอาจมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากระยะห่างเชิงอำนาจเพียงมิติเดียวที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละบริบท ยิ่งไปกว่านั้น ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง รูปแบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานการสั่งการที่ชัดเจนเข้ากับการดูแลเอาใจใส่แบบครอบครัว หรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบบิดา (Paternalistic Leadership) มักได้ผลดีเป็นพิเศษ เนื่องจากสอดคล้องกับความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าองค์กรควรดูแลพนักงานเสมือนสมาชิกในครอบครัว

รูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบใกล้ชิด-ให้เกียรติระยะห่าง และการปรับสไตล์การสั่งงาน

นอกจากมิติเชิงอำนาจแล้ว รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามยังครอบคลุมมิติความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (Relationship-oriented) เทียบกับแบบระยะห่างที่เน้นภารกิจ (Task-oriented) ซึ่งมีรากฐานเชื่อมโยงกับมิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม ในวัฒนธรรมปัจเจกนิยม เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และแคนาดา ภาวะผู้นำมักมุ่งเสริมพลังให้แก่ปัจเจกบุคคล ยกย่องความสำเร็จส่วนตัว และส่งเสริมความเป็นอิสระ ขณะที่ในวัฒนธรรมกลุ่มนิยม เช่น ญี่ปุ่น จีน และอินโดนีเซีย ภาวะผู้นำมักให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวของกลุ่ม การสร้างฉันทามติ และความภักดีต่อองค์กร โดยผู้นำมักทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ดูแลให้สมาชิกทีมทำงานสอดคล้องประสานกันเพื่อเป้าหมายร่วม มากกว่าเน้นการยกย่องรายบุคคล

ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่ต้องบริหารทีมพหุวัฒนธรรมจึงต้องปรับสไตล์การสั่งงานให้สอดคล้องกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เช่น ให้คำสั่งที่ชัดเจนและมีโครงสร้างมากขึ้นแก่สมาชิกจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูงซึ่งมักคาดหวังทิศทางที่แน่นอนจากผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น การใช้อำนาจของผู้นำก็มีลักษณะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมเช่นกัน งานวิจัยเปรียบเทียบสหรัฐอเมริกา กับบัลแกเรีย (Rachim & Salam, 2025) พบว่า การใช้อำนาจอ้างอิงที่อาศัยความชื่นชอบส่วนบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในสหรัฐอเมริกาซึ่งมีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ขณะที่การใช้อำนาจตามความชอบธรรมที่อาศัยความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในบัลแกเรียซึ่งมีระยะห่างเชิงอำนาจสูง

การป้อนกลับข้ามวัฒนธรรม

รูปแบบการสื่อสารแบบตรงและแบบอ้อมมีนัยสำคัญโดยตรงต่อการป้อนกลับ (Feedback) ของผู้นำ ผู้บังคับบัญชาจากวัฒนธรรมบริบทที่ให้การป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา โดยอาจเชื่อว่าตนกำลังช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจรับรู้คำวิจารณ์เดียวกันนั้นว่าเป็นการดูถูกหรือแสดงความก้าวร้าว ความไม่สอดคล้องกันของความคาดหวังเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์โดยไม่จำเป็น ผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพจึงควรปรับระดับความตรงไปตรงมาของการป้อนกลับให้เหมาะกับภูมิหลังของผู้รับ เช่น การใช้แนวทางแบบ “แซนวิช” ที่นำคำชมมาห่อหุ้มคำวิจารณ์เมื่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจากวัฒนธรรมบริบทสูง หรือการให้ผลตอบรับแบบส่วนตัวมากกว่าในที่สาธารณะ เพื่อรักษาหน้าของผู้รับ ควบคู่ไปกับการรักษาความชัดเจนของเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อสารไว้เสมอ

การสร้างแรงจูงใจให้เหมาะกับพื้นเพวัฒนธรรม

การสร้างแรงจูงใจก็เช่นเดียวกันที่ไม่มีสูตรสำเร็จสากล ผู้ใต้บังคับบัญชาจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักตอบสนองดีต่อการยกย่องความสำเร็จส่วนบุคคล รางวัลที่ผูกกับผลงานรายบุคคล และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยมมักให้คุณค่ากับรางวัลของทีมมากกว่ารางวัลส่วนบุคคล และอาจรู้สึกอึดอัดหากถูกยกย่องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานในลักษณะที่ทำให้ตนเองโดดเด่นเกินไป นอกจากนี้ ในวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูง แรงจูงใจส่วนหนึ่งยังผูกพันกับการได้รับการสนับสนุนและความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ผู้นำจึงควรผสมผสานรูปแบบการยกย่องทั้งระดับบุคคลและระดับทีม และสอบถามหรือสังเกตความชอบของสมาชิกแต่ละคนแทนการสันนิษฐานว่าทุกคนมีแรงจูงใจแบบเดียวกัน

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการมักต้องนำทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายสัญชาติในตำแหน่งเดียวกัน การเข้าใจว่าพนักงานแต่ละคนมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกันตามพื้นเพวัฒนธรรมจึงเป็นทักษะสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงาน หัวหน้างานที่ต้องสั่งงานพนักงานจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูงอาจต้องให้คำสั่งที่ชัดเจนและมีโครงสร้างมากกว่า ขณะเดียวกันก็ต้องเปิดพื้นที่ให้พนักงานจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น การให้ความเห็นป้อนกลับหลังการทำงานหรือการประเมินผลประจำปีก็ควรปรับระดับความตรงไปตรงมาให้เหมาะสมกับผู้รับแต่ละคน ไม่ใช่มาตรฐานเดียวกับพนักงานทุกสัญชาติ ผู้นำที่สามารถปรับสไตล์การบริหารได้อย่างยืดหยุ่นในลักษณะนี้ย่อมสามารถดึงศักยภาพของทีมงานพหุวัฒนธรรมออกมาได้อย่างเต็มที่ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่พนักงานทุกภูมิหลังรู้สึกได้รับการเข้าใจและมีคุณค่า ซึ่งท้ายที่สุดย่อมส่งผลสะท้อนไปถึงคุณภาพการบริการที่มอบให้แก่ผู้รับบริการด้วยเช่นกัน

8.5 การจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมในองค์กร

การแก้ไขความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรมสามารถเริ่มจากเน้นการตระหนักรู้ว่าความขัดแย้งอาจไม่ได้เกิดจากความไม่ลงรอยกันอย่างเปิดเผยเสมอไป แต่มักเกิดจากการตีความที่คลาดเคลื่อนกัน เช่น หัวหน้างานจากวัฒนธรรมบริบทที่แสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมาอาจเชื่อว่าตนกำลังช่วยเหลือ ขณะที่พนักงานจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจรับรู้คำพูดเดียวกันนั้นว่าเป็นการดูหมิ่นหรือแสดงความก้าวร้าว หัวข้อนี้จะนำหลักการดังกล่าวมาขยายผลสู่บริบทความขัดแย้งที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานและความขัดแย้งระหว่างแผนกที่มีภูมิหลังวัฒนธรรมต่างกัน โดยความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรมสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทหลัก ได้แก่ ความขัดแย้งเชิงภารกิจ (เกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีการ หรือการจัดสรรทรัพยากร) ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ (ความตึงเครียดส่วนบุคคลจากการรับรู้ว่าคุณไม่ให้อำนาจ) และความขัดแย้งเชิงคุณค่า (ความแตกต่างเชิงลึกด้านความเชื่อ จริยธรรม หรือลำดับความสำคัญทางวัฒนธรรม) ซึ่งบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลไม่เพียงต่อสาเหตุของความขัดแย้งเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อวิธีการที่บุคคลเลือกจัดการกับความขัดแย้งนั้นด้วย

กรอบความเข้าใจการ "รักษาน้ำ" ข้ามวัฒนธรรม

ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาน้ำตาที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 3 เสนอว่า ความขัดแย้งในทุกวัฒนธรรมล้วนมีเป้าหมายเพื่อรักษา “น้ำ” ในระดับหนึ่ง แต่ความหมายและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อรักษาน้ำนั้นแตกต่างกันไปตามทิศทางค่านิยมปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยมของแต่ละวัฒนธรรม การศึกษาข้ามวัฒนธรรมในสี่ประเทศ ได้แก่ จีน เยอรมนี ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา พบว่า ความกังวลเรื่องหน้าของตนเอง (Self-face) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบมุ่งครอบงำ ขณะที่ความกังวลเรื่องหน้าของอีกฝ่าย (Other-face) และหน้าของทั้งสองฝ่ายรวมกัน (Mutual-face) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการและแบบประนีประนอมมากกว่า (Oetzel & Ting-Toomey, 2003)

โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักให้ความสำคัญกับการรักษาน้ำตนเองและมีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์การเผชิญหน้าโดยตรง ขณะที่วัฒนธรรมกลุ่มนิยมมักให้ความสำคัญกับการรักษาน้ำของอีกฝ่ายและความกลมเกลียวของกลุ่มจึงมีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์ทางอ้อมและการประนีประนอมมากกว่า (Ting-Toomey, Gao, Trubisky, & Yang, 1991) ข้อควรระวังสำคัญคือ ไม่ควรมองว่าความแตกต่างนี้เป็นเรื่องของวัฒนธรรมตะวันตกเทียบกับตะวันออก เนื่องจากงานวิจัยเปรียบเทียบพนักงานเอเชียตะวันออกสามประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ พบว่า แม้ทั้งสามวัฒนธรรมจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มกลุ่มนิยมคล้ายกัน แต่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้างานกลับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มใช้รูปแบบยอมตาม (Obliging) มากกว่าชาวจีนและเกาหลีใต้ ขณะที่ชาวเกาหลีใต้มีแนวโน้มใช้รูปแบบประนีประนอม (Compromising) มากกว่าอีกสองประเทศ สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการรับรู้ระยะห่างเชิงอำนาจและความกังวลเรื่องหน้าตาของตนเองในแต่ละวัฒนธรรม (Kim, Wang, Kondo, & Kim, 2007) ข้อค้นพบนี้ยืนยันว่า มิติวัฒนธรรมเป็นเพียงกรอบคาดการณ์แนวโน้ม ไม่ใช่กฎตายตัวที่ใช้ทำนายพฤติกรรมรายบุคคลได้อย่างแม่นยำ

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งท่าประการและการประยุกต์ใช้

กรอบการจัดการความขัดแย้ง 5 ประการของ Rahim (1983) ได้รับการยอมรับและนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน (เช่น Kim et al., 2007; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Ting-Toomey et al., 1991) ความเข้าใจกรอบนี้ช่วยให้ผู้จัดการทีมพัฒนาความสามารถวินิจฉัยได้ว่าเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกทีมแต่ละคนมีแนวโน้มใช้รูปแบบใด และปรับแนวทางการโต้เถียงให้เหมาะสม (ตาราง 8.3)

1. แบบบูรณาการ (Integrating) เป็นการร่วมมือกันหาทางออกที่ตอบสนองทั้งสองฝ่าย
2. แบบยอมตาม (Obliging) ให้ความสำคัญกับความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าตนเอง
3. แบบครอบงำ (Dominating) ยืนยันความต้องการของตนเอง
4. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) เลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง
5. แบบประนีประนอม (Compromising) ต่างฝ่ายต่างยอมเสียบางส่วนเพื่อหาจุดกึ่งกลาง

ในทางปฏิบัติ ผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการบังคับใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบเดียวกับทุกฝ่ายในองค์กร แต่ควรผสมผสานแนวทางตรงและแนวทางอ้อมให้เหมาะกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมของคู่กรณี (Brett, Behfar, & Sanchez-Burks, 2014) ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานจากวัฒนธรรมที่นิยมการเผชิญหน้าโดยตรงกับพนักงานจากวัฒนธรรมที่นิยมความกลมเกลียว ผู้จัดการอาจจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางที่แปลความต้องการของแต่ละฝ่ายให้อีกฝ่ายเข้าใจ แทนที่จะปล่อยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากันโดยตรงในลักษณะที่อาจทำให้ฝ่ายหนึ่งรู้สึกเสียหน้าหรือถูกกดดันจนเกินไป

ตาราง 8.3 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งท่าประการ

รูปแบบ	ลักษณะสำคัญ	ทิศทางความกังวลเรื่อง "หน้า"	แนวโน้มทางวัฒนธรรมที่มักใช้
บูรณาการ (Integrating)	ร่วมมือกันหาทางออกที่ตอบสนองทั้งสองฝ่าย	หน้าของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน (Mutual-face)	พบได้ในหลายวัฒนธรรมเมื่อความสัมพันธ์และผลลัพธ์สำคัญเท่ากัน
ยอมตาม (Obliging)	ให้ความสำคัญกับความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าตนเอง	หน้าของอีกฝ่าย (Other-face)	วัฒนธรรมกลุ่มนิยม (เช่น ญี่ปุ่น)
ครอบงำ (Dominating)	ยืนยันความต้องการของตนเอง	หน้าของตนเอง (Self-face)	วัฒนธรรมปัจเจกนิยม
หลีกเลี่ยง (Avoiding)	เลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง	หน้าของทั้งสองฝ่าย/หน้าของอีกฝ่าย	วัฒนธรรมบริบทสูง กลุ่มนิยม
ประนีประนอม (Compromising)	ต่างฝ่ายต่างยอมเสียบางส่วนเพื่อหาจุดกึ่งกลาง	หน้าของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน (Mutual-face)	วัฒนธรรมกลุ่มนิยม (เช่น เกาหลีใต้)

ที่มา: Kim, Wang, Kondo, & Kim (2007); Oetzel & Ting-Toomey (2003); Ting-Toomey, Gao, Trubisky, & Yang (1991); Rahim (1983);

นอกเหนือจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ความขัดแย้งระหว่างแผนก็เป็นประเด็นสำคัญในองค์กรพัฒนาธรรม โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่พนักงานส่วนหน้าต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้บริการลูกค้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ หากความร่วมมือระหว่างแผนกล้มเหลวเนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเข้าใจผิดในการสื่อสาร พนักงานส่วนหน้าอาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความล้มเหลวในการให้บริการที่ต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว (Faulkner & Patiar, 1997; Grobelna, 2015) สถานการณ์เช่นนี้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมพนักงานฝ่ายสนับสนุนที่ต้องประสานงานข้ามแผนกด้วยเช่นกัน

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ:

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเผชิญกับความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมใน 2 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ทั้งความขัดแย้งภายในทีมงานและความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับแขกที่มีภูมิหลังวัฒนธรรมต่างกัน ในแง่ของการปฏิสัมพันธ์กับแขก พบว่า แขกจากวัฒนธรรมเอเชียซึ่งมีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและกลุ่มนิยมสูง มีแนวโน้มรายงานเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องทางสังคม ขณะที่แขกชาวอเมริกันซึ่งมาจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมีแนวโน้มรายงานเหตุการณ์ที่กระทบต่อภาพลักษณ์ทางเศรษฐกิจของตนมากกว่า และเมื่อเกิดความไม่พอใจ แขกจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยมมักแสดงออกอย่างสงวนท่าทีและห่างจากแขกคนอื่น ในขณะที่แขกจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมมักแสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผยและพยายามหาทางแก้ไขทันที พนักงานแนวหน้าและผู้จัดการโรงแรมจึงจำเป็นต้องรู้จักปรับวิธีการรับมือกับข้อร้องเรียนให้สอดคล้องกับภูมิหลังวัฒนธรรมของแขก เช่น การขอโทษอย่างสุภาพและการแก้ไขปัญหาอย่างสงวนท่าทีสำหรับแขกกลุ่มนิยมเทียบกับการชดเชยที่จับต้องได้อย่างชัดเจนสำหรับแขกปัจเจกนิยม

ในแง่ของความขัดแย้งภายในทีมงาน หัวหน้างานในธุรกิจโรงแรมและบริการควรนำหลักการของการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาน้ำตามาปรับใช้ในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างพนักงานหลากหลายชาติ โดยเข้าใจว่าพนักงานบางคนอาจต้องการพื้นที่ในการรักษาหน้าตนเองก่อนยอมรับข้อผิดพลาด ขณะที่บางคนอาจพร้อมเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรงมากกว่า การผสมผสานความเข้าใจทั้งด้านการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกเข้าด้วยกันจะช่วยให้องค์กรด้านท่องเที่ยวและบริการสามารถแปลงความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในทั้งทีมงานและฐานลูกค้าให้กลายเป็นจุดแข็งด้านการบริการ แทนที่จะเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งซ้ำซากที่บั่นทอนประสิทธิภาพองค์กร

8.6 การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับองค์กร

บทที่ 6 ได้นำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หัวข้อนี้จะขยายกรอบดังกล่าวสู่ระดับองค์กร โดยองค์กรจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นครอบคลุมทั้งการได้มาซึ่งความรู้ การประยุกต์ใช้ทักษะ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และผลลัพธ์เชิงองค์กร เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าการลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรมตลอดวงจรที่กล่าวข้างต้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และควรปรับปรุงในจุดใด

อย่างไรก็ตาม การวัดประสิทธิผลที่มีความหมายต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างการวัด “ผลผลิต (Outputs)” เช่น จำนวนกิจกรรมฝึกอบรมที่จัดหรือจำนวนพนักงานที่เข้าร่วม กับการวัด “ผลลัพธ์ (Outcomes)” เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ พฤติกรรม หรือผลการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นจริง องค์กรจำนวนมากติดกับดักการรายงานเพียงตัวเลขผลผลิตซึ่งวัดง่ายกว่า แต่ไม่ได้สะท้อนว่าการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงหรือไม่ (Macnamara, 2004) การประเมินที่น่าเชื่อถือจึงจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยอย่างเป็นระบบทั้งก่อนดำเนินการ (เพื่อกำหนดเส้นฐาน) ระหว่างดำเนินการ และภายหลังดำเนินการ โดยผสมผสานทั้งข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสำรวจและตัวชี้วัดผลการดำเนินธุรกิจ เข้ากับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มดังที่กล่าวถึงข้างต้น เพื่อให้เข้าใจทั้ง “อะไรเกิดขึ้น” และ “เพราะเหตุใดจึงเกิดขึ้น” ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันกับที่ใช้ในการวิจัยเพื่อวางแผนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในหัวข้อ 9.4

เครื่องมือประเมินระดับองค์กร

1. ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานพหุวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่องค์กรควรใช้อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม การออกแบบแบบสำรวจต้องคำนึงว่าความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงานไม่ได้มีความหมายเดียวกันในทุกวัฒนธรรม งานวิจัยเปรียบเทียบโรงแรมในบราซิลและอังกฤษพบว่า พนักงานส่วนหน้าชาวบราซิลที่มาจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยมและระยะห่างเชิงอำนาจสูง ให้ความสำคัญและพึงพอใจสูงสุดกับแรงจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กรและงานที่น่าสนใจ ขณะที่พนักงานส่วนหน้าชาวอังกฤษที่มาจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมและระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ให้ความสำคัญและพึงพอใจสูงสุดกับแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Meira et al., 2023) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าแบบสำรวจความพึงพอใจแบบเดียวที่ใช้กับพนักงานทุกสัญชาติอาจให้ผลลัพธ์ที่บิดเบือนได้ องค์กรจึงควรวิเคราะห์ผลสำรวจแยกตามกลุ่มวัฒนธรรม และตีความผลลัพธ์โดยคำนึงถึงกรอบมิติวัฒนธรรมประกอบเสมอ

2. อัตราการลาออกเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม เป็นตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่จับต้องได้และมักสะท้อนปัญหาก่อนที่จะปรากฏในผลสำรวจความพึงพอใจ หากพบว่าพนักงานจากกลุ่มวัฒนธรรมใดกลุ่มหนึ่งมีอัตราการลาออกสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญ นั่นอาจเป็นสัญญาณของช่องว่างระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกับความคาดหวังทางวัฒนธรรมของพนักงานกลุ่มนั้น เช่น องค์กรที่มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแบบเน้นผลงานรายบุคคลอย่างเข้มข้นอาจเผชิญอัตราการลาออกที่สูงกว่าในกลุ่มพนักงานจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยมที่ให้คุณค่ากับความมั่นคงและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมมากกว่า

3. ประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของทีมข้ามวัฒนธรรม สามารถวัดได้ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินธุรกิจ เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการให้บริการ อัตราความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการโดยทีมพหุวัฒนธรรม หรือคะแนนความผูกพันของพนักงานในทีมที่มีความหลากหลายสูง ควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุเบื้องหลังตัวเลขเชิงปริมาณ

การใช้กรอบวิเคราะห์ความสำคัญ-ประสิทธิภาพ

เครื่องมือหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการวัดประสิทธิผลระดับองค์กรคือ การวิเคราะห์ความสำคัญ-ประสิทธิภาพ (Importance-Performance Analysis) ซึ่งเปรียบเทียบระดับความสำคัญที่พนักงานให้กับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านกับระดับที่องค์กรปฏิบัติได้จริงในสายตาของพนักงาน การศึกษาเปรียบเทียบโรงแรมในบราซิลและอังกฤษพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้งสองประเทศให้คะแนนความสำคัญของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าคะแนนประสิทธิภาพที่ปฏิบัติได้จริงอย่างมีนัยสำคัญในเกือบทุกด้าน แต่ผู้บริหารชาวบราซิลให้ความสำคัญสูงสุดกับการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากการฝึกอบรมช่วยให้พนักงานเข้าใจลำดับชั้นและกฎเกณฑ์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ขณะที่ผู้บริหารชาวอังกฤษให้ความสำคัญสูงสุดกับความมั่นคงในการจ้างงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยมที่ระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ (Meira et al., 2023) การวิเคราะห์ในลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรมองเห็นช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานต้องการกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติได้จริง และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงได้อย่างตรงจุด แทนที่จะใช้แนวทางเดียวกันในทุกสาขาหรือทุกประเทศที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่

กรณีศึกษา: ความสำเร็จและบทเรียนจากองค์กรท่องเที่ยวและบริการ

กรณีตัวอย่างความสำเร็จในการปรับตัว การศึกษาเปรียบเทียบโรงแรมในบราซิลและอังกฤษข้างต้นแสดงให้เห็นว่า โรงแรมในอังกฤษมีคะแนนประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าโรงแรมในบราซิลอย่างมีนัยสำคัญ แม้ทั้งสองประเทศจะให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในระดับใกล้เคียงกันก็ตาม (Meira et al., 2023) ซึ่งอาจสะท้อนถึงความแตกต่างของทรัพยากรและระบบสนับสนุนที่มีอยู่ในแต่ละบริบท มากกว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียว บทเรียนสำคัญจากกรณีนี้คือ องค์กรไม่ควรตั้งเป้าหมายประสิทธิภาพด้านทรัพยากรมนุษย์แบบมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขาที่ตั้งอยู่ในบริบทวัฒนธรรมต่างกัน แต่ควรกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ ควบคู่ไปกับการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างสาขา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพโดยรวม

บทเรียนจากความล้มเหลวในการบริหารบุคลากรพหุวัฒนธรรม ในทางกลับกัน องค์กรที่ล้มเหลวในมิตินี้มักมีจุดร่วมสำคัญคือ การนำแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จากสำนักงานใหญ่มาบังคับใช้กับพนักงานทุกสาขาโดยไม่ปรับให้เหมาะกับบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น การใช้ระบบให้รางวัลที่เน้นผลงานรายบุคคลอย่างเข้มข้นในสาขาที่ตั้งอยู่ในวัฒนธรรมกลุ่มนิยม ซึ่งอาจสร้างความรู้สึกแปลกแยกในหมู่พนักงานและบั่นทอนความร่วมมือในทีมแทนที่จะกระตุ้นผลงาน หรือความล้มเหลวของความร่วมมือระหว่างแผนกที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเข้าใจผิดในการสื่อสารที่ไม่ได้รับการแก้ไข อาจทำให้พนักงานส่วนหน้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาการให้บริการได้อย่างทันท่วงที ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์องค์กรในที่สุด

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ:

การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในระดับองค์กรเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ปิดวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามวัฒนธรรม โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา การบริหารทีม การฝึกอบรม ภาวะผู้นำ ไปจนถึงการจัดการความขัดแย้ง หากปราศจากการวัดผลที่เหมาะสม องค์กรจะไม่สามารถทราบได้ว่าการลงทุนในแต่ละขั้นตอนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าหรือไม่

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่ดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนวัฒนธรรมทั้งในมิติของพนักงานและลูกค้า การผสมผสานเครื่องมือวัดผลเชิงปริมาณ เช่น อัตราการลาออกและคะแนนความพึงพอใจ ที่วิเคราะห์แยกตามกลุ่มวัฒนธรรมเข้ากับเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์ความสำคัญ-ประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพที่ชัดเจนว่าแนวปฏิบัติด้านใดควรได้รับการปรับปรุงเร่งด่วน และควรปรับให้แตกต่างกันไปตามบริบทวัฒนธรรมของแต่ละสาขาอย่างไร ท้ายที่สุดแล้ว องค์กรด้านท่องเที่ยวและบริการที่สามารถวัดผลและปรับปรุงการบริหารบุคลากรพหุวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง ย่อมมีความพร้อมมากกว่าในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและส่งมอบประสบการณ์บริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าจากทั่วโลกได้อย่างยั่งยืน

8.7 บทสรุป

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไม่ใช่เพียงทักษะระดับปัจเจกบุคคลที่จำกัดอยู่ในปฏิสัมพันธ์รายครั้ง แต่เป็นมิติที่ต้องถูกผนวกเข้ากับทุกขั้นตอนของวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เริ่มต้นที่การสรรหาและคัดเลือกที่คัดกรองบุคลากรตั้งแต่ประตูแรก เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับความหลากหลาย เมื่อบุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว การบริหารทีมงานพหุวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยความเข้าใจมิติบริบทสูง-บริบทต่ำและมิติเชิงอำนาจเพื่อออกแบบการประชุมและการมอบหมายงานที่ดึงศักยภาพจากความหลากหลายออกมาอย่างเต็มที่ แต่ความสามารถเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ องค์กรจึงต้องลงทุนในหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมที่ออกแบบอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งมิติความรู้ อารมณ์ และพฤติกรรม

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมหน้าที่เป็นตัวเชื่อมที่ขับเคลื่อนให้ทีมงานเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำต้องปรับสไตล์การสั่งงาน การให้ผลตอบรับ และการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะกับพื้นเพวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน แต่ไม่ว่าจะบริหารจัดการดีเพียงใด ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับการรักษาหน้าในแต่ละวัฒนธรรมเป็นกรอบความเข้าใจ และสุดท้าย องค์กรต้องปิดวงจรด้วยการวัดประสิทธิผลในระดับองค์กรเพื่อตรวจสอบว่าการลงทุนในทุกขั้นตอนก่อนหน้านี้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ และควรปรับปรุงในจุดใด

8.8 แบบฝึกหัด

1. จงอธิบายว่าเหตุใดการนำแนวคิดความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) มาใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรจึงมีข้อได้เปรียบมากกว่าการใช้แนวคิดความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม (Cultural Fit) แบบทั่วไป พร้อมยกตัวอย่างประกอบจากบริบทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ
2. สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการของโรงแรมนานาชาติที่ต้องดูแลทีมงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูงและพนักงานจากวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจต่ำในทีมเดียวกัน จงออกแบบแนวทางการจัดประชุมทีมประจำสัปดาห์ที่คำนึงถึงความแตกต่างทั้งสองกลุ่มนี้
3. จงเปรียบเทียบองค์ประกอบทั้งสามของหลักสูตรฝึกอบรมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (ความรู้, อารมณ์, พฤติกรรม) และอธิบายว่าเหตุใดการฝึกอบรมที่มีเฉพาะองค์ประกอบเชิงความรู้เพียงอย่างเดียวจึงมักไม่เพียงพอสำหรับพนักงานแนวหน้าในธุรกิจโรงแรม
4. จงวิเคราะห์กรณีศึกษาสมมติต่อไปนี้: หัวหน้างานจากวัฒนธรรมบริบทต่ำให้ผลตอบรับเชิงลบต่อพนักงานจากวัฒนธรรมบริบทสูงอย่างตรงไปตรงมาต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้พนักงานคนดังกล่าวรู้สึกเสียหน้าและเริ่มหลีกเลี่ยงหัวหน้างาน จงอธิบายสถานการณ์นี้โดยใช้ทฤษฎีการต่อรองเพื่อรักษาหน้าตาและเสนอแนวทางแก้ไข
5. หากท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้านการท่องเที่ยว จงออกแบบตัวชี้วัดอย่างน้อย 3 ประการที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลของการบริหารบุคลากรพหุวัฒนธรรมในระดับองค์กร พร้อมอธิบายเหตุผลว่าเหตุใดจึงเลือกตัวชี้วัดเหล่านั้น

8.9 เอกสารอ้างอิง

- Bamber, C. J., & Elezi, E. (2026). Managing cross-cultural teams. In A. Nazarian & P. Foroudi (Eds.), *Mastering cross-cultural management: Navigating the global workplace*. (pp. 171-186). New York: Routledge.
- Bonelli, N., & Zhu, H. (2025). The myth of cultural fit in recruitment job interviews. *World Englishes*, 44, 686–707.
- Brett, J., Behfar, K., & Sanchez-Burks, J. (2014). Managing cross-culture conflicts: A close look at the implication of direct versus indirect confrontation. In O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy, & K. E. Jehn (Eds.), *Handbook of conflict management research* (pp. 136-154). UK: Edward Elgar Publishing.
- Brislin, R. W. (1986). A culture general assimilator: Preparation for various types of sojourn. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 215-234.
- Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. In R. J. Burke & J. C. Hughes (Eds.), *Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries* (pp. 16–33). UK: Edward Elgar Publishing.

- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(8), 233-274.
- Dudley, K. D., Duffy, L. N., Terry, W. C., & Norman, W. C. (2022). Situational analysis as a critical methodology: Mapping the tourism system in post-Katrina New Orleans. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 2726-2747.
- Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.
- Gosling, M. (2024). Enhancing cultural intelligence through international hospitality internships. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 36(4), 399-409.
- Grobelna, A. (2015). Intercultural challenges facing the hospitality industry: Implications for education and hospitality management. *Journal of Intercultural Management*, 7(3), 101-117.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kim, T. Y., Wang, C., Kondo, M., & Kim, T. H. (2007). Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese, and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23-41.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. USA: Berrett-Koehler.
- Macnamara, J. R. (2004). The crucial role of research in multicultural and cross-cultural communication. *Journal of Communication Management*, 8(3), 322-334.
- Makonya, T. S., & Thomas, M. K. (2025). Managing cross-cultural teams in global organizations: Challenges and strategies for effective collaboration. *Iconic Research and Engineering Journals*, 8(12), 548-551.
- Malik, R., Madappa, T., & Chitranshi, J. (2017). Diversity management in tourism and hospitality: An exploratory study. *Foresight*, 19(3), 323-336.
- McLeary, C. N., & Cruise, P. A. (2015). A context-specific model of organizational trust: An examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 297-320.

- Meira, J. V. D. S., Hancer, M., Anjos, S. J. G. D., & Eves, A. (2023). Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 157-167.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8, 511-526.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the Face-Negotiation Theory. *Communication Research*, 30, 599-624.
- Rachim, A. R., & Salam, D. A. (2025). Building better communication in tourism: How cultural competence and language skills shape service performance. *Journal of Tourism Sustainability*, 5(1), 23-35.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Roque, H. C., & Ramos, M. (2019). The importance of cultural training in the hospitality sector. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 9(2), 58-67.
- Sharma, B. K. (2018). Training workers for intercultural communication in tourism. *Language and Intercultural Communication*, 18(4), 408-423.
- Singal, M. (2014). The business case for diversity management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 10-19.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., & Yang, Z. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4-13.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Yuan, L., Kim, H. J., & Min, H. (2023). How cultural intelligence facilitates employee voice in the hospitality industry. *Sustainability*, 15(11), 8851.

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการเจรจาธุรกิจ

การตลาด และการทูตวัฒนธรรม

ทฤษฎีเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรม แนวคิดวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำ และทฤษฎีการต่อรองเพื่อรักษาหน้าตาเป็นรากฐานแนวคิดสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งในเรื่องการเจรจาต่อรองทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม การตลาดข้ามวัฒนธรรม และการทูตวัฒนธรรมผ่านการสร้างแบรนด์ประเทศ ทั้งสามบริบทมีแก่นร่วมกันคือเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจและคุณค่าร่วมระหว่างฝ่ายที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นคู่เจรจาทางธุรกิจ ผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศหรือประชาคมโลกในภาพรวม

เนื้อหาในบทนี้จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ทำงานหรือกำลังจะทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้ตั้งอยู่บนจุดตัดของทั้งสามมิติ กล่าวคือ ผู้ประกอบการต้องเจรจาสัญญากับคู่ค้าต่างชาติ ต้องทำการตลาดจุดหมายปลายทางให้ตรงใจนักท่องเที่ยวจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย และภาคอุตสาหกรรมนี้ยังเป็นเครื่องมือหลักของรัฐในการดำเนินการทูตวัฒนธรรมและสร้างแบรนด์ประเทศในเวทีโลก บทนี้จึงมีเนื้อหาเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการเจรจา ศิลปะการโน้มน้าวใจ กรอบกฎหมายและจรรยาบรรณ การตลาดข้ามวัฒนธรรม การทูตวัฒนธรรมผ่านการท่องเที่ยว พร้อมกรณีศึกษาที่สังเคราะห์บทเรียนจากทั้งสามมิติเข้าด้วยกัน

9.1 กระบวนการเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจไม่ว่าจะเกิดขึ้นในบริบทวัฒนธรรมใดล้วนดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนที่ใกล้เคียงกันในเชิงโครงสร้าง คือ การเตรียมตัว การเปิดประเด็น การต่อรอง และการปิดข้อตกลง (Costin, 2015; Ghauri & Usunier, 2003; Ma, Menzies, & Zutshi, 2018; Salam, 2024) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวัฒนธรรมคือ “น้ำหนักร” และ “รูปแบบ” ที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญในแต่ละขั้นตอน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากมิติวัฒนธรรมบริบทสูง-บริบทต่ำที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 3

1. ขั้นการเตรียมตัว (Preparation)

วัฒนธรรมบริบทสูงมักให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลก่อนเข้าสู่เนื้อหาธุรกิจ นักเจรจาจากวัฒนธรรมเหล่านี้มองว่าความไว้วางใจเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ต้องสร้างขึ้นก่อนจึงมักใช้เวลาช่วงต้นไปกับการรับประทานอาหารร่วมกัน การพูดคุยเรื่องทั่วไปและการทำความรู้จักคู่เจรจาในฐานะบุคคลในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมบริบทต่ำมักแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจากธุรกิจและมุ่งเข้าสู่ระเบียบวาระโดยตรง

2. ขั้นการเปิดประเด็น (Opening)

ฝ่ายบริบทต่ำมักแถลงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมา ขณะที่ฝ่ายบริบทสูงมักใช้วิธีการที่ละเอียดอ่อนกว่า เป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองแบบสมมาตรเพื่อหยั่งเชิงสถานะและลำดับชั้นของอีกฝ่ายก่อน

3. ขั้นตอนการต่อรอง (Bargaining)

เป็นหัวใจของกระบวนการวัฒนธรรมบริบทที่มักนิยมรูปแบบการโต้แย้งที่ตรงไปตรงมาอิงข้อเท็จจริงและตรรกะแบบอุปนัย ในขณะที่วัฒนธรรมบริบทสูงมักสื่อสารทางอ้อม เน้นการรักษาความกลมกลืนของกลุ่มและใช้เหตุผลเชิงนิรนัยเป็นหลัก สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ชี้ว่าปัจจัยด้านระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) และปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism-Collectivism) ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการสื่อสารและกลยุทธ์การต่อรองในแต่ละขั้นตอน

4. ขั้นตอนปิดข้อตกลง (Closing)

ความแตกต่างที่ชัดเจนที่สุดปรากฏในมุมมองต่อ “เวลาสิ้นสุด” ของการเจรจา วัฒนธรรมบริบทต่ำมักมองว่าการลงนามในสัญญาคือจุดสิ้นสุดของกระบวนการเจรจา ขณะที่วัฒนธรรมบริบทสูงจำนวนมากโดยเฉพาะจีนมองว่าสัญญาเป็นเพียง “จุดเริ่มต้น” ของความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งยังสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง งานวิจัยเชิงคุณภาพที่สัมภาษณ์ผู้บริหารชาวออสเตรเลียซึ่งมีประสบการณ์เจรจากับคู่ค้าชาวจีนยืนยันแนวโน้มนี้ โดยชี้ว่าการทำการบินเพื่อเข้าใจค่านิยมทางวัฒนธรรมพื้นฐานของคู่เจรจาก่อนเริ่มกระบวนการเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง (Ma et al., 2018)

ตาราง 9.1 เปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาทอรองในแต่ละขั้นตอน

ระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงและบริบทต่ำ

ขั้นตอนการเจรจา	วัฒนธรรมบริบทสูง	วัฒนธรรมบริบทต่ำ
การเตรียมตัว	เน้นสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลก่อน เข้าเนื้อหาธุรกิจ ใช้เวลานาน	แยกความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจาก ธุรกิจ เข้าสู่ระเบียบวาระโดยตรง
การเปิดประเด็น	แลกเปลี่ยนมุมมองแบบอ้อม หยั่งเชิงสถานะและลำดับชั้น	แถลงจุดยืนอย่างตรงไปตรงมาและ ชัดเจน
การต่อรอง	สื่อสารทางอ้อม เน้นความกลมกลืน ใช้เหตุผลเชิงนิรนัย	สื่อสารตรงไปตรงมา อิงข้อเท็จจริง ใช้เหตุผลเชิงอุปนัย
การปิดข้อตกลง	สัญญาเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ ระยะยาว ปรับเปลี่ยนได้	สัญญาคือจุดสิ้นสุดของการเจรจา ยึดตามลายลักษณ์อักษร

ที่มา: สังเคราะห์จาก Costin (2015), Ghauri & Usunier (2003)

Ma และคณะ (2018), Salam (2024)

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

สำหรับผู้ประกอบการท่องเที่ยว การเข้าใจโครงสร้างการเจรจาข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญโดยตรงต่อการเจรจา สัญญากับบริษัทนำเที่ยวต่างประเทศ คู่ค้าโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหรือ สายการบิน หากคู่เจรจามาจากวัฒนธรรมบริบทสูง ผู้ประกอบการไทยควรจัดสรรเวลาช่วงต้นสำหรับการสร้างสายสัมพันธ์ไม่รีบเร่งเข้าสู่การต่อรองราคาหรือเงื่อนไขสัญญาในทันที ขณะเดียวกันหากคู่เจรจามาจากวัฒนธรรมบริบทต่ำ การเตรียมข้อมูลเชิงตัวเลขและข้อเสนอที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นจะช่วยให้การเจรจาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจนี้จึงเป็นทักษะพื้นฐานที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้จัดการฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ และผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว

9.2 ศิลปะการโน้มน้าวใจและการรักษาหน้าในการเจรจาข้ามวัฒนธรรม

ทฤษฎีต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา (Face-Negotiation Theory) ที่ได้แนะนำในบทที่ 3 อธิบายว่าทุกวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับ “หน้า” หรือภาพลักษณ์ทางสังคมของตนและของอีกฝ่าย แต่ระดับความสำคัญและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้นั้นแตกต่างกันไปตามมิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม หัวข้อนี้จะนำทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์เจรจาจริงโดยเฉพาะประเด็นการโน้มน้าวใจและการปฏิเสธโดยไม่ทำให้ อีกฝ่ายเสียหน้า

ในด้านรูปแบบการโน้มน้าวใจ วัฒนธรรมบริบทต่ำซึ่งมักเป็นสังคมปัจเจกนิยมนิยมใช้เหตุผลเชิงตรรกะแบบอุปนัย เริ่มจากข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงประจักษ์ไปสู่ข้อสรุป เน้นการโต้แย้งอย่างตรงไปตรงมา แม้จะดูขัดแย้งกันเป็นระยะเพราะมองว่าความขัดแย้งทางความคิดเป็นเรื่องปกติที่แยกออกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมบริบทสูงซึ่งมักเป็นสังคมคตินิยมให้ความสำคัญกับการรักษาความกลมกลืนของกลุ่มเป็นอันดับแรก การโน้มน้าวใจจึงมักดำเนินไปแบบนิรนัยและอ้อมค้อม หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง (Costin, 2015)

กรณีศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวออสเตรเลีย 25 คนที่มีประสบการณ์เจรจากับคู่ค้าชาวจีนให้ภาพที่ชัดเจนของหลักการ “รักษาหน้า” ในทางปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุตรงกันว่า การเจรจากับฝ่ายจีนจำเป็นต้องยึดแนวทาง “ชนะทั้งคู่ (Win-Win)” แม้ฝ่ายตนจะมีอำนาจต่อรองเหนือกว่า เพราะการทำให้คู่เจรจาชาวจีน “เสียหน้า” ต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาอาจทำลายความสัมพันธ์และบั่นทอนผลลัพธ์การเจรจาทั้งหมด ตัวอย่างที่ปรากฏในงานวิจัยของ MA และคณะ (2018) คือ กรณีที่ผู้บริหารฝ่ายจีนยอมมอบส่วนลดต่างราคาเพียงเล็กน้อยให้แก่คู่เจรจา มิใช่เพราะความจำเป็นทางเศรษฐกิจ แต่เพื่อ “ให้หน้า” แก่อีกฝ่ายในฐานะท่าทีแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน

ในแง่กลยุทธ์การปฏิเสธหรือการต่อรองโดยไม่ทำลายหน้าของอีกฝ่าย นักเจรจาที่มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมบริบทสูงมักหลีกเลี่ยงคำว่า “ไม่” โดยตรง และเลือกใช้การตั้งคำถามต่อเนื่อง การเจียบหรือการเลื่อนการตัดสินใจแทนเพื่อค่อยๆ สื่อสารความไม่เห็นด้วยโดยไม่ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกถูกปฏิเสธอย่างเปิดเผย ขณะเดียวกัน “ข้อจำกัดด้านอำนาจ” เช่น การอ้างว่าตนไม่มีอำนาจอนุมัติเกินวงเงินที่กำหนดก็มักถูกใช้เป็น

เครื่องมือช่วยรักษาหน้าทั้งสองฝ่าย เพราะทำให้การปฏิเสธข้อเสนอเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างมากกว่าการตัดสินใจส่วนบุคคล (Ghauri & Usunier, 2003)

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

หลักการรักษาหน้ามีความสำคัญอย่างยิ่งในงานบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับแขกและลูกค้าโดยตรง เช่น การจัดการข้อร้องเรียนของแขกต่างชาติ พนักงานที่เข้าใจว่าแขกจากวัฒนธรรมบริบทสูงอาจไม่แสดงความไม่พอใจโดยตรงไปตรงมาจะสามารถสังเกตสัญญาณทางอ้อมและตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีก่อนที่ปัญหาจะบานปลาย ในทำนองเดียวกันเมื่อต้องเจรจากับตัวแทนบริษัททัวร์หรือลูกค้าต่างประเทศการเสนอทางออกที่ทำให้ทั้งสองฝ่าย “ไม่เสียหน้า” เช่น การมอบส่วนลดพิเศษเล็กน้อยเพื่อแสดงไมตรีจิตแทนการยื่นกรานตามเงื่อนไขเดิมอย่างแข็งกร้าวมักนำไปสู่ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืนกว่าการเอาชนะในทุกประเด็น

9.3 ความเข้าใจกฎหมายและจรรยาบรรณทางธุรกิจระหว่างประเทศ

นอกเหนือจากรูปแบบการสื่อสารแล้ว ความแตกต่างของกรอบกฎหมาย ธรรมเนียมสัญญา และจรรยาบรรณทางธุรกิจในแต่ละประเทศยังส่งผลอย่างลึกซึ้งต่อผลลัพธ์การเจรจา ประเด็นสำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือ ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ยึดสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นฐานของความไว้วางใจ กับวัฒนธรรมที่อาศัยข้อตกลงด้วยวาจาและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ที่กล่าวถึงในบทที่ 3

ในวัฒนธรรมที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น กลุ่มประเทศแองโกล-แซกซอน และยุโรปตะวันตกบางประเทศ สัญญาลายลักษณ์อักษรถือเป็น “กฎหมายของคู่สัญญา” ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ความไว้วางใจถูกสร้างขึ้นทีละขั้นผ่านเงื่อนไขที่ระบุไว้ชัดเจน และการหันไปพึ่งกระบวนการทางกฎหมายเมื่อเกิดข้อพิพาทถือเป็นเรื่องปกติ ในทางตรงกันข้าม หลายวัฒนธรรมในตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออก มองว่า “คำพูดคือพันธะ” ความไว้วางใจเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ต้องสร้างผ่านความสัมพันธ์ระยะยาวก่อนการลงนามในสัญญา และมองว่าสัญญาเป็นเพียงกรอบกว้างๆ ที่ยังเปิดช่องให้เจรจาต่อรองใหม่ได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (Ghauri & Usunier, 2003)

ทัศนคติต่อการฟ้องร้องดำเนินคดีก็สะท้อนความแตกต่างเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมที่ยึดสัญญาลายลักษณ์อักษรมองว่าการฟ้องร้องเป็นกลไกปกติในการแก้ไขข้อพิพาท ขณะที่วัฒนธรรมตะวันออกกลางจำนวนมากมองว่า ข้อพิพาทเป็นภัยคุกคามต่อความกลมกลืนทางสังคมและควรได้รับการแก้ไขผ่านการไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมมากกว่าการนำเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม (Ghauri & Usunier, 2003) ความเข้าใจผิดในประเด็นนี้อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด เช่น กรณีที่นักธุรกิจตะวันตกเสนอให้เชิญทนายความเข้าร่วมการเจรจาเพื่อความรัดกุม แต่คู่เจรจาชาวตะวันออกกลางกลับตีความว่าเป็นสัญญาณของความไม่ไว้วางใจจนนำไปสู่การยุติการเจรจาโดยไม่มีการอธิบายเหตุผล

ในมิติจรรยาบรรณ นักวิชาการเสนอกรอบวิเคราะห์ที่แยกระหว่าง “ความชอบด้วยกฎหมาย (Legality)” กับ “ความชอบธรรมทางสังคม (Legitimacy)” ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกันเสมอไปในแต่ละ

วัฒนธรรมนำไปสู่จุดยืนทางจริยธรรมสองขั้วคือ สัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Relativism) ที่มองว่ากฎเกณฑ์เป็นเรื่องเฉพาะถิ่นและไม่ควรบังคับใช้ข้ามพรมแดนกับสากลนิยม (Universalism) ที่เชื่อว่าหลักจริยธรรมพื้นฐานควรใช้ได้ทั่วโลก นักเจรจาข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องแสวงหาจุดสมดุลเชิงปฏิบัติระหว่างสองขั้วนี้ โดยเฉพาะในประเด็นอ่อนไหว เช่น ค่านิยมเรื่องของการกำนัลทางธุรกิจ ซึ่งบางวัฒนธรรมมองว่าเป็นธรรมเนียมปฏิบัติปกติ แต่บางวัฒนธรรมอาจตีความว่าเป็นการติดสินบน (Ghauri & Usunier, 2003)

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

ผู้ประกอบการโรงแรมและบริษัทนำเที่ยวที่ทำสัญญาร่วมทุน (Joint Venture) กับพันธมิตรต่างชาติ หรือทำสัญญาตัวแทนจำหน่าย (Agency Agreement) กับผู้ประกอบการทัวร์ในต่างประเทศจำเป็นต้องเข้าใจว่าคู่สัญญาแต่ละวัฒนธรรมให้น้ำหนักกับ “ตัวอักษรในสัญญา” และ “ความสัมพันธ์นอกสัญญา” แตกต่างกันเพียงใด การร่างสัญญาที่ละเอียดครบถ้วนทุกกรณีอาจเหมาะสมกับคู่ค้าบางวัฒนธรรม แต่อาจถูกมองว่าเป็นสัญญาณของความไม่ไว้วางใจสำหรับคู่ค้าอีกวัฒนธรรมหนึ่ง การปรึกษาที่ปรึกษากฎหมายท้องถิ่นควบคู่กับการลงทุนสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับคู่ค้าจึงเป็นแนวปฏิบัติที่ปลอดภัยที่สุดสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

9.4 การตลาดข้ามวัฒนธรรม: การแบ่งส่วนตลาดและการปรับเนื้อหา

เมื่อองค์กรขยายธุรกิจข้ามพรมแดนวัฒนธรรม คำถามพื้นฐานที่ต้องตอบคือจะแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) และออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างไรให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมต่างกัน แนวคิดการแบ่งส่วนตลาดตามวัฒนธรรม (Cultural Market Segmentation) เสนอให้ใช้มิติทางวัฒนธรรมเป็นเกณฑ์จัดกลุ่มประเทศที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันแทนที่จะพิจารณาเพียงตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ เช่น รายได้ต่อหัว หรือโครงสร้างพื้นฐาน เนื่องจากตลาดสองแห่งที่มีระดับเศรษฐกิจใกล้เคียงกันอาจมี “ระยะห่างทางวัฒนธรรม” แตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำตลาด (Ghauri & Usunier, 2003)

จากหลักการดังกล่าวนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การเลือกระหว่างการปรับเนื้อหาให้เข้ากับท้องถิ่น (Localization) กับการใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Standardization) แปรนด์ที่เลือกกลยุทธ์มาตรฐานเดียวได้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาดและภาพลักษณ์ที่เป็นเอกภาพ แต่มีความเสี่ยงสูงหากเนื้อหาสื่อสารขัดต่อบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ขณะที่กลยุทธ์การปรับให้เข้ากับท้องถิ่นช่วยลดความเสี่ยงด้านความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรมแต่ต้องแลกกับต้นทุนที่สูงขึ้นและความเสี่ยงที่ภาพลักษณ์แบรนด์อาจไม่เป็น เอกภาพในแต่ละตลาด

ทางเลือกที่นิยมมากขึ้นในปัจจุบันคือกลยุทธ์แบบผสมที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่น (Glocalization)” ที่รักษาแก่นของแบรนด์ให้เป็นสากลแต่ปรับรายละเอียดการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น งานวิจัยที่วิเคราะห์แนวคิดโลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่นอย่างเป็นระบบชี้ว่า ปรากฏการณ์นี้ดำเนินไปได้สอง

ทิศทางคู่ขนานกัน ทิศทางแรกคือ การนำความรู้หรือแนวคิดระดับสากลมาปรับใช้และตรวจสอบความถูกต้องในบริบทท้องถิ่น และทิศทางที่สองคือ การทำให้ความรู้หรือแนวคิดท้องถิ่นขยายอิทธิพลไปสู่ระดับสากล ดังตัวอย่างที่กระแสวัฒนธรรมเกาหลี (K-pop) ซึ่งมีรากฐานท้องถิ่นอย่างชัดเจนกลายกลายเป็นปรากฏการณ์ และกรอบการศึกษาที่ทรงอิทธิพลในระดับโลก (Liao, Pang, & Xiao, 2025) (ตาราง 9.2)

ตาราง 9.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับเนื้อหาท้องถิ่นและการใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก

ประเด็น เปรียบเทียบ	มาตรฐานเดียว (Standardization)	ปรับตามท้องถิ่น (Localization)
จุดเด่น	ประหยัด ภาพลักษณ์แบรนด์เป็นเอกภาพ ทั่วโลก	ลดความเสี่ยงด้านความไม่เข้าใจทาง วัฒนธรรม เข้าถึงใจผู้บริโภคท้องถิ่น
ความเสี่ยงหลัก	เนื้อหาอาจขัดต่อบรรทัดฐานวัฒนธรรม ท้องถิ่น	ต้นทุนสูงขึ้น ภาพลักษณ์แบรนด์ อาจไม่เป็นเอกภาพระหว่างตลาด
ตัวอย่างการใช้งาน	โลโก้ สโลแกนหลัก แก่นเรื่องของแบรนด์	ภาษา פרסנתער ช่องทางสื่อ รายละเอียดเนื้อหาโฆษณา
เหมาะกับ	ตลาดที่มีระยะห่างทางวัฒนธรรมต่ำ	ตลาดที่มีระยะห่างทางวัฒนธรรมสูง

ที่มา: สังเคราะห์จาก Ghauri & Usunier (2003) และ Osemwegie (2025)

นอกจากนี้ อีกแนวทางหนึ่งที่มีความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมากคือ การตลาดผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ผ่านการเล่าเรื่องข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมบันเทิงระดับโลกชี้ว่า แบรนด์ที่ผสานความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมเข้ากับกลยุทธ์การสื่อสารดิจิทัลและการนำเสนอที่จริงใจ (Authentic Representation) มักได้รับความรักดีจากผู้บริโภคและรักษฐานตลาดได้ดีกว่าแบรนด์ที่ใช้เรื่องเล่าแบบเดียวกันในทุกตลาดโดยไม่คำนึงถึงบริบทวัฒนธรรม (Osemwegie, 2025)

อย่างไรก็ตาม การประเมินว่าตลาดใดมีระยะห่างทางวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใดและควรเลือกใช้กลยุทธ์การปรับเนื้อหาให้เข้ากับท้องถิ่นหรือการใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลกนั้นไม่อาจอาศัยเพียงกรอบทฤษฎีวัฒนธรรมเชิงมหภาคเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยการวิจัยผู้บริโภคและผู้รับสารในแต่ละตลาดอย่างเป็นระบบก่อนตัดสินใจ (Macnamara, 2004) แนวทางปฏิบัติที่นำไปใช้ได้จริง โดยเฉพาะในตลาดเอเชียซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง และผู้ประกอบการมักมีข้อจำกัดด้านงบประมาณวิจัย ได้แก่ การใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งเฉพาะภูมิภาค การอาศัยเครือข่ายคนกลาง หรือตัวแทนท้องถิ่นที่เข้าใจบริบททางวัฒนธรรม เพื่อช่วยตีความข้อมูล และการจัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาท้องถิ่น เพื่อทดสอบเนื้อหา ก่อนเผยแพร่จริง (Macnamara, 2004) สำหรับผู้ประกอบการที่ท่องเที่ยวและการบริการการลงทุนในกระบวนการวิจัย เหล่านี้ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การตลาดช่วยลดความเสี่ยงของความผิดพลาดทางวัฒนธรรมที่มีต้นทุนสูง ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาความล้มเหลวของแคมเปญการตลาดในหัวข้อ 9.6

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

การตลาดจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว (Destination Marketing) เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการตัดสินใจระหว่างมาตรฐานเดียวกับการปรับตัวท้องถิ่น แคมเปญของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จมักใช้แก่นเรื่องเดียวกันในระดับสากล เช่น ความเป็นมิตรและวิถีชีวิตแบบไทย แต่ปรับรายละเอียดของสื่อโฆษณา ช่องทางการสื่อสาร และการเลือกพรีเซนเตอร์ให้เหมาะสมกับแต่ละตลาดเป้าหมาย เช่น การใช้อินฟลูเอนเซอร์ท้องถิ่นสำหรับตลาดจีน และการใช้เนื้อหาเชิงประสบการณ์สำหรับตลาดยุโรป

9.5 การทูตวัฒนธรรมและการสร้างแบรนด์ประเทศผ่านการท่องเที่ยว

การทูตวัฒนธรรม (Cultural Diplomacy) หมายถึง การใช้เครื่องมือทางวัฒนธรรม เช่น ศิลปะ ดนตรี อาหาร และการท่องเที่ยว เพื่อสื่อสารคุณค่าและอัตลักษณ์ของประเทศไปยังประชาคมโลก โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งในเชิงพาณิชย์และการเมือง แนวคิดนี้เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีอำนาจแบบอ่อน (Soft Power) ของ Joseph Nye (2004) ซึ่งอธิบายว่า ประเทศสามารถสร้างอิทธิพลระหว่างประเทศผ่านความน่าดึงดูดทางวัฒนธรรมและคุณค่าแทนที่จะใช้อำนาจบังคับหรือแรงจูงใจทางเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม (Pudaruth, 2017)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการถือเป็นเครื่องมือการทูตวัฒนธรรมที่ทรงพลังที่สุดประการหนึ่ง เพราะเป็นช่องทางที่ทำให้ประชาชนทั่วไปได้สัมผัสวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านโดยตรง งานวิจัยของ Hurn (2016) พบว่า ความสามารถในการดึงดูดนักท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนกับระดับอำนาจแบบอ่อน (Soft Power) ของประเทศในเวทีโลก การส่งเสริมการท่องเที่ยวจึงไม่ได้มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นเครื่องมือทางการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) ที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ประเทศในระยะยาว

แนวคิดการสร้างแบรนด์ประเทศ (Nation Branding) นำหลักการบริหารแบรนด์จากภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารภาพลักษณ์ของรัฐบาล โดยมองว่าชื่อเสียงของประเทศมีความสำคัญไม่ต่างจากภาพลักษณ์ตราสินค้าของบริษัท คำขวัญการท่องเที่ยวที่ประเทศต่างๆ ใช้ เช่น “Incredible India” หรือ “Malaysia Truly Asia” ล้วนเป็นความพยายามกลั่นอัตลักษณ์ประจำชาติให้เป็นข้อความที่จดจำง่ายและสื่อสารได้ในระดับสากล (Dinnie, 2015; Hurn, 2016) ทว่าการสร้างแบรนด์ประเทศที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสอดคล้องระหว่างภาพลักษณ์ที่นำเสนอกับประสบการณ์จริงของนักท่องเที่ยว มิเช่นนั้นอาจนำไปสู่ความเสียหายต่อความน่าเชื่อถือในระยะยาว

ปรากฏการณ์ที่น่าสนใจในทศวรรษล่าสุดคือ การใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงระดับโลก (Global Celebrity) เป็นสะพานเชื่อมอัตลักษณ์ประจำชาติเข้ากับวัฒนธรรมประชานิยมระดับสากล โซติกา พันธุ์ผูกบุญ (2569) เสนอว่า คนดังไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือประชาสัมพันธ์ แต่เป็นตัวกลางเชิงสังคมจิตวิทยาที่ถ่ายทอด

ความหมายเชิงสัญลักษณ์จากระดับประเทศไปสู่การรับรู้ระดับปัจเจกของนักท่องเที่ยวต่างชาติผ่านความผูกพันกึ่งสังคม (Parasocial Bond) ที่แฟนคลับมีต่อคนดังคนนั้น

งานวิจัยเชิงทดลองในสาขาการตลาดการท่องเที่ยว (Roy, Dryl, & de Araujo Gil, 2021) ได้พัฒนากกรอบแนวคิดเพื่ออธิบายว่าเหตุใดการใช้คนดังจึงได้ผล โดยอาศัยทฤษฎีการถ่ายโอนความหมาย (Meaning Transfer Theory) และสมมติฐานความสอดคล้อง (Match-up Hypothesis) การศึกษาเชิงทดลองในสามประเทศที่มีกลุ่มตัวอย่างรวมกว่า 1,000 คน พบว่า โฆษณาจุดหมายปลายทางที่มีคนดังร่วมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อทั้งตัวโฆษณาและตัวจุดหมายปลายทางสูงกว่าโฆษณาทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ และผลลัพธ์นี้ยังผันแปรตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของคนดัง (ท้องถิ่นหรือระดับโลก) กับประเภท ของจุดหมายปลายทาง (ในประเทศหรือต่างประเทศ)

จากกรอบดังกล่าว นักวิชาการได้จำแนกกลยุทธ์การใช้คนดังในการตลาดจุดหมายปลายทางระหว่างประเทศออกเป็นสองแนวทางหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ “คนดังท้องถิ่น (Local Celebrity)” ที่ใช้คนดังสัญชาติเดียวกับประเทศเจ้าของแบรนด์เป็นทูตสื่อสารกับตลาดต่างประเทศทั่วไป และกลยุทธ์ “คนดังจากตลาดต้นทาง (Source Celebrity)” ซึ่งใช้คนดังที่มีสัญชาติหรือฐานแฟนคลับหลักตรงกับประเทศต้นทางของนักท่องเที่ยวที่ต้องการดึงดูด โดยเฉพาะ เช่น การศึกษาของ Li, Liu และ Xie (2022) ที่ใช้เทคนิคการติดตามการเคลื่อนไหวดวงตา (Eye-Tracking) เพื่อเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบว่าการใช้ “คนดังท้องถิ่น” (สัญชาติเดียวกับประเทศปลายทาง) กับ “คนดังจากตลาดต้นทาง” (สัญชาติตรงกับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย) แบบใดสามารถสื่อสารไปยังนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า โดยการศึกษาครั้งนี้เลือกออสเตรเลียเป็นประเทศปลายทางและจีนเป็นประเทศต้นทาง (เพราะจีนเป็นหนึ่งในตลาดนักท่องเที่ยวใหญ่ที่สุดของออสเตรเลีย) แล้วเปรียบเทียบระหว่างโฆษณาที่ใช้ Chris Hemsworth ที่เป็นดาราออสเตรเลียกับโฆษณาที่ใช้ Xiaoming Huang ที่เป็นดาราชิน ซึ่งทั้งคู่เคยเป็นทูตการท่องเที่ยวออสเตรเลียจริง พบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวจีนที่เห็นโฆษณาซึ่งใช้ดาราชินมีความสนใจเชิงสายตาสู่ทัศนียภาพของจุดหมายปลายทางมีทัศนคติเชิงบวก และความตั้งใจไปเยือนสูงกว่ากลุ่มที่เห็นโฆษณาที่ใช้ดาราออสเตรเลียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษานี้ชี้ว่าความสอดคล้องเชิงอัตลักษณ์ระหว่างคนดังกับนักท่องเที่ยวเป้าหมายเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์คนดังจากตลาดต้นทางมีแนวโน้มได้ผลดีกว่าเมื่อต้องการเจาะตลาดใดตลาดหนึ่ง โดยเฉพาะขณะที่กลยุทธ์คนดังท้องถิ่นเหมาะสมกว่าเมื่อต้องการสื่อสารอัตลักษณ์ของประเทศในภาพรวมกับผู้ชมหลากหลาย ดังจะเห็นตัวอย่างเปรียบเทียบที่เป็นรูปธรรมในกรณีศึกษาหัวข้อ 9.6

การประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ:

การท่องเที่ยวและบริการคือ กลไกหลักของการทูตวัฒนธรรมและการสร้างแบรนด์ประเทศ ผู้ปฏิบัติงานในภาคการท่องเที่ยวจึงมิใช่เพียงผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์ แต่เป็น “ผู้แทนวัฒนธรรม” ที่มีบทบาทโดยตรงต่อภาพลักษณ์ประเทศใน สายตานักท่องเที่ยวต่างชาติ การออกแบบประสบการณ์การท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับแก่นอัตลักษณ์ ประจำชาติพร้อมกับการปรับการสื่อสารให้เหมาะกับแต่ละตลาดจึงเป็นทั้งกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์ การทูตวัฒนธรรมในเวลาเดียวกัน

9.6 กรณีศึกษาการเจรจาธุรกิจ แคมเปญการตลาด และการสร้างแบรนด์ประเทศข้ามวัฒนธรรม

หัวข้อนี้นำเสนอกรณีศึกษาที่สะท้อนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของระดับปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว (การเจรจาต่อรองทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม) ระดับกลุ่มเป้าหมาย (การตลาดข้ามวัฒนธรรม) และระดับประเทศ (การทูตวัฒนธรรมผ่านการสร้าง แบรนด์ประเทศ) เพื่อสังเคราะห์บทเรียนที่นำไปปรับใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

กรณีที่ 1: ความสำเร็จของการรักษาหน้าในการเจรจาธุรกิจ

งานวิจัยเชิงคุณภาพของ Ma และคณะ (2018) ที่สัมภาษณ์ผู้บริหารชาวออสเตรเลีย 25 คนที่มีประสบการณ์เจรจาธุรกิจกับคู่ค้าชาวจีนพบว่า ปัจจัยความสำเร็จหลักมีได้อยู่ที่ความได้เปรียบด้านราคาหรือเงื่อนไขสัญญา แต่อยู่ที่ความเข้าใจแนวคิดกวนซี (Guanxi) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์และหลักการรักษาหน้าอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักลงทุนเวลาสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวก่อนเข้าสู่การเจรจาเนื้อหาและยึดแนวทางชนะทั้งคู่แม่ในสถานการณ์ที่ตนมีอำนาจต่อรองเหนือกว่า กรณีตัวอย่างหนึ่งในงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารฝ่ายจีนยอมมอบส่วนต่างราคาเพียงเล็กน้อยให้คู่เจรจาแม้จะไม่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจแต่มีความหมายเชิงสัญลักษณ์อย่างสูงในฐานะการให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน

ข้อค้นพบดังกล่าวมิได้เป็นปรากฏการณ์เฉพาะกรณี แต่สอดคล้องกับผลการศึกษาในสาขาการเจรจาธุรกิจกับจีน งานศึกษาระยะยาวของ Ghauri และ Fang (2001) ที่ติดตามกระบวนการเจรจาของบริษัทข้ามชาติสวีเดนกับพันธมิตรจีนในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้พัฒนาแบบจำลอง “Ping-Pong” เพื่ออธิบายจังหวะการแลกเปลี่ยนระหว่างสองวัฒนธรรม และสรุปปัจจัยความสำเร็จออกมาเป็นหลัก 4P คือ การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ความอดทน (Patience) ราคา (Price) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People) โดยเฉพาะปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความอดทนที่สอดคล้องโดยตรงกับข้อค้นพบเรื่องการลงทุนเวลาสร้างความสัมพันธ์ก่อนเข้าสู่เนื้อหาธุรกิจ ในทำนองเดียวกัน Spijkman และ de Jong (2023) ได้วิเคราะห์เชิงทฤษฎีที่นำมิติวัฒนธรรมมาอธิบายบริบทจีน โดยเฉพาะยืนยันว่า กวนซี (Guanxi) เป็น “รากฐาน” ของการเจรจาธุรกิจจีนอย่างแท้จริง มิใช่เพียงมารยาททางสังคมประกอบการเจรจา แต่เป็นกลไกหลักที่กำหนดว่าฝ่ายใดจะได้รับความไว้วางใจให้เข้าสู่เจรจาตั้งแต่ต้น

งานวิจัยเชิงเปรียบเทียบที่วิเคราะห์กรณีการเจรจาจริงระหว่างจีนกับออสเตรเลีย จีน สหรัฐอเมริกา ให้ข้อสรุปในทิศทางเดียวกันว่า “ความสำเร็จของการประชุมครั้งแรก” เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สุดของผลลัพธ์การเจรจาทั้งกระบวนการ เนื่องจากคู่เจรจาชาวจีนมักใช้การประชุมช่วงต้นเพื่อประเมินว่าฝ่ายตรงข้ามมีความจริงจังและให้เกียรติเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่กวนซีในระยะยาวหรือไม่ ก่อนที่จะเปิดเผยเงื่อนไขการต่อรองที่แท้จริง ซึ่งอธิบายได้ว่าเหตุใดผู้บริหารออสเตรเลียในงานของ Ma และคณะ (2018) จึงให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับ “การทำการบิน” และการเตรียมตัวอย่างละเอียดก่อนการพบปะครั้งแรก

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Spijkman และ de Jong (2023) ได้เพิ่มมิติเชิงวิพากษ์ที่สำคัญคือ ค่านิยมของนักธุรกิจจีนในปัจจุบันมีลักษณะ “ย้อนแย้งในตัวเอง (Paradoxical)” กล่าวคือ คู่เจรจาชาวจีนคนเดียวกันอาจแสดงพฤติกรรมรักษาหน้าและเน้นความกลมกลืนแบบดั้งเดิม แต่ในบางสถานการณ์กลับแสดงความตรงไปตรงมาแบบมีอหิพสาสกลสลับกันไปตามบริบทมิใช่รูปแบบตายตัวเพียงแบบเดียวตามที่ข้อค้นพบ

ของงานวิจัยยุคก่อนได้นำเสนอไว้ ข้อค้นพบนี้เตือนให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรมองว่ารูปแบบการเจรจาแบบจีนเป็นภาพเหมารวมตายตัว แต่ควรสังเกตสัญญาณเฉพาะหน้าของคู่เจรจาแต่ละรายควบคู่ไปกับหลักการพื้นฐานเรื่องกวนซีและการรักษาหน้าที่ งานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่าบทเรียนสำคัญคือ การลงทุนด้านเวลาและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมในช่วงต้นของความสัมพันธ์ทางธุรกิจมักให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาวมากกว่าการมุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น แต่ต้องควบคู่กับความยืดหยุ่นในการอ่านสถานการณ์เฉพาะหน้ามิใช่การยึดสูตรสำเร็จตายตัว

กรณีที่ 2: ความล้มเหลวของแคมเปญการตลาด

แม้แต่ละกรณีต่อไปนี้จะเกิดในบริบทที่ต่างกัน ทั้งสินค้าแฟชั่นหรูและการท่องเที่ยวระดับประเทศ แต่ทั้งหมดสะท้อนความเสี่ยงร่วมกันของการตลาดข้ามวัฒนธรรมที่กล่าวถึงในหัวข้อ 9.4 คือ ความล้มเหลวมักไม่ได้เกิดจากการขาดงบประมาณหรือความคิดสร้างสรรค์ แต่เกิดจากช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้ส่งสารตั้งใจสื่อ กับสิ่งที่ผู้รับสารในบริบทวัฒนธรรมอื่นตีความ ดังจะเห็นได้จากสี่กรณีต่อไปนี้ ซึ่งแต่ละกรณีล้มเหลวด้วยกลไกที่แตกต่างกัน

ความล้มเหลวเชิงสัญลักษณ์: วิดีโอโฆษณาโดลเช แอนด์ กาบานาในตลาดจีน

ในเดือนพฤศจิกายน ปีพ.ศ.2561 แบรินด์แฟชั่นหรูสัญชาติอิตาลี โดลเช แอนด์ กาบานา (Dolce & Gabbana) เผยแพร่วิดีโอโฆษณาชุดหนึ่งก่อนงานแฟชั่นโชว์ใหญ่ในเซี่ยงไฮ้ เนื้อหาแสดงภาพนางแบบชาวจีนพยายามรับประทานอาหารอิตาลี เช่น พิชซ่าและคานอลี ด้วยตะเกียบอย่างยากลำบากพร้อมทั้งประกอบคำบรรยายด้วยน้ำเสียงเสียดสี วิดีโอดังกล่าวถูกมองว่าดูหมิ่นสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมจีนอย่างตะเกียบ ซึ่งมีความหมายเชิงประเพณีลึกซึ้งเกี่ยวกับการสืบทอดและความกตัญญู สถานการณ์ยิ่งบานปลายเมื่อภาพข้อความส่วนตัวที่มีถ้อยคำดูหมิ่นประเทศจีนของผู้ออกแบบแบรนด์ถูกเผยแพร่ ผลลัพธ์คือ บริษัทต้องยกเลิกงานแฟชั่นโชว์ แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ถอดสินค้าออกจากระบบและแบรนด์สูญเสียส่วนแบ่งตลาดจีนอย่างมีนัยสำคัญ (Huang & Janssens, 2019) งานวิเคราะห์กรณีนี้ชี้ว่า ต้นตอของความล้มเหลวคือการขาดความเข้าใจบริบทเชิงลึกของสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมและการประเมินความอ่อนไหวของผู้บริโภคจีนต่ำเกินไป ในขณะที่ประเทศจีนกำลังเผชิญกระแสชาตินิยมทางวัฒนธรรมที่เข้มข้น บทเรียนสำคัญคือการนำสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมมาใช้ในการตลาดโดยไม่เข้าใจความหมายเชิงลึกอาจก่อความเสียหายที่ประเมินค่าไม่ได้ แม้เจตนาเดิมจะไม่ได้ มุ่งดูหมิ่นก็ตาม

ความล้มเหลวเชิงภาษาและมาตรฐานเดียว: การท่องเที่ยวออสเตรเลีย

การท่องเที่ยวออสเตรเลียประสบความสำเร็จจากความล้มเหลวจากปัญหาด้านภาษาและการใช้มาตรฐานเดียวในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศ โดยในปีพ.ศ.2549 การท่องเที่ยวออสเตรเลียได้เปิดตัวแคมเปญระดับโลกมูลค่ากว่า 180 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายใต้สโลแกน “So Where the Bloody Hell Are You?” โดยใช้แนวคิดมาตรฐานเดียวทั่วโลกแพร่ข้อความและสำนวนภาษาแบบเดียวกันในทุกตลาด โดยไม่ได้ปรับให้เข้ากับบรรทัดฐานทางภาษาและระเบียบการโฆษณาของแต่ละประเทศ ผลที่ตามมาคือ หน่วยงานกำกับดูแลโฆษณาในสหราชอาณาจักรซึ่งเป็นตลาดนักท่องเที่ยวอันดับสามของออสเตรเลียในขณะนั้นสั่งแบนคำว่า

“bloody” ออกจากโฆษณาโทรทัศน์ในปีพ.ศ.2550 เนื่องจากเป็นคำสบถที่ไม่เหมาะสมสำหรับการออกอากาศทั่วไป ขณะที่ แคนาดาแบนโฆษณาทั้งชุด ด้วยเหตุผลว่าสื่อถึงการตีแม่แอลกอฮอล์โดยไม่ระบุตราสินค้า ส่วนสิงคโปร์ต้องตัดคำว่า “bloody hell” ออกทั้งหมดเหลือเพียง “So Where Are You?” (Purkayastha & Rao, 2008) แคมเปญนี้ แม้จะสร้างกระแสข่าวและความจดจำได้ในระยะสั้น แต่ก็ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านการเผยแพร่ในหลายตลาดสำคัญพร้อมกันและถูกยกเลิกไปในปีพ.ศ.2551 สะท้อนให้เห็นความเสี่ยงของกลยุทธ์มาตรฐานเดียวเมื่อนำไปใช้กับตลาดที่มีบรรทัดฐานทางภาษาและวัฒนธรรมแตกต่างกันมากตามที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อ 9.4

ความล้มเหลวด้านความเดิมแท้: กรมการท่องเที่ยวฟิลิปปินส์

ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 กรมการท่องเที่ยวฟิลิปปินส์เปิดตัวแคมเปญแบรนด์ประเทศใหม่ ภายใต้สโลแกน “Love the Philippines” ด้วยงบประมาณการผลิตวิดีโอโปรโมทประมาณ 900,000 ดอลลาร์สหรัฐ แต่ไม่นานหลังเผยแพร่ผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ตรวจพบว่าฉากหลายฉากในวิดีโอ เช่น ภาพนาขั้นบันไดโลมาแหวกว่าย และเนินทราย ไม่ได้ถ่ายทำในประเทศฟิลิปปินส์จริง แต่เป็นภาพสต็อกจากประเทศอินโดนีเซีย ไทย บราซิล สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และสวิตเซอร์แลนด์ (BBC News, 2023) ความผิดพลาดดังกล่าวสร้างความเสียหายต่อความน่าเชื่อถือของแคมเปญอย่างรุนแรง เนื่องจากขัดกับหลักการพื้นฐานที่สุดของการสร้างแบรนด์ประเทศผ่านการท่องเที่ยว คือ “ความเดิมแท้ (Authenticity)” ของภาพลักษณ์ที่นำเสนอ

กรมการท่องเที่ยวต้องยุติสัญญากับบริษัทโฆษณาที่รับผิดชอบโดยทันทีและเผชิญกับการตรวจสอบจากรัฐสภา แสดงให้เห็นว่าความล้มเหลวด้านความเดิมแท้สามารถทำลายความน่าเชื่อถือของแบรนด์ประเทศได้รวดเร็วไม่แพ้ความผิดพลาดเชิงสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม

ความล้มเหลวจากภาพเหมารวมและเทคโนโลยีทดแทนวัฒนธรรมจริง: การท่องเที่ยวอิตาลี

ในเดือนเมษายน พ.ศ.2566 กระทรวงการท่องเที่ยวอิตาลีเปิดตัวแคมเปญมูลค่า 9 ล้านยูโร ภายใต้ชื่อ “Italia: Open to Meraviglia” โดยใช้ตัวละครดิจิทัลที่สร้างจากภาพวาด “กำเนิดวินัส” ที่วาดโดย Sandro Botticelli ในบทบาท “อินฟลูเอนเซอร์เสมือนจริง” สวมกระโปรงสั้นและถือพิชชาโพสท่าหน้าสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ แคมเปญถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักทั้งจากประชาชนและนักวิชาการด้านศิลปะภายในประเทศว่าเป็น การนำมรดกทางวัฒนธรรมของชาติมาใช้อย่างฉาบฉวยและเหมารวม เป็นภาพจำเดิมๆ (พิชชาแพชั่น) นอกจากนี้ ผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์พบว่าฉากหนึ่งในวิดีโอโปรโมทที่แสดงภาพผู้คนดื่มไวน์ในบรรยากาศกลางแจ้งแท้จริงแล้วถ่ายทำในประเทศสโลวีเนียมิใช่อิตาลี (Time, 2023) กรณีนี้แสดงให้เห็นความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งของการสร้างแบรนด์ประเทศนั่นคือ การใช้เทคโนโลยีหรือภาพจำเชิงพาณิชย์มาแทนที่การนำเสนอวัฒนธรรมที่แท้จริงและหลากหลาย จนกลายเป็นการลดทอนอัตลักษณ์ของชาติให้เหลือเพียงภาพเหมารวมผิวเผิน

เมื่อพิจารณาทั้งสี่กรณีร่วมกันจะเห็นว่าความล้มเหลวของแคมเปญการตลาดข้ามวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้จากกลไกที่หลากหลาย ทั้งการใช้สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมอย่างผิวเผิน (โดเลเซ แอนด์ กับบานา) การใช้ภาษา และกลยุทธ์มาตรฐานเดียวโดยไม่ปรับตามบรรทัดฐานท้องถิ่น (ออสเตรเลีย) การขาดความเดิมแท้

ของเนื้อหาที่น่าสนใจ (ฟิลิปินส์) และการใช้ภาพเหมารวมผ่านเทคโนโลยีแทนวัฒนธรรมจริง (อิตาลี) ทั้งสี่กรณีจึงเป็นอุทาหรณ์ร่วมกันว่าการตลาดข้ามวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทั้งความเข้าใจเชิงลึกในสัญลักษณ์และภาษา ความซื่อตรงต่อข้อเท็จจริง และความเคารพต่อความหลากหลายของวัฒนธรรมที่น่าสนใจ ซึ่งล้วนเป็นบทเรียน สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการตลาดจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว

กรณีที่ 3: การสร้างแบรนด์ประเทศข้ามวัฒนธรรม: การใช้คนดังระดับโลกในแคมเปญ

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยแต่งตั้งลิสซา มโนบาล หรือ ‘ลิสซ่า’ ศิลปินไทยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจากวง BLACKPINK เป็นทูต ‘Amazing Thailand’ ในการดำเนินแคมเปญส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์อำนาจแบบอ่อนของประเทศไทยที่ผสมผสานอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เข้ากับการส่งเสริมการท่องเที่ยว งานวิเคราะห์เชิงมนทัศน์ชี้ว่าความสำเร็จของแคมเปญลักษณะนี้เกิดจากการที่คนดังทำหน้าที่เป็น “สะพานเชิง สัญลักษณ์” เชื่อมโยงอัตลักษณ์ความเป็นไทยเข้ากับวัฒนธรรมประชานิยมระดับโลกลดระยะห่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มความรู้สึกเข้าถึงได้สำหรับผู้ชมนานาชาติผ่านความผูกพันถึงสังคมที่แฟนคลับมีต่อศิลปิน (โชติกา พันธุ์ผุกบุญ, 2569) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางส่วนตั้งข้อสังเกตว่า ยุทธศาสตร์อำนาจแบบอ่อนของไทยยังคงมีลักษณะเน้นการบริหารและสร้างแบรนด์สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมเป็นหลักมากกว่าการส่งเสริมความสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรมในระดับรากฐานอย่างยั่งยืน บทเรียนสำคัญคือ การใช้บุคคลมีชื่อเสียงเป็นเครื่องมือสร้างแบรนด์ประเทศสามารถสร้างผลลัพธ์ที่รวดเร็วและกว้างขวาง แต่ควรควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แท้จริงเพื่อให้ภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับความเป็นจริงในระยะยาว

เมื่อวิเคราะห์กรณี Amazing Thailand x LISA นี้พบว่าเป็นตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์คนดังท้องถิ่นเป็นหลัก กล่าวคือ ใช้คนดังสัญชาติไทยเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์ประเทศในภาพรวมกับผู้ชมนานาชาติได้จำกัดเฉพาะตลาดใดตลาดหนึ่ง ซึ่งต่างจากกรณีของการท่องเที่ยวออสเตรเลียที่ใช้ทั้งสองกลยุทธ์ควบคู่กัน ทว่าจุดที่ทำให้กรณี Amazing Thailand x LISA มีพลังมากกว่ากลยุทธ์คนดังท้องถิ่นทั่วไปคือ ฐานแฟนคลับของศิลปินเป็น “ระดับโลก” อยู่แล้วโดยธรรมชาติ โดยเฉพาะในตลาดเอเชียตะวันออก (จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นตลาดนักท่องเที่ยวหลักของไทย ทำให้แคมเปญนี้มีความสอดคล้องเชิงอัตลักษณ์ แบบคนดังจากตลาดต้นทางไปพร้อมกันโดยไม่ต้องใช้คนดังหลายคนสำหรับแต่ละตลาดเหมือนกรณี ออสเตรเลีย บทเรียนเชิงกลยุทธ์ที่ได้คือ หากประเทศมีศิลปินที่มีฐานแฟนคลับข้ามพรมแดนอยู่แล้ว การใช้กลยุทธ์คนดังท้องถิ่นแบบผสมเช่นนี้อาจให้ผลตอบแทนต่อการลงทุนที่คุ้มค่ากว่าการจ้างคนดังหลายคนแยกตามตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์คนดังตลาดจากตลาดต้นทางแบบดั้งเดิม

บทสังเคราะห์: บทเรียนร่วมจากกรณีศึกษา

เมื่อพิจารณาทั้งสามกรณีร่วมกันจะพบว่า ความสำเร็จในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไม่ว่าจะในบริบทการเจรจา การตลาด หรือการทูตวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าใจความหมายเชิงลึกของวัฒนธรรมอีกฝ่าย มิใช่เพียงการรับรู้เชิงผิวเผิน กรณีการเจรจาออสเตรเลีย-จีนแสดงให้เห็นคุณค่าของการลงทุนเวลาเพื่อสร้างความเข้าใจ กรณีโดเลเซ แอนด์ กับบานา เป็นอุทาหรณ์ของผลลัพธ์เมื่อขาดความเข้าใจ

ดังกล่าว และกรณี Amazing Thailand แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีความเข้าใจอัตลักษณ์วัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง การท่องเที่ยวสามารถเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการท่องเที่ยวเข้าด้วยกันได้อย่างมีพลัง สำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ บทเรียนร่วมนี้ชี้ให้เห็นว่าความรู้ด้าน วัฒนธรรมมิใช่เพียงทักษะเสริม แต่เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจ ในตลาดโลก

9.7 มุมมองวิพากษ์ต่อการสื่อสารการตลาดข้ามวัฒนธรรม: ประเด็น Othering และความไม่เท่าเทียมเชิงอำนาจในวาทกรรมการท่องเที่ยว

หัวข้อ 9.1 ถึง 9.6 ที่ผ่านมาวางอยู่บนฐานคำถามที่ว่า “ทำอย่างไรจึงจะสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งเป็นมุมมองเชิงหน้าที่นิยม (Functionalist) ที่มุ่งแก้ปัญหาในทางปฏิบัติเป็นหลัก ทว่างานวิชาการอีกสายหนึ่งในสาขาภาษาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตั้งคำถามที่ต่างออกไปโดยมุ่งในประเด็นที่ว่า “เราควรตั้งคำถามอะไรกับการสื่อสารเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ” การศึกษาของ Jack และคณะ (2020) ชี้ให้เห็นว่าการศึกษากการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทการท่องเที่ยวมีสามแนวทางหลักที่ดำรงอยู่คู่ขนานกัน ได้แก่ แนวทางผลกระทบของการท่องเที่ยว แนวทางภาษาของการท่องเที่ยว และแนวทางการเผชิญหน้าข้ามวัฒนธรรม โดยสองแนวทางหลังนี้บรรจุมุมมองเชิงวิพากษ์ที่ยังไม่ได้กล่าวถึงมาก่อน หัวข้อนี้จึงเปิดพื้นที่ดังกล่าวเพื่อให้เห็นภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการอย่างรอบด้าน ทั้งในฐานะเครื่องมือสร้างมูลค่าทางธุรกิจและในฐานะพื้นที่ที่อาจผลิตซ้ำในประเด็นของความไม่เท่าเทียมเชิงอำนาจได้

ภาษาของการท่องเที่ยวในฐานะวาทกรรมแห่งการควบคุมทางสังคม

Dann (2023, น.2) เสนอกรอบสังคมภาษาศาสตร์ (Sociolinguistic Framework) ที่มองว่า “การท่องเที่ยวทำงานเหมือนภาษาหนึ่ง” กล่าวคือ มีไวยากรณ์ คำศัพท์เฉพาะ และสำเนียงถิ่นของตนเอง เช่น ภาษาสำหรับการท่องเที่ยวเชิงจิตถึงอดีต การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงอาหาร และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ แต่ประเด็นสำคัญที่ Dann เน้นย้ำยิ่งกว่านั้นคือ ภาษาของการท่องเที่ยวมิใช่เพียงเครื่องมือสื่อสาร หากแต่เป็น “ภาษาแห่งการควบคุมทางสังคม” ที่ชี้นำความคาดหวังและกำหนดกรอบการรับรู้ของ นักท่องเที่ยวล่วงหน้าก่อนที่พวกเขาจะเดินทางไปถึงจุดหมายปลายทางจริง โดยจำแนกมุมมองที่แฝงอยู่ใน วาทกรรมการท่องเที่ยวออกเป็นสี่แบบ ได้แก่ มุมมองความจริงแท้ที่วิพากษ์ว่าสิ่งที่อุตสาหกรรมนำเสนอ มักเป็นเพียง “ความจริงแท้ที่จัดฉาก (Staged Authenticity)” มุมมองความแปลกใหม่ที่สร้างภาพผู้อื่นว่า “แปลก” ผ่านคู่ตรงข้ามเชิงภาษา (Language of differentiation) มุมมองการละเล่นที่มองการท่องเที่ยว เป็นการบริโภคประสบการณ์ที่ถูกประดิษฐ์ขึ้น (The Plantation Spectacular) และที่สำคัญที่สุดคือ มุมมอง ความขัดแย้งที่มองว่าการท่องเที่ยวเป็นสนามของการช่วงชิงอำนาจระหว่างกลุ่มทางสังคม โดย Dann เรียก การท่องเที่ยวในมิตินี้ว่าเป็น “ภาษาแห่งการฉวยใช้ (Language of Appropriation)” ที่ผลิตซ้ำความ ไม่เท่าเทียมเชิงสัญลักษณ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมผ่านการที่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ กระแสหลักกำหนดว่ากลุ่มชาติพันธุ์ส่วนน้อยควรถูกนำเสนออย่างไร

ข้อสังเกตเชิงวิพากษ์นี้ชวนให้ทบทวนแนวคิดการตลาดผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่นำเสนอไว้ในหัวข้อ 9.4 อีกครั้ง คือ เรื่องเล่าทางวัฒนธรรมที่ดูเหมือนเฉลิมฉลองอัตลักษณ์ท้องถิ่นอาจเป็น “ความเต็มแท้ที่จัดฉาก” ในความหมายของ Dann ได้เช่นกัน หากเนื้อหานี้ถูกคัดสรร ตัดทอน และประกอบสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองจินตนาการของนักท่องเที่ยวเป็นหลักมากกว่าจะสะท้อนเสียงและมุมมองของเจ้าของวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

การวิพากษ์แบบหลังอาณานิคม: Othering และมายาคติสามแบบในวาทกรรมการท่องเที่ยว

แนวคิดเรื่อง “Othering” ได้รับอิทธิพลจากงานคลาสสิกของ Edward Said (1978) เรื่อง Orientalism อธิบายกระบวนการที่การนำเสนอทางภาษาและภาพสร้างความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมระหว่างตัวตนของ ผู้พูด (Self) กับผู้ถูกพูดถึง (The Other) ผ่านการใช้คู่ตรงข้ามเชิงวาทกรรมที่ฝ่ายหนึ่งถูกให้คุณค่าเชิงบวกและมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายเสมอ โดยชี้ว่าวาทกรรมตะวันตกที่มีต่อ “ตะวันออก” นั้นไม่เคยเป็นกลาง หากแต่ผูกพันอยู่กับความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบอาณานิคมมาโดยตลอด เมื่อนำแนวคิดนี้มาวิเคราะห์วาทกรรมการท่องเที่ยวจะพบว่านักท่องเที่ยว “โลกที่หนึ่ง” สมัยใหม่มักถูกวางเทียบกับจุดหมายปลายทาง “โลกที่สาม” ที่ถูกนำเสนอราวกับหยุดนิ่งอยู่นอกกระแสความทันสมัย

งานวิเคราะห์เอกสารส่งเสริมการท่องเที่ยวโลกที่สามอย่างเป็นระบบของ Echtner และ Prasad (2003) ระบุ “มายาคติแบบ Un” สามรูปแบบหลักที่ปรากฏซ้ำในโบรชัวร์ท่องเที่ยว ได้แก่ มายาคติแห่งความไม่เปลี่ยนแปลง (The Unchanged) ที่นำเสนอจุดหมายปลายทางราวกับหยุดนิ่งอยู่ในกาลเวลาไม่ได้รับผลกระทบจากความทันสมัย มายาคติแห่งความไม่ถูกจำกัด (The Unrestrained) ที่นำเสนอภาพสวรรค์เขตร้อนสี ปราศจากกฎเกณฑ์ ที่มักแฝงนัยทางเพศ และมายาคติแห่งความไม่เจริญ (The Uncivilised) ที่นำเสนอภาพความป่าเถื่อนหรือแปลกดึกดำบรรพ์ มายาคติทั้งสามล้วนสร้างขึ้นจากคู่ตรงข้ามที่ทำให้อีกฝ่ายดูด้อยกว่า เมื่อเทียบกับความเป็นตะวันตกสมัยใหม่ซึ่งวางตนเป็นตัวตนในวาทกรรมนี้ (ตาราง 9.3)

ตาราง 9.3 มายาคติแบบ “Un” สามรูปแบบในวาทกรรมการตลาดท่องเที่ยวโลกที่สาม

มายาคติ	ลักษณะการนำเสนอ	นัยเชิงอำนาจ
ไม่เปลี่ยนแปลง (The Unchanged)	นำเสนอจุดหมายปลายทางว่าหยุดนิ่งอยู่ในอดีต ไม่มีความทันสมัย	ปฏิเสธความเป็นปัจจุบันและพลวัตของสังคมเจ้าบ้าน
ไม่ถูกจำกัด (The Unrestrained)	นำเสนอภาพสวรรค์เขตร้อนที่เสรี ปราศจากกฎเกณฑ์ มักแฝงนัยทางเพศ	ลดทอนเจ้าบ้านให้เป็นวัตถุแห่งจินตนาการและความปรารถนา
ไม่เจริญ (The Uncivilised)	นำเสนอภาพความป่าเถื่อน ดั้งเดิม หรือแปลกดึกดำบรรพ์	วางตำแหน่งเจ้าบ้านให้ด้อยกว่านักท่องเที่ยวตะวันตก

ที่มา: สังเคราะห์จาก Echtner & Prasad (2003) และ Jack และคณะ (2020)

สำหรับประเทศไทยนั้นมายาคติเหล่านี้เป็นเครื่องเตือนใจที่สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการตลาด การท่องเที่ยว เพราะประเทศไทยเองก็เป็นจุดหมายปลายทางที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “โลกที่สาม” ในสายตาของ วาทกรรมท่องเที่ยวสากลมาช้านาน คำถามเชิงวิพากษ์ที่ควรพิจารณาต่อแคมเปญการตลาดของไทยเองจึงมีใช้ เพียงว่า สื่อสารอัตลักษณ์ไทยได้น่าดึงดูดหรือไม่ แต่รวมถึงว่าภาพความเป็นไทยที่น่าเสนอนั้นกำลังผลิตซ้ำ มายาคติแบบ Un ทั้งสามหรือไม่ เช่น ภาพวิถีชีวิตชาวเขาหรือชุมชนท้องถิ่นที่น่าเสนอในลักษณะหยุดนิ่ง ไม่เปลี่ยนแปลง หรือภาพชีวิตกลางคืนที่เน้นความเสรีปราศจากขอบเขตจนอาจเข้าข่ายมายาคติความไม่ถูก จำกัด คำถามเหล่านี้ไม่ได้มีคำตอบตายตัวว่าถูกหรือผิด แต่เป็นคำถามที่นักการตลาดการท่องเที่ยวพึงตั้งไว้ เสมอในกระบวนการออกแบบเนื้อหา

ทฤษฎีการเผชิญหน้าและเงื่อนไขของการพบปะข้ามวัฒนธรรมที่แท้จริง

หากสองแนวทางข้างต้นวิพากษ์วาทกรรมที่เกิดขึ้นก่อนการเดินทาง ทฤษฎีการเผชิญหน้า (Contact Theory) ของ Allport (1954) หันมาตั้งคำถามกับสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการพบปะจริงระหว่างนักท่องเที่ยวกับ เจ้าบ้าน Allport เสนอว่าการเผชิญหน้าข้ามกลุ่มวัฒนธรรมจะนำไปสู่ทัศนคติเชิงบวกได้ก็ต่อเมื่อมีเงื่อนไขสี่ ประการเกิดขึ้นพร้อมกัน หากขาดเงื่อนไขเหล่านี้การเผชิญหน้าข้ามวัฒนธรรมอาจยิ่งตอกย้ำอคติเดิมแทนที่จะ ลดทอนอคตินั้นลง ได้แก่

1. สถานะที่เท่าเทียมกันระหว่างสองฝ่าย
2. เป้าหมายร่วมที่ทั้งสองฝ่ายต้องทำงานร่วมกัน
3. บรรลุการรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน
4. การสนับสนุนจากสถาบันหรือบรรทัดฐานทางสังคม

ประเด็นเชิงวิพากษ์ที่สำคัญคือ ธรรมชาติเชิงโครงสร้างของการท่องเที่ยวและบริการ มักขัดกับเงื่อนไข ทั้งสี่ด้านข้างต้น งานวิจัยที่วิเคราะห์ผลของการสัมผัสวัฒนธรรมผ่านการท่องเที่ยวชี้ว่า ระยะเวลาพำนักรที่สั้นและความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าบ้านมักผลักดันความ สัมพันธ์ให้กลายเป็นปฏิสัมพันธ์เชิงพาณิชย์ฝ่ายเดียวที่มุ่งความพึงพอใจฉาบฉวยของทั้งสองฝ่าย มากกว่า จะเป็นการเผชิญหน้าบนสถานะที่เท่าเทียมกัน ตามเงื่อนไขของ Allport ปรากฏการณ์นี้อาจนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “ผลของการสาธิต (Demonstration Effect)” ที่เจ้าบ้านค่อยๆ เปลี่ยนพฤติกรรมและค่านิยมของตนให้ เลียนแบบนักท่องเที่ยวเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีได้เกิดจากการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างเสมอภาค (Dörnyei & Csizér, 2005) ข้อค้นพบนี้ท้าทายสมมติฐานที่แฝงอยู่ ในหัวข้อ 9.5 ที่ว่า การท่องเที่ยวคือเครื่องมือการ ทูตวัฒนธรรมที่ทรงพลังเสมอ เพราะชี้ให้เห็นว่าปริมาณการพบปะเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันคุณภาพ ของความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม หากเงื่อนไขเชิงโครงสร้างของการ พบปะนั้นไม่เอื้อต่อความเท่าเทียม

การรื้อถอนทางความรู้ในวิชาการท่องเที่ยว: ใครคือผู้ผลิตทฤษฎี

มุมมองวิพากษ์สามแนวทางข้างต้นล้วนตั้งคำถามกับเนื้อหาที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการสื่อสารออกไป แต่ยังมีมุมมองวิพากษ์อีกชั้นหนึ่งที่ลึกไปกว่านั้นคือคำถามว่า “ความรู้และทฤษฎีที่ใช้ อธิบายการท่องเที่ยว รวมถึงทฤษฎีที่ปรากฏอยู่ในบทนี้ถูกผลิตขึ้นโดยใครและจากที่ใด” งานวิเคราะห์เครือข่าย

ความร่วมมือทางวิชาการที่ศึกษาบทความวิจัยด้านการท่องเที่ยว 317 ชิ้นในวารสารชั้นนำในภาษาอังกฤษ จีน และเกาหลี ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การผลิตองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวยังคงกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ (สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย) ขณะที่นักวิชาการจากกลุ่มประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศมักต้องตีพิมพ์ผลงานเป็นภาษาอังกฤษเพื่อให้ได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดมุมมองจากภาษาและวัฒนธรรมต้นทางของตนเองอย่างเต็มที่ (Liao et al., 2025)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเดียวกันนี้ยังชี้ให้เห็นแนวโน้มเชิงบวกที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์ของความรู้ท้องถิ่น (Globalization of Local Knowledge)” ที่เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากวัฒนธรรมท้องถิ่นสามารถขยายอิทธิพลจนกลายเป็นกรอบทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลได้เช่นกัน ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การที่นักวิชาการจีนนำแนวคิด “กวนซี (Guanxi)” ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกับที่ปรากฏในกรณีศึกษาการเจรจาธุรกิจ ในหัวข้อ 9.6 มาพัฒนาเป็นกรอบทฤษฎีอธิบายพฤติกรรมนักท่องเที่ยว หรือการที่แนวคิด “เหียน (Yuan)” ถูกนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคนแปลกหน้าขณะเดินทาง โดยไม่ยึดกรอบเดิมของทฤษฎีตะวันตกว่าด้วยความคุ้นเคย นอกจากนี้ งานวิจัยที่ร่วมมือกับนักวิชาการชนพื้นเมืองในออสเตรเลีย ฟิจิ และนิวซีแลนด์ ยังแสดงความพยายามรื้อถอนวิธีวิจัยแบบตะวันตกด้วยการผนวกคุณค่าและวิถีปฏิบัติของชนพื้นเมืองเข้าสู่กระบวนการวิจัยโดยตรง แทนที่จะให้ชนพื้นเมืองเป็นเพียงวัตถุที่ถูกศึกษาผ่านสายตาตะวันตก เพียงฝ่ายเดียว (Liao et al., 2025)

นัยสำคัญของประเด็นนี้ต่อบทที่ 9 คือ การตระหนักว่าทฤษฎีและกรอบแนวคิดส่วนใหญ่ที่อ้างอิงตลอดทั้งบท ไม่ว่าจะเป็นมิติทางวัฒนธรรม ทฤษฎีการต่อรองเพื่อรักษาหน้าตา หรือแนวคิดการสร้างแบรนด์ประเทศล้วนมีต้นกำเนิดหรือได้รับการรับรองผ่านสถาบันวิชาการตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ การตระหนักเช่นนี้มีได้มีเป้าหมายเพื่อลดทอนคุณค่าของทฤษฎีเหล่านั้น แต่เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงานในบริบทไทยกล้าที่จะพัฒนาแนวคิดจากประสบการณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเองให้กลายเป็นกรอบทฤษฎีที่สํ ่ออิทธิพลกลับไปสู่วงวิชาการสากลได้เช่นเดียวกับตัวอย่างกวนซีและเหียนข้างต้น

มุมมองเชิงวิพากษ์ทั้งสามในหัวข้อนี้มีได้มีเป้าหมายเพื่อปฏิเสธคุณค่าของกลยุทธ์การสื่อสารที่น่าเสนอไว้ ในหัวข้อ 9.1 ถึง 9.6 แต่มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มความรู้ในประเด็นที่ว่า “ทำอะไรให้สื่อสารได้ดี” ควรถูกกำกับด้วยคำถามที่ว่า “สื่อสารเพื่อใครและเสียงของใครถูกได้ยินหรือถูกทำให้เงียบไปในกระบวนการนั้น” ควบคู่กันเสมอ ในทางปฏิบัติ ผู้ประกอบการและนักการตลาดการท่องเที่ยวสามารถนำมุมมองนี้ไปปรับใช้ได้หลายทาง เช่น การให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการออกแบบและเล่าเรื่องราวของตนเอง แทนที่จะให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้กำหนดภาพแทนแต่เพียงฝ่ายเดียว การตรวจสอบเนื้อหาโฆษณาว่ากำลังผลิตซ้ำมายาคติแบบ Un หรือไม่ก่อนเผยแพร่ และการออกแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับแขกในลักษณะที่ส่งเสริมสถานะที่เท่าเทียมกันมากกว่าความสัมพันธ์เชิงรับใช้ฝ่ายเดียว ทั้งนี้ งานวิจัยเดียวกันนี้ชี้ให้เห็นด้านที่ให้ความหวังเช่นกัน กล่าวคือ ชุมชนเจ้าบ้านมิได้เป็นเหยื่อของกระบวนการท่องเที่ยวเสมอไป แต่สามารถเป็นผู้กระทำการที่มีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งต่อรองและใช้ประโยชน์จากพลวัตของการท่องเที่ยวเพื่อสร้างพื้นที่แห่งอำนาจ

ของตนเองได้เช่นกัน (Jack et al., 2020) มุมมองวิพากษ์นี้จึงมิใช่การมองโลกในแง่ร้าย หากแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมนี้ สื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีสำนึกและมีความรับผิดชอบ มากยิ่งขึ้น

9.8 บทสรุป

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ การตลาดข้ามวัฒนธรรม และการทูตวัฒนธรรม แม้จะดูเหมือนเป็นหน้าที่งานที่แยกจากกันในทางปฏิบัติ แต่ในเชิงแก่นแท้แล้วต้องอาศัยความสามารถในการสื่อสารข้ามช่องว่างทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจและคุณค่าร่วม บทนี้จึงไม่ได้อาศัยเพียงกรอบทฤษฎีเชิงนามธรรม แต่วางน้ำหนักไว้ที่หลักฐานคู่ขนานจากความสำเร็จและความล้มเหลวจริงในทั้งสามบริบท ทั้งกรณีการเจรจาที่ประสบความสำเร็จเพราะความอดทนและการลงทุนสร้างความสัมพันธ์ กรณีแคมเปญการตลาดที่ล้มเหลวด้วยสาเหตุหลายประการและกรณีการสร้างแบรนด์ประเทศที่ประสบความสำเร็จเพราะเลือกใช้เครื่องมือที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อนำหลักฐานเหล่านี้มาเทียบเคียงกันจะเห็นแบบแผนร่วมที่ชัดเจนว่า เส้นแบ่งระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลวไม่ได้อยู่ที่งบประมาณ ความคิดสร้างสรรค์ หรือเจตนา แต่อยู่ที่ระดับความเข้าใจวัฒนธรรมอีกฝ่ายอย่างลึกซึ้งซึ่งเทียบกับการปฏิบัติต่อวัฒนธรรมนั้นเป็นเพียงสัญลักษณ์ผิวเผินที่หยิบมาใช้ประกอบการสื่อสาร

ด้วยเหตุนี้ เนื้อหาในบทนี้จึงชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเห็นว่าวิชาชีพของตนตั้งอยู่บนจุดตัดของทั้งสามบริบท ทั้งในฐานะผู้เจรจากับคู่ค้าต่างชาติ ผู้สื่อสารการตลาดกับนักท่องเที่ยวต่างวัฒนธรรม และผู้แทนวัฒนธรรมของประเทศ ความรู้ด้านวัฒนธรรมข้ามชาติจึงมีข้อจูงใจที่เสริม หากแต่เป็นสมรรถนะแกนกลางที่สามารถกำหนดว่าการทำงานในตลาดโลกจะประสบความสำเร็จหรือกลายเป็นบทเรียนราคาแพงอีกกรณีหนึ่ง

9.9 แบบฝึกหัด

1. จงอธิบายความแตกต่างของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเจรจาต่อรอง (การเตรียมตัว การเปิดประเด็น การต่อรอง และการปิดข้อตกลง) ระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงกับวัฒนธรรมบริบทต่ำ พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ในธุรกิจโรงแรมหรือบริษัทนำเที่ยวประกอบคำอธิบาย

2. สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการฝ่ายขายของโรงแรมที่ต้องเจรจาสัญญาตัวแทนจำหน่ายกับบริษัทนำเที่ยวจากประเทศที่มีวัฒนธรรมบริบทสูงและมีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ท่านจะออกแบบแผนการเตรียมตัวและการสร้างความสัมพันธ์ก่อนเข้าสู่การเจรจาเนื้อหาอย่างไร โดยอ้างอิงหลักการรักษาหน้าและฐานความไว้วางใจที่กล่าวถึงในหัวข้อ 9.2 และ 9.3

3. จากกรณีศึกษาความล้มเหลวของแคมเปญการตลาดทั้งสี่กรณี (Dolce & Gabbana, Tourism Australia, Love the Philippines และ Open to Meraviglia) ให้เลือกวิเคราะห์ 1 กรณี โดยระบุว่าความล้มเหลวเกิดจากกลไกใด (สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม ภาษาและมาตรฐานเดียว ความเดิมแท้หรือภาพเหมา รวม) และเสนอแนวทางที่ผู้รับผิดชอบแคมเปญควรทำก่อนเผยแพร่เพื่อป้องกันความผิดพลาดดังกล่าว

4. หากท่านเป็นผู้วางแผนการตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและต้องการออกแบบแคมเปญส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเจาะตลาดนักท่องเที่ยวจากประเทศใดประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ ท่านจะเลือกใช้กลยุทธ์คนดังท้องถิ่นหรือคนดังตลาดต้นทาง พร้อมให้เหตุผลประกอบโดยอ้างอิงแนวคิดความสอดคล้องเชิงอัตลักษณ์ระหว่างคนดังกับนักท่องเที่ยวเป้าหมาย

9.9 เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

โชติกา พันธุ์บุญญ. (2569). คนดังในฐานะกลไกแห่งซอฟต์แวร์: บทบาทของลลิสมา มโนบาล (ลิซ่า) ในฐานะทูต ‘Amazing Thailand’ ในการสร้างภาพลักษณ์ประเทศ สร้างความผูกพันทางสังคม และกระตุ้นความตั้งใจในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี 22(1), 282-295.

ภาษาอังกฤษ

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. USA: Addison-Wesley Company Inc.

BBC News. (2023). Apology after Philippines tourism video uses foreign footage. *BBC News*.

Costin, A. F. (2015). Negotiating in cross-cultural contexts. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 21(1), 185-191.

Dann, G. M. (2023). *The language of tourism: A sociolinguistic perspective* (4 ed.). Great Britain: CABI.

Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. New York: Routledge.

Dörnyei, Z., & Csizér, K. (2005). The effects of intercultural contact and tourism on language attitudes and language learning motivation. *Journal of Language and Social Psychology*, 24(4), 327-357.

Echtner, C. M., & Prasad, P. (2003). The context of Third World tourism marketing. *Annals of Tourism Research* 30(3), 660–682.

Ghauri, P., & Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.

Ghauri, P. N., & Usunier, J. C. (Eds.). (2003). *International business negotiations*. UK: Emerald Group Publishing.

Huang, Q., & Janssens, A. (2019). Come mangiare un cannolo con le bacchette: The contested field of luxury fashion in China, a case study of the 2018 Dolce & Gabbana advertising incident. *ZoneModa Journal*, 9(2), 123-140.

Hurn, B. J. (2016). The role of cultural diplomacy in nation branding. *Industrial and commercial training*, 48(2), 80–85.

- Jack, G., Phipps, A., & Barrientos Arriaga, O. (2020). Intercultural communication in tourism. In J. Jackson (Ed.), *The Routledge handbook of language and intercultural communication* (2 ed., pp. 535–554). New York: Routledge.
- Li, Y., Liu, B., & Xie, L. (2022). Celebrity endorsement in international destination marketing: Evidence from eye-tracking techniques and laboratory experiments. *Journal of Business Research*, 150, 553-566.
- Liao, Z., Pang, Q., & Xiao, H. (2025). Glocalization: Cross-cultural communication of tourism research. *Tourism Management*, 108, 105129.
- Ma, R., Menzies, J., & Zutshi, A. (2018). The Australian style of negotiating with managers from China. In M. A. Khan & N. Ebner (Eds.), *The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation* (pp. 457-486). Cham: Springer International Publishing.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- Osemwegie, O. (2025). Cross-cultural narrative branding in global entertainment: Strategic communication for market penetration and retention. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 7(3), 81–100.
- Pudaruth, S. K. (2017). Nation rebranding through a new approach to cultural diplomacy: A case study of Mauritius. *Sage Open*, 7(2), 1-13.
- Purkayastha, D., & Rao, R. S. (2008). *Destination marketing: Tourism Australia's controversial campaign*. Retrieved from UK:
- Roy, S., Dryl, W., & de Araujo Gil, L. (2021). Celebrity endorsements in destination marketing: A three country investigation. *Tourism Management*, 83, 104213.
- Said, E. (1978). *Orientalism: Western Conceptions of the Orient*. London: Penguin.
- Salam, A. (2024). Business negotiation strategies in cross-cultural contexts. *Pakistan Journal of Management & Social Science*, 2(2), 80-91.
- Spijkman, M., & de Jong, M. D. (2023). Beyond simplifications: Making sense of paradoxical Chinese values in Chinese-Western business negotiations. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 130-149.
- Time. (2023). Why many Italians are upset about a strange new tourism ad. *Time*.

เทคโนโลยี กรณีศึกษา และแนวโน้มอนาคต

ภูมิทัศน์ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าสู่ยุค “เทคโนโลยีดิจิทัล” ตั้งแต่สื่อสังคมออนไลน์ ปัญญาประดิษฐ์ ไปจนถึงความจริงเสมือน เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือใหม่ที่เข้ามาเสริมกระบวนการสื่อสารแบบเดิม แต่กำลังปรับเปลี่ยนธรรมชาติของปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมในระดับโครงสร้าง ทั้งในแง่ของผู้บริโภค บุคลากร และกลยุทธ์การตลาดขององค์กรการท่องเที่ยวและการบริการไปพร้อมกัน สิ่งที่เคยเป็นเพียงช่องทางส่งผ่านสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับตามแนวคิดดั้งเดิมกำลังกลายเป็นปัจจัยที่มีบทบาทเชิงรุกในกระบวนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นอัลกอริทึมที่ตัดสินใจว่าเนื้อหาใดจะปรากฏต่อสายตาผู้ใช้แต่ละราย หรือระบบปัญญาประดิษฐ์ ที่สร้างปฏิสัมพันธ์ถึงสังคมกับนักท่องเที่ยวราวกับเป็นคู่สนทนาจริง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเช่นนี้ทำให้ผู้ประกอบการและนักวิชาการด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต้องขยายกรอบความคิดให้ครอบคลุมมิติทางเทคโนโลยีไปพร้อมกับมิติทางวัฒนธรรมที่เคยศึกษามาแต่เดิม

บทนี้จึงมุ่งสำรวจบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะตัวแปรสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจว่าสื่อสังคมออนไลน์หล่อหลอมพฤติกรรมและการแสดงออกทางอารมณ์และการรับรู้แบรนด์ท่องเที่ยวข้ามวัฒนธรรมอย่างไร เจาะลึกบทบาทของปัญญาประดิษฐ์และระบบแปลภาษาอัตโนมัติที่กำลังเข้ามาเป็นตัวกลางในการให้บริการนักท่องเที่ยวข้ามภาษา พร้อมทั้งชี้ให้เห็นขีดจำกัดของเทคโนโลยีเหล่านี้เมื่อต้องเผชิญกับความหมายเชิงนัยทางวัฒนธรรม ตลอดจนการขยายมุมมองไปสู่การใช้เทคโนโลยีความจริงเสมือนและการแปลงมรดกวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัล ในฐานะเครื่องมือใหม่สำหรับการอนุรักษ์และถ่ายทอดประสบการณ์ทางวัฒนธรรมให้แก่นักท่องเที่ยวก่อนและระหว่างการเดินทางจริง

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเหล่านี้มิได้มาพร้อมประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว ความเข้าใจในข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่เทคโนโลยีดิจิทัลนำมาสู่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ช่องว่างทางดิจิทัลที่ยังคงกีดกันประชากรบางกลุ่มออกจากประโยชน์ของนวัตกรรม อคติเชิงอัลกอริทึมและปรากฏการณ์ห้องเสียงสะท้อนที่บิดเบือนการรับรู้ความเป็นจริง ตลอดจนข้อจำกัดด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักท่องเที่ยวสามารถช่วยให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นว่าประเด็นเหล่านี้ส่งผลกระทบข้ามหลายมิติพร้อมกันอย่างไรในสถานการณ์จริง บทนี้จึงนำเสนอกรณีศึกษาข้ามมิติที่แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสามารถส่งผลต่อลูกค้า บุคลากร และกลยุทธ์การตลาดขององค์กรไปพร้อมกันได้อย่างไร และการสังเคราะห์ภาพรวมตั้งแต่หลักการพื้นฐาน ผ่านการประยุกต์ใช้ จนถึงมิติเทคโนโลยี พร้อมเสนอทิศทางการวิจัยที่ควรได้รับความสนใจต่อไปในสาขานี้

10.1 บทบาทของสื่อสังคมออนไลน์และพฤติกรรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล

สื่อสังคมออนไลน์ได้กลายเป็นพื้นที่กลางของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลสูงที่สุดพื้นที่หนึ่งในปัจจุบัน ต่อยอดจากแนวคิดเรื่องการสื่อสารผ่านสื่อกลางที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 2 แพลตฟอร์มอย่าง Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn และ X (Twitter) เชื่อมโยงผู้ใช้งานจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน แต่รูปแบบการใช้งานและความนิยมของแต่ละแพลตฟอร์มกลับแตกต่างกันไปตามบริบทวัฒนธรรมและภูมิภาค เช่น WeChat และ Weibo ในจีน, VKontakte ในรัสเซีย และ LINE ในญี่ปุ่น ซึ่งแต่ละแพลตฟอร์มมีบทบาทและวิธีการมีปฏิสัมพันธ์ที่ต่างกันไป องค์กรที่ต้องการสื่อสารข้ามพรมแดนจึงจำเป็นต้องเข้าใจไม่เพียงแค่ว่าแพลตฟอร์มใดได้รับความนิยมในแต่ละตลาด แต่ต้องเข้าใจว่าผู้ใช้ในตลาดนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาอย่างไรด้วย

กรอบแนวคิดมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (1980; 1991) ยังคงเป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมออนไลน์ ในมิติปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism–Collectivism) ผู้ใช้จากวัฒนธรรมปัจเจกนิยม เช่น สหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย มักโพสต์เนื้อหาที่เน้นความสำเร็จส่วนบุคคลและความคิดเห็นของตนเอง ในขณะที่ผู้ใช้จากวัฒนธรรมกลุ่มนิยม เช่น ญี่ปุ่นและอินโดนีเซีย มักเน้นเนื้อหาที่สะท้อนความกลมเกลียวของกลุ่ม ครอบครัว และชุมชน ในทำนองเดียวกัน มิติบริบทสูง-บริบทต่ำของ Hall (1976) ก็สะท้อนออกมาในรูปแบบการสื่อสารออนไลน์เช่นกัน โดยวัฒนธรรมบริบทสูง เช่น เกาหลีและกลุ่มประเทศอาหรับ มักนิยมการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์และความเข้าใจร่วมกันแบบนัยยะ ในขณะที่วัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น เยอรมนีและแคนาดา นิยมการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและชัดเจน

งานวิจัยด้านการวิเคราะห์ความรู้สึก (Sentiment Analysis) จากบทวิจารณ์สินค้าและบริการออนไลน์ของโรงแรมในสาธารณรัฐประชาชนจีนที่เปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ (Au, Buhalis, & Law, 2014) พบว่า ผู้บริโภคจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยมและวัฒนธรรมบริบทต่ำ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา และยุโรปตะวันตก มีแนวโน้มแสดงอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาและมีข้อความรู้สึกที่ชัดเจนกว่า ทั้งด้านบวกและด้านลบ ขณะที่ผู้บริโภคจากวัฒนธรรมบริบทสูงและกลุ่มนิยม เช่น จีนและญี่ปุ่น มักให้ข้อเสนอแนะที่สมดุลและระมัดระวังมากกว่า เพื่อรักษาความกลมเกลียวระหว่างบุคคล และมักหลีกเลี่ยงการแสดงความรู้สึกเชิงลบอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ยังพบว่าการประเมินบริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยตรงมีความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมมากกว่าการประเมินสินค้า เนื่องจากบริการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ทางอารมณ์และความสัมพันธ์เชิงสังคมที่ลึกซึ้งกว่า (De Mooij, 2019)

ความแตกต่างเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ระดับโลกในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ แนวทาง “โลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่น (Glocalization)” ที่แบรนด์ระดับโลกรักษาอัตลักษณ์หลักไว้ในขณะที่ปรับเนื้อหา สินค้า และการสื่อสารให้เหมาะกับรสนิยมท้องถิ่น จึงเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยม (Dang, 2025) ตัวอย่างเช่น เครือร้านอาหารระดับโลกที่คงประสบการณ์ร้านอาหารแพแบบมาตรฐานไว้ทั่วโลก แต่ปรับเมนูให้เหมาะกับรสนิยมท้องถิ่น เช่น เครื่องดื่มชาเขียวในตลาดญี่ปุ่น หรือขนมประจำภูมิภาคในแต่ละประเทศสะท้อนการผสมผสานระหว่างอัตลักษณ์แบรนด์ระดับโลกกับอิทธิพลวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างลงตัว การใช้เนื้อหาที่ไม่ผ่านการปรับให้เหมาะกับบริบทวัฒนธรรม เช่น มุกตลกที่เหมาะกับตลาดที่ใช้ภาษาอังกฤษแต่

อาจถูกตีความผิดในวัฒนธรรมที่นิยมการสื่อสารทางอ้อม หรือการเลือกใช้อีโมจิ สี และภาพประกอบที่อาจสื่อความหมายเชิงลบโดยไม่ตั้งใจในบางวัฒนธรรม ล้วนเป็นความเสี่ยงที่ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการต้องตระหนักถึง

การประสบความสำเร็จในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมบนสื่อสังคมออนไลน์จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการแปลภาษาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “การปรับให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น (Localization)” ที่ครอบคลุมทั้งน้ำเสียง จังหวะเวลาการโพสต์ และความคาดหวังในการตอบสนอง เช่น ตลาดตะวันออกกลางที่รูปแบบการโพสต์ในช่วงเดือนรอมฎอนแตกต่างจากช่วงเวลาปกติอย่างชัดเจน ขณะที่ตลาดตะวันตกมักมีอัตราการมีปฏิสัมพันธ์สูงในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์และช่วงเย็น

นอกเหนือจากบทบาทด้านการแสดงออกทางอารมณ์และการสร้างการรับรู้แบรนด์แล้ว สื่อสังคมออนไลน์ยังทำหน้าที่เป็น “แหล่งข้อมูลพฤติกรรม” ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว งานวิจัยที่วิเคราะห์การเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวโดยอาศัยข้อมูลการเช็คอินจากแพลตฟอร์ม Foursquare ในพื้นที่ 5 จังหวัดของประเทศไทย (Chanmee, Kesorn, & Dabphet, 2025) แสดงให้เห็นว่าข้อมูลตำแหน่งและเวลาที่ผู้ใช้แบ่งปันบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถนำมาจัดหมวดหมู่จุดสนใจ (Points of Interest) และวิเคราะห์รูปแบบการเดินทางของนักท่องเที่ยวด้วยเทคนิค Association Rule Mining ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพบว่ารูปแบบการเคลื่อนที่หลักที่พบมากที่สุดคือรูปแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) และสามารถจำแนกพฤติกรรมการเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวออกได้ถึง 7 รูปแบบย่อย สะท้อนว่าข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ไม่เพียงบอกได้นักท่องเที่ยว “รู้สึกอย่างไร” ต่อจุดหมายปลายทาง แต่ยังบอกได้ว่านักท่องเที่ยว “เคลื่อนที่อย่างไร” ระหว่างแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าต่อการวางแผนเส้นทางท่องเที่ยว การจัดกลุ่มความร่วมมือระหว่างแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง และการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานจัดการจุดหมายปลายทางให้สอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของนักท่องเที่ยวมากขึ้น ข้อมูลลักษณะนี้ยังมีศักยภาพในการต่อยอดสู่การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบว่ารูปแบบการเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวแตกต่างกันหรือไม่ตามภูมิหลังทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่ยังมีการศึกษาไม่มากนักในปัจจุบัน

จะเห็นได้ว่าสื่อสังคมออนไลน์ทำหน้าที่เป็นทั้งพื้นที่แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและเวทีที่ขยายความเสี่ยงของความเข้าใจผิดข้ามวัฒนธรรมไปพร้อมกัน องค์กรด้านการท่องเที่ยวและบริการที่มีความเฉลียวฉลาดทางวัฒนธรรมต้องอาศัยการวิจัย ความเข้าใจ และความยืดหยุ่นในการปรับตัว จะสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือสร้างความภักดีต่อแบรนด์และการเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.2 ปัญญาประดิษฐ์ ระบบแปลภาษาอัตโนมัติ และการให้บริการข้ามวัฒนธรรม

แก่นของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือ การถ่ายทอดความหมายข้ามพรมแดนภาษาและวัฒนธรรม แต่เดิมต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้ตีความและเชื่อมโยงความแตกต่างนั้น เมื่อปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบแปลภาษาอัตโนมัติเข้ามาทำหน้าที่แทนตัวกลางที่เป็นมนุษย์บางส่วน คำถามสำคัญจึงอยู่ที่ว่า

เทคโนโลยีเหล่านี้ถ่ายทอดความหมายเชิงนัยที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละวัฒนธรรมได้สมบูรณ์เพียงใด และเมื่อตัวกลางเปลี่ยนจากมนุษย์เป็นระบบอัตโนมัติ ความเสี่ยงรูปแบบใหม่ใดบ้างที่ตามมา

การผนวก AI เข้ากับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการได้กลายเป็นแนวโน้มหลักในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยมีแรงขับเคลื่อนสำคัญจากศักยภาพในการลดต้นทุนแรงงานและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การใช้ Chat Bot ที่ขับเคลื่อนด้วย AI ได้แพร่หลายในบริการด้านการท่องเที่ยว ตั้งแต่การจองห้องพักไปจนถึงการให้คำแนะนำการเดินทางแบบเฉพาะบุคคล งานวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับ ChatGPT ในบริการด้านการท่องเที่ยวโดยอาศัยกรอบแนวคิด Stimulus-Organism-Response (SOR) (Xu, Law, Lovett, Luo, & Liu, 2024) พบว่า อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) เป็นตัวแปรที่ทรงพลังที่สุดในการทำนายการยอมรับ AI ขณะที่ความไว้วางใจที่รับรู้ (Perceived Trust) ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการยอมรับในกระบวนการทางปัญญา นักท่องเที่ยวที่มองว่า AI เป็นที่ปรึกษาเสมือนที่น่าเชื่อถือและมีความเชี่ยวชาญมีแนวโน้มพัฒนาความผูกพันทางอารมณ์แบบฝ่ายเดียวกับระบบ หรือที่เรียกว่า “ปฏิสัมพันธ์กึ่งสังคม (Parasocial Interaction)” แม้จะรับรู้อยู่ตลอดเวลาว่ากำลังสื่อสารกับระบบที่ไม่ใช่มนุษย์ก็ตาม ปรากฏการณ์นี้อธิบายว่าเหตุใดนักท่องเที่ยวจำนวนมากจึงรู้สึกผูกพันและพึงพอใจกับผู้ช่วยด้านการเดินทางที่เป็น AI ไม่ต่างจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมนุษย์

คุณสมบัติสำคัญของ Chat Bot AI ที่ทำให้เกิดการยอมรับในบริบทข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการรองรับหลายภาษาและการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์กึ่งสังคมและลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรท่องเที่ยวไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการต้องตระหนักว่า AI ไม่ใช่ทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือกิจกรรมผจญภัยกลางแจ้งที่ความปลอดภัยเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากข้อจำกัดของ AI ในการให้ข้อมูลแบบเรียลไทม์และมีรายละเอียดครบถ้วนเพียงพออาจไม่เพียงพอคุณภาพของปฏิสัมพันธ์กึ่งสังคม แต่ยังคงก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยได้ด้วย ดังนั้นการเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมสำหรับการใช้ AI จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อทั้งความพึงพอใจและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

แม้เทคโนโลยีประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing) จะพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด แต่ระบบแปลภาษาอัตโนมัติแบบเรียลไทม์ยังคงเผชิญข้อจำกัดสำคัญเมื่อต้องรับมือกับความหมายเชิงนัย (Implicit Meaning) และบริบททางวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในภาษา โดยเฉพาะในวัฒนธรรมบริบทสูงที่ความหมายจำนวนมากไม่ได้ถูกสื่อสารผ่านคำพูดโดยตรง แต่ผ่านน้ำเสียง ท่าทาง ความเงียบ หรือบริบททางสังคม ระบบแปลภาษาที่อาศัยการประมวลผลเชิงสถิติหรือโครงข่ายประสาทเทียมยังคงมีแนวโน้มตีความสำนวนมุกตลก การประชดประชัน และคำที่มีความหมายกำกวมทางวัฒนธรรมได้ไม่สมบูรณ์ อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในบริการที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน เช่น การเจรจาต่อรอง การจัดการข้อร้องเรียน หรือการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความอ่อนไหวทางอารมณ์

ด้วยเหตุนี้ แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้ประกอบการการท่องเที่ยวและบริการคือ การมอง AI และระบบแปลภาษาอัตโนมัติเป็น “เครื่องมือเสริม” มากกว่าจะเป็นตัวแทนที่สมบูรณ์ของการสื่อสารระหว่างมนุษย์ โดยเฉพาะในบริการที่มีความเสี่ยงสูงหรือต้องอาศัยความไว้วางใจระดับลึกควรยังคงให้บุคลากรที่มีสมรรถนะทาง

วัฒนธรรมเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ขณะเดียวกัน ผู้กำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยวควรร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนปฏิบัติด้านจริยธรรมสำหรับการใช้ AI เชิงสนทนา ครอบคลุมประเด็นการปกป้องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลระหว่างการปฏิสัมพันธ์ ความโปร่งใสในบทบาทของ AI ต่อบริการของจุดหมายปลายทาง และการจัดการอคติที่อาจแฝงอยู่ในอัลกอริทึม เพื่อให้การนำ AI มาใช้เป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบและยังคงเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้เชื่อมโยงกับผู้คนจริงและวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นอกเหนือจากข้อจำกัดในการตีความความหมายเชิงนัยแล้ว Chat Bot AI ที่ให้บริการนักท่องเที่ยวข้ามภาษายังเผชิญความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะการโจมตีแบบฉีดคำสั่งแทรก (Prompt Injection) ที่ผู้ไม่หวังดีพยายามป้อนข้อความที่ออกแบบมาเพื่อ “หลอก” ให้ระบบ AI เพิกเฉยต่อคำสั่งเดิมและทำสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เปิดเผยข้อมูลภายในระบบ แนะนำสถานที่ที่ไม่ปลอดภัย หรือสร้างเนื้อหาที่เป็นอันตราย กรณีศึกษาการพัฒนาแชทบอทท่องเที่ยวอัจฉริยะแบบ RAG (Retrieval-Augmented Generation) สำหรับเมืองชินจู ไต้หวัน แสดงให้เห็นว่าการโจมตีลักษณะนี้มีความหลากหลาย ตั้งแต่การพยายามเปลี่ยนบทบาทของระบบ (Virtualization) การเข้ารหัสคำสั่งแฝง (Obfuscation) ไปจนถึงการแบ่งคำสั่งอันตรายออกเป็นหลายข้อความเพื่อหลบเลี่ยงการตรวจจับ (Payload Splitting) งานวิจัยดังกล่าวทดสอบระบบด้วยคำสั่งโจมตีกว่า 674 รายการ และพบว่าการวางกลไกป้องกันหลายชั้น เช่น การกำหนดขอบเขตหัวข้อสนทนา ระบบคัดกรองเจตนาของผู้ใช้ (Gatekeeper) และการบังคับให้คำตอบอ้างอิงเฉพาะข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว (Reverse RAG) สามารถเพิ่มอัตราการตรวจจับและบล็อกการโจมตีได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับระบบที่ไม่มีการป้องกัน แม้แต่โมเดลภาษาขนาดใหญ่รุ่นล่าสุดก็ยังคงมีช่องโหว่หลงเหลืออยู่บางส่วน (Shih & Kang, 2025) สะท้อนว่าความปลอดภัยของ AI เชิงสนทนาไม่สามารถพึ่งพาความสามารถโดยกำเนิดของโมเดลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการออกแบบกลไกป้องกันเฉพาะทางควบคู่กันไป

ประเด็นนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับบริการการท่องเที่ยวข้ามวัฒนธรรมที่ต้องรองรับผู้ใช้หลายภาษา เนื่องจากความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมอาจถูกใช้เป็นช่องทางในการหลบเลี่ยงกลไกตรวจจับที่ออกแบบมาสำหรับภาษาใดภาษาหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่นำ AI มาใช้จึงต้องพิจารณาความปลอดภัยไซเบอร์เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อความไว้วางใจของนักท่องเที่ยว ไม่ต่างจากการดูแลความปลอดภัยทางกายภาพในบริการรูปแบบอื่น

10.3 การแปลงมรดกทางวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัลและเทคโนโลยีความจริงเสมือน

การเปลี่ยนแปลงที่ระดับรูปแบบปฏิสัมพันธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมมักอาศัยการพบปะหรือปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจวัฒนธรรมอื่น แต่เทคโนโลยีความจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) และการแปลงมรดกวัฒนธรรมเป็นดิจิทัลกำลังเปิดความเป็นไปได้ใหม่ที่นักท่องเที่ยวสามารถสื่อสารกับวัฒนธรรมผ่านสื่อดิจิทัลได้ก่อนจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจริง กล่าวคือ ลำดับขั้นของกระบวนการทำความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมเปลี่ยนจาก “พบคนก่อน แล้วค่อยเข้าใจวัฒนธรรม” ไปสู่ “เข้าใจวัฒนธรรมผ่านสื่อก่อน แล้วค่อยไปพบคนจริง” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการอนุรักษ์และการถ่ายทอดวัฒนธรรมในระยะยาว

เทคโนโลยีความจริงเสมือนและกระบวนการแปลงข้อมูลมรดกทางวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัล (Digitization) กำลังเปิดมิติใหม่ให้การอนุรักษ์และนำเสนอมรดกวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในสองลักษณะ คือ การรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่เปราะบางหรือเข้าถึงยากให้คงอยู่ในรูปแบบดิจิทัล และการสร้างประสบการณ์ทางวัฒนธรรมให้นักท่องเที่ยวทั้งก่อนและระหว่างการเดินทางจริง (Buragohain, Meng, Deng, Li, & Chaudhary, 2024; Chernbumroong et al., 2024) กรณีศึกษาพิพิธภัณฑ์เสมือนจริงในประเทศไทย เช่น โครงการพิพิธภัณฑ์เสมือนจริง VR สำหรับมรดกวัฒนธรรมท้องถิ่นภาคอีสาน (Saithong & Yoddee, 2026) สะท้อนให้เห็นแนวทางการผสมผสานเทคโนโลยีแบบผสมผสาน (Hybrid Digitization) ที่ใช้ทั้งการถ่ายภาพพาโนรามา 360 องศาเพื่อสร้างบริบทเชิงพื้นที่ และเทคนิค Photogrammetry ร่วมกับอากาศยานไร้คนขับในการสร้างแบบจำลองสามมิติของโบราณวัตถุและสถาปัตยกรรมที่มีความละเอียดสูง แพลตฟอร์มลักษณะนี้มักถูกพัฒนาบนเทคโนโลยีเว็บมาตรฐานเพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงได้โดยไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์ VR เฉพาะทาง ซึ่งช่วยขยายฐานผู้เข้าถึงได้ (Puritrat, Thongthip, Nadee, Sirasakamol, & Sangamuang, 2022) อีกตัวอย่างหนึ่งคือโครงการแปลงตำนานสัตว์หิมพานต์ของไทยให้เป็นพิพิธภัณฑ์เสมือนจริงที่ใช้การสแกนภาพสองมิติจากสมุดภาพไทยดำในสมัยรัชกาลที่ 3 ควบคู่กับการสร้างแบบจำลองสามมิติของประติมากรรมเพื่อรวบรวมและจัดแสดงข้อมูลเกี่ยวกับสัตว์หิมพานต์ที่กระจายและหาชมได้ยากในโลกจริง (Chernbumroong et al., 2024) ทำให้กลายเป็นแหล่งข้อมูลทางการศึกษาและการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่เข้าถึงได้อย่างไม่จำกัดจำนวนผู้เข้าชมและเวลา ต่างจากพิพิธภัณฑ์จริงที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่และจำนวนผู้เข้าชมในแต่ละครั้ง

ผลการประเมินคุณภาพและความพึงพอใจของผู้ใช้งานแพลตฟอร์มพิพิธภัณฑ์เสมือนจริงในกรณีศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนคุณภาพโดยรวมในระดับ “ดีมาก” และผู้ใช้งานรายงานความพึงพอใจในระดับสูงสุด โดยเฉพาะฟีเจอร์การนำทางด้วยแผนที่จำลองและมุมมองแบบดื่มด่ำ (Immersive Views) ซึ่งได้รับคะแนนสูงเป็นพิเศษ สะท้อนว่าเทคโนโลยี VR สามารถสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความดื่มด่ำ (Authenticity) ของโบราณวัตถุและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเหล่านี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการใช้งานในขั้นตอนก่อนการเดินทางเพื่อกระตุ้นความสนใจและช่วยให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกจุดหมายปลายทาง รวมถึงเป็นเครื่องมือเสริมประสบการณ์ระหว่างการเดินทางจริง เช่น การให้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมผ่านอุปกรณ์พกพาขณะเยี่ยมชมสถานที่จริง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเดียวกันยังชี้ให้เห็นความท้าทายด้านเทคนิคที่ยังคงเป็นอุปสรรค โดยเฉพาะประเด็นการตอบสนองของอุปกรณ์ที่ยังคงได้คะแนนต่ำกว่าด้านอื่นๆ สะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของแพลตฟอร์มให้รองรับอุปกรณ์หลากหลายประเภท ทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่รุ่นเก่าและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วจำกัดซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลที่จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

นอกเหนือจากบทบาทด้านการอนุรักษ์มรดกวัฒนธรรมแล้ว งานทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากบทความกว่า 280 ชิ้นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ VR ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Tamim et al., 2025) ชี้ให้เห็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ศักยภาพของ VR ในการสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงประสบการณ์ท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มผู้ที่เผชิญข้อจำกัดด้านร่างกาย การเงิน หรือเวลา นักท่องเที่ยวที่มีข้อจำกัด

ด้านการเคลื่อนไหวสามารถเดินชมระเบียงพระราชวังโบราณหรือเฟลิดเฟลินกับทิวทัศน์บนยอดเขาผ่านอุปกรณ์ VR ได้จากที่พักอาศัยของตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยีเสริม เช่น เสียงเชิงพื้นที่และการรู้จำท่าทางมือ ซึ่งช่วยให้ผู้พิการสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมท่องเที่ยวได้อย่างเท่าเทียมมากขึ้น เช่นเดียวกับผู้ที่มีข้อจำกัดด้านเวลาหรือได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ต่างๆ เช่น การแพร่ระบาดของโรค ก็สามารถใช้ VR เป็นทางเลือกทดแทนการเดินทางจริงในช่วงเวลาที่จำเป็น

ในระดับเมือง งานวิจัยเดียวกันยังเชื่อมโยง VR เข้ากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 11 ขององค์การสหประชาชาติ (SDG-11: เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน) โดยชี้ว่า VR สามารถช่วยกระจายความหนาแน่นของนักท่องเที่ยวในย่านมรดกวัฒนธรรมที่เผชิญปัญหาการท่องเที่ยวล้นเกิน (Over-Tourism) และสนับสนุนการบริหารจัดการการไหลเวียนของนักท่องเที่ยวในระดับเมือง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ยังตั้งข้อสังเกตที่เชื่อมโยงกับประเด็นช่องว่างทางดิจิทัลซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป กล่าวคือ ต้นทุนของอุปกรณ์ VR คุณภาพสูงและความต้องการโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตที่เสถียร ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ประโยชน์ของ VR กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้ใช้ที่มีทรัพยากรเพียงพอ เว้นแต่จะมีการส่งเสริมอุปกรณ์ VR ราคาประหยัดและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงควบคู่กันไป

การแปลงมรดกทางวัฒนธรรมให้เป็นดิจิทัลและเทคโนโลยี VR มิได้เป็นเพียงเครื่องมือทางการตลาดของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ช่วยลดข้อจำกัดด้านระยะทางเวลา และการเข้าถึงทางกายภาพ เปิดโอกาสให้ผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้สัมผัสและทำความเข้าใจมรดกวัฒนธรรมของกันและกันได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นก่อนที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพจริง

10.4 ช่องว่างทางดิจิทัลและข้อจำกัดเชิงจริยธรรมของเทคโนโลยี

หัวข้อ 10.2 และ 10.3 พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ระดับตัวกลางและระดับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ตามลำดับ หัวข้อนี้พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ระดับโครงสร้างอำนาจของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แก่นของประเด็นในหัวข้อนี้คือคำถามว่าใครเป็นผู้กำหนดว่า “ใครจะได้สื่อสารกับใคร” และ “ใครจะได้เห็นมุมมองของวัฒนธรรมใดบ้าง” ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) ตัดขาดบางกลุ่มคนออกจากการมีส่วนร่วมในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไปโดยสิ้นเชิง ขณะที่อคติเชิงอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) และปรากฏการณ์ห้องเสียงสะท้อน (Echo Chamber) ทำให้อัลกอริทึมกลายเป็นผู้ทำหน้าที่แทนมนุษย์ในการเลือกว่าเนื้อหาจากวัฒนธรรมใดจะปรากฏต่อสายตาผู้ใช้แต่ละราย ซึ่งเดิมทีเป็นสิทธิ์ที่มนุษย์เลือกด้วยตนเอง อีกนัยหนึ่ง เทคโนโลยีไม่ได้ทำหน้าที่เพียงเป็นช่องทางที่เป็นกลางทางวัฒนธรรมอีกต่อไป แต่กำลังกลายเป็นผู้กำหนดกฎของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเอง กล่าวคือ แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเปิดโอกาสมหาศาลให้แก่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความท้าทายเชิงโครงสร้างและเชิงจริยธรรมที่สำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้าน

ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide)

ช่องว่างทางดิจิทัลได้พัฒนาจากประเด็นเรื่องการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานเพียงอย่างเดียวไปสู่กรอบสามมิติที่ครอบคลุมความเสมอภาคด้านทรัพยากร โอกาส และทักษะดิจิทัล ข้อมูลระดับโลกชี้ว่าประชากรราวร้อยละ 30 ยังไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ ขณะที่ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศ

กำลังพัฒนาสูงถึงร้อยละ 45 (Wu, 2025) ความเหลื่อมล้ำเช่นนี้ยังปรากฏในระดับภูมิภาคภายในประเทศเดียวกัน เช่น ความแตกต่างของอัตราการเข้าถึงบรอดแบนด์ (Broadband) ระหว่างพื้นที่เมืองและชนบทส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากบริการดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มที่พักและร้านอาหาร หรือแอปพลิเคชันแนะนำการเดินทางด้วย AI ล้วนต้องอาศัยการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ นักท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ที่มีโครงสร้างพื้นฐานจำกัดจึงเสี่ยงถูกกีดกันออกจากประโยชน์ของนวัตกรรมเหล่านี้ ยิ่งไปกว่านั้น ช่องว่างด้านทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัลยังทำให้ผู้ใช้งานจำนวนมากในประเทศกำลังพัฒนามีขีดความสามารถจำกัดในการแยกแยะข้อมูลที่ถูกต้องจากข้อมูลเท็จ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในการวางแผนการเดินทางหรือการรับรู้ภาพลักษณ์ของจุดหมายปลายทาง

กรณีของเทคโนโลยี VR ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 10.3 สะท้อนความย้อนแย้งของช่องว่างทางดิจิทัลได้อย่างชัดเจนดังนี้ ในด้านหนึ่ง VR ถูกนำเสนอเป็นเครื่องมือสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงประสบการณ์การท่องเที่ยวสำหรับผู้มีข้อจำกัดทางกายภาพหรือการเงิน แต่ในอีกด้านหนึ่ง ตัวเทคโนโลยี VR เองกลับต้องอาศัยอุปกรณ์ที่มีราคาสูงและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ทำให้ผู้ที่ขาดแคลนทรัพยากรเหล่านี้ตั้งแต่แรกไม่สามารถเข้าถึงประโยชน์ของเครื่องมือนี้ได้เลย นักวิจัยจึงเสนอว่าการขยายอุปกรณ์ VR ราคาประหยัดและเครือข่าย 5G ให้ครอบคลุมมากขึ้นเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้ศักยภาพด้านความเสมอภาคของ VR เกิดขึ้นได้จริง มิเช่นนั้น เทคโนโลยีนี้อาจยิ่งตอกย้ำความเหลื่อมล้ำเดิมแทนที่จะแก้ไข

อคติเชิงอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) และห้องเสียงสะท้อน (Echo Chamber)

อัลกอริทึมที่ขับเคลื่อนแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือค้นหาถูกออกแบบมาเพื่อนำเสนอเนื้อหาที่ปรับให้เหมาะกับความสนใจเฉพาะบุคคล โดยอาศัยประวัติการเข้าชม คำค้นหา และการมีปฏิสัมพันธ์ในอดีต งานวิจัยที่ตรวจสอบอัลกอริทึมจัดลำดับเนื้อหาของ Twitter พบว่า การคัดกรองเชิงอัลกอริทึมลดจำนวนลิงก์ข่าวสารจากภายนอกที่ผู้ใช้ได้เห็นลงอย่างมีนัยสำคัญ แม้จะเพิ่มความหลากหลายของบัญชีผู้ใช้ที่ปรากฏในหน้าฟีด (Feed) ก็ตาม (Bandy & Diakopoulos, 2021) แม้การปรับเนื้อหาให้ตรงความสนใจจะสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้ แต่ก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงที่ไม่ตั้งใจคือ การจำกัดการเข้าถึงมุมมองที่หลากหลาย แนวคิด “ฟองสบู่ตัวกรอง (Filter Bubble)” เสนอโดย Pariser (2011) อธิบายว่า อัลกอริทึมสร้าง “ฟองสบู่” รอบตัวผู้ใช้แต่ละคน จำกัดการรับรู้มุมมองที่หลากหลายและส่งเสริมการทำให้วัฒนธรรมออนไลน์กลายเป็นเนื้อเดียวกันมากขึ้น

ปรากฏการณ์ห้องเสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกลไกนี้ ทำให้ผู้ใช้ถูกจำกัดอยู่ในพื้นที่ออนไลน์ที่มีแต่เนื้อหาซึ่งสนับสนุนความเชื่อเดิมของตน ส่งผลให้การรับรู้ต่อประเด็นต่างๆ รวมถึงการรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์หรือจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวอาจถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง (Puritat et al., 2022) อคติเชิงอัลกอริทึมยังมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ด้อยโอกาสอย่างไม่เป็นธรรม เนื่องจากอคติที่แฝงอยู่ในกระบวนการเก็บข้อมูลหรือการออกแบบระบบ อาจทำให้เนื้อหาจากกลุ่มวัฒนธรรมส่วนน้อยถูกลดทอนการมองเห็น (Karizat, Delmonaco, Eslami, & Andalibi, 2021) ยิ่งเป็นการตอกย้ำความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงพื้นที่การสื่อสารดิจิทัล

ข้อจำกัดด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูลโปรไฟล์วัฒนธรรม

ธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ผู้ประกอบการต้องการให้บริการที่ปรับให้เหมาะกับแต่ละบุคคลด้วย AI จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมาก รวมถึงข้อมูลเชิงพฤติกรรมและภูมิหลังทางวัฒนธรรม ซึ่งก่อให้เกิดคำถามด้านจริยธรรมที่สำคัญ ทั้งในประเด็นการปกป้องความเป็นส่วนตัวระหว่างการปฏิสัมพันธ์กับระบบ AI ความโปร่งใสของบทบาทที่ AI มีต่อบริการของจุดหมายปลายทาง และการจัดการอคติที่อาจแฝงอยู่ในอัลกอริทึมที่ใช้ประมวลผลข้อมูลเหล่านั้น ผู้กำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยวจึงมีบทบาทสำคัญในการวางกรอบจริยธรรมและกฎระเบียบที่สมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อยกระดับประสบการณ์นักท่องเที่ยวกับการคุ้มครองสิทธิความเป็นส่วนตัวของบุคคลอย่างเหมาะสม

ประเด็นนี้ปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในงานวิจัยที่ใช้ข้อมูลการเช็คอินจากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการเคลื่อนไหวที่ของนักท่องเที่ยว (Chanmee et al., 2025) ซึ่งแม้จะยอมรับว่าข้อมูลลักษณะนี้ให้ประโยชน์อย่างมากในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรของแหล่งท่องเที่ยวแบบเรียลไทม์ แต่ผู้วิจัยก็เน้นย้ำว่าการนำข้อมูลตำแหน่งและพฤติกรรมของผู้ใช้ไปวิเคราะห์จำเป็นต้อง “ทำให้ข้อมูลไม่สามารถระบุตัวตนได้ และนำมารวมกลุ่มก่อนวิเคราะห์” เพื่อคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของนักท่องเที่ยวแต่ละราย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างนี้สะท้อนให้เห็นว่าแม้แต่ข้อมูลที่ดูเผินๆ ว่าเป็นเพียงข้อมูลตำแหน่งเชิงพื้นที่ก็ยังมีมิติของความเป็นส่วนตัวและจริยธรรมที่นักพัฒนาระบบและผู้บริหารจุดหมายปลายทางต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ มิใช่จำกัดอยู่เฉพาะข้อมูลโปรไฟล์วัฒนธรรมหรือบทสนทนากับ AI เท่านั้น

ประเด็นทั้งสามนี้ล้วนตอกย้ำข้อเท็จจริงว่าเทคโนโลยีมีใช้เครื่องมือที่เป็นกลางทางวัฒนธรรมอย่างที่ไม่ถูกมองข้าม หากแต่ฝังตัวอยู่ในบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจึงต้องดำเนินไปควบคู่กับความตระหนักรู้เชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง

10.5 กรณีศึกษาข้ามมิติ: เมื่อเทคโนโลยีเป็นตัวแปรหลักในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

หัวข้อนี้นำเสนอกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมักไม่ได้จำกัดอยู่ในมิติใดมิติหนึ่ง แต่แผ่ขยายไปพร้อมกันหลายมิติ ทั้งด้านลูกค้า บุคลากร และกลยุทธ์การตลาดขององค์กร

กรณีที่ 1: เมื่ออัลกอริทึมไม่เข้าใจบริบทวัฒนธรรม

กรณีศึกษาปรากฏการณ์ห้องเสียงสะท้อนในบริบททางการเมืองของอินโดนีเซียช่วงการเลือกตั้งประธานาธิบดี (Putri, Purnomo, & Khairunissa, 2024) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าอัลกอริทึมของแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างภาพความเป็นจริงที่บิดเบือนไปจากสถานการณ์จริงได้อย่างไร ผู้สนับสนุนผู้สมัครรายหนึ่งมีปฏิสัมพันธ์อยู่เกือบทั้งหมดกับกลุ่มที่มีความเชื่อทางการเมืองเดียวกัน ทำให้หน้าฟีด (Feed) เต็มไปด้วยเนื้อหาที่สนับสนุนผู้สมัครคนดังกล่าวอย่างมาก จนเกิดการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนไปจากความจริงที่แท้จริงในระดับประเทศ แม้กรณีนี้จะอยู่ในบริบททางการเมือง แต่หลักการเดียวกันสามารถ

ถ่ายทอดไปสู่บริบทการตลาดด้านการท่องเที่ยวได้โดยตรง กล่าวคือ แคมเปญการตลาดที่อาศัยอัลกอริทึมในการปรับเนื้อหาให้ตรงกับความสนใจของผู้ใช้แต่ละกลุ่มอาจสร้างภาพลวงตาให้แก่ทีมการตลาดว่าแคมเปญประสบความสำเร็จในวงกว้าง ทั้งที่ในความเป็นจริงเนื้อหาอาจเข้าถึงเพียงกลุ่มผู้ใช้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นวงแคบ และล้มเหลวในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายข้ามวัฒนธรรมที่แท้จริง ยิ่งไปกว่านั้น หากอัลกอริทึมของแพลตฟอร์มไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างเชิงบริบทวัฒนธรรมของเนื้อหา เช่น มุกตลก สัญลักษณ์ หรือคำที่มีความหมายกำกวมก็อาจนำไปสู่การเผยแพร่เนื้อหาที่สร้างความไม่พอใจหรือความเข้าใจผิดในบางตลาด ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาพลักษณ์แบรนด์ในระดับโลก

กรณีที่ 2: เมื่อ AI ส่งผลต่อทั้งประสบการณ์ลูกค้าและการทำงานของบุคลากรพร้อมกัน

การนำ Chat Bot AI มาใช้ในองค์กรท่องเที่ยว ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 10.2 ไม่ได้ส่งผลกระทบเพียงต่อประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรไปพร้อมกันในลักษณะที่เชื่อมโยงกัน ในด้านหนึ่ง การใช้ AI ช่วยลดภาระงานประจำของบุคลากร เช่น การตอบคำถามที่พบบ่อยหรือการให้ข้อมูลพื้นฐาน ทำให้บุคลากรมีเวลามากขึ้นในการดูแลกรณีที่ซับซ้อนหรือมีความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมสูง ซึ่งยังคงต้องอาศัยความเข้าใจของมนุษย์ ในอีกด้านหนึ่ง องค์กรต้องเผชิญความท้าทายในการปรับบทบาทและทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบใหม่ โดยเฉพาะการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงรับมือกับสถานการณ์ที่ AI ไม่สามารถจัดการได้ เช่น กรณีฉุกเฉินหรือการเจรจาที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรมสูง

ในขณะเดียวกัน จากมุมมองของลูกค้า ความสำเร็จของการนำ AI มาใช้ขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความรู้สึกได้รับการดูแลอย่างเป็นมนุษย์ หากองค์กรพึ่งพา AI มากเกินไปโดยไม่มีช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงบุคลากรมนุษย์เมื่อจำเป็น อาจส่งผลเสียต่อความไว้วางใจและความพึงพอใจโดยรวม กรณีศึกษานี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจด้านเทคโนโลยีในองค์กรท่องเที่ยวและบริการไม่สามารถพิจารณาแยกส่วนได้ หากแต่ต้องประเมินผลกระทบเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งประสบการณ์ลูกค้า การบริหารทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์การตลาดไปพร้อมกัน เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่สร้างผลกระทบด้านลบที่ไม่ได้ตั้งใจต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

10.6 บทสรุปและทิศทางการวิจัยต่อยอด: การบูรณาการทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

หนังสือเล่มนี้ได้เดินทางผ่านสามช่วงสำคัญของการทำความเข้าใจการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ เริ่มต้นจากบทที่ 1-6 ซึ่งวางรากฐานแนวคิดพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นนิยามและองค์ประกอบของวัฒนธรรม กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีอย่างมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede การสื่อสารบริบทสูง-บริบทต่ำของ Hall และหลักการพื้นฐานของการสื่อสารผ่านสื่อกลาง ต่อเนื่องมาด้วยบทที่ 7-9 ที่แสดงให้เห็นการนำแนวคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จริงในบริบทการดำเนินธุรกิจ การบริหารบุคลากรข้ามวัฒนธรรม และการตลาดระหว่างประเทศ และบทที่ 10 ฉายภาพให้เห็นว่ามิติเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญที่ปรับเปลี่ยนทั้งวิธีที่แนวคิดพื้นฐานเหล่านั้นถูกนำไปปฏิบัติจริง และก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ที่ทฤษฎีดั้งเดิมอาจยังอธิบายได้ไม่ครบถ้วน

ภาพรวมของบทนี้ชี้ให้เห็นสามประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกัน ประการแรก เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงช่องทางของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเท่านั้น แต่กำลังกลายเป็นปัจจัยที่มีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่หล่อหลอมพฤติกรรมการแสดงออก หรือ AI ที่สร้างปฏิสัมพันธ์ถึงสังคมกับนักท่องเที่ยว ประการที่สอง เทคโนโลยีที่มุ่งลดช่องว่างทางวัฒนธรรม เช่น ระบบแปลภาษาอัตโนมัติหรือการแปลงมรดกวัฒนธรรมเป็นดิจิทัลยังคงมีข้อจำกัดในการรับมือกับมิติเชิงนโยบายของวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งเกินกว่าที่ระบบอัตโนมัติจะประมวลผลได้อย่างสมบูรณ์ และประการที่สาม ประโยชน์ของเทคโนโลยีเหล่านี้กระจายตัวอย่างไม่เท่าเทียมกัน ทั้งในมิติของการเข้าถึงและมิติของความเป็นธรรมในการนำเสนอมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเรียกร้องให้ผู้ประกอบการและผู้นำกำหนดนโยบายต้องดำเนินการด้วยความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมควบคู่ไปกับการแสวงหาประสิทธิภาพทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะทิศทางการวิจัยต่อยอด

จากการสังเคราะห์เนื้อหาทั้งเล่ม เสนอทิศทางการวิจัยที่ควรได้รับความสนใจต่อไปในสาขาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ดังนี้

1. การศึกษาข้ามวัฒนธรรมเชิงเปรียบเทียบ งานวิจัยด้านการยอมรับ AI เชิงสนทนาในบริบทการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ในกลุ่มตัวอย่างจากประเทศเดียว การขยายขอบเขตไปสู่การศึกษาข้ามประเทศจะช่วยให้เข้าใจว่านักท่องเที่ยวจากภูมิหลังวัฒนธรรมที่หลากหลายมีปฏิสัมพันธ์และรับรู้ต่อเทคโนโลยี AI แตกต่างกันอย่างไรมาก

2. การออกแบบวิจัยเชิงทดลองและระยะยาว การประเมินประสิทธิผลของเทคโนโลยี เช่น พิพธภัณฑ์เสมือนจริง ยังคงอาศัยการออกแบบวิจัยแบบภาคตัดขวางเป็นส่วนใหญ่ การพัฒนางานวิจัยเชิงทดลองที่เปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มควบคู่กับการติดตามผลระยะยาวจะช่วยยืนยันคุณค่าที่แท้จริงของเทคโนโลยีเหล่านี้เมื่อเทียบกับรูปแบบดั้งเดิม

3. กรอบแนวคิดบูรณาการเทคโนโลยี-สังคม-จริยธรรม ทฤษฎีช่องว่างทางดิจิทัลแบบดั้งเดิมยังคงมีข้อจำกัดในการอธิบายช่องว่างเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นใหม่ การพัฒนากรอบแนวคิดวิเคราะห์ที่บูรณาการมิติเทคโนโลยี สังคม และจริยธรรมเข้าด้วยกัน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่รอบด้านมากขึ้นต่อผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

4. กลไกการแปลงความรู้เท่าทันดิจิทัลสู่ความเสมอภาคทางสังคม งานวิจัยในอนาคตควรสำรวจกลไกเฉพาะที่จะช่วยแปลงทักษะความรู้เท่าทันดิจิทัลให้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนการรวมกลุ่มทางสังคม โดยเฉพาะแนวทางการเสริมพลังให้แก่กลุ่มเปราะบางในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

5. การประเมินผลกระทบเชิงระบบของเทคโนโลยีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ดังที่แสดงให้เห็นในกรณีศึกษาข้ามมิติ การวิจัยในอนาคตควรออกแบบระเบียบวิธีที่สามารถประเมินผลกระทบของเทคโนโลยีต่อลูกค้า บุคลากร และกลยุทธ์องค์กรไปพร้อมกัน แทนที่จะศึกษาแต่ละมิติแยกจากกันดังที่งานวิจัยส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังคงดำเนินการอยู่

6. การวิเคราะห์รูปแบบการเคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวเชิงเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม งานวิจัยที่ใช้ข้อมูลการเช็คอินจากสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกับเทคนิค Association Rule Mining สามารถจำแนกรูปแบบการ

เคลื่อนที่ของนักท่องเที่ยวได้อย่างละเอียด แต่ยังมีได้พิจารณาว่าภูมิหลังทางวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวส่งผลต่อการเลือกรูปแบบการเคลื่อนที่ (เช่น แบบจุดต่อจุด แบบวงกลม หรือแบบสำรวจอิสระ) แตกต่างกันหรือไม่ การวิจัยต่อยอดที่ผนวกตัวแปรวัฒนธรรมเข้ากับข้อมูลพฤติกรรมเชิงพื้นที่-เวลาลักษณะนี้ จะช่วยให้หน่วยงานจัดการจุดหมายปลายทางสามารถออกแบบเส้นทางท่องเที่ยวและกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละวัฒนธรรมได้แม่นยำยิ่งขึ้น

7. ความปลอดภัยไซเบอร์ของ AI เชิงสนทนาในบริบทพหุภาษาและพหุวัฒนธรรม งานวิจัยด้านการป้องกันการโจมตีแบบฉีดคำสั่งแทรกในเซพทอทท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังทดสอบในบริบทภาษาเดียวหรือกลุ่มภาษาจำกัด การวิจัยต่อยอดควรตรวจสอบว่ากลไกป้องกันที่มีประสิทธิภาพในภาษาหนึ่งยังคงมีประสิทธิภาพเมื่อผู้โจมตีใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมในการหลบเลี่ยงการตรวจจับหรือไม่ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญยิ่งสำหรับบริการท่องเที่ยวข้ามวัฒนธรรมที่ต้องรองรับนักท่องเที่ยวจากหลายประเทศพร้อมกัน

8. ผลกระทบของเทคโนโลยี AI ต่อการสื่อสารความรู้ทางวิชาการข้ามวัฒนธรรมในสาขาการท่องเที่ยวเอง งานวิจัยเชิงเครือข่ายที่วิเคราะห์ความร่วมมือข้ามภาษาในบทความวิชาการด้านการท่องเที่ยวกว่า 317 ชิ้นจากวารสารภาษาอังกฤษ จีน และเกาหลี ชี้ให้เห็นว่าปรากฏการณ์ “โลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่น (Glocalization)” มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการด้วยเช่นกัน ทั้งในรูปแบบการนำความรู้สากลมาปรับใช้ในบริบทท้องถิ่นและการยกระดับความรู้ท้องถิ่นสู่การรับรู้ในระดับสากล งานวิจัยดังกล่าวยังตั้งข้อสังเกตว่าข้อมูลที่ผู้ใช้วิเคราะห์ครอบคลุมเพียงช่วงปี 2018–2022 (Liao, Pang, & Xiao, 2025) ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่เครื่องมือ AI เชิงสนทนาอย่าง ChatGPT จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเผยแพร่งานวิจัย จึงเป็นช่องว่างวิจัยที่สำคัญว่าเทคโนโลยี AI ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 10.2 ของบทนี้ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบความร่วมมือและการสื่อสารความรู้ข้ามภาษาในแวดวงวิชาการด้านการท่องเที่ยวอย่างไรบ้างนับตั้งแต่ปี 2022 เป็นต้นมา

9. การขยายขอบเขตการศึกษาโลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่นของงานวิจัยด้านการท่องเที่ยวสู่ชุมชนภาษาอื่น งานวิจัยข้างต้นครอบคลุมเฉพาะบทความภาษาอังกฤษ จีน และเกาหลี โดยผู้วิจัยเองระบุว่ายังมีช่องว่างสำคัญในการศึกษาการสื่อสารความรู้ข้ามวัฒนธรรมในชุมชนภาษาอื่นๆ ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวไม่น้อยไปกว่ากัน ทั้งนี้ หนังสือนี้นี้ซึ่งเขียนขึ้นเป็นภาษาไทยเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้สากลด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมให้เข้าถึงได้ในบริบทการศึกษาไทยก็ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งของกระบวนการโลกาภิวัตน์เฉพาะถิ่นในแวดวงวิชาการเช่นกัน การวิจัยต่อยอดจึงควรสำรวจว่าองค์ความรู้ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่ผลิตขึ้นเป็นภาษาไทยหรือภาษาอื่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีปฏิสัมพันธ์และได้รับการยอมรับในเวทีวิชาการนานาชาติมากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่องค์ความรู้เหล่านั้นสู่ระดับสากล

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัลมิใช่เรื่องของการเลือกระหว่างเทคโนโลยีกับความเข้าใจวัฒนธรรมของมนุษย์หากแต่เป็นการแสวงหาจุดสมดุลที่เทคโนโลยีทำหน้าที่ขยายขีดความสามารถของมนุษย์ในการเข้าใจ

และเชื่อมโยงกับผู้อื่นข้ามพรมแดนวัฒนธรรม โดยไม่บั่นทอนคุณค่าของความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ และ ความรับผิดชอบทางจริยธรรมที่เป็นแก่นแท้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมาโดยตลอด

10.7 บทสรุป

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับเปลี่ยนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในสามระดับที่เชื่อมโยงกัน เริ่มจากระดับตัวกลางของการสื่อสารที่ปัญญาประดิษฐ์และระบบแปลภาษาอัตโนมัติเข้ามาทำหน้าที่แทนมนุษย์บางส่วน แต่ยังคงมีข้อจำกัดในการถ่ายทอดความหมายเชิงนัยและเผชิญความเสี่ยงด้านความปลอดภัยรูปแบบใหม่ ต่อเนื่องไปสู่ระดับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่เทคโนโลยีความจริงเสมือนเปิดทางให้นักท่องเที่ยวสัมผัสวัฒนธรรมผ่านสื่อดิจิทัลได้ก่อนการเดินทางจริง และท้ายที่สุดคือระดับโครงสร้างอำนาจที่ช่องว่างทางดิจิทัลและอคติเชิงอัลกอริทึมกำหนดว่าใครจะมีสิทธิ์เข้าถึงและมีเสียงในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด

กรณีศึกษาข้ามมิติแสดงให้เห็นว่าผลกระทบของเทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เคยเกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว แต่แผ่ขยายไปพร้อมกันทั้งในมิติของลูกค้า บุคลากร และกลยุทธ์องค์กร ผู้ประกอบการและนักวิชาการด้านการท่องเที่ยวและการบริการจึงจำเป็นต้องมองเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยสายตาที่สมดุลทั้งในด้านศักยภาพของนวัตกรรมและข้อจำกัดและความเสี่ยงเชิงจริยธรรมเพื่อให้สามารถยกระดับประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมให้นักท่องเที่ยวและบุคลากรไปพร้อมกัน

10.8 แบบฝึกหัด

1. จากข้อจำกัดของ AI เชิงสนทนา ทั้งด้านการตีความความหมายเชิงนัยและความเสี่ยงจากการโจมตีแบบฉีดคำสั่งแทรก ให้ท่านยกตัวอย่างสถานการณ์บริการนักท่องเที่ยว 2 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่ควรใช้ Chat Bot AI เป็นหลัก และสถานการณ์ที่ควรให้บุคลากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบแทน พร้อมให้เหตุผลประกอบ
2. หากท่านเป็นผู้บริหารแหล่งท่องเที่ยวเชิงมรดกวัฒนธรรมที่ต้องการพัฒนาโครงการพิพิธภัณฑ์เสมือนจริง ท่านจะออกแบบโครงการอย่างไรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย SDG-11 ของสหประชาชาติ ทั้งในแง่การอนุรักษ์มรดกวัฒนธรรมและการสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงสำหรับผู้มีข้อจำกัดทางกายภาพหรือการเงิน
3. จากประเด็นช่องว่างทางดิจิทัลและอคติเชิงอัลกอริทึม ให้ท่านวิเคราะห์ว่าการที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเลือกใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่ขับเคลื่อนด้วยอัลกอริทึมในการทำการตลาดจุดหมายปลายทางอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใดบ้างต่อความเป็นธรรมในการเข้าถึงข้อมูลของนักท่องเที่ยวกลุ่มต่างๆ และควรมีมาตรการใดมาช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าว
4. จากกรณีศึกษาข้ามมิติทั้งสองกรณี (อัลกอริทึมที่ไม่เข้าใจบริบทวัฒนธรรม และ AI ที่ส่งผลต่อทั้งลูกค้าและบุคลากรพร้อมกัน) ให้ท่านเลือกวิเคราะห์ 1 กรณี แล้วระบุว่าองค์กรควรออกแบบกระบวนการประเมินผลกระทบก่อนนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างไร เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลกระทบทางลบที่ไม่ได้ตั้งใจต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดังที่ปรากฏในกรณีศึกษา

10.9 เอกสารอ้างอิง

- Au, N., Buhalis, D., & Law, R. (2014). Online complaining behavior in mainland China hotels: The perception of Chinese and non-Chinese customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(3), 248-274.
- Bandy, J., & Diakopoulos, N. (2021). *More accounts, fewer links: How algorithmic curation impacts media exposure in Twitter timelines*. Paper presented at the Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, New York.
- Buragohain, D., Meng, Y., Deng, C., Li, Q., & Chaudhary, S. (2024). Digitalizing cultural heritage through metaverse applications: challenges, opportunities, and strategies. *Heritage Science*, 12(1), 295.
- Chanmee, S., Kesorn, K., & Dabphet, S. (2025). Empowering effective inter and intra resource management through social network-driven tourist movement analysis. *ICIC Express Letters Part B, Applications: An International Journal of Research and Surveys*, 16(4), 351-358.
- Chernbumroong, S., Worragin, P., Wongwan, N., Intawong, K., Homla, P., & Puritat, K. (2024). Digitization of myth: The HimmaphanVR Project's role in cultural preservation. *Heliyon*, 10(9), e30052.
- Dang, J. (2025). *Cross-cultural communication management: Building Bridges in a connected World*. UK: Lambert Publication's.
- De Mooij, M. (2019). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising* (3 ed.). UK: SAGE Publications Ltd.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Karizat, N., Delmonaco, D., Eslami, M., & Andalibi, N. (2021). *Algorithmic folk theories and identity: How TikTok users co-produce knowledge of identity and engage in algorithmic resistance*. Paper presented at the Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, New York.
- Liao, Z., Pang, Q., & Xiao, H. (2025). Glocalization: Cross-cultural communication of tourism research. *Tourism Management*, 108, 105129.
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. UK: Penguin.

- Puritat, K., Thongthip, P., Nadee, W., Sirasakamol, O., & Sangamuang, S. (2022). Virtual reality locomotion in place for virtual museum exhibitions of culture heritage: comparing joystick Controller, Point & teleport and Arm Swinging. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(8), 91-99.
- Putri, S. D. G., Purnomo, E. P., & Khairunissa, T. (2024). *Echo chambers and algorithmic bias: The homogenization of online culture in a smart society*. Paper presented at the SHS Web of Conferences
- Saithong, P., & Yoddee, J. (2026). Immersive digitalization of cultural heritage: A validated virtual reality museum platform using integrated 3D and 360-degree technologies. *Frontiers in Virtual Reality*, 7, 1767312.
- Shih, Y. K., & Kang, Y. K. (2025). Design and implementation of a secure RAG-Enhanced AI Chatbot for smart tourism customer service: Defending against prompt injection attacks: A case study of Hsinchu, Taiwan. *arXiv*, *arXiv(2509)*, 21367.
- Tamim, Z. H., Akter, B., Rahman, M. S., Kaiser, M. S., Rahman, M. A., Ogliari, E., & Tanasiev, V. (2025). Exploring equitable opportunities and cultural preservation in smart tourism through sustainable and accessible Virtual Reality. *Sustainable Cities and Society: Advances*, 100007.
- Wu, H. (2025). *From Digital Divide to Dividend: We Are on our Way*. In S. Serpa & A. I. Santos (Eds.), *Digital Equity and Literacy*, (pp. 1-11).
- Xu, H., Law, R., Lovett, J., Luo, J. M., & Liu, L. (2024). Tourist acceptance of ChatGPT in travel services: The mediating role of parasocial interaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41(7), 955-972.

ISBN : 978-616-637-466-7



9 786166 374667

₮126.000.-