



โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเร่งตัวของเทคโนโลยี การสื่อสารออนไลน์ และรูปแบบการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) ซึ่งนำไปสู่การทำงานแบบ “ทีมเสมือน” หรือ Virtual Teams ที่สมาชิกกระจายอยู่คนละประเทศ คนละวัฒนธรรม คนละเขตเวลา และอาจมีความแตกต่างกันทั้งด้านภาษา ความเชื่อ และค่านิยม แม้ความหลากหลายเช่นนี้จะเพิ่มความซับซ้อนในการประสานงาน แต่หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะกลายเป็น “ข้อได้เปรียบ” ที่ช่วยเสริมสร้าง นวัตกรรม ความเข้าใจรอบด้าน และการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ

## AWARE FRAMEWORK

### วิธีประชุมออนไลน์

### ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และสร้างสรรคงานร่วมกัน  
ในโลกไร้พรมแดน

### HOW TO WORK EFFECTIVELY IN A VIRTUAL, CULTURALLY DIVERSE ENVIRONMENT

- A** **ACKNOWLEDGE CULTURAL DIFFERENCES**  
Understand differences in values, communication, and attitudes toward time, hierarchy or conflict
- W** **WORK ACROSS TIME ZONES & COMMUNICATION STYLES**  
Use simple communication tools  
Follow-up virtual meetings by email summaries
- A** **ADAPT TO TECHNOLOGY & ETIQUETTE**  
Ensure familiar with platforms used in international engagements
- R** **RESPECT CULTURAL & RELIGIOUS PRACTICES**  
Friday as a holy day in some Arab-speaking countries. Avoid holding
- E** **ESTABLISH SHARED NORMS**  
Manage roles and expectations  
On delivering international engagements

⚠️ Avoid hold meetings on that day. Avoid avoid



## กรอบแนวคิด AWARE - กุญแจสู่การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ



**Acknowledge Cultural Differences** - ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม  
การเริ่มต้นด้วย “ความเข้าใจ” ว่ามนุษย์ย่อมมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน คือหัวใจสำคัญ  
ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในทีมหลากหลายวัฒนธรรม

### ตัวอย่างความแตกต่างที่พบบ่อย

#### 1. รูปแบบการสื่อสาร (Communication Style)

- **Low-context (ตรงประเด็น)** เช่น ชาวเยอรมันและอเมริกัน เน้นการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา เพื่อให้เข้าใจง่ายและรวดเร็ว
- **High-context (อ้อมค้อม)** เช่น ชาวญี่ปุ่นและไทย ใช้บริบทแวดล้อม น้ำเสียง สีหน้า และคำพูดอ้อม ๆ เพื่อรักษาน้ำใจและความสัมพันธ์

ตัวอย่าง: ในการประชุม ชาวอเมริกันอาจพูดว่า “ผมไม่เห็นด้วยกับไอเดียของคุณ” ขณะที่คนไทยอาจพูดว่า “อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมอีกนิดครับ” เพื่อเลี่ยงการปะทะตรง ๆ



#### 2. มุมมองต่อเวลา (Time Orientation)

- **เคร่งครัดต่อเวลา** เช่น เยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ การมาตรงเวลาคือความเคารพและความรับผิดชอบ
- **ยืดหยุ่น** เช่น ประเทศในลาตินอเมริกา ไทย หรืออินเดีย อาจมองว่าการมาช้าเล็กน้อยเป็นเรื่องเข้าใจได้ในบางสถานการณ์

#### 3. โครงสร้างองค์กร (Power Distance)

- **แนวราบ** เช่น เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย ให้ค่ากับความคิดเห็นทุกระดับในองค์กร
- **อาวุโสสูง** เช่น เกาหลีใต้ ไทย การให้เกียรติผู้มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นเรื่องสำคัญ การพูดโต้แย้งอาจถูกมองว่าไม่เหมาะสม



ดังนั้น ในบริบทไทยหรือวัฒนธรรมเอเชียบางประเทศ การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม นั้น ผู้อาวุโสควรให้ผู้อาวุโสน้อยกว่าแสดงความคิดเห็นก่อน เพื่อไม่ให้เกิดแรงกดดันในการแสดงความคิดเห็น หากผู้ใหญ่แสดงความคิดเห็นไปแล้วก่อนหน้า ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่ามักจะไม่นำความคิดเห็นที่แตกต่าง แม้จะมีข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ก็ตาม

**แนวทาง** - หมั่นเรียนรู้ เรียกชื่อให้ถูกต้อง เคารพประเพณีท้องถิ่น และเปิดใจรับความแตกต่างเสมอ



## กรอบแนวคิด AWARE - ทุญแจสู่การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ



**Work Across Time Zones & Communication Styles -**  
ทำงานข้ามเขตเวลาและรูปแบบการสื่อสาร  
การเข้าใจเขตเวลาและสไตล์การทำงานของผู้ร่วมทีมช่วยลดความขัดแย้ง  
และเสริมประสิทธิภาพ

### แนวปฏิบัติที่แนะนำ

- ใช้เครื่องมือจัดตารางเวลา เช่น World Time Buddy, Google Calendar โดยระบุโซนเวลา
- หมุนเวียนเวลาการประชุม เพื่อความเป็นธรรม (ไม่ให้กลุ่มหนึ่งเสียเปรียบเสมอ)
- สื่อสารให้เข้าใจง่าย ใช้ bullet points หลีกเลี่ยงคำสแลง
- เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแม้จะอยู่คนละเวลา เช่น ส่งวิดีโอ หรือให้ตอบคำถามในเอกสารออนไลน์ อย่าง google form



ควรส่งสรุปการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง และหากมีคำถามที่ไม่ได้รับคำตอบในที่ประชุม ให้รวบรวมเป็นเอกสารคำถาม-คำตอบ (Q&A summary) ส่งภายหลัง เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนทั่วถึงทุกคน



## กรอบแนวคิด AWARE - กระจายสู่การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ



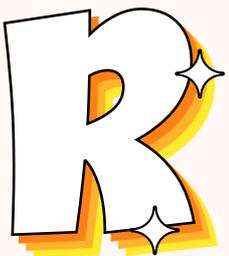
**A - Adapt to Technology & Etiquette** - ปรับตัวสู่เทคโนโลยีและมารยาทดิจิทัล  
การทำงานในโลกออนไลน์ต้องอาศัยความเข้าใจในเครื่องมือและพฤติกรรมที่เหมาะสม

### ข้อพึงระวังและคำแนะนำ

- แนะนำให้ทีมทดลองใช้เครื่องมือก่อนเริ่มจริง เช่น Zoom, Microsoft Teams, Slack
- วางแนวปฏิบัติเรื่องมารยาทการประชุมออนไลน์ เช่น
  - เปิดกล้องหรือไม่?
  - ใช้ฟังก์ชันยกมือก่อนพูดหรือไม่?
  - ถามด้วยวาจาหรือในกล่องข้อความ?
- ให้ความช่วยเหลือ/สนับสนุนผู้ที่ไม่ถนัดเทคโนโลยี



📌 เทคโนโลยีควรเป็น “เครื่องมือ” ที่ทุกคนเข้าถึงได้ ไม่ใช่อุปสรรคในการมีส่วนร่วม



**R - Respect Cultural & Religious Practices** - เคารพความเชื่อและปฏิบัติทางศาสนา  
วัฒนธรรมและศาสนาเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การเคารพและให้เกียรติจึงเป็นสิ่งจำเป็น

### ตัวอย่างที่ควรระวัง

- วันศุกร์เป็น วันหยุดราชการหรือวันประกอบศาสนกิจในหลายประเทศ  
อาหรับและมุสลิม เช่น ซาอุดีอาระเบีย กาตาร์ ควรหลีกเลี่ยงการนัด  
ประชุม
- หลีกเลี่ยงการนัดหมายช่วงถือศีลอด (รอมฎอน), เทศกาลปีใหม่ของจีน,  
เทศกาลดีปาวลี
- ปล่อยให้พักในช่วงเวลาสวดมนต์ หรือให้ตัวเลือกเข้าร่วมประชุมย้อนหลัง  
ผ่านบันทึกวิดีโอ

🙌 แสดงความยืดหยุ่นและการให้เกียรติ เช่น การส่งคำอวยพรเทศกาล  
หรือถามไถ่โดยสุภาพ



## กรอบแนวคิด AWARE - กระจายสู่การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ



E - Establish Shared Norms - สร้างข้อตกลงร่วมกัน  
การมี “ความชัดเจนร่วมกัน” ทำให้ทีมทำงานได้อย่างราบรื่น แม้จะอยู่ห่างกันคนละซีกโลก

### แนวปฏิบัติที่แนะนำ

- จัดทำ คู่มือการทำงานร่วมกันของทีม (Team Charter)
  - เวลาตอบกลับอีเมล/แชต
  - การจัดประชุม/วาระ
  - แนวทางให้ feedback
  - การตัดสินใจแบบฉันทามติ หรือมอบหมาย
- สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ปลอดภัย ให้คนกล้าพูดหรือเสนอแนะ แม้จะอยู่คนละวัฒนธรรม



การสื่อสารอย่างชัดเจน ลดความคลุมเครือ และทำให้ทีมเป็นทีม ไม่ใช่ “เขา เธอ มัน” แต่เป็น “พวกเรา”

ความแตกต่างไม่ใช่ปัญหา หากเรา “เข้าใจ ไม่ตัดสิน” โดยใช้แนวทางดังนี้

1. หมั่นเรียนรู้
  - ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงาน
  - หากไม่แน่ใจ ให้สอบถามด้วยความสุภาพ เช่น “ในวัฒนธรรมของคุณ ควรเรียกตำแหน่งอย่างไร?”
2. เรียกชื่อให้ถูกต้อง
  - การออกเสียงชื่อให้ถูกต้อง หรือใช้คำนำหน้าให้เหมาะสม เป็นการแสดงออกถึงความใส่ใจและให้เกียรติ
3. เคารพประเพณีท้องถิ่น
  - สำรวมกิริยาเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย
4. เปิดใจและฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)
  - การฟังโดยไม่รีบตัดสิน ไม่เพียงแต่เข้าใจเนื้อหา แต่ยังเข้าใจเจตนา ความรู้สึก และบริบททางวัฒนธรรมที่แฝงอยู่



## สรุป

การทำงานในทีมเสมือนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ไม่ใช่เพียงแค่  
“การใช้ภาษาได้ดี”

แต่คือ การสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัย เคารพ เข้าใจ และสนับสนุนซึ่งกันและ  
กัน เพราะเมื่อเราเริ่มต้นจากความเข้าใจ เราจะมอง “ความแตกต่าง”  
ไม่ใช่เป็นกำแพง แต่เป็นสะพานที่เชื่อมเราเข้าหากัน

“Culture is not a barrier, but a bridge – if we walk it  
with understanding”

