

หนึ่งในสามเรื่องสำคัญที่คนไทยจำเป็นต้องรู้

CROSS-CULTURE

วัฒนธรรม

ข้ามชาติ

กับการบริหารและ
การเจรจาต่อรอง

บรรจง อมรชีวิน

 ซีเอ็ด

คำนำ

วัตถุประสงค์สำคัญของการเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ก็เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่ารากฐานของความสำเร็จของการบริหารแท้ที่จริงแล้วขึ้นอยู่กับแง่มุมทางวัฒนธรรมอยู่มาก จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทางการบริหารจำนวนมากทำไมใช้ไม่ได้ผลในหลายประเทศหรือในหลายวาระ แน่หนอนว่าพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรย่อมแตกต่างกันทั้งในเรื่องของวิถีชีวิต การศึกษา ระบบสังคม ค่านิยม รวมทั้งวิธีคิด ทำให้วิธีการทำงานแตกต่างกันไปด้วย นั่นหมายถึงการก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ไม่เท่าเทียมกัน

การได้เรียนรู้วัฒนธรรมของคนชาติอื่น ทำให้เราเข้าใจและสามารถที่จะปรับระบบการทำงาน ทั้งของหน่วยงานและของตัวเองให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในที่นี้เป็นเพียงการแยกแยะเพื่อการเรียนรู้ เทียบเคียงกับการบริหาร และการเจรจาต่อรองเป็นหลัก ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะแยกแยะส่วนดีและส่วนด้อยแต่อย่างใด เพราะประการสำคัญก็คือเราควรมีความเคารพในความแตกต่างและเรียนรู้ให้มากเข้าไว้

โลกทุกวันนี้แคบลงจริง ๆ นักลงทุนข้ามชาติจำนวนมากมีการขยายการลงทุนไปอย่างกว้างขวาง วันนี้เราอาจมีหัวหน้า ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลายชาติหลายภาษา แต่ด้วยวิถีทางธุรกิจทำให้เราต้องมาทำงานร่วมกันและพยายามเข้าใจซึ่งกันและกัน มาถึงวันนี้เราคงต้องถามตัวเองแล้วว่าเราเข้าใจเพื่อนร่วมงานเราแค่ไหน หากยังไม่เข้าใจโดยต้องแท้แล้วล่ะก็ หนังสือเล่มนี้คงทำหน้าที่อธิบายได้ในระดับหนึ่งอย่างแน่นอน

ผู้เขียนเองได้มีโอกาสทำงานและติดต่อกับชาวต่างชาติจำนวนมากเป็น เวลาเกือบ 20 ปี ทั้งได้เห็นและปฏิบัติ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดระหว่าง กันอยู่เสมอ ทำให้เห็นว่าหากเราเข้าใจในความคิดและความแตกต่างระหว่าง วัฒนธรรมได้แล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง

หนังสือจะมีเนื้อหาเป็น 3 ภาค คือในภาคแรกจะเป็นการอธิบายหมวด หมู่และปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมลักษณะต่างๆ (บทที่ 1-8) ในภาค ที่ 2 จะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับการบริหารในองค์กร (บทที่ 9-12) และในภาคที่ 3 จะเน้นในเรื่องของวัฒนธรรมกับการเจรจาต่อรองของชาติต่างๆ ที่สำคัญ (บทที่ 13-14)

ทั้งนี้ ในเรื่องแง่มุมทางวัฒนธรรมยังมีประเด็นให้ศึกษาอีกมาก และคิดว่าหนังสือเล่มนี้ได้สะท้อนแง่มุมสำคัญๆ ไว้แล้ว และจะยินดีเป็นอย่างยิ่งหาก มีผู้รู้ได้ช่วยให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป



สารบัญ

ภาคที่ 1 หมวดหมู่และวัฒนธรรมลักษณะต่างๆ

บทที่ 1	วัฒนธรรมที่หลากหลาย	11
บทที่ 2	การจัดการกับความหลากหลาย	17
บทที่ 3	เงื่อนไขในทางวัฒนธรรมสำหรับการแข่งขันระดับโลก	25
บทที่ 4	การออกแบบการบริหารให้เหมาะกับวัฒนธรรม	31
บทที่ 5	การจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	37
บทที่ 6	วัฒนธรรมระหว่างประเทศเปรียบเทียบ	47
บทที่ 7	เงื่อนไขทางวัฒนธรรม	60
บทที่ 8	หมวดหมู่ของวัฒนธรรม	69

ภาคที่ 2 วัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับการบริหารในองค์กร

บทที่ 9	สถานภาพ ภาวะผู้นำ และองค์กร	85
บทที่ 10	วัฒนธรรมกับการสร้างทีมงาน	96
บทที่ 11	วัฒนธรรมกับการสื่อสาร	101
บทที่ 12	วัฒนธรรมกับมารยาทสังคม	110

ภาคที่ 3 วัฒนธรรมที่เชื่อมโยงการเจรจาต่อรองของชาติต่างๆ

บทที่ 13 ลักษณะประจำชาติและการเจรจาต่อรอง	125
บทที่ 14 การเจรจาต่อรองเปรียบเทียบ	178
เอกสารอ้างอิง	185



ภาคที่ 1

ทิวทัศน์และปรากฏการณ์
ของวัฒนธรรมในแต่ละชาติ



SEE-ED

เศรษฐกิจทั่วโลกมีการผสมผสานกันมากขึ้น เห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติมีการลงทุนกันในหลายประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการผสมผสานในแต่ละบุคคลที่มาจากต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม แต่ต้องมาทำงานในบริษัทด้วยจุดมุ่งหมายของบริษัทอันเดียวกัน พวกเขาจะปรับตัวกันได้อย่างไร? จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไม่ลงตัวต่างๆ ได้อย่างไร?

ในปัจจุบัน เศรษฐกิจได้เปลี่ยนชั่วคราวเจริญเติบโต จากเดิมที่เริ่มต้นขึ้นที่ทวีปยุโรป มาสู่สหรัฐอเมริกา และทวีปเอเชียในท้ายที่สุด และในแถบทวีปเอเชียถือได้ว่าเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาก ซึ่งเป็นจุดที่นักศึกษาว่าจะมีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมกับการทำงานได้อย่างไร

วิวัฒนาการของโลกที่แปรเปลี่ยน

นับตั้งแต่การเดินทางของมาร์โคโปลโลมาถึงประเทศจีนตามเส้นทางสายไหม และในช่วงถัดมาที่วาสโกดากามา และเฟอร์ดินานด์ แมกเจลแลนด์ ที่ได้เดินทางมายังทวีปเอเชีย ซึ่งเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเป็น “การเดินทางเพื่อการค้นพบที่ยิ่งใหญ่” นับเนื่องจากนั้นบริษัทอีสต์อินเดียของอังกฤษ ก็ได้มีส่วนนำเครื่องเทศจากทวีปเอเชียสู่ครัวของชาวยุโรปให้รู้จัก ไม่เพียงเท่านั้น ประเทศทางตะวันตก ไม่ว่าจะเป็นอังกฤษ ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ รวมทั้งสเปน ได้กรีธาทัพสู่การยึดครองประเทศในแถบทวีปเอเชียเป็นอาณานิคม สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลเฉพาะการเมืองการปกครอง แต่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ภูมิภาคเอเชียได้กลายเป็นเป้าหมายใหญ่ของการรุกเข้ามาของคนตะวันตกและจากทั่วโลกอีกครั้งหนึ่ง แต่ไม่ใช่การมารุกรานในเชิงครอบครองเหมือนในอดีต แต่เป็นการเข้ามาเพื่อการค้าและการลงทุน ทั้งนี้เนื่องจากการเติบโตของทวีปเอเชียทางด้านเศรษฐกิจได้กลายเป็นตลาดของผู้บริโภคกว่า 40% และเป็นของผู้ผลิตกว่า 50% ของผลผลิตทั่วโลก เอเชียจำเป็นที่จะต้องเปิดประตูการค้าและการลงทุนให้กว้าง บริษัทข้ามชาติได้กรีธาทัพเข้ามาทั่วทั้งภูมิภาคนี้ ทั้งสินค้าและบริการมีการเคลื่อนย้ายข้ามประเทศอย่างรวดเร็ว รัฐบาลของแต่ละประเทศได้เร่งเปิดเสรีการค้าและการลงทุน

ในสภาวะการณ์เช่นนี้ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและภาษาเป็นสิ่งสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการทำธุรกิจ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เกิดขึ้นในบริษัทเหล่านี้ คุณอาจเห็นได้ว่า บริษัทข้ามชาติดังกล่าวอาจมีคนอเมริกันเป็นเจ้าของ มีที่ตั้งอยู่ในสิงคโปร์ มีประธานเป็นคนอเมริกัน มีชาวมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ หรือคนไทยเป็นผู้จัดการ และยังมีพนักงานจากชาติต่างๆ กันออกไปอีก

สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ปรากฏการณ์ชั่วคราวชั่วคราว แต่ปัจจุบันจะเห็นได้โดยทั่วไปเป็นปกติ นอกจากนี้ในระดับเอเชียด้วยกันก็เกิดสภาพการณ์ของการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ หลายประเทศมีแรงงานขาดแคลน อย่างเช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย ก็มีการนำเข้าแรงงานจากภายนอกเข้ามาทำงานภายในประเทศเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดคำถามว่า บริษัทต่างๆ และรัฐบาลได้เข้าไปจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ได้อย่างไร?

การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุมมองยุคใหม่

ในอดีต การขยายธุรกิจระหว่างประเทศใช้หัวหอทางด้านเทคโนโลยีด้านการเงิน และการตลาด แต่ในโลกยุคปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจในการที่จะช่วยให้มีศักยภาพการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ก็คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทนั่นเอง

บริษัทข้ามชาติทุกวันนี้ ไม่ได้วัดกันที่สถานที่ตั้งของบริษัท แต่เป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ในบริษัทที่อาจมีถึง 35 สัญชาติ บริษัทจะอย่างไรใน

การใช้คนเหล่านี้ให้สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะตัว ซึ่งจะทำให้เกิดความ
แข็งแกร่งในการทำงานให้สำเร็จได้มากกว่า องค์กรปัจจุบันจึงถูกสร้างขึ้นด้วย
วัฒนธรรม เพราะทุกองค์กรเกิดภาพขึ้นมาได้จากทัศนคติ ค่านิยม และความ
เชื่อที่สร้างขึ้นมา ไม่ได้เกิดและเป็นไปตามบริษัทแม่ ไม่ว่าจะบริษัทโซนี่
หรือเอทีแอนด์ที ก็ไม่ได้มีความเป็นญี่ปุ่นและอเมริกันไปในทุกที่ อย่างที่
ผู้จัดการบริษัทชไนเดอร์ในมาเลเซียเคยกล่าวว่า “ชไนเดอร์ไม่ใช่บริษัทของญี่ปุ่น เพราะ
ถ้าหากเรากลับไปญี่ปุ่น เราไม่สามารถเอาบริษัทไปกับเราด้วยได้ เพราะมันเป็นคือ
บริษัทของมาเลเซีย”

ชาติพันธุ์ที่เหนือกว่า

บริษัทข้ามชาติเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรด้วยเส้นใยวัฒนธรรมที่
แตกต่างกันแน่นอนว่าบางส่วนเกี่ยวพันกัน บางส่วนแข่งขันกัน และบางส่วน
อาจอยู่ในสภาพกลางๆ ไม่ได้ไม่ร้าย แต่สิ่งเหล่านี้ในท้ายที่สุดจะเป็นแรงผลักดัน
บริษัทที่เปรียบเหมือนสิ่งที่มีพลังที่จะส่งแรงออกไป อันมีผลต่อความสำเร็จ
และความล้มเหลวของบริษัท

การจัดการกับความหลากหลายในวัฒนธรรม จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการ
จัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ดี การลดความขัดแย้งให้น้อยลง และผลัก
ดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ถือได้ว่าเป็นการจัดการยุคใหม่

ความยุ่งยากในการจัดการดังกล่าวข้างต้น อยู่ที่แต่ละคนมักมีมุมมองกัน
ว่าตัวเองอยู่ในชาติพันธุ์ที่เหนือกว่า (ethnocentrism) หรืออีกนัยหนึ่งมองว่าตน
เองอยู่ในวัฒนธรรมที่สูงกว่าคนอื่น ดีกว่าของใคร คนอื่นอยู่ในสถานะที่ต่ำกว่า
และไร้คุณค่ากว่า ขอบเขตตัวอย่างให้เห็น เช่น คนอเมริกัน อังกฤษ และฝรั่งเศส
มีแนวโน้มที่จะมองคนกลุ่มอื่นว่ามีวัฒนธรรมที่ล้าหลังและต่ำต้อยกว่า ทั้งนี้ อาจ
มีมุมมองมาจากการเทียบเคียงว่าวัฒนธรรมที่เจริญมาจากตัววัดทางเศรษฐกิจ
ที่ก้าวหน้ากว่า ใครที่ไม่เจริญก็น่าจะมาจากผลของวัฒนธรรมต่างๆ ที่ยังล้าหลัง
อยู่ ในขณะเดียวกัน คนฟิลิปปินส์ก็มองว่าตัวเองมีวัฒนธรรมที่เหนือกว่า
มาเลเซีย เพราะว่าเมื่อครั้งอยู่ใต้อาณานิคมของสเปนกว่า 400 ปี ได้เรียนรู้
วัฒนธรรมที่เจริญมาก่อนแล้ว

การมองว่าตัวเองมีชาติพันธุ์และวัฒนธรรมที่เหนือกว่าคนอื่นนั้น เกิดจากการหล่อหลอมมาจากความเชื่อและค่านิยมส่วนตัวของคนคนนั้นในสังคมของตนเอง ทำให้มองวัฒนธรรมของคนอื่นแปลกแยกและต่างออกไป แต่ด้วยความอยู่รอดในการที่จะต้องร่วมมือกัน การร่วมมือโดยปริยายจึงต้องเกิดขึ้นในองค์กร

การทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

ภาษาก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมในแถบเอเชียและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงาน ภาษาอังกฤษที่ใช้ในทางธุรกิจยังคงเป็นภาษาที่สองในประเทศที่เคยเป็นอาณานิคมหลายประเทศ หรืออย่างประเทศที่ไม่เคยเป็นอาณานิคมอย่างประเทศไทยก็เช่นกัน

แต่บ่อยครั้งพบว่า เมื่อภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาของตัวเองจึงไม่ถนัดที่จะพูด พนักงานจึงอาจพูดอะไรออกไปอย่างไม่ถูกต้องในบางครั้งได้ เลยทำให้เลือกที่จะอยู่เฉยๆ ไม่พูดอะไรดีกว่า เพราะพูดไปแล้วอาจผิดได้ หรือมีไม่น้อยที่แสดงความเห็นออกไปโดยที่ยังไม่เข้าใจความหมายที่อีกฝ่ายพูดว่าหมายถึงอะไร ในกรณีอย่างที่ว่านี้บุคคลคนคนนั้นอาจถูกมองไปโดยปริยายว่าเป็นพนักงานธรรมดาไม่ได้มีความสามารถอะไร ซึ่งความจริงอาจไม่ได้เป็นอย่างนั้น แต่ด้วยอุปสรรคของภาษาจึงไม่อาจแสดงออกได้อย่างเต็มที่ การใช้ภาษาจึงอาจพูดออกไปอย่างง่ายๆ ไม่ได้มีความซับซ้อนหรือเล่นคำให้เลิศหรูดูมีภูมิอย่างใด อุปสรรคของการสื่อสารทางภาษาจึงกลายเป็นตัววัดไปเลยว่า คุณอาจไม่ได้เข้าพวกกับกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเด่นในองค์กรนั้น

ผลการศึกษาชิ้นหนึ่งของมาเรียน สมิท ที่มีธุรกิจด้านที่ปรึกษาตั้งอยู่ที่นิวซีแลนด์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องทางวัฒนธรรมและการบริหาร ในคราวหนึ่งมีผู้เข้าอบรมหลักสูตรฝึกอบรมของเธอ เมื่อเธอได้ตั้งคำถามถามเขาในห้อง เขาก็มักจะตอบคำถามอย่างง่ายๆ พูดเบา และมักจะไม่ได้มีคำตอบอะไรใหม่ที่ น่าสนใจเลย แต่ในเวลาต่อมาไม่นานเมื่อพบกันอีกในบรรยากาศที่ต่างกันออกไปของสภาพการทำงานของชายคนนั้น เขาได้พูดอย่างฉลาดฉลาดและเสนอความคิดอันเป็นประโยชน์อย่างมาก แทบไม่เชื่อว่าจะเป็นคนคนเดียวกัน และเมื่อสืบดูจึงรู้ว่าเขาจบมาจากลอนดอนสกูลออฟอีโคโนมิก (London School of

Economic) มหาวิทยาลัยชั้นนำของอังกฤษ ซึ่งว่าไปแล้ว มาเรียนเองต่างหาก ที่ควรจะถูกไล่ต้อนในห้องฝึกอบรมวันนั้น

สิ่งที่ท้าทายต่อการบริหารก็คือว่า หน่วยงานจะยึดหยุ่นให้กับสิ่งเหล่านี้ มากน้อยเพียงใด เพราะอาจจะไม่ใช่ประเด็นเรื่องการพิจารณาค่าจ้างแต่เพียง อย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการที่จะต้องบริการต่อลูกค้า และทำให้เป้าหมาย ของบริษัทสำเร็จลุล่วงหรือไม่ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับพนักงานที่เป็น ตัวจักรสำคัญ จะไม่ได้รับข้อยกเว้นที่จะให้ทำในแบบที่หละหลวมเกินไปได้ และ อาจเป็นการเสี่ยงที่จะต้องถูกไล่ออกหรือไม่ก็ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับ ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ปกติและไม่ปกติ

ทฤษฎีวิวัฒนาการเห็นว่าตนเองนั้นปกติและคนอื่นนั้นไม่ปกติ ด้วยเหตุนี้คน ฟินแลนด์อาจมองว่าคนอิตาลีนั้นเจ้าอารมณ์ เพราะว่าเวลาพูดชอบยกไม้ยกมือ คนสเปนอาจมองว่าคนสวีตเซอร์แลนด์วางท่าและยึดแต่กฎหมาย คนอิตาลีดู ตัวเองว่ามีชีวิตชีวา ในขณะที่เห็นว่าคนนอร์เวย์ดูเศร้าหมอง คนเวียดนามซึ่งได้ รับอิทธิพลจากฝรั่งเศส มองคนญี่ปุ่นอย่างไม่สะอืดสะเทือนหรือหัวนเกรง คน อาร์เจนตินาถูกมองว่าชอบทะเลาะงัดตัวในสายตาคนอเมริกาใต้ด้วยกัน คนเยอรมัน คิดว่าคนออสเตรเลียนั้นไม่มีวินัย คนญี่ปุ่นมองว่าการพูดกันอย่างตรงไปตรงมา เปิดอกในแบบอเมริกันนั้นน่าหยาบคาย

เราจะเข้าใจวิวัฒนาการคนอื่นได้ดีก็ต่อเมื่อต้องยอมรับในเบื้องต้นว่า เรา ล้วนใส่แว่นวิวัฒนาการของตนไว้กับตาเราที่จะใช้มองอะไรผ่านแว่นอันนั้น ซึ่งอัน ที่จริงแล้วคนอิตาลีล้วนมีอากัปกริยาท่าทางออกไม้ออกมือทั้งในเรื่องที่ราบเรียบ และเรื่องเร้าใจ คนสเปนอาจดูเป็นปกติ ในทางกลับกัน คนฟินแลนด์อาจไม่ เห็นด้วยกับคนอิตาลีเกี่ยวกับความคิดที่ว่าคนนอร์เวย์ดูเศร้าหมอง คนเยอรมัน อาจมองว่าการยึดติดกฎหมายของคนสวีตเซอร์แลนด์นับเป็นสิ่งที่ถูกต้อง รูปแบบพฤติกรรมดังที่กล่าวอ้างมาข้างต้นได้มาจากมุมมองของคนนี้อาจดูมุมที่ไม่ ค่อยปกติ ที่บางครั้งอาจเห็นในแบบสุดโต่ง ความเหนียวอายทางสังคมของ คนฟินแลนด์และคนสเปนที่มีแนวโน้มว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยจะยึดถือกฎหมาย

อะไรคือหนทางที่จะทำความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น การเริ่มต้นคงต้องหันกลับมาดูวัฒนธรรมของตัวเองก่อน ความเจียมขีมิของคนฟินแลนด์ อาจได้รับภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของคนอังกฤษและญี่ปุ่น แต่ก็จะเป็นพวกแปลกประหลาดไปในสายตาของคนโปรตุเกส กรีซ ตะวันออกกลาง และลาตินอเมริกา คนญี่ปุ่นอาจต้องเรียนรู้สักวันหนึ่งว่าการพูดคำว่า “ใช่” ที่คนทั่วโลกไม่ได้รู้ความหมายที่แท้จริงนั้นคนญี่ปุ่นหมายถึงคำว่า “ไม่”

ประการต่อมาก็คือ เราก็ต่างตระหนักกันว่าเรามีอะไรที่แปลกๆ ไปจากคนอื่นชาติอื่นเขาเพื่อที่จะได้เข้าใจในตัวเราก่อนแท้ขึ้น ในขณะที่คนสกอตแลนด์มองความดีอันหนึ่งว่าเป็นบุคลิกเชิงบวก คนอิตาลีที่ดูยึดหยุ่นอาจถูกมองว่าส่วนใหญ่เป็นพวกหัวแข็งก็ได้ หรือการพูดของคนอังกฤษอาจถูกมองว่าชาติศิลปะหรือความชำนาญ เรามักจะตั้งสมมติฐานบนพื้นฐานของตัวเอง และที่ร้ายไปกว่านั้น ตั้งสมมติฐานบนสมมติฐานของผู้อื่น คนอิตาลีที่นึกว่าคนฝรั่งเศสรู้สึกว่าจะมีความเหนือกว่าทางสติปัญญา อาจคิดอยู่ในใจว่าคนฝรั่งเศสคงคิดว่าคนอิตาลีนั้นเหมาะกับงานที่ใช้แรงงานธรรมดาเมื่ออพยพเข้ามาทำงานในฝรั่งเศส คนฟินแลนด์ที่ตัดสินเองว่าคนสวีเดนเป็นพวกผู้ดีหัวสูง อาจก็กักเอาว่าคนสวีเดนก็คงเห็นคนฟินแลนด์เป็นพวกที่กระด้างและบ้านนอก บางส่วนของเสียงเหล่านี้อาจเป็นความจริงอยู่บ้าง แต่สิ่งที่อันตรายก็คือเราไปทำให้มันชัดเจนเกินไปหรือเปล่า

บริษัทจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าจะจัดการกับความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมในบริษัทได้อย่างไร ดูเหมือนว่าจะมีการนิยามในเรื่องนี้ต่างๆ กันไป บางแห่งอาจประสงค์ที่จะประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หรือทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้แล้วก็อดทนกันไปเรื่อยๆ หรือไม่ก็พยายามหาทางสนับสนุน ส่งเสริม หรือกระตุ้นว่าความแตกต่างไม่ใช่สิ่งผิดปกติดีอะไร ทุกคนยังคงบุคลิกภาพ รูปแบบ ค่านิยม อารมณ์ และความรู้สึกได้เหมือนเดิม

มีข้อสังเกตว่าบริษัทไม่อาจเป็นบริษัทข้ามชาติระดับโลกได้ หากพยายามเพียงผลักดันทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้เข้าไปสู่ความเป็นเอกภาพของรูปแบบองค์กร (corporate uniformity) ที่ออกแบบอย่างคงที่ตายตัว

จากการศึกษาของเดวิด แบงเกิท แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาย ได้ให้คำนิยามของคำว่าวัฒนธรรมว่ามีทั้งหมดสี่มิติ (ดูตารางหน้าถัดไป) ได้แก่

1. ระยะห่างในเชิงอำนาจ (Power Distance)

ค่านิยมในเรื่องนี้คือ สมาชิกขององค์กรที่ไม่มีอำนาจหรือมีอำนาจน้อย มีการยอมรับในลักษณะของอำนาจที่ไม่เท่ากันในองค์กรนั้น ความไม่เท่าเทียมในที่นี้ออกมาในลักษณะของการพิจารณาว่าเป็นลูกน้องและหัวหน้า จากตารางจะเห็นว่าคนมาเลเซีย (104) และฟิลิปปินส์ (94) มีการยอมรับในสภาพความไม่เท่าเทียมสูงในลักษณะความเป็นหัวหน้าและลูกน้อง รวมทั้งมีความอดทนในความไม่เท่าเทียมกันดังกล่าวด้วย ในขณะที่นิวซีแลนด์ (22) ดูเหมือนว่าจะมี

ความยอมรับในเรื่องหัวหน้าและลูกน้องน้อย มีความเชื่อมั่นในความเท่าเทียม และไม่ยอมรับเรื่องความไม่เท่าเทียม

มิติทางด้านวัฒนธรรม (ศึกษาบางประเทศเท่านั้น)

	ระยะห่าง ในเชิงอำนาจ	การหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน	ปัจเจกชนกับ พหุชน	การให้ความสำคัญ สำคัญกับ บุรุษ/สตรี
สิงคโปร์	74	8	20	48
มาเลเซีย	104	36	26	50
ฟิลิปปินส์	94	44	32	64
อินโดนีเซีย	78	48	14	46
ไทย	64	64	20	34
อินเดีย	77	40	48	56
ญี่ปุ่น	54	92	46	95
ไต้หวัน	58	69	17	45
ออสเตรเลีย	36	51	90	61
นิวซีแลนด์	22	49	79	58
สหรัฐอเมริกา	40	46	91	62
อังกฤษ	35	35	89	66

ที่มา : *World Executive's Digest*. ตุลาคม, 1992.

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นเครื่องชี้ในทางวัฒนธรรมว่าบุคคลจะรู้สึกอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดความไม่แน่นอนขึ้นซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ อาจรู้สึกเป็นเรื่องปกติหรือสร้างความยุ่งยากใจ หากคะแนนที่ปรากฏสูง แสดงว่าเป็นบุคคลที่ค่อนข้างจะกังวลกับเรื่องการคาดการณ์เหตุการณ์ไม่ได้ดังกล่าว ลองดูตัวเลขจะเห็นว่าคนสิงคโปร์ (8) ไม่ได้ทุกขั้วร้อนอะไรนักกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นพองๆ กับคนมาเลเซีย (36) หรือคนอังกฤษ (35) ในขณะที่คนญี่ปุ่น (92) และคนไต้หวัน (69) แทบจะทนไม่ได้กับเหตุการณ์ที่ว่า

3. บั๊จเจกชนและพหุชน

บั๊จเจกชนและพหุชนเป็นเรื่องราวการพิจารณาว่าสังคมนั้นมองบั๊จเจกชนกับลักษณะของกลุ่มไปในทางใดมากกว่ากัน ในวัฒนธรรมที่แสดงออกในเชิงเน้นบั๊จเจกชน หมายถึงว่าประชาชนถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของตนเองหรือสมาชิกในครอบครัว ในขณะที่ลักษณะของพหุชนจะมุ่งเน้นไปในเชิงพฤติกรรมกลุ่ม จากตาราง จะเห็นว่าตัวเลขยิ่งสูงจะแสดงให้เห็นว่าเป็นสังคมที่ส่วนใหญ่มีลักษณะบั๊จเจกชน หากดูตัวเลขจะเห็นว่ากลุ่มประเทศตะวันตกจะมีลักษณะความเป็นบั๊จเจกชนสูงกว่าภูมิภาคอื่นๆ ในขณะที่แถบทวีปเอเชียมีพฤติกรรมเชิงกลุ่มสูงกว่ามาก เช่น อินเดีย (48) ญี่ปุ่น (46) หรือฟิลิปปินส์ (32) ที่อาจสูงกว่าประเทศอื่นๆ ในเอเชียบ้าง

4. การให้ความสำคัญกับบุรุษและสตรี

ในอดีตแล้ว บุรุษถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องออกไปฝ่าฟัน แข็งแรง และทะยานอยาก และสตรีถูกมองว่าอยู่กับเหย้าเฝ้ากับเรือน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของบ้าน แต่ในระยะเวลาถัดมาไม่นาน ในปัจจุบันบทบาทของทั้งบุรุษและสตรีดูจะมีความเหลื่อมล้ำกันในหน้าที่ไม่มาก จึงอาจเห็นได้ว่าไม่มีปัญหาในการยอมรับบทบาทของสตรีที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร หากดูจากตาราง จะเห็นว่าญี่ปุ่นค่อนข้างจะยึดมั่นในบุรุษเพศว่ามีความเหนือกว่าสตรีค่อนข้างสูงมาก (95) ตามด้วยอังกฤษ (68) ฟิลิปปินส์ (64) สหรัฐอเมริกา (62) ออสเตรเลีย (61) และนิวซีแลนด์ (58)

วัฒนธรรมที่แตกต่างดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการจัดการในองค์กรต่างๆ ซึ่งในบางบริษัท เช่น บริษัทเอเซอร์ ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านคอมพิวเตอร์ ถึงกับมีการตั้งฝ่ายจัดการขึ้นมาเป็นทีมเพื่อดูแลในเรื่องการจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมนี้โดยเฉพาะเลยทีเดียว เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายบริษัทที่สำคัญ

จึงเป็นการง่ายที่เราจะพบว่า การเสาะหาผู้มาทำงานในบริษัทจึงมุ่งไปที่คนเอเชียที่เคยทำงานหรือศึกษาในต่างประเทศมาแล้ว โดยเฉพาะที่เคยทำงานกับบริษัทในสหรัฐอเมริกามาก่อน ก็จะได้รับ ความสนใจมากในการว่าจ้างเข้ามาทำงานในแถบเอเชีย หรือคุณคงไม่แปลกใจหากพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ในเอเชียมีผู้จัดการส่วนใหญ่เป็นชาวตะวันตก ในกรณีที่ผู้จัดการจากทวีปเอเชีย

ถูกมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกประเทศของตน เขาจะเผชิญสถานการณ์ที่ต่างไปจากผู้จัดการที่เป็นคนตะวันตก ผู้จัดการชาวตะวันตกทำงานกับพนักงานในเอเชียมาเป็นเวลานาน งานของเขาจึงดูค่อนข้างง่าย ผู้จัดการชาวเอเชียจะต้องทำตัวให้กลมกลืนไปกับวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศที่ตนไปปฏิบัติงานในระดับที่มากกว่าที่ผู้จัดการชาวตะวันตกต้องทำ จึงทำให้ชาวตะวันตกได้เปรียบกว่า ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมหลักๆ ของคนเอเชียนั้นผู้จัดการชาวตะวันตกจะมีการเรียนรู้จากหลายๆ ประเทศที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานมาแล้ว

ตัวอย่างต่อไปนี้จะช่วยบอกเรื่องราวเราได้ดี ประธานกรรมการชาวอเมริกันของบริษัทเกี่ยวกับอุปกรณ์การแพทย์และจักษุภัณฑ์ ได้มาตรวจเยี่ยมสำนักงานสาขาในภูมิภาคเอเชีย ที่มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ที่ฮ่องกง ที่นั่นเขาได้กล่าวนโยบายกระตุ้นให้พนักงานทราบว่าบริษัทได้ตั้งเป้าหมายยอดขายให้เติบโต 15% ทั้งทั้งภูมิภาคและโดยเฉพาะที่ประเทศจีน เมื่อพนักงานได้ฟังก็ได้แต่มองหน้ากันเล็กน้อย แต่ก็ไม่ได้มีใครถามคำถามอะไรในขณะนั้น เพราะเขาทั้งหลายไม่ต้องการจะไปขัดขวางเป้าประสงค์ของท่านประธาน ทั้งนี้ เพราะเขามองว่าการตั้งเป้าหมายไว้ก็เพื่อที่จะกระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกันทำให้ดีนั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งเป้า 15% นั้นรวมเป้าหมายของบริษัททั้งหมดทั่วโลก ในปีถัดมา การขายไม่ได้เป็นไปดังว่า และหุ้นของบริษัทก็ตกลงอย่างรุนแรง ซึ่งเรื่องนี้ชี้ได้ชัดถึงว่าพนักงานในฮ่องกงไม่มีการยกคำถามเกี่ยวกับการขาย และการที่บริษัทควรจะหลีกเลี่ยงการทำธุรกิจดังกล่าวในประเทศจีน

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย จัดได้ว่าเป็นหน่วยงานที่พนักงานมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก ธนาคารประกอบด้วยชาติสมาชิกหลายประเทศ ในการที่จะให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมการลงทุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการควบคู่ไปด้วยแก่ประเทศกำลังพัฒนาที่เป็นสมาชิก เจ้าหน้าที่ของธนาคารก็มาจากประเทศสมาชิคนั่นเอง ในการสัมภาษณ์เข้าทำงานซึ่งดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของธนาคาร คำถามที่เกี่ยวกับปัญหาอันเกิดมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างมักจะได้รับคำตอบในเชิงลบ

แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งคำถามถ้าหากว่ามีปัญหาซึ่งมีการตอบโดยมีมุมมองความคิดที่มาจากความหลากหลายวัฒนธรรมก็就会有ความแตกต่างกันไป ผู้ที่

ทำการสัมภาษณ์จึงต้องมีการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลายดังกล่าว

แนวทางในการปรับกระบวนการให้ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมลดน้อยและไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ที่ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชียดำเนินการ ก็โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตร “การทำงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย” เป็นการให้พนักงานได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปในโลกของเรา ซึ่งมีแนวปฏิบัติและรูปแบบอันสืบเนื่องมาจากประวัติศาสตร์ที่ต่างกันไป การฝึกอบรมดังกล่าวนี้ได้ช่วยให้พนักงานได้เข้าใจวิถีชีวิต การปฏิบัติที่มีความแตกต่าง และให้ระแวงระวังในเรื่องดังกล่าวไว้

ประสบการณ์จากตะวันตก - ตะวันออก

เมื่อคนจากซีกโลกตะวันออกและตะวันตกมาทำงานในที่เดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดปัญหาบางอย่างขึ้นอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และประเพณี อย่างที่ โนบูโอะ ทาคอิชิ ประธานกรรมการของบริษัททอมรอน ได้ให้ข้อสังเกตว่า จริงๆ แล้วมีความแตกต่างในชั้นพื้นฐานระหว่างตะวันตกและตะวันออก แต่ก็มีทางออกสำหรับปัญหานี้ที่ถึงแม้ว่าความแตกต่างยังคงอยู่ แต่ก็แก้ไขได้ด้วยการบริหารที่ดี

บริษัทข้ามชาติทั้งหลายแก้ปัญหานี้ด้วยการส่งเข้าอบรมนานาชาติ อย่างเช่น บริษัทอินเทลคอร์ปอเรชัน ที่มีการอบรมใน 5 หัวข้อคือ การตระหนักถึงวัฒนธรรมนานาชาติ การผสมวัฒนธรรมที่หลากหลาย การอบรมเฉพาะวัฒนธรรม การอบรมเมื่อได้รับการมอบหมายงานให้ทำระหว่างประเทศ และการทำงานเป็นทีม (teamwork)

การฝึกอบรมจึงเป็นการให้ผู้จัดการได้เรียนรู้และระแวงระวังในเรื่องวัฒนธรรม และรู้ที่จะเอาวัฒนธรรมของลูกน้องมาใช้ให้เกิดประโยชน์สอดคล้องกัน ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ก็ได้จากผู้จัดการที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารงานและจัดการเรื่องนี้อย่างมาก่อน ซึ่งถือว่าเป็นต้นแบบให้ศึกษา นอกจากนี้การอบรมยังมีการพิจารณาถึงการวางแผนในอาชีพ การเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง และการพัฒนาตนเอง ส่วนการฝึกอบรมเพื่อดูแลเฉพาะวัฒนธรรมก็จะ

มีการเจาะลงไปเลยว่าจะเรียนรู้วัฒนธรรมของใคร ซึ่งที่เข้าไปแล้วก็มี เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมญี่ปุ่น ฟิลิปินส์ มาเลเซีย เกาหลี และได้หวั่น ซึ่งเป็น การเรียนรู้ว่าจะปิดช่องว่างในการสื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างไร

สำหรับการฝึกอบรมของบริษัทออมนอน จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองมากกว่า เมื่อผู้จัดการได้รับการแต่งตั้งให้ไปทำหน้าที่ในประเทศตะวันตก เขาจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ 3 ขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของต่างชาติ

ในขั้นตอนแรก ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้ว่าวัฒนธรรมของตน (ญี่ปุ่น) ที่คุ้นเคยและปฏิบัติอยู่นั้นไม่ใช่สิ่งที่เป็นสากลนิยมอยู่ทั่วไปทุกอย่าง ประเทศที่แตกต่างกันวัฒนธรรมก็จะแตกต่างกัน

ในขั้นที่สอง ก็คือการเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศที่ตนจะไปทำงาน เป็นการเรียนรู้และยอมรับในความแตกต่างนั้น และมีบทสรุปว่าถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันปานใด เราทุกคนก็เป็นมนุษยชาติเช่นกัน ดังนั้นจึงไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด

ในขั้นที่สาม ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้ที่จะประสานกลมเกลียวเพื่อทำธุรกิจกันต่อไป จึงต้องเรียนรู้เสาะหาเทคนิคอะไรก็ตามที่จะทำให้การจัดการราบรื่น

สิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นประเด็นความแตกต่างที่น่าสนใจ ก็ได้แก่ เรื่องของ จริยธรรมการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นอย่างมาก เรียกว่าบ้าทำงาน รักงานเป็นชีวิตจิตใจ และหากไม่มีเหตุผลอะไรเป็นพิเศษแล้วละก็งานต้องมาก่อน อย่างอื่นมาทีหลัง และหากให้เลือกระหว่างงานกับครอบครัว ก็จะทำให้ลำดับของงานมาก่อน แต่สำหรับตะวันตกแล้วให้ความสำคัญกับปัจเจกชนในเชิงที่ทุกคนมีกฎส่วนตัวและความต้องการส่วนตัว ซึ่งงานไม่อาจมาลบล้างในส่วนนั้นได้ ถือเป็นสิทธิส่วนบุคคล

อย่างที่ประธานของบริษัทออมนอนพูดว่า “บริษัทของญี่ปุ่นจะรู้สึกผิดหรือไม่ดี หากจะต้องเรียกให้พนักงานมาทำงานล่วงเวลาในช่วงเย็นหรือในช่วงวันหยุด หรือไม่ก็ขยายเวลาประชุมออกไปมากกว่ากำหนดปกติ” แต่หากคิดให้ดีแล้วเป็นที่ชัดเจนว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่การออกคำสั่งให้ทำงานนอกเวลา แต่ปัญหาอยู่ที่วิถีทางจัดการเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ มากกว่า

หากข้อเสนอแนะถึงพนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสมตามกฎหมายและระเบียบ
การจัดทำงานนอกเวลาก็จะไม่มีปัญหา บริษัทญี่ปุ่นที่ไปตั้งในประเทศ
ตะวันตกเผชิญกับปัญหาหลายอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องการใช้สามัญสำนึก
ของคน ญี่ปุ่นจะไม่เห็นเหตุผลมากนักในสายตาคนอื่น ๆ ด้วยการหลีกเลี่ยงสิ่ง
เหล่านี้ จึงได้มีการพิมพ์หนังสือคู่มือการทำธุรกิจภายนอกประเทศ (ญี่ปุ่น) ออก
ขายทุก ๆ ปี

ประสบการณ์ของตะวันออก - ตะวันออก

หากมองเฉพาะในแถบเอเชีย วัฒนธรรมก็ยังคงมีความแตกต่างกันมาก
โดยเฉพาะในกรณีของญี่ปุ่น จีน และเกาหลี สำหรับภาคธุรกิจแล้วญี่ปุ่นจัด
ได้ว่าเป็นประเทศที่มีการลงทุนมากที่สุดในภูมิภาคเอเชีย ดังนั้นในช่วงสอง
ทศวรรษที่ผ่านมา จึงมีผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเข้ามาทำงานในประเทศต่าง ๆ เป็น
จำนวนมาก ผู้จัดการเหล่านี้ล้วนแต่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมประเพณีของญี่ปุ่น
แต่หากพิจารณาถึงประสบการณ์แล้วก็นับว่าพอเพียงต่อการทำงานภายใต้
วัฒนธรรมของภูมิภาคนี้ และบรรดาพนักงานท้องถิ่นก็ดูเหมือนจะปรับตัวได้
ดีกับผู้จัดการญี่ปุ่นนี้

การปรับตัวของบริษัทญี่ปุ่น ไม่ว่าจะบริษัทมหาชน ชันโย และ
มิตซูบิชิ ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับโปรแกรมทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่าง
โดยเฉพาะการพยายามส่งพนักงานท้องถิ่นของบริษัทให้ได้มีโอกาสเดินทางไป
ญี่ปุ่นพร้อมด้วยครอบครัวของเขาเป็นเวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน และ
บางครั้งอาจเป็นปีหรือสองปี ถือว่าเป็นการฝึกฝนในงานอย่างหนึ่ง ซึ่งจะทำ
ให้มีความคุ้นเคยกันกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น สิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่ว่า
“การจัดการแบบลูกผสม (hybridised management)” ซึ่งศาสตราจารย์คิชิโร
ฮายาชิ ได้เป็นคนแรกที่เรียกปรากฏการณ์ดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตาม ชาวญี่ปุ่น
ก็พยายามอย่างที่สุดในการที่จะประยุกต์ใช้วัฒนธรรมและวิธีการจัดการของตน
ในประเทศที่ไปทำงานในทางปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยประสานสอดคล้องกับ
ท้องถิ่นนั้น

ประสบการณ์ในประเทศของตนเอง

การจัดการความแตกต่างไม่ได้มีเฉพาะนอกบ้านและนอกประเทศเท่านั้น แต่ในประเทศนั้นเองก็ยังมีข้อแตกต่าง อย่างเช่น ในสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

ยกตัวอย่างนิวซีแลนด์ คนในประเทศอาจมีสองพวกคือ พวกที่เกิดและใช้ชีวิตเล่าเรียนในประเทศ กับอีกพวกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรมอื่นมา กรณีตัวอย่างก็คือ มาเรียน สมิธ ได้รับปริญญาในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้กับหน่วยงานหนึ่งในการว่าจ้างคน 2,000 คนเข้าทำงาน โดยจะต้องเสาะหาคนในชุมชนที่บริษัทจะตั้งเข้ามาทำงาน ซึ่งดูเหมือนจะยุ่งยากอยู่เหมือนกันเมื่อรัฐบาลนิวซีแลนด์ใช้นโยบายเรื่องโอกาสการจ้างงานอย่างเท่าเทียม ซึ่งหากดูเป้าหมายของบริษัทแล้วมุ่งที่จะได้คนผิวขาวเข้ามาทำงานมากกว่า ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การทบทวนก็เพียงดูจากใบประวัติที่ส่งเข้ามา ไม่ได้ประเมินไปถึงทัศนคติและบุคลิกภาพ การคัดเลือกจึงอาจมีการเบี่ยงเบนไปจากนโยบายที่รัฐบาลกำหนดไว้



การฝึกอบรมทางด้านวัฒนธรรม

เป็นการยากอยู่เหมือนกันที่จะพิสูจน์ได้ว่าการฝึกอบรมในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือผลผลิตของหน่วยงานเพียงใด อย่างไรก็ตาม ไรท์ดี ซิลเวีย โอเคนวอลด์ ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Global Training: How to Design a Programme for the Multinational Corporation* ได้กล่าวไว้ในหนังสือว่า ความสำเร็จในทางธุรกิจทางด้านการเจรจา การบริหาร หรือการลงทุนร่วมกันนั้น หากมีการลงทุนเพียงเล็กน้อยในการที่จะจัดฝึกอบรมทางด้านวัฒนธรรม เพราะผลประโยชน์ที่ได้นั้นมีมากกว่า หากธุรกิจจะต้องสูญเสียประโยชน์อันเกิดจากความไม่เข้าใจ และจะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพกับบุคลากรที่มีความแตกต่าง

CROSS-CULTURE วัฒนธรรมข้ามชาติ กับการบริหารและการเจรจาต่อรอง

นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร กล่าวว่า "ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ คนไทยมีความจำเป็นต้องมีความรู้ใน 3 เรื่องสำคัญคือ อินเทอร์เน็ต ภาษาอังกฤษ และ วัฒนธรรมข้ามชาติ"

- ปัญหาคือว่า เรารู้วัฒนธรรมของชาติอื่นน้อยมาก คุณเคยคิดสงสัยหรือไม่ว่า ทำไมหนังสือทางการบริหารนับร้อยนับพันเล่มประเภท How to เมื่อนำไปใช้ในแต่ละประเทศและแต่ละบริษัท จึงให้ผลที่แตกต่างกันมาก ก็เพราะคนในแต่ละประเทศถูกหล่อหลอมมาด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ความคิดและพฤติกรรมแตกต่างกัน
- ทุกวัฒนธรรมเห็นว่า ตนเองนั้นปกติและคนอื่นนั้นไม่ปกติ ด้วยเหตุนี้คนฟินแลนด์อาจมองว่าคนอิตาลีนั้นเจ้าอารมณ์ เพราะเวลาพูดชอบยกไม้ยกมือ คนเยอรมันคิดว่าคนออสเตรเลียนั้นไม่มีวินัย คนญี่ปุ่นมองว่าการพูดกันอย่างตรงไปตรงมาเปิดอกในระบอบอเมริกันนั้นน่าหยาบคาย
- เราจะเข้าใจวัฒนธรรมของคนอื่นได้ดีก็ต่อเมื่อ ต้องยอมรับในเบื้องต้นว่าเราล้วนใส่แว่นวัฒนธรรมของเราไว้กับตาเรา ซึ่งเราใช้มองอะไรผ่านแว่นอันนั้น เราลองถอดแว่นนั้นหน่อยเป็นไร

ผู้ประพันธ์ :



อุสรอง อมรชิวิน

- จบการศึกษาระดับปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ที่แมดิสัน สหรัฐอเมริกา และระดับปริญญาโทจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ในด้านนโยบายสาธารณะและรัฐประศาสนศาสตร์
- ทำงานด้านความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศมากกว่าสองทศวรรษ ได้พบปะกับชาวต่างประเทศที่ทำงานด้วยมากมายหลายชาติ และเห็นว่าแต่ละชาติล้วนมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง มีวิถีการปฏิบัติงานที่โดยเนื้อแท้แล้วถูกปลูกฝังมาจากรากฐานทางวัฒนธรรมที่หล่อหลอมมาอย่างยาวนานจากเข้าหลอมของประเทศตนเอง
- ปัจจุบัน ทำงานด้านความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ (กระทรวงการต่างประเทศ) และเป็นอาจารย์พิเศษสอนในระดับปริญญาโทด้านการจัดการภาครัฐที่มหาวิทยาลัยคริสเตียน รวมทั้งเป็นวิทยากรบรรยายให้กับส่วนราชการและผู้รับทุนจากชาติต่างๆ

ISBN 974-534-851-1



9 789745 348516

150 บาท

การจัดการทั่วไป