



ตรวจมลพิษลิขสิทธิ์

นำเสนอหนังสือดี มีคุณค่า

THOROGOOD

กนิษฐ์ จินสิน แปล

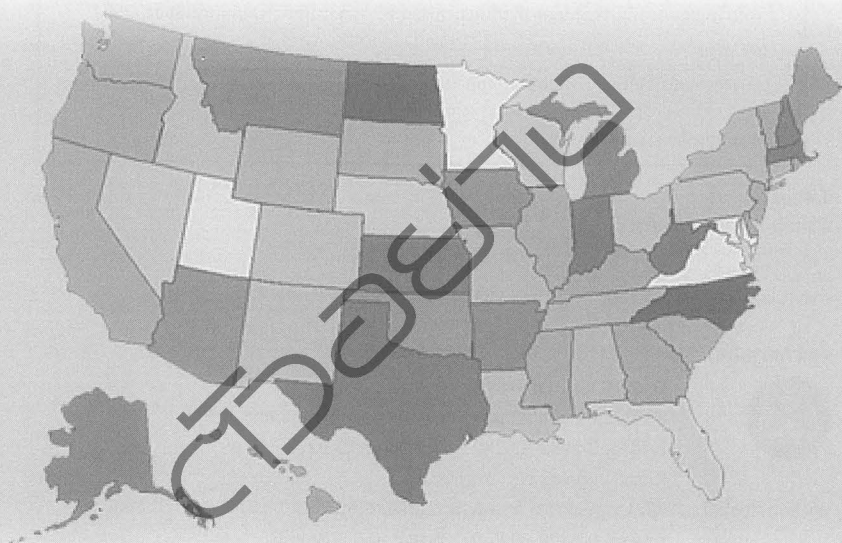


แบร์รี่ ทอมมาลิน และ ไมค์ นิคส์

ไซรท์ส วัฒนธรรม เพื่อการติดต่อธุรกิจ กับนานาชาติ

Special Chapters on: China, USA, Germany, UK, Russia, India,
Brazil, France, Italy and Japan

ไฮดรอสแตตนิกรม เพื่อการติดต่อธุรกิจกับนานาประเทศ



แบร์รี่ ทอมมาสัน และ ไมค์ นิคส์

ตัวอย่าง

1

ธุรกิจเสี่ยง

ธุรกิจเสี่ยง

ในการจะทำธุรกิจระดับนานาชาตินั้น แค่เข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้โมเดลการทำธุรกิจแบบสากลเพียงอย่างเดียวคงไม่พอ คุณต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของคนที่มาติดต่อธุรกิจกับคุณด้วย

ตอนนี้เราอยู่ที่บริษัทด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่งในตอนกลางของประเทศอังกฤษ ขณะที่เดินผ่านสำนักงานของบริษัทภายในนิคมอุตสาหกรรมแถบชานเมือง ซึ่งได้รับการออกแบบให้เหมาะกับประโยชน์ใช้สอยอย่างสะดวกสบายนั้น เราได้นึกย้อนกลับมามองงานอยู่น้ำจอกคอมพิวเตอร์ กำลังสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่จะช่วยให้ผู้โดยสารได้รับความปลอดภัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ผู้อำนวยการฝ่ายขายยอมรับว่าธุรกิจของบริษัทนั้นมีจุดสำคัญอยู่ที่ยาง ขึ้นส่วนประกอบที่ทำจากยางซึ่งเป็นสินค้าหลักของทางบริษัทนั้นเป็นตัวทำให้ชิ้นส่วนต่างๆ ที่เคลื่อนไหวได้ของรถไฟ เรือ และเครื่องบิน รวมถึงยานพาหนะอื่นๆ อีกมากมาย สามารถแล่นได้อย่างนุ่มนวล สร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร รถไฟหัวเรือขายการรถไฟอินเดีย เรือข้ามฟากในทะเลบอลติก ตลอดจนเครื่องบินของทั้งโบอิงและแอร์บัส ต่างก็ได้รับประโยชน์จากสินค้าของทางบริษัท สำนักงานใหญ่ของบริษัทนั้นตั้งอยู่ที่สวิตเซอร์แลนด์ แต่ทางบริษัทมีโรงงานอยู่ประมาณ 100 แห่งใน 40 ประเทศ และ

รับซื้อยางมาจากตัวแทนในอินเดียจีน และประเทศอื่นๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

แกรี่ หนุ่มชาวอังกฤษวัยสามสิบกว่าๆ เป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหายางมาป้อนโรงงาน โดยงานนี้กระทำโดยตัวแทนท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบรรดาสวนยาง แกรี่ต้องเจรจาดูเรื่องกับคนอินเดีย คนจีน คนมาเลเซีย และคนไทย และเขาก็รู้ว่าไม่อาจทำเพียงแค่ส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่อยู่ในคอมพิวเตอร์ ส่งร่างสัญญาไปทางอีเมลล์แล้วโทรตามสองสามครั้งเท่านั้น แต่เขาจะต้องไปพบกับซัพพลายเออร์ชาวต่างชาติเหล่านี้ด้วยตัวเอง “ถ้าไม่ได้พบกับพวกเขา ผมไม่มีทางรู้เลยว่าเราพูดภาษาธุรกิจภาษาเดียวกันหรือเปล่า” แกรี่บอก “เขาเข้าใจตรงกับผมหรือเปล่าในเรื่องคุณสมบัติของสินค้า? เขาเข้าใจหรือเปล่าว่าเราต้องการความแม่นยำอย่างที่สุดสำหรับสินค้าของเรา? แล้วเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการส่งของให้ตรงเวลาเพื่อให้เราสามารถทำตามข้อตกลงที่ต่อรองไว้กับลูกค้าของเราหรือไม่?”

นี่คือเหตุผลว่าทำไมเราได้อยู่ที่แถบตอนกลางของประเทศอังกฤษในครั้งนี้ ก็เพื่อให้คำแนะนำกับบริษัทในเรื่องมุมมองของซัพพลายเออร์เกี่ยวกับโลกธุรกิจ ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับซัพพลายเออร์ และทางบริษัทจะต้องทำอย่างไรจึงจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากซัพพลายเออร์รายนั้นๆ กระบวนการนี้เรียกว่าการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งได้กลายมาเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารงานสำหรับแวดวงธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ไปแล้ว

ริชาร์ด หัวหน้าฝ่ายผลิต กำลังทำการสัมภาษณ์เราเพื่อดูว่าเราเหมาะสมตามความต้องการของเขาหรือเปล่า? เรามาที่นี่เพื่อพูดถึงอินเดีย ประเทศที่ Goldman Sachs ทำนายเอาไว้ว่าจะกลายเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่สุดเป็นอันดับสามของโลกภายในปี 2050 เราจะบอกวิธีการที่จะทำ

ให้เขาได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากซัพพลายเออร์ชาวอินเดียได้ไหม? เราจะแนะนำเขาถึงวิธีการที่จะไม่ไปล่วงละเมิดคนอื่น และวิธีการที่จะช่วยให้บริษัทสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าชาวอินเดียได้อย่างไร? การรถไฟอินเดียเป็นองค์กรนายจ้างที่ใหญ่ที่สุดในโลกองค์กรหนึ่ง โดยมีแรงงานอยู่ถึง 1.5 ล้านคน และเป็นลูกค้ารายสำคัญมากด้วย “บางทีเหมือนเรากำลังทำสงครามเลยทีเดียว” ริชาร์ดบอก “คุณแค่พยายามทำหน้าที่ของคุณ แต่ดูเหมือนทุกคนต่างก็ทำเรื่องของตัวเองตามวิธีการของตัวเอง สิ่งที่ผมอยากรู้ก็คือ กติการบมมันคืออะไรกันแน่?”

ฟังคำเปรียบเปรยแบบทหารเช่นนี้แล้วคุณอาจจะรู้สึกกังวล แต่ในเกมการซื้อขายระหว่างประเทศ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะรู้สึกเหมือนอยู่ในสนามรบเป็นประจำ ในภาษาทหาร คำว่ากติการบมจะหมายถึงสถานการณ์ที่คุณสามารถยิงใส่ศัตรูได้ วัฒนธรรมไม่ใช่สงคราม แต่ก็ทำให้เกิดความตึงเครียดในลักษณะเดียวกันเกี่ยวกับวิธีการที่ถูกต้องที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ การทำธุรกิจระหว่างประเทศก็มักจะเหมือนกับการเดินอยู่ท่ามกลางสายหมอก คนโน้นอาจจะมาสาย คนนี้อาจจะเบี่ยงนัดไปเลย หรือบางคนอาจจะไม่ทำตามที่คุณได้ให้ หรือต้องให้ตามอยู่ตลอดเวลา สำหรับผู้บริหารที่ยุ่งมาก นี่อาจดูเป็นการเสียเวลาที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และน่าหงุดหงิด แต่สำหรับเยิน ผู้อำนวยการฝ่ายขายแล้ว สิ่งที่ว่ามาถือเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันเลยทีเดียว ด้วยความที่ผ่านประสบการณ์มาแล้วในทุกทวีป เยินเคยนั่งอยู่ตามห้องนั่งรอเป็นเวลานานเกินกว่าที่จะนับ ได้ถ้วน เค็ดลัดบของเขายูที่ที่ต้องรู้ว่าจะ “ตะครุบ” เมื่อไหร่ และการจะรู้ถึงจุดนั้นได้ ก็ต้องเข้าใจวัฒนธรรมเสียก่อน ในสวีเดน ที่ซึ่งบริษัทแม่ตั้งอยู่ การทำธุรกิจจะชัดเจน มีการวางแผน และเป็นระบบระเบียบ คุณเซ็นสัญญา ทำงานให้เสร็จตามรายละเอียดที่ระบุไว้แล้วก็จะได้รับเงินตามเวลาที่กำหนด แต่ในประเทศส่วนใหญ่ที่เขาทำงานอยู่ เยินบอกว่าคุณต้องรู้จัก “สัมผัสถึงผู้คนตามที่เป็นจริง” ให้ได้ คุณต้อง

สร้างความสัมพันธ์ที่ดี บางที่ต้องทำก่อนที่จะทำธุรกิจเสียด้วยซ้ำ สำหรับเขาแล้ว การเข้าใจในวัฒนธรรมของลูกค้าอาจเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ที่สุดตลอดชีวิตการทำงาน 30 ปีของเขาเลยทีเดียว เพราะเขาเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าระบบเช่นนี้ทำงานอย่างไร

ในการจะทำธุรกิจระดับนานาชาตินั้น การประยุกต์ใช้โมเดลการทำธุรกิจแบบสากลชนิดครอบจักรวาลคงไม่เพียงพอ คุณต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ด้วย ซึ่งหมายถึงต้องเข้าใจวิธีการที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์ของคุณมองและกระทำธุรกิจ และต้องตระหนักว่ากระบวนการของเขาอาจจะต่างจากของคุณเป็นอย่างมากก็ได้ โชคดีที่ทุกวันนี้มีงานวิจัยและข้อมูลในเรื่องดังกล่าวมากเพียงพอถึงขั้นที่ว่าถ้าคุณทำการบ้านสักหน่อยก็ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาถึงสามสัปดาห์ในการเรียนรู้ถึงตลาดการรบในเชิงวัฒนธรรม

บ่อยครั้ง การทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่คุณทำหลังจากเกิดปัญหา คือเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับลูกค้าได้แตกหักไปแล้ว ซึ่งก็เปรียบได้กับวัวหายแล้วจึงค่อยมาล้อมคอกนั่นเอง

ความไม่เข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำธุรกิจได้ ในที่ประชุมของ Chartered Institute of Personnel and Development ที่เมืองฮาร์โรเกท ทางตอนเหนือของอังกฤษ เราถามผู้อำนวยการบริษัทที่ให้บริการขนย้ายระหว่างประเทศว่าบริษัทต่างๆ จะเริ่มคำนึงถึงวัฒนธรรมการทำธุรกิจของลูกค้าในช่วงไหนในระหว่างการเจรจาธุรกิจ คำตอบของเขาทำให้เราขนลุกทีเดียว “ก็เวลาที่โปรเจกต์ไปแล้ว และไม่สามารถหาสาเหตุอื่นมาโทษได้” บ่อยครั้ง การเรียนรู้วัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่คุณทำหลังจากเกิดปัญหาไปแล้ว เหมือนวัวหายล้อมคอกนั่นเอง

ในแวดวงธุรกิจยานยนต์ระหว่างประเทศมีตัวอย่างที่น่าสนใจของการ
ควมรวมกิจการที่ล้มเหลวอยู่หลายกรณี ที่โดดเด่นที่สุดเห็นจะเป็นการที่
เดมเลอร์-เบนซ์ ตัดสินใจขายไครส์เลอร์ บริษัทสัญชาติอเมริกัน เมื่อปี 2007
หลังจากทนทุกข์อยู่กับการรวมตัวกันนานถึง 9 ปีนั่นเอง หนังสือพิมพ์
Financial Times ของอังกฤษ กล่าวถึงการแยกตัวครั้งนี้ว่า “สิ่งที่เรียกกันว่า
‘การผนึกกำลังของเสือกับสิงห์’ นั้นไม่เคยเกิดขึ้นจริง การตัดสินใจในครั้งนี้
นั้นเกิดจากการเมืองมากกว่าการหวังผลทางการค้าจริงๆ ผู้บริหารชาวเยอรมัน
ของเดมเลอร์หลายคนจะไม่เต็มใจให้บริษัทผู้ผลิตรถเมอร์เซเดสไปเกี่ยว
คองกับผู้ผลิตรถดอดจ์เอเซียเลย”

ความล้มเหลวในการทำควมเข้าใจวัฒนธรรมครั้งนั้นสร้างบทเรียน
ราคาแพงทีเดียว ราคาที่เข้าของใหม่ เซร์เบรัส ซึ่งเป็นกลุ่มเงินทุนขายไปนั้น
คิดเป็นเพียงแค่หนึ่งในห้าของราคา 35,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐที่เดมเลอร์
ขายไปเมื่อปี 1998 แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีตัวอย่างการควมรวมกิจการข้ามชาติ
ที่ประสบความสำเร็จในวงการธุรกิจยานยนต์ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การเข้ามาชุบชีวิตให้กับนิสสันในญี่ปุ่นของบริษัทเรโนลต์ งานนี้ต้องยก
ความดีความชอบให้กับคาร์ลอส โกสั่น นายใหญ่ของทางเรโนลต์เป็นหลัก
ซึ่งเป็นผู้นำในการพลิกฟื้นนิสสัน และขณะนี้ก็ได้รับการยกย่องในฐานะ
คนมีชื่อเสียงในญี่ปุ่น โกสั่นเกิดในบราซิล มีบิดามารดาเป็นชาวเลบานอน
จบการศึกษาด้านวิศวกรรมจากวิทยาลัย Ecole Polytechnique ในประเทศ
ฝรั่งเศส เคยทำงานในสหรัฐอเมริกา อเมริกาใต้ และฝรั่งเศส ก่อนที่จะมา
เป็นผู้อยู่เบื้องหลังการรวมตัวกันของเรโนลต์และนิสสันในครั้งนี้ จะเห็น
ได้ว่าประสบการณ์อันกว้างขวางในหลากหลายวัฒนธรรมมีส่วนต่อการ
ตัดสินใจทางธุรกิจของเขา การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบ
ผลสำเร็จนั้น นอกเหนือจากแผนการเงินและกระบวนการที่ละเอียดรอบคอบ
ตามปกติวิสัยแล้ว ยังขึ้นอยู่กับ การเข้าถึงวัฒนธรรมให้ถูกจุดมากขึ้นทุกขณะ

คุณอาจจะคิดว่าการพูดถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นเหมาะสำหรับกรณีการทำธุรกิจกับประเทศที่อยู่ห่างกันคนละซีกโลก แต่คงไม่จำเป็นสำหรับการติดต่อกับเพื่อนบ้านของเราเอง เช่น บริษัทในฝรั่งเศส เยอรมนี หรือเนเธอร์แลนด์ เป็นต้น เราเคยคุยกับผู้อำนวยการฝ่ายขายของบริษัทด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่งในเมืองเคนท์ ทางตอนใต้ของอังกฤษ “แน่นอน เราไม่เคยมีปัญหาเรื่องวัฒนธรรมเลย” เขายืนยัน แต่ตอนนั้นเอง ผู้ช่วยของเขาก็บอกว่าตัวแทนจำหน่ายชาวดัชต์โทรมา “โอ้ย ผมไม่อยากคุยกับเขาตอนนี้เลย” เขาโพล่งขึ้น “หมอนี่น่าจะชอบพูดจาขวานผ่าซากตลอด!” แสดงว่าผู้อำนวยการคนนี้ไม่เคยตระหนักถึงวัฒนธรรมการพูดจาตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมของชาวดัชต์เลย ทั้งๆ ที่บางทีความตรงแบบชาวดัชต์น่าจะเป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในโลกธุรกิจ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้หงุดหงิดใจ

จอห์น โมล เป็นนักวิจารณ์เรื่องธุรกิจที่มีความรู้มากที่สุดคนหนึ่งในสหภาพยุโรป หลังจากเกษียณจากงานที่วิทยาลัยการจัดการ INSEAD อันโด่งดังในฝรั่งเศสแล้ว เขาก็เขียนหนังสือที่ประสบความสำเร็จขึ้นมาหลายเล่ม เล่มที่โด่งดังที่สุดก็คือ Mind Your Manners ซึ่งเป็นคู่มือเรื่องวัฒนธรรมและมารยาทการทำธุรกิจของยุโรป จอห์น โมล ให้คำเตือนไว้ว่า “จำไว้ว่าคนที่หน้าตาเหมือนกับคุณมากที่สุด อาจจะซ่อนความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่รุนแรงที่สุดไว้ก็ได้” ปัญหาอยู่ที่ความคาดหวังของเราเอง เราคาดหมายว่าคนจีน คนอินเดีย (แม้จะน้อยกว่าคนจีน) จะมีความแตกต่างจากเรา แต่เรามักจะเหมาเอาว่าคนดัชต์ เยอรมัน และอเมริกัน จะเหมือนๆ กับเรา ซึ่งความคาดหวังแบบนี้มักก่อให้เกิดความเสียหายกับตัวเราเอง

คนที่หน้าตาเหมือนกับคุณมากที่สุด อาจจะซ่อนความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่รุนแรงที่สุดไว้ก็ได้

พานาโซนิค JVC และเทคนิคส์ ต่างเป็นส่วนหนึ่งในบรรดาตราสินค้าของบริษัท มัตซึชิตา อิเล็กทริก อินดัสเทรียล ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น และตั้งชื่อตามผู้ก่อตั้งบริษัท คือ โคโนชิเกะ มัตซึชิตา ทางบริษัทฯ มีโรงงานผลิตและสำนักงานขายอยู่ทั่วโลก ทำการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ให้กับเทคโนโลยีการบินและอวกาศในฝรั่งเศส ซาอุดีอาระเบีย สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา จอโทรทัศน์พลาสมาในยุโรปกลาง และยุโรปตะวันออก ตลอดจนแบตเตอรี่ กล้องถ่ายภาพวิดีโอ และคอมพิวเตอร์ ในอีกหลายๆ ประเทศ แม้จะถือเป็นบริษัทยุโรปอย่างเต็มตัว แต่มัตซึชิตาก็ยังส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปยังต่างประเทศเป็นเวลากว่าห้าปีโดยประมาณ ก่อนที่จะย้ายกลับมายังญี่ปุ่นหรือไปยังประเทศอื่นๆ ต่อไปอีก ทางบริษัทฯ ฝึกอบรมผู้บริหารถึงวิธีการใช้ชีวิตในยุโรป และวิธีการทำงานท่ามกลางวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจแบบสากล ผู้บริหารชาวยุโรปของทางบริษัทฯ ก็ได้เรียนรู้ถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกันระหว่างประเทศ และที่ยิ่งไปกว่านั้นก็คือการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและหัวหน้าที่เป็นชาวญี่ปุ่น สิ่งหนึ่งที่ชาวยุโรปได้เรียนรู้ก็คือวิธีการทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ซึ่งความเชื่อใจเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างที่สุดในการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่น เพราะเมื่อเกิดความเชื่อใจแล้วก็จะได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบและอิสระที่จะกระทำการใดๆ ตามมา ความเชื่อใจสร้างขึ้นได้จากการทำงานหนัก (การให้เวลา ทั้งในและนอกเวลางาน) ความจงรักภักดี และการเตรียมพร้อมเสมอ (เมื่อถูกต้องการตัว) เหนือสิ่งอื่นใด คือการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากสำหรับสังคมยุโรปที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่า

ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความเข้าใจในวัฒนธรรมสำหรับการทำธุรกิจในโลกปัจจุบัน แต่ยังไม่ได้อธิบายให้รู้ว่าคุณเข้าใจนั้นคืออะไร ลองหาหนังสือเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้มาอ่านดูแล้วคุณจะได้

เห็นว่าคำจำกัดความนั้นมีอยู่หลากหลายมาก ตั้งแต่แบบนักวิชาการไปจนถึงแบบเก๋ไก๋คมคาย คำจำกัดความหนึ่งที่เรารอบมากก็คือ “วัฒนธรรม คือ ซอฟต์แวร์ของจิตใจ” ในแง่ของคติการรบ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียบง่ายมากเพราะมีส่วนประกอบอยู่สองส่วนเท่านั้น ได้แก่

- วิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน
- ความคาดหวังของลูกค้าที่แตกต่างกัน

แต่ละแวดวงธุรกิจจะมีวิธีดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน ในวัฒนธรรมของผม ความสุภาพอาจมีความสำคัญมากกว่าการพูดอะไรตามตรง ดังนั้นผมจึงตอบรับเสมอ และไม่เคยปฏิเสธอะไรเลย อย่างดีคุณก็จะมองผมเป็นคนขี้ประจบ ถ้าแย่น้อยก็อาจจะเป็นคนโกหกสอพลอไปเลย แต่นโยบายการพูดตรงๆ ของคุณก็จะดูไม่สุภาพและเย่อหยิ่งในสายตาผม แบบนี้ก็ไม่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดี

นอกจากนี้ เรายังอาจจะมีคามคาดหวังเกี่ยวกับอีกฝ่ายที่แตกต่างกันอีกด้วย ในสังคมของผม การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผมไม่รู้จักคุณและไม่ชอบคุณ ผมจะทำงานกับคุณได้อย่างไร? ดังนั้นผมต้องการให้คุณมาพบกับผม ให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ ให้ของขวัญผม และเป็นเพื่อนกับผม แต่คุณกลับมีภารกิจต้องทำมากมาย คุณเลยอยากจะรีบประชุมให้จบๆ ไป จะได้ขึ้นเครื่องกลับบ้านหรือไปทำธุระที่อื่นต่อ คุณเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์นั้นเสียเวลามาก และเวลาที่เงินเป็นทองเสียด้วย ผมจึงรู้สึกว่าคุณไม่ใช่หุ้นส่วนทางธุรกิจที่ดีสำหรับผม เพราะคุณไม่เข้าใจความหมายของคำว่ามิตรภาพ คุณเองก็คิดว่าผมไม่ใช่หุ้นส่วนทางธุรกิจที่ดีเพราะมองว่าผมมีแต่เห็นความพอใจสำคัญกว่าธุรกิจเสมอ และทำให้คุณเสียเวลาอันมีค่าในฐานะผู้บริหารมากจนเกินไป ความคาดหวังทางธุรกิจของผมคือมิตรภาพ แต่ของคุณคือการทำงานให้เสร็จรวดเร็วที่สุด และสัมฤทธิ์ผลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

คำจำกัดความสองข้อของบทบาทของวัฒนธรรมที่มีต่อธุรกิจ ได้รับการสรุปไว้เรียบร้อยแล้วโดยคริสต์เลอร์ บริษัทมหาชนของรัฐ ด้วยประโยคต่อไปนี้ “วัฒนธรรมของเรา ก็คือวิธีการที่เรามองและทำสิ่งต่างๆ ในที่ของเรา” ซึ่งคำกล่าวนี้น่าบางครั้งก็ถูกเรียบเรียงใหม่ว่าเป็นทฤษฎีวัฒนธรรมแบบ “มุมมองและการกระทำ”

เดวิด โซโลมอนส์ เป็นชาวอังกฤษ เกิดและโตในเขตทางเหนือของลอนดอน ซึ่งเป็นที่อยู่ในปัจจุบันด้วย บิดาของเขาทำกิจการร้านขายของชำที่มีหลายๆ สาขา เดวิดพูดภาษาอังกฤษ สเปน ฝรั่งเศส และฮิบรูได้ และเคยอาศัยอยู่ในบาร์เซโลนา ซานฟรานซิสโก ฮาวาย และเทลอาวีฟ เดวิดเป็นผู้ดำเนินรายการท่องเที่ยวที่ชื่อ Fast Track ของ BBC World Service Television ในช่วงเกี่ยวกับวัฒนธรรม สำหรับเดวิดแล้ว การทำธุรกิจระหว่างประเทศก็คือการปรับมุมมองนั่นเอง หรือที่เขาเรียกว่าการเปลี่ยนวิธีคิด นักธุรกิจทุกคนต่างได้รับการฝึกฝนให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดี พวกนี้ได้รับการเลื่อนขั้น และถูกส่งไปยังต่างประเทศเพื่อให้ทำงานนั้นๆ ให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่บ่อยครั้ง พวกเขาต้องรู้สึกหงุดหงิดใจกับเรื่องราวที่ไม่ได้เตรียมรับมือมาก่อนมากมาย เช่น ทัศนคติที่แตกต่างในเรื่องเกี่ยวกับการรักษาเวลา การเจรจา และการตัดสินใจ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่พวกเขาคุ้นเคยเลย คำตอบนั้นง่ายนิดเดียว ผู้บริหารธุรกิจต้องได้รับการศึกษาในเรื่องวิธีการคิดแบบใหม่ นอกเหนือจากทักษะในการทำงานแล้ว พวกเขาต้องเพิ่มการคำนึงถึงวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ เข้าไปด้วย ถ้าพูดภาษาเราก็เรียกว่าต้องเรียนรู้ถึงกติกาการปรับเปลี่ยน

นอกเหนือจากทักษะในการทำงานแล้ว ผู้บริหารธุรกิจต้องเพิ่มการคำนึงถึงวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ เข้าไปด้วย

การเรียนรู้วิธีการคิดแบบใหม่ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เมื่อเราเริ่มตระหนักว่าบริษัทจำนวนมากกำลังต้องทำการตัดการควบคุมบางส่วน ของกระบวนการผลิตและการให้บริการออกไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปรากฏการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์

โรมัส ฟรีดแมน เป็นนักเขียนและนักข่าวของ New York Times ผู้ได้ทำการแจกแจงกระบวนการโลกาภิวัตน์ออกมา และได้กลายมาเป็นผู้สนับสนุนปรากฏการณ์ดังกล่าวอย่างแข็งขันคนหนึ่ง ในหนังสือที่มีอิทธิพลมากสองเล่มที่ชื่อว่า The Lexus and the Olive Tree และ The World is Flat เขาได้แสดงผ่านทางกรณีศึกษาที่น่าทึ่งมากมายกรณี ถึงลักษณะของการที่ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ได้กลายมาเป็นไม่เพียงแต่ความจำเป็นทางเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วเท่านั้น แต่ยังเป็นหนทางไปสู่การเกิดใหม่ของทั้งประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาเหมือนๆ กัน โลกาภิวัตน์นั้นเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนและเป็นที่ถกเถียงกันมาก มีองค์ประกอบเกี่ยวเนื่องที่ซับซ้อนทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เรามาลองดูกันว่างานนี้มีความหมายอย่างไรต่อกติกาการรบ และเพราะเหตุใดมันจึงทำให้ความเข้าใจวิธีการกระทำและความคาดหวังทางธุรกิจของสังคมอื่นๆ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ลองมาดูกรณีของประเทศอินเดียตามอย่างฟรีดแมนกัน

ความหมายของคำว่าโลกาภิวัตน์ก็คือ ถ้ามีส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ที่สามารถทำได้ในต่างประเทศด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะถูกทำเช่นนั้น

ประเทศอินเดียถือว่าอยู่แถวหน้าของกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะทำการค้ามากมายนับสหัสวรรษ ซึ่งเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในโลก และสหราชอาณาจักร ประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสี่หรือห้าของโลก

(อังกฤษแบ่งสองอันดับนี้กับฝรั่งเศสอยู่) รวมไปถึงออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดาและประเทศอื่นๆ ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาประจำชาติ ความหมายของคำว่าโลกาภิวัตน์ก็คือ ถ้ามีส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ที่สามารถทำได้ในต่างประเทศด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะถูกทำเช่นนั้น ดังนั้นงานจึงปาละต่างๆ เช่น การลดความไว้วางใจจากแพทย์ ก็สามารถทำได้โดยการส่งอีเมลไปที่อินเดีย ป้อนเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ แล้วส่งไปประมวลผล กระแสโลกาภิวัตน์ตามที่เรากำลังเห็นกันทุกวันนี้ กลายเป็นผลที่ได้จากเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารระหว่างประเทศมากขึ้นทุกที ซึ่งเห็นได้ชัดเจนที่สุดเมื่อเรามองดูบรรดาศูนย์บริการทางโทรศัพท์ที่ตั้งอยู่ในประเทศอินเดีย แต่ที่มีความสำคัญมากกว่านั้นหลายเท่าตัวก็คืองานเขียนโปรแกรมและประมวลผลข้อมูลที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งมีขนาดใหญ่โตมโหฬาร และมักกระทำโดยผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ที่ไม่จำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษเก่งก็ได้

บริษัทประกันภัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งกำลังจะตั้งบริษัทร่วมทุนในอินเดีย เราจึงมาฝึกอบรมคณะกรรมการบริษัท ทีมผู้รับผิดชอบโครงการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในการทำงานร่วมกับคนอินเดีย บุคลากรชาวอินเดียได้เริ่มทำงานที่สำคัญงานใหญ่ในอังกฤษเรียบร้อยแล้ว แต่สัญญาณยังไม่ได้เช่นกันเลย มาถึงขั้นนี้ ทุกอย่างกระทำบนพื้นฐานของความเชื่อใจเพียงอย่างเดียว และคณะกรรมการบริษัทก็ต้องยอมรับว่าความอดทนในการเจรจาต่อรองนั้นให้ผลคุ้มค่ามาก ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารชาวอังกฤษก็ต้องเรียนรู้ว่าความเข้าใจของพวกเขาในเรื่องแบบสินค้า คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบ อาจจะไม่เหมือนกับของหุ้นส่วนชาวอินเดียก็ได้ นอกจากนี้พวกเขายังได้เรียนรู้อีกว่าปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการส่งอีเมลหรือการประชุมทางไกลทางโทรศัพท์เพียงอย่างเดียวเสมอไป วัฒนธรรมอินเดียนั้นเน้นการสื่อสารต่อหน้าเป็นที่สุด พวกผู้บริหารจึงต้องขึ้นเครื่องบิน

ประชุมที่อื่นเดี๋ยยู่บ่่อยๆ เพื่อเน้นย้ำถึงกติกาการรบ รวมถึงจัดวางวิธีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และจัดทำข้อตกลงในเรื่องบริการ ทั้งหมดนี้ต้องใช้เวลามาก แต่ผลลัพธ์ที่ได้ก็คุ้มค่า ซึ่งก็คือแรงงานที่มีคุณสมบัติอย่างดีและมีความทุ่มเทสูง ในราคาค่าจ้างเพียงหนึ่งในสามของแรงงานในอังกฤษ บริษัทประกันแห่งนี้อาจกำลังทำใจยอมรับกับสิ่งที่ต้องเสียไปในการทำ ความเข้าใจและรับมือกับวัฒนธรรมของลูกจ้าง เพราะเล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหากสามารถหลอมรวมเข้ากับวิธีการดำเนินธุรกิจแบบอินเดียได้

ประเด็นสำคัญที่บริษัทต่างๆ ต้องตระหนักถึงก็คือ เวลาจ้างคนอื่นให้ทำส่วนใดส่วนหนึ่งของงานแทนนั้น คุณกำลังส่งผ่านบางส่วนของความรับผิดชอบในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการลูกค้า ไปยังคนที่อาจจะไม่ได้มองเห็นหรือมีค่านิยมและวิสัยในการบริหารแบบเดียวกับคุณเสียก็ได้

หลายๆ บริษัทไม่สามารถผ่านพ้นช่วงนี้ไปได้ ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมบริษัทร่วมทุนหรือการควบรวมกิจการระหว่างประเทศจึงประสบความล้มเหลวอยู่บ่อยๆ ประเด็นสำคัญที่บริษัทต่างๆ ต้องตระหนักถึงก็คือ เวลาจ้างคนอื่นให้ทำส่วนใดส่วนหนึ่งของงานแทนนั้น คุณกำลังส่งผ่านบางส่วนของความรับผิดชอบในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการลูกค้า ไปยังคนที่อาจจะไม่ได้มองเห็นหรือมีค่านิยมและวิสัยในการบริหารแบบเดียวกับคุณเสียก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นการเสี่ยงมากและไม่น่ากระทำเลย ที่จะไม่ศึกษาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารจัดการของซัพพลายเออร์หรือลูกค้ารายใหม่ของคุณ แล้วเหมาเอาว่ารูปแบบการบริหารแบบสากลที่ประยุกต์ใช้กับทุกสถานการณ์นั้นจะใช้ได้ผล นี่คือเหตุผลว่าทำไมการทำธุรกิจระหว่างประเทศโดยไม่ทำความเข้าใจวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของท้องถิ่น จึงเป็นการทำธุรกิจที่เสี่ยง

การทำธุรกิจระหว่างประเทศโดยไม่ทำความเข้าใจวัฒนธรรม
การดำเนินธุรกิจของท้องถิ่น เป็นการทำธุรกิจที่เสี่ยง

มีงานโฆษณาใน The Economist ขึ้นหนึ่งเมื่อเร็วๆ นี้ กล่าวว่า
“ความเข้าใจในวัฒนธรรม คือพลังขับเคลื่อนโลกาภิวัตน์”

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ผู้บริหารมักพบก็คือ วัฒนธรรมอะไรล่ะ?
วิธีที่ดีที่สุดที่จะค้นหาวิธีการเข้าถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างคืออะไร? มีทฤษฎี
หลักการอะไรให้ใช้ได้บ้างหรือเปล่า? คำตอบก็คือ มีสิ เราจะพูดถึงวิธีการ
ไขรหัสวัฒนธรรมต่อไปในบทที่ 2

บทสรุป

- การทำธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการ
เข้าถึงวัฒนธรรมให้ถูกต้อง
- วัฒนธรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการที่ต่างกัน และความ
คาดหวังของลูกค้ายิ่งต่างกัน สำหรับในแต่ละชุมชน
- หากต้องการทำธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จในทุก
วันนี้ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมของลูกค้ายิ่ง นอก
เหนือไปจากสิ่งที่จำเป็นในการส่งมอบสินค้าและบริการสำหรับ
โครงการ
- โลกาภิวัตน์ หมายถึง การยกบางส่วนของธุรกิจคุณไปให้คนต่างชาติ
ช่วยเหลือ
- การไม่ทำความเข้าใจวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของหุ้นส่วน ถือ
เป็นการเสี่ยงอย่างไร้ความรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

2

วิธีการใช้รหัสทุกวัฒนธรรมในโลก

วิธีการบริหารทุกวัฒนธรรมในโลก

ในการจะทำธุรกิจระดับนานาชาตินั้น แค่เข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้โมเดลการทำธุรกิจแบบสากลเพียงอย่างเดียวคงไม่พอ คุณต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ด้วย

- หลุมพรางของการยกตัวอย่าง
- โมเดล “ความเข้าใจ”
- องค์ประกอบสามประการของวัฒนธรรม
- 5C เกี่ยวกับวัฒนธรรม
- การเหมารวมและการมองภาพรวม
- เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ และความพิการ

หลุมพรางของการยกตัวอย่าง

การเรียนวิชาบริหารจัดการก็คือการทำความเข้าใจโมเดลการบริหาร และนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจ แล้วมีโมเดลในลักษณะเดียวกันให้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบอื่นๆ บ้างไหม? จอห์น พาร์เรอร์ มีสูตรสำเร็จที่ได้ผล ซึ่งเขาใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหาร

ธนาคารที่ The Square Mile ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางการเงินของย่านธุรกิจ
ในกรุงลอนดอน ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและคุณสมบัติความเป็น
ผู้นำ โปรแกรมฝึกอบรมระยะเวลา 2-3 วันที่บริษัทของเขา (POD) เคยจัด
โดยทั่วไปนั้น อาจประกอบไปด้วยโมเดล TTI (Task, Team and Individual)
โมเดลทีมงานในอุดมคติของเบลบิน และแนวคิดจากแหล่งที่มาอื่นๆ ฟาร์เรอร์
ใช้วิธีจัดกิจกรรมขึ้น แสดงให้เห็นบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม แล้วจาก
นั้นจึงแสดงวิธีการนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจธนาคาร ผู้เข้ารับการอบรมก็
ชอบกับวิธีการแบบสบายๆ แต่มีระบบแบบแผนที่ฟาร์เรอร์และที่ปรึกษา
ของเขานำมาใช้ในการฝึกอบรมทางธุรกิจ

ฟาร์เรอร์กล่าวว่ากุญแจสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมใดๆ ก็ตามประสบ
ผลสำเร็จอยู่ที่วิธีการเล่าเรื่อง ซึ่งหมายถึงเรื่องราวที่ทอดยาวตลอดโปรแกรม
การอบรม และทำหน้าที่เชื่อมแต่ละส่วนเข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว โดยมี
ประเด็นหลักต่างๆ ให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจ
ของตนเองได้ สำหรับฟาร์เรอร์และอีกหลายๆ คน พวกเขามองว่าการฝึ
กอบรมด้านวัฒนธรรมในอดีตนั้นขาดการเชื่อมต่อดังที่กล่าวมา ผู้เข้ารับ
การอบรมจะได้รับการนำเสนอรายละเอียดต่างๆ มากมายจนเกินไป รวม
ถึงข้อมูลปลีกย่อยที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ทำให้ยากที่จะทำให้พวกเขารู้สึก
ได้ว่าจะสามารถเข้าใจวิธีการรับมือกับวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจแบบใหม่
ได้อย่างรวดเร็ว เรียกสั้นๆ ได้ว่าการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมในอดีตนั้นเน้น
การยกตัวอย่างมากจนเกินไป

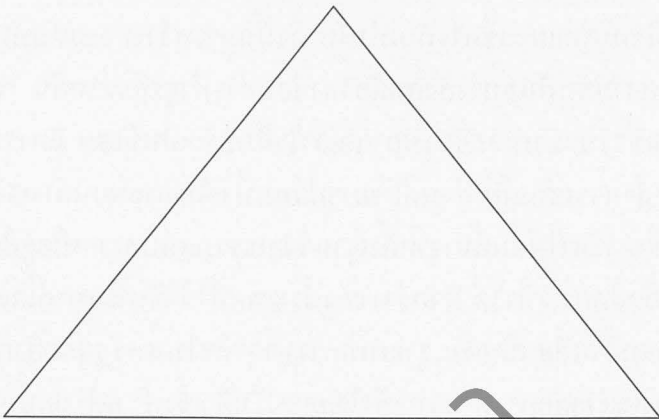
ฟาร์เรอร์จึงตั้งคำถามว่าจะเป็นไปได้ไหมที่จะหาวิธีการเล่าเรื่องแบบใด
แบบหนึ่งที่จะทำให้นักธุรกิจทุกคนสามารถทำความเข้าใจวัฒนธรรมได้?
และไม่ใช่ว่าวัฒนธรรมเดียว แต่หมายถึงทุกวัฒนธรรมในโลก? มีรูปแบบ
ทฤษฎีอะไรให้นำไปประยุกต์ใช้ได้ไหม?

คำตอบก็คือมีวิธีการตายตัวแบบที่ฟาร์เรอร์ต้องการอยู่สองวิธี วิธีแรกก็คือการใช้โมเดล “ความเชื่อใจ” ส่วนอีกวิธีก็คือการใช้ “5C เกี่ยวกับวัฒนธรรม” ถ้านำสองวิธีนี้มาใช้ควบคู่กันก็จะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การทำความเข้าใจและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมใดๆ ก็ได้

โมเดล “ความเชื่อใจ”

เมื่อสมัยที่ตลาดหุ้นลอนดอนเพิ่งเปิดทำการใหม่ๆ บรรดานายหน้าซื้อขายจะถือป้ายติดกันว่า “คำพูดของผมนั้นมีค่าเท่ากับสัญญาซื้อขาย” สำหรับกรณีที่ไม่ซับซ้อนขนาดนั้น อาจกล่าวได้ว่าคนมีเกียรติสามารถทำการแลกเปลี่ยนเงินตราโดยสัญญาปากเปล่าเพียงอย่างเดียวก็ได้ แม้ทุกวันนี้องค์ประกอบสำคัญของตลาดหุ้นใดๆ ก็ตามในโลกจะเป็นส่วนสำนักงานเบื้องหลัง ซึ่งทำหน้าที่จัดการกับงานเอกสารที่ส่งเข้ามาโดยนักค้าหุ้นที่ทำงานเบื้องหน้าอยู่ในห้องซื้อขาย แต่การติดต่อธุรกิจระหว่างประเทศยังต้องอาศัยความไว้วางใจอยู่อย่างมากจนน่าแปลกใจ ความเชื่อใจนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นจากองค์ประกอบสองอย่าง ได้แก่ ความเป็นมิตรและความน่าเชื่อถือ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองมักแสดงออกมาเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ความเชื่อใจ



ความเป็นมิตร

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ความน่าเชื่อถือ

การปรับวิธีการสื่อสารให้ตรงกัน

แผนภูมิ “ความเชื่อใจ”

ความเป็นมิตร หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในบางแวดวงธุรกิจ สิ่งนี้สร้างขึ้นได้โดยการทำงานให้ดี คนเราพบปะกันทำงานด้วยกันอาจจะไปทานข้าวด้วยกันบ้าง อาจจะมีการไปติดกอล์ฟกัน และถึงขั้นพาครอบครัวมาสังสรรค์เป็นเพื่อนกันเมื่อเวลาผ่านไป ประเด็นก็คือความสัมพันธ์นั้นก่อตัวขึ้นและถูกกระชับให้แน่นแฟ้นผ่านการทำงาน ถ้าไม่มีการทำงานร่วมกัน ก็จะไม่เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมขึ้น อย่งไรงานก็ต้องมาก่อน และส่วนมากถ้าความสัมพันธ์ในการทำงานไม่ดีก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางสังคมหยุดไปด้วยรูปแบบนี้เกิดขึ้นเป็นส่วนมากในประเทศทางตอนเหนือของยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ สิ่งที่คุณต้องทำความเข้าใจในประเทศเหล่านี้ก็คือพิธีกรรมและสัญญาณที่แสดงถึงการพัฒนาจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจไปเป็นความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งอาจจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก

อีกข้อหนึ่งก็คือวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่เชื่อว่าคุณจะทำธุรกิจได้กับคนที่ชอบพอและเชื่อใจกันเท่านั้น ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ทางสังคมต้องมาก่อนการทำธุรกิจร่วมกัน ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะมีการเอาอกเอาใจกันมากเป็นพิเศษ มีการร่วมดื่มกินและสังสรรค์กันเป็นส่วนต่อขยายส่วนหนึ่งของกระบวนการเจรจาทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้คนที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมแบบทางเหนือรู้สึกอึดอัดใจและอึดอัดกระเป๋ได้ ตัวอย่างของประเทศที่ใช้วิธีการแบบนี้ก็เช่น จีน ญี่ปุ่น และรัสเซีย เป็นต้น รูปแบบการทำธุรกิจในสหรัฐและอังกฤษนั้นค่อนข้างจะง่ายต่อการทำความเข้าใจและปรับตัวเข้าหา แต่รูปแบบที่ถือว่า “สังสรรค์มาก่อน” นั้นต้องใช้ความพยายามในการปรับตัวอย่างมาก แต่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำถ้าอยากจะได้ประสบความสำเร็จ สำหรับจอห์นนี่ คิม นักธุรกิจชาวเกาหลีที่ทำงานอยู่ในจีนว่า เขาบอกว่ากระบวนการเช่นนี้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว “จงสร้างความสัมพันธ์ให้ดี แล้วธุรกิจจะตามมาเอง”

อีกมุมหนึ่งที่เหลือของสามเหลี่ยม “ความเชื่อใจ” ก็คือความน่าเชื่อถือ ซึ่งหมายถึงวิธีการแสดงออกถึงความสามารถของคุณนั่นเอง คุณมีวิธีการแสดงให้เห็นว่าคุณหมายความว่าอย่างไร? วิธีหนึ่งก็คือการปรับวิธีการสื่อสารให้ตรงกับอีกฝ่าย โดยดูว่าเขามีวิธีการสื่อสารอย่างไร แล้วก็ลอกเลียนมา (ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในบทที่ 4 และ 5) ส่วนเทคนิคอีกอย่างก็คือการนำทัศนคติและค่านิยมหลักๆ ของลูกค้ามาปรับใช้ และตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้น ซึ่งวิธีนี้จะกล่าวถึงต่อไปในบทนี้

แผนภูมิ “ความเชื่อใจ” แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำ แต่ไม่ได้บอกถึงวิธีการทำ ในการจะรับมือกับวัฒนธรรมที่แตกต่างให้ได้นั้น คุณต้องทำความเข้าใจสามส่วนของวัฒนธรรมดังกล่าวให้ได้ก่อน:

- ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ
- ทักษะคิดและค่านิยมของคนในประเทศ
- พฤติกรรมของพวกเขา

นี่คือองค์ประกอบสามประการของการทำความเข้าใจวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง

องค์ประกอบสามประการของวัฒนธรรม



ความสำคัญของความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม

การเข้าสังคมมีความสำคัญมากต่อการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และการรู้จักเรื่องราวพื้นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมของเขาก็เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการเข้าสังคมให้ประสบผลสำเร็จ คุณคงจะรู้สึกงำมากถ้าเดินเข้าไปในผับแห่งหนึ่งแล้วไม่รู้จักริชาจ่ายค่าเครื่องดื่มที่นั่นใช่ไหม? ถ้าอย่างนั้นคุณจะไปยังอีกประเทศหนึ่งโดยที่ยังไม่รู้จักสกุลเงินหรือชื่อเมืองหลวงของ

ประเทศนั้นได้อย่างไร? เวลาไปติดต่อธุรกิจในประเทศ คุณต้องทำท่าเหมือนกันว่าได้ทำการบ้านมาบ้าง อย่างน้อยต้องรู้ชื่อประธานาธิบดีหรือผู้นำรัฐบาลของประเทศนั้น สกุลเงิน กีฬาประจำชาติ (ซึ่งไม่ใช่ฟุตบอลเสมอไป) และชื่อทีมอันดับต้นๆ และถ้าเป็นไปได้ ลองหารายละเอียดเกี่ยวกับคาราหรือนักกีฬาต่างๆ ของที่นั่นสักคนสองคนก็จะดี นี่คือองค์ประกอบพื้นฐานของการเข้าสังคม ไม่มีอะไรจะทำให้บทสนทนาหยุดชะงักได้เท่ากับการที่มีคนพูดชื่อบุคคลหรือทีมอะไรขึ้นมาสักอย่างแล้วคุณถามขึ้นมาว่า “ขอโทษทีริล มาดริดนี่คืออะไรหรือครับ?” (คำตอบก็คือชื่อของหนึ่งในสองทีมฟุตบอลชั้นนำของมาดริด อีกทีมหนึ่งก็คือแอตเลติโก มาดริด)

หัวข้อการสนทนาที่เป็นประโยชน์และเรื่องต้องห้าม

กับคนที่รู้จักสนิทสนมกัน คุณจะไม่ค่อยมีเรื่องต้องห้ามในบทสนทนาสักเท่าไร แต่กับคนที่รู้จักกันใหม่ๆ อาจมีบางเรื่องที่ทำให้ดูเหมือนคุณละลาบละล้วงหรือเสียมารยาทมากเกินไป เป็นการดีถ้าจะทำการค้นคว้าสักหน่อยว่าควรจะพูดเรื่องอะไรและหลีกเลี่ยงเรื่องอะไรดี บางหัวข้ออาจทำให้ทุกคนอยากคุยด้วย แต่บางหัวข้อก็นำไปสู่สถานการณ์เสียเปรียบจนน่าอึดอัด และเรื่องพวกนี้ไม่ได้เหมือนกันทุกแห่ง ในบางประเทศ เช่น จีน หรืออิตาลี คุณสามารถพูดคุยเรื่องอาหารและของกินเฉพาะถิ่นได้ไม่รู้จบ สำหรับในอิตาลี คุณสามารถถามเกี่ยวกับครอบครัวได้ แต่ในจีนเรื่องนี้กลายเป็นเรื่องละเอียดอ่อนกว่ามากเนื่องจากนโยบายให้มีลูกคนเดียว แต่คุณสามารถคุยเรื่องการศึกษาของเด็กได้ เพราะเป็นเรื่องที่ทุกคนคร่ำไถ่ความสำคัญอยู่แล้ว หัวข้อการสนทนาที่ถือเป็นเรื่องธรรมดาๆ ในอังกฤษ หรือสหรัฐ อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับหรือเป็นเรื่องต้องห้ามด้วยซ้ำในประเทศอื่นๆ นอกจากนี้ยังจะเป็นการดีด้วยถ้าคุณรู้จักหาแหล่งข้อมูลหลักๆ ของประเทศนั้นๆ คว้าผู้คนติดตามข่าวสารและข้อมูลพื้นฐานสำหรับชีวิตประจำ

วันจากที่ไหนกัน และเนื่องจากสื่อมีอิทธิพลต่อความคิดและบทสนทนาของผู้คนเป็นอย่างมาก คุณก็น่าจะรู้จักชื่อของสื่อหลักๆ ของที่นั่นเอาไว้บ้างก็ดี

ใช้สนามบินเป็นแหล่งข้อมูล

จอร์จิน่า ฮาเวิร์ด เป็นที่ปรึกษาทางด้านภาษาและวัฒนธรรมอยู่ในประเทศสเปน บริษัท The Pyrenean Experience ของเธอให้บริการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อการบริหารจัดการและภาษาบริเวณเทือกเขาพิเรนีสในแคว้นบาสก์ของสเปน

เวลาจอร์จิน่าเดินทางไปถึงสนามบินหรือสถานีรถไฟที่ไหนเป็นครั้งแรก เธอจะกวาดตามองหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นที่วางอยู่บนแผง ในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่ายขายระหว่างประเทศและนักเข้าสังคมที่มีทักษะสูง จอร์จิน่าจะสังเกตว่าเล่มไหนวางอยู่ในตำแหน่งที่เด่นที่สุด และถ้าหนังสือพิมพ์เล่มนั้นเป็นภาษาที่เธอไม่เข้าใจ เธอก็จะมองหาชื่อหรือภาพที่รู้จัก เพื่อที่จะได้สามารถนำไปพูดถึงหรือตั้งคำถามได้เป็นการสร้างบทสนทนา การเข้าสังคมก็คือการทำตัวให้ดูคุ้นเคยนั่นเอง ให้ดูเหมือนเป็นเฟรนด์เจอร์จีนหนึ่งในห้องผู้คนจะได้รู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ใกล้คุณ ถ้าคุณแสดงความคุ้นเคยกับสื่อหลักๆ ของประเทศนั้น แม้จะเพียงผิวเผินก็ตาม และแสดงความสนใจสักหน่อย คนก็จะรู้สึกว่ “โอ คุณรู้จักประเทศเราด้วย!” ในทันที สิ่งเหล่านี้อาจจะไม่เป็นจริงในทุกกรณี แต่อย่างน้อยการค้นคว้าข้อมูลของจอร์จิน่าก็สร้างโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมให้กับเธอ

นอกจากนี้จอร์จิน่ายังมีเทคนิคอื่นๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่แทบจะไม่ปรากฏให้เห็นของแต่ละประเทศอีก นั่นคือเวลาอยู่ที่สนามบินเธอจะสังเกตผู้คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่กำลังรอรับผู้โดยสารขาเข้า ว่าพวกเขาจำรายหรือยากจน มีผู้หญิงกี่คน มาเป็นครอบครัวหรือมาคนเดียว สไตล์

การแต่งตัว ฯลฯ รายละเอียดเหล่านี้ทำให้เธอได้ข้อสังเกตที่นำไปทดสอบในบทสนทนาได้

กลยุทธ์แบบเดียวกันถูกนำไปใช้เวลาจอร์จินาไปถึงบริษัทต่างๆ เป็นครั้งแรกด้วย ตั้งแต่ตรงทางเข้า เธอจะสังเกตดูวิธีการที่คนอื่นๆ พูดคุย ทักทายกับพนักงานต้อนรับ (ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการประเมินบรรยากาศและระดับความเป็นทางการของแต่ละบริษัท) รวมถึงกวาดสายตาดูสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับธุรกิจการค้าที่วางอยู่แถวๆ นั้น เพื่อใช้อ้างอิงถึงธุรกิจของบริษัทที่เธอกำลังไปติดต่อด้วย นอกจากนี้จอร์จินาจะสังเกตสิ่งที่โชว์อยู่บนฝาผนัง ว่ามีประกาศนียบัตร รางวัล รูปภาพของบริษัท หรือภาพการสนับสนุนกิจกรรมอะไรบ้าง สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะสร้างความรู้สึกรากเริ่มให้กับเธอว่าองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างไร และอาจใช้เป็นหัวข้อในการสนทนาได้ เหนือสิ่งอื่นใดคือเธอกำลังแสดงความสนใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าอยากให้เห็น

“คุณเคยได้ยินเรื่องนี้หรือยัง...?”

คนเราทุกคนมีอารมณ์ขัน และใครๆ ก็ชอบเรื่องขำขันกันทั้งนั้น แต่ปัญหาก็คือทุกคนไม่ได้ขำในเรื่องเดียวกัน และบางทีก็ไม่ชอบการเล่นมุขในสถานการณ์เดียวกับที่คุณชอบ อารมณ์ขันแบบอังกฤษนั้นก็มีหลากหลาย แต่สุดท้ายแล้วก็มักลงเอยที่การเสียดสีประชดประชัน ซึ่งทำให้ยากที่คนต่างชาติจะเข้าใจด้วย แม้จะรู้ภาษาอังกฤษดีพอที่จะเข้าใจความหมายก็ตาม

และที่ยิ่งแย่ไปกว่านั้นก็คือคนอังกฤษชอบใช้มุขตลกในระหว่างการประชุมธุรกิจเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศ ขจัดสถานการณ์ตึงเครียด หรือเพื่อลดการวางท่าใส่กัน แต่สำหรับในประเทศที่ถือว่าการประชุมต้องมีความจริงจัง อารมณ์ขันแบบอังกฤษอาจจะดูไม่เหมาะสมและแสดงถึงความไม่เอาจริงหรือไม่ใส่ใจก็ได้ ผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

จึงแนะนำว่ามุขตลกนั้นให้เก็บไว้เล่นในบาร์ แล้วใช้เสนอห้มาทดแทน จนกว่าคุณจะรู้จักคนที่ติดต่อด้วยเป็นอย่างดีแล้ว แม้กระทั่งวิกีก้าวเปิดสุนทรพจน์แบบอังกฤษที่ใช้กันมาแต่โบราณที่ว่า “วันนี้ทำให้ผมนึกถึงเรื่องของ...” แล้วก็ตามด้วยเรื่องตลกสักเรื่องนั้น อาจจะใช้ไม่ได้กับบางสถานที่ที่ต้องการความจริงจังมากกว่า

การเตรียมตัวก่อนเดินทาง

แล้วคุณจะรู้เรื่องพวกนี้ได้อย่างไร? แทนที่จะใช้เวลาอันมีค่าไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางอิเล็กทรอนิกส์ คุณยังต้องมานั่งศึกษาเกี่ยวกับมารยาททางธุรกิจด้วยหรือไม่? คนที่เป็นมืออาชีพเขาเตรียมตัวรับมือกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างไร?

กิโม แซสซี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการค้าต่างประเทศของฟินแลนด์ ต้องพบปะกับนักธุรกิจและข้าราชการชาวต่างประเทศทั้งในสหภาพยุโรปและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก นอกเหนือจากการทำความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจแล้ว แซสซียังทำการวางแผนสำหรับการเข้าสังคมด้วยเวลาที่ไปเยือนประเทศอื่นๆ อย่างเป็นทางการ

“การเรียนรู้สักหน่อยเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมของประเทศที่คุณจะไปเยือนนั้นมีประโยชน์เสมอ” แซสซีกล่าว “สิ่งที่สำคัญมากอีกอย่างก็คือการศึกษาประวัติย่อของคนที่คุณจะไปพบ เพื่อที่จะได้รู้ภูมิหลังของเขาและสามารถคุยกันได้ในเรื่องที่เขาน่าจะมีความสนใจมากที่สุด เวลาผมไปพบบรรดารัฐมนตรี การสร้างบรรยากาศให้ดีตั้งแต่ตอนต้นเป็นสิ่งสำคัญมาก และการจะทำเช่นนั้นได้คุณต้องรู้จักการพูดคุยในเรื่องทั่วไป และเรื่องที่คุณสามารถที่จะมีความเห็นตรงกันกับคู่สนทนาได้”

ปีเตอร์ เวสเทอร์lund เจ้าของธุรกิจด้านไอทีชาวฟินแลนด์ กล่าวย้ำแนวคิดแบบเดียวกับแซสซี

“โดยทั่วไป ถ้าเป็นประเทศใหม่ ผมจะซื้อหนังสือสักเล่ม” เขากล่าว
“แต่เดี๋ยวนี้นักค้าใช้วิธีเข้าโฮมเพจ ของประเทศนั้นๆ ในอินเทอร์เน็ต และ
ผมก็จะพยายามคุยกับคนที่เคยไปที่นั่นมาก่อนและมีความรู้เกี่ยวกับสถานที่
และผู้คนที่นั่น”

ต่อไปนี้เป็นรายการสิ่งที่คุณจะสามารถทำได้:

- ซื้อหนังสือ: แผนกหนังสือธุรกิจของร้าน WH Smith หรือที่เรียก
กันอีกอย่างว่าคณะบริหารธุรกิจแห่งฮิธโรว์ จะมีหนังสืออยู่เป็น
จำนวนมาก ร้านหนังสือตามสนามบินที่อื่นๆ ก็เช่นกัน
- ถามเพื่อนร่วมงานที่เคยไปประเทศนั้นๆ ถึงสามสิ่งที่สำคัญที่สุด
ที่ควรทำและควรหลีกเลี่ยงในความคิดของพวกเขา
- ท่องเว็บ ใส่ชื่อประเทศนั้นๆ ลงไปในเว็บที่ใช้ค้นหาข้อมูล แล้ว
ทำการดาวน์โหลดข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และ
มารยาทในการดำเนินธุรกิจของที่นั่น วิธีการหนึ่งที่เป็นประโยชน์
มากก็คือการพิมพ์คำว่าวัฒนธรรมการทำธุรกิจในอินเดีย (หรือ
ประเทศอื่นๆ ที่คุณกำลังจะไป) ลงในเว็บ Google
- เรียนรู้ประโยคง่ายๆ ในภาษานั้น เช่น สวัสดี ลาก่อน ได้โปรด
ขอบคุณ สบายดีไหม? สบายดีครับ/ค่ะ ขอขอบคุณ ขอโทษครับ/ค่ะ
คุณพูดภาษาอังกฤษได้ไหม? ประโยคพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยแสดง
การให้เกียรติเจ้าภาพ และแสดงให้เห็นว่าคุณไม่ได้คาดหวังให้เขา
พูดภาษาอังกฤษกับคุณโดยอัตโนมัติ แม้จริงๆ แล้วคุณจะคาดหวัง
เช่นนั้นก็ตาม (เรื่องนี้จะกล่าวต่อไปในบทที่ 4)
- ใช้ข้อมูลย่อที่ให้ไว้ท้ายหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเราได้ให้ข้อมูลที่จำเป็น
เกี่ยวกับประเทศเศรษฐกิจหลักๆ ของโลก 10 ประเทศเอาไว้ และ

เราจะเพิ่มประเทศอื่นๆ มากขึ้นในเว็บไซต์และในหนังสือเล่มต่อไปของชุดนี้

อย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดแล้ว คิโม แซสซีกกล่าวว่า “คุณจะเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ ดังนั้นเวลาเดินทาง คุณจะสังเกตเห็นได้เองว่าจะอะไรที่เหมาะสมสำหรับทุกๆ ประเทศ และอะไรคือสิ่งที่เป็นประโยชน์” เหนือสิ่งอื่นใด ปีเตอร์ เวสเตอร์lund เสริมว่า “จงทำตัวให้เป็นธรรมชาติ แต่ต้องทำความรู้จักกับประเทศนั้นๆ และคนของเขาด้วย”

การทำความเข้าใจค่านิยมและทัศนคติ

ค่านิยมและทัศนคติ เป็นส่วนที่สองขององค์ประกอบสามประการในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของเรา เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดสิ่งที่ลีซ คาปัวร์ ผู้ฝึกสอนชาวอินเดีย เรียกว่า “จิตวิญญาณของประเทศ” และเป็นตัวกำหนดความคาดหวังที่ถูกค่าและหุ่นส่วนมีต่ออีกฝ่าย ตลอดจนพฤติกรรมการทำธุรกิจของพวกเขา นอกจากนี้ ค่านิยมและทัศนคดียังเป็น C ตัวที่สามในกรอบทฤษฎีธุรกิจสำหรับการเรียนรู้วัฒนธรรมของเราอีกด้วย การตระหนักถึงและตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการสร้างความกลมเกลียวกันทางวัฒนธรรมสำหรับการค้าขาย การทำงานร่วมกันเป็นทีม การตั้งบริษัทร่วมทุน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบรวมกิจการ

การทำความเข้าใจพฤติกรรม

ค่านิยมและทัศนคติจะสะท้อนออกมาให้เห็นผ่านทางพฤติกรรมการทำธุรกิจ ถ้าคุณเชื่อในความสำคัญของชุมชนและความสัมพันธ์ พฤติกรรมหลักอย่างหนึ่งของคุณจะอยู่ที่การสร้างความเป็นมิตรกับหุ่นส่วนทางธุรกิจ ถ้าสังคมของคุณให้ความสำคัญกับระบบ ความชัดเจน และความเป็นระเบียบ การเน้นที่ประสิทธิภาพของงานจะมีความสำคัญมากกว่าสำหรับคุณ หาก

ค่านิยมหลักของคุณอยู่ที่ความตรงไปตรงมา พฤติกรรมการทำธุรกิจของคุณ
ก็จะสะท้อนออกมาอย่างนั้น แต่ถ้าคุณนิยมความสุภาพและมารยาทมากกว่า
วิธีการของคุณก็จะเป็นไปในทางอ้อมแทน การทำความเข้าใจคุณลักษณะ
ทางธุรกิจของประเทศหนึ่งๆ และการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงจุดที่การ
สื่อสารอาจติดขัด กล่าวคือ รู้ถึงการจัดการกับปัญหาทุกอย่าง เป็นทักษะที่
สำคัญมากสำหรับผู้บริหารระหว่างประเทศ

ความจำเป็นที่ต้องมีโมเดลธุรกิจในเชิงวัฒนธรรม

ที่ผ่านมาเราได้ให้รูปแบบทฤษฎีไว้สองรูปแบบ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการทำ
ความเข้าใจวัฒนธรรมสามารถช่วยเสริมหรือบั่นทอนประสิทธิภาพของ
การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้อย่างไรบ้าง โดยเริ่มแรกเราได้แนะนำให้
รู้จักกับโมเดล “ความเชื่อใจ” สำหรับวัฒนธรรมการทำธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็น
ว่าความเชื่อใจนั้นสรางขึ้นจากความเป็นมิตรและความน่าเชื่อถือ จาก
นั้นเราก็ได้ระบุถึงองค์ประกอบสามประการที่ใช้สร้างความเป็นมิตรและ
ความน่าเชื่อถือ ได้แก่ การแสดงความใส่ใจด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมนั้นๆ การทำความเข้าใจค่านิยมและทัศนคติ และการทำความเข้าใจ
พฤติกรรมการทำธุรกิจ คราวนี้เราจะไปต่อกันที่กรอบทฤษฎีที่แสดง
กระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการสร้างและการใช้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม
ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งเราเรียกกรอบทฤษฎีนี้ว่า 5C

5C เกี่ยวกับวัฒนธรรม

ทฤษฎี 5C จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่เรียบง่ายและชัดเจนในการบ่ม
เพาะความเชี่ยวชาญของคุณเองทางด้านวัฒนธรรม และในการเลือกสรร
ข้อมูลและความเข้าใจที่จำเป็นเพื่อการไร้ให้วัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจใดๆ
ก็ตามในโลกนี้ ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สามารถจัดระเบียบ

และทำความเข้าใจความรู้ของตนเองได้ และช่วยให้ผู้บริหารที่ยังค่อนข้าง
จะเป็นมือใหม่ในเวทีระหว่างประเทศพอจะจับต้นชนปลายถูกในเรื่องที่โดย
ปกติแล้วเป็นเพียงสัญญาณและความรู้สึกที่สลับซับซ้อนน่าเวียนหัว

5C ที่ว่านั้นได้แก่:

- ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural knowledge)
อะไรคือข้อมูลพื้นฐานที่คุณต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม
ที่แตกต่าง เพื่อที่จะแสดงความใส่ใจและความคุ้นเคยกับรูปแบบ
ชีวิตประจำวันของวัฒนธรรมนั้นๆ?
- พฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Cultural behaviour)
คุณจะระบุถึงคุณลักษณะพื้นฐานของประเทศที่คุณกำลังติดต่อ
ธุรกิจด้วยและนำมาเปรียบเทียบกับประเทศของคุณเองได้อย่างไร?
- ค่านิยมและทัศนคติทางวัฒนธรรม (Cultural values and attitudes)
คุณจะระบุถึงสิ่งที่ทำให้แวดวงธุรกิจหนึ่งๆ เกิดความพึงพอใจ และ
สิ่งที่ทำให้พวกเขาเฉยเมยได้อย่างไร?
- ความชอบทางวัฒนธรรม (Cultural preferences)
คุณจะหาเหตุผลให้กับความชอบทางวัฒนธรรมของคุณเอง แล้ว
นำไปเปรียบเทียบกับของประเทศที่คุณติดต่อธุรกิจด้วยได้อย่างไร?
และจะคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาหรือแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้
อย่างไร?
- การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural adaptation)
อะไรคือความแตกต่างทางวัฒนธรรมหลักๆ หกด้าน ซึ่งส่งผล
ให้การติดต่อสื่อสารหยุดชะงักได้? แล้วคุณจะปรับตัว หรือฝึก
ให้คนอื่นปรับตัวเข้าหาคุณได้อย่างไร?

ไม่ว่าคุณจะติดต่อกับธุรกิจกับประเทศใดๆ ก็ตาม ถ้าทำตามขั้นตอนทั้ง ห้านี้ จะทำให้คุณสามารถสร้างความรู้เกี่ยวกับผู้ที่คุณจะพบเจอและสร้างความมั่นใจในการรับมือกับพวกเขาได้ ในบทความต่อไป เราจะแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน แต่ก่อนอื่นมีปัจจัยประการหนึ่งที่คุณต้องคำนึงถึงก่อนที่จะไปสู่อันต่อไป

การเหมารวมและการมองภาพรวม

เราอาจเหมารวมเอาได้ง่ายๆ ว่าคนทุกคนจากแวดวงธุรกิจที่แตกต่างกันนั้นเป็นเหมือนกันหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเกิดปัญหา ดังนั้นกฎข้อหนึ่งในเรื่องวัฒนธรรมก็คือ อย่าลืมนึกเป็นอันขาดว่าคนเราแต่ละคนเป็นปัจเจก ทุกคนไม่ได้เป็นไปตามคุณลักษณะทางวัฒนธรรมไปเสียทุกเรื่อง และในทางตรงกันข้าม คนที่ดูเหมือนจะหลอมรวมเข้ากับวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของคุณได้เป็นอย่างดีอยู่ อาจจะลุกขึ้นมาทำอะไรตามแบบวัฒนธรรมของเขา ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับของคุณเลยก็ได้

วิแกรมเป็นชาวอินเดีย และเป็นช่างภาพแฟชั่นและบันเทิงที่ประสบความสำเร็จมากคนหนึ่ง กรณียของเขาเป็นตัวอย่างที่ดีของวัฒนธรรมสากลที่ไม่ได้รับการยอมรับในที่ถนัด วิแกรมเกิด เติบโต และเรียนหนังสือจนจบระดับชั้นอุดมศึกษาในเมืองมุมไบ จากนั้นได้ไปศึกษาต่อด้านการถ่ายภาพที่ลอนดอน และได้ทำงานถ่ายภาพแฟชั่นในนิวยอร์ก ก่อนที่จะกลับไปยังวงการหนังสือตลกในมุมไบ วิแกรมมีฐานะดีและใช้ชีวิตแบบคนเมือง แต่เวลาที่ไปเยี่ยมครอบครัว พ่อแม่ของเขายังชอบถามว่าเมื่อไหร่จะหางานดีๆ ทำเสียที เพราะสำหรับครอบครัวชาวอินเดียแล้ว เป็นเรื่องสำคัญมากที่ลูกชายจะต้องทำธุรกิจการค้าให้ได้ดี หรือประกอบวิชาชีพที่ได้รับการนับหน้าถือตา ซึ่งการถ่ายภาพและงานภาพยนตร์นั้นไม่ใช่ทั้งสองอย่าง

นี่ตาเกิดและโตในลอนดอน ปัจจุบันทำงานเป็นตัวแทนของบริษัท ประกันภัยชั้นนำแห่งหนึ่งของอังกฤษ เธอเพิ่งทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต้องประหลาดใจอย่างมากเมื่อไปขอลาหยุดระยะยาวเพื่อกลับอินเดีย ในช่วงเวลาที่ทางบริษัทต้องการตัวเธออย่างที่สุด “ทำไมต้องตอนนี้ด้วยล่ะ?” ผู้จัดการถาม นีตาตอบว่า “ถ้าไม่ไปตอนนี้ ฉันก็จะไม่ได้แต่งงาน” นีตากำลังพูดถึงตลาดคู่สมรส ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไม่อินเดียจะมีการวางตัวจัดงานแต่งงานกันระหว่างครอบครัว ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะต้องอยู่ที่นั่น การแต่งงานในอินเดียจำนวนมากเกิดจากการคลุมถุงชน และความเชื่อทางไสยศาสตร์ก็ยังมีบทบาทสำคัญต่อช่วงเวลาของพิธีหมั้นและแต่งงาน จะเห็นได้ว่าถ้าพูดถึงประเพณีเรื่องการหมั้นหมายและแต่งงานแล้ว นีตาจะหันกลับไปหาวัฒนธรรมดั้งเดิมของเธอเอง แม้จะอยู่ในฐานะผู้บริหารระหว่างประเทศก็ตาม

ตัวอย่างทั้งสองแสดงให้เห็นว่าคนเราอาจถูกจำกัดหรือได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางประเพณีได้อย่างสลับซับซ้อนเพียงไร และเพราะเหตุใดเราจึงต้องคำนึงถึงเรื่องเหล่านี้ด้วยเวลาที่มองคุณลักษณะทางวัฒนธรรม

ผลกระทบอย่างหนึ่งจากปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ก็คือคนเราทุกคนถูกผสมรวมกันทางวัฒนธรรม เราได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่หลากหลายผ่านการดูโทรทัศน์ ภาพยนตร์ เสื้อผ้าที่ใส่ และอาหารการกินตามร้านอาหารหรือที่บ้านโดยซื้อมาจากซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านแผงลอยต่างๆ ดังนั้นจึงสำคัญมากที่เราจะต้องสังเกตให้เห็นความแตกต่างระหว่างอิทธิพลทางวัฒนธรรมและประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งเราสามารถทำได้โดยการแยกแยะระหว่างการเหมารวมและการมองภาพรวม

การเหมารวมเป็นการกำหนดลักษณะของคนอย่างตายตัว เช่น “คนอังกฤษทุกคนนั้นเย็นชาและชอบเก็บตัว” ไม่ใช่สักหน่อย! บางคนอาจจะเป็นเวลารู้จักกันใหม่ๆ แต่ชาวต่างชาติหลายคนต้องประหลาดใจที่ได้

ค้นพบทีหลังว่าภาพเหมารวมของคนอังกฤษนั้นไม่เป็นความจริงเลย “คนอังกฤษส่วนใหญ่ให้ความเคารพและนิยมความเป็นส่วนตัว” โดยหลักการทั่วไปแล้วคำกล่าวหลังมีความเป็นจริงสูงกว่ามาก แต่ชาวต่างชาติมักไม่ค่อยสังเกต ทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย “ไม่ล่ะ ขอบคุณ ผมไม่ได้อยากจะออกไปเที่ยวอาทิตย์วันอาทิตย์ และไม่ได้จะไปไหนๆ หรือร่วมงานสังสรรค์กับครอบครัวคุณเสียทุกครั้งหรอก ไม่ได้อะไรกับคุณนะ แต่ผมแค่อยากอยู่คนเดียวบ้าง!”

สิ่งที่เราพยายามทำในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างก็คือการสร้างภาพรวมให้กับมัน โดยที่ต้องตระหนักด้วยว่าภาพรวมนั้นอาจถูกปรับเปลี่ยนไปได้ด้วยปัจจัยหลายๆ ประการ โดยประการหลักๆ ได้แก่:

- ท้องถิ่น
- องค์การ
- ประสบการณ์ส่วนตัว
- วัย
- เพศ

ท้องถิ่น

คนเราจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันไปตามท้องถิ่นที่กำเนิด ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากท้องถิ่นทางภูมิศาสตร์เพียงอย่างเดียวจริงๆ (เช่น ตอนเหนือและตอนใต้ของอังกฤษ เป็นต้น) หรืออาจมีเรื่องของเชื้อชาติเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ชาวลิทัวเนียเชื้อสายรัสเซียบที่อาศัยอยู่ทางตะวันออกของประเทศ จะมีพฤติกรรมที่ต่างไปจากชาวลิทัวเนียที่อยู่ทางตะวันตกมาก

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่คุณจะต้องรู้จักพื้นฐานทางวัฒนธรรมของคนที่คุณติดต่อด้วย โดยการถามคำถามง่ายๆ ว่า “คุณมาจากแถบไหน (ของลิทัวเนีย)?” หรือ “เวลาอยู่บ้านคุณใช้ภาษาอะไร?” คุณลักษณะทาง

วัฒนธรรมประจำชาตินั้นมีกันอยู่ในทุกชาติ แต่ก็มัก会有ความแตกต่างไปตามแต่ละท้องถิ่นด้วยเสมอ

องค์กร

วัฒนธรรมองค์กรก็อาจส่งอิทธิพลต่อคุณลักษณะประจำชาติหรือประจำท้องถิ่นได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรระดับข้ามชาติ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่คุณจะต้องรู้ว่าคนที่คุณติดต่อด้วยนั้นเคยทำงานในองค์กรข้ามชาติหรือเปล่า ผู้บริหารที่เติบโตขึ้นมาในประเทศที่ไม่ค่อยเคร่งครัดเรื่องความตรงต่อเวลาจะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ในระบบที่แตกต่างให้ได้ หากมาทำงานในองค์กรข้ามชาติ บริษัทอย่างยูนิลีเวอร์หรือเชลล์ คงไม่สามารถดำเนินงานโดยใช้ระบบเวลาแบบ “สบายๆ” ได้แน่

ประสบการณ์ส่วนตัว

ประสบการณ์ส่วนตัวก็อาจมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะทางวัฒนธรรมของบุคคลได้ เราได้เห็นจากตัวอย่างของวิแกรมและนีดาแล้วว่า คนอินเดียที่เกิดและเติบโตในอินเดียแต่เพียงอย่างเดียว จะมีความแตกต่างไปจากคนที่มิประสบการณ์เข้าของในต่างประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะถูกจำกัดด้วยทัศนคติและประเพณีประจำชาติบางอย่างก็ตาม คนที่เติบโตมาในสังคมที่ไม่เคร่งครัดเรื่องเวลา เช่น บราซิลหรืออินเดีย อาจไม่เคยรู้สึกที่ตัวเองมาสายเลย แม้ว่าจะมาถึงสถานที่นัดหมายหรือที่ประชุมเมื่อเลยเวลานัดไปนานแล้วอยู่เป็นประจำ แต่คนที่มาจากสังคมที่เคร่งครัดเรื่องเวลา เช่น สหรัฐหรืออังกฤษ อาจจะรู้สึกไม่พอใจได้ถ้ามีใครมาถึงช้าเพียงแค่นานาที่ ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือผู้บริหารที่เคยเรียนและทำงานในหลายๆ ประเทศ จะมีความแตกต่างไปจากคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานในวัฒนธรรมอื่นใดเลยนอกจากประเทศบ้านเกิดของตนเอง

การทำงานกับผู้บริหารระหว่างประเทศที่เคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ อาจให้ได้ทั้งคุณและโทษ แม้ประเทศญี่ปุ่นจะกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังคงมีสังคมทางธุรกิจที่ค่อนข้างจะปิดอยู่ และมีข้อปฏิบัติที่เข้มงวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการผลิต คนญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่กับผู้บริหารบางคนที่มี “ความเป็นตะวันตก” และเคยผ่านประสบการณ์การเดินทางมามากเสมอไป ยกตัวอย่างเช่น โคจิเป็นชาวญี่ปุ่น เคยไปรับตำแหน่งงานในต่างประเทศสองครั้ง ซึ่งครั้งหนึ่งเป็นที่สหรัฐอเมริกา โคจิจึงพูดภาษาอังกฤษสำเนียงอเมริกันได้ดี และยังมีบุคลิกทำทางเป็นแบบอเมริกันอีกด้วย เราคงคิดว่า “ดี อย่างนี้จะทำงานร่วมกันได้ง่าย” แต่เปล่าเลย บุคลิกลักษณะของเขาทำให้เขาดูไม่มีความเป็นญี่ปุ่นมากพอที่จะได้รับความไว้วางใจอย่างเต็มที่จากเพื่อนร่วมงาน และการไปสนิทสนมกับเขาก็ทำให้ภาพลักษณ์ของเราพลอยได้รับผลกระทบไปด้วย ดังนั้นบทเรียนในที่นี้ก็คือต้องทำให้แน่ใจว่าผู้บริหารชาวต่างประเทศที่ “เหมือนเรา” นั้น ในขณะเดียวกันก็ต้อง “เหมือนเขา” ด้วย

ระดับของอิทธิพลที่แตกต่างกัน อาจแสดงออกมาได้ดังนี้:

วัฒนธรรมประจำชาติ	ลักษณะประจำชาติ
วัฒนธรรมประจำท้องถิ่น	ข้อแตกต่างของแต่ละท้องถิ่นที่มีจากลักษณะทางวัฒนธรรมประจำชาติ
วัฒนธรรมประจำองค์กร	องค์กรข้ามชาติบริษัทท้องถิ่นเล็กๆ กิจกรรมในครอบครัว
วัฒนธรรมเฉพาะตัวบุคคล	ภูมิหลังทางชาติพันธุ์ ศาสนา วัย เพศ

วัย

สังคมตะวันตกอาจจะมีกฎหมายเรื่องการกีดกันทางวัย แต่จริงๆ แล้วเราก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัยวุฒิ แต่จะให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอายุ แต่ในหลายประเทศ การมีอายุถึง 55 ปี และมีผมหงอกก็ถือว่าเป็นผลงานอย่างหนึ่งในตัวของมันเองแล้วและทำให้บุคคลนั้นได้รับการยอมรับนับถือ ในประเทศญี่ปุ่นจะเป็นแบบนี้ เช่นเดียวกับประเทศจีน สำหรับประเทศเหล่านี้ อายุมีความสำคัญรองจากความอาวุโสเท่านั้นเอง ดังนั้นในที่ประชุม จึงให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมประชุมที่มีอายุมากที่สุด คนอื่นๆ จะสังเกตเห็นและชื่นชมในความนอบน้อมของคุณ ในประเทศรัสเซียยังถือเป็นธรรมเนียมว่าต้องให้ทางกับผู้สูงวัยกว่าในรถโดยสารสาธารณะ และคนรัสเซียก็เป็นคนตรงพอที่จะบอกให้คุณรู้ตัวถ้าคุณไม่ทำตามกติกามารยาทข้อนี้

ในบริษัทและประเทศที่เคยผ่านเหตุการณ์ไม่สงบทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมืองครั้งใหญ่ๆ มักจะเกิดปัจจัยในเรื่องวัยที่มีความละเอียดอ่อนกว่า ตัวอย่างเช่น ยูโรปกกลางและยูโรปะวันออกได้เปลี่ยนแปลงจากระบบคอมมิวนิสต์ไปเป็นทุนนิยมอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ 1990 ในประเทศเหล่านี้ ผู้บริหาร “หัวเก่า” อาจจะมีประสิทธิภาพและประสบการณ์ แต่ก็อาจจะมีพลังเลที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ และอาจจะยึดถือตามกฎเกณฑ์และผู้มีอำนาจโดยไม่จำเป็นก็ได้ (ถ้าไม่ทำอย่างนี้ เมื่อ 20 ปีที่แล้วคุณอาจตกงานหรือถูกจับเข้าคุกไปแล้ว) ส่วนในประเทศญี่ปุ่นก็เกิดช่องว่างระหว่างวัยขึ้นในการทำงานของแวดวงอุตสาหกรรมและการค้า เช่น การค่อยๆ เปลี่ยนจากนโยบายการจ้างงานตลอดชีวิตไปเป็นการจ้างตามระยะสัญญา และการปฏิบัติของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบ “บริษัทมาก่อนเสมอ” แต่ทั้งนี้ในญี่ปุ่น ผู้บริหารที่มีความทันสมัย (ซึ่งมักจะอยู่ในวัย

ตามสิบหรือสี่สิบต้นๆ) ก็อาจจะถูกแทนที่โดยผู้บริหารที่เป็นแนวอนุรักษ์นิยมมากกว่า ซึ่งอยู่ในวัยสี่สิบหรือห้าสิบต้นๆ คุณอาจจะคิดว่านี่เป็นเรื่องธรรมดาของการมีอายุมากขึ้น แต่ที่จริงปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อมุมมองที่มีต่องานของบรรดาผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่ทำงานกับผู้บริหารชาวต่างประเทศ เช่น ผู้บริหารชาวต่างประเทศที่มีอายุมากกว่าอาจคาดหวังที่จะได้รับความเคารพนับถือตามวัยวุฒิ ซึ่งจะไม่ได้รับแน่ๆ เมื่อไปอยู่ในสหรัฐหรืออังกฤษ เพราะที่นั่นถือว่าคนเราพิสูจน์ได้ด้วยผลงานเท่านั้น ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารชาวอังกฤษหรืออเมริกันที่มีอายุมากกว่าอาจจะรู้สึกกระดากเมื่อได้รับสิ่งที่เขามองว่าเป็นความเคารพนับถือหรือการโอนอ่อนผ่อนตามที่มากเกินไป เมื่ออยู่ในสังคมที่ให้ความสำคัญกับวัยวุฒิ เช่น จีน ญี่ปุ่น หรือรัสเซีย

เพศ

แคทเธอรีนทำงานให้กับสำนักกฎหมายแห่งหนึ่งของอังกฤษ และคาดว่าจะได้ขึ้นเป็นหุ้นส่วนภายในอีกไม่กี่ปี ถ้าเทียบกับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วถือว่าเธออายุยังน้อย เป็นคนมีความสามารถมาก บุคลิกดี และเป็นคนเชื้อสายแอฟริกัน-คาริบเบียน ครั้งหนึ่งเมื่อไปทำงานให้คำปรึกษาในบราซิล แคทเธอรีนและทีมงานค่อยๆ สังเกตเห็นว่าเธอไม่ได้รับการปฏิบัติทัดเทียมกับคนอื่นๆ ในทีม คืบหน้าหนึ่งขณะไปนั่งดื่มกันเป็นการส่วนตัวที่บาร์กับเพื่อนร่วมทีมที่เป็นผู้ชายคนหนึ่ง ทนายชาวยุโรปมาถึงกับทักท้วงเธอว่าเธอจะต้องเป็นเพียงภรรยาตั๊ปๆ ของหุ้นส่วนคนหนึ่งในสำนักกฎหมายนั้นแน่ๆ และกำลังมา “เร็งร่า” กับเจ้านายอยู่ พวกเขามองแบบไม่เกรงใจก็คือ เขาไม่เชื่อว่าผู้หญิงสาว สวย และเป็นคนผิวสี จะเป็นอะไรไปได้นอกจากของเล่นของผู้ชาย ไม่ใช่ว่าคนบราซิลทุกคนจะคิดแบบนี้ แต่ทัศนคติดังกล่าวสามารถพบเห็นได้ง่ายกว่าที่คุณคิดมาก

แม้แต่ในสหรัฐและอังกฤษเอง ปัญหาการกีดกันทางเพศก็ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้หมดสิ้น สำหรับในประเทศที่ผู้หญิงยังคงมีตำแหน่งค่อนข้างต่ำในองค์กร หรือได้รับการคาดหวังว่าพอแต่งงานแล้วก็จะออกจากงานนั้น ผู้บริหารชายอาจจะเห็นเป็นเรื่องลำบากที่จะทำงานกับผู้หญิงในตำแหน่งระดับเดียวกัน มีกฎอยู่สองข้อสำหรับผู้บริหารหญิงที่จะช่วยรักษาความเท่าเทียมและสร้างความเคารพนับถือได้:

1. ใช้นามบัตรนำหน้า โดยทำให้แน่ใจว่านามบัตรนั้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงตำแหน่งความอาวุโสของคุณในองค์กร
2. ทำให้แน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ชายให้การสนับสนุนฐานะของคุณ และจะโยนเรื่องมาที่คุณถ้าหากผู้บริหารชาวต่างชาติเกิดหันไปพูดกับเขาแทนที่จะเป็นคุณโดยอัตโนมัติ

อย่าอย่าที่จะทำการกำหนดกฎพื้นฐานในเรื่องพวกนี้กับทีมก่อนที่จะไปเข้าประชุม เช่น ห้ามเล่นมุขตลกเกี่ยวกับผู้หญิง ทุกคนควรให้ความเคารพในฐานะของคุณ และหากมีใครในทีมของอีกฝ่ายถามคำถามที่คุณควรจะเป็นคนตอบกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ชาย ต้องทำให้แน่ใจว่าเขาจะส่งคำถามต่อมาที่คุณ กฎพวกนี้สามารถตั้งได้อย่างง่ายๆ และรวดเร็ว แต่ต้องทำการตั้งขึ้นมาเท่านั้น

ปัจจัยอื่นๆ: เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ และความพิการ

ในสังคมแบบนานาชาติที่เน้นการให้โอกาสเท่าเทียมกันอย่างในอังกฤษหรือสหรัฐ ซึ่งผู้บริหารสามารถเป็นคนผิวขาว ผิวดำ ผิวสีน้ำตาล หรือผิวเหลือง หรืออาจเป็นคริสต์ ฮินดู พุทธ หรือยิว หรือเป็นเกย์ได้นั้น การกีดกันทางเชื้อชาติ ศาสนา และรสนิยมทางเพศถือเป็นอาชญากรรมทีเดียว

ดังนั้นเราจึงอาจต้องตกใจเมื่อเห็นการแสดงทัศนคติอีกแบบอย่างเปิดเผย
ในวัฒนธรรมอื่นๆ แต่ถึงอย่างไรเราก็ต้องตระหนักว่าในบางวัฒนธรรมการ
ดำเนินธุรกิจ อาจมีการต่อต้านคนที่มีเชื้อชาติหรือศาสนาที่แตกต่าง หรือคน
ที่เป็นเกย์ ยกตัวอย่างเช่น คุณอาจจะรู้สึกรังเกียจอย่างมากต่อทัศนคติที่แสดง
ออกมาของนักธุรกิจชาวยุโรปตะวันออกคนหนึ่ง ซึ่งพูดว่า “ผมขอบอกตรงๆ
เลยนะ เราไม่ชอบคนยิว”

แล้วคุณจะได้รับมือกับเรื่องแบบนี้อย่างไรในที่ประชุมทางธุรกิจ? จะลุก
ขึ้นเผชิญหน้าหรือทำเฉยเสีย? สำหรับทีมเจรจาแล้ว เป็นเรื่องสำคัญมากที่
ต้องเน้นย้ำถึงสถานะและตำแหน่งของสมาชิกหลักๆ ในทีมอยู่เสมอ ต่อไปนี้
เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้คุณสามารถรับมือกับการกีดกันเหล่านี้ได้:

1. ยึดหลักการของคุณไว้ให้มั่นคง อย่ายอมแพ้เพราะกลัวการไม่ได้
รับการยอมรับในด้านเชื้อชาติ ศาสนา หรือรสนิยมทางเพศ หรือ
แม้กระทั่งความพิการ
2. ประเมินความเสี่ยง คนที่เป็นตัวแทนของคุณมีความมั่นใจพอที่
จะรับมือกับเรื่องพวกนี้หรือไม่? ต้องให้ความช่วยเหลือหรือไม่?
3. ใช้นามบัตรนำหน้า ทำให้แน่ใจว่าได้แสดงตำแหน่งและความ
อาวุโสของคุณอย่างชัดเจน
4. ทำให้แน่ใจว่าได้รับการสนับสนุนจากทีมอย่างเต็มที่ สมาชิกใน
ทีมจะต้องส่งต่อเรื่องไปยังเพื่อนร่วมงานคนที่เหมาะสมในเวลา
สมควร และ不要去ยึดเอาเรื่องที่ไม่ใช่หน้าที่ของตัวเองไปรับผิดชอบ
5. มีความละเอียดอ่อน เมื่อสมาชิกในทีมถูกละเลย หรืออีกฝ่ายหนึ่ง
ไม่ยอมพูดด้วย อาจเป็นไปได้ที่ฝ่ายโน้นกำลังตั้งสมมติฐานในทาง
ลบตามทัศนคติดั้งเดิมของตัวเองเกี่ยวกับเรื่องทางเพศ เชื้อชาติ

ศาสนาหรือรสนิยมทางเพศที่แตกต่างกันทั้งนี้อาจจะตัดสินได้ยากว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นถ้าคุณคิดว่าเป็นกรณีนี้ ก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (ประสบการณ์และคุณสมบัติ) ให้กับเพื่อนร่วมงานคนดังกล่าว เพื่อให้เขารู้สึกมั่นใจที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับการประชุมหรือการเจรจานั้นๆ

โดยรวมแล้วเรายังไม่เคยพบว่าความพิการเป็นสาเหตุให้เกิดการกีดกันในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม มักเกิดปัญหาในเรื่องการปฏิบัติ เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการในหลายๆ ประเทศนั้นยังไม่ได้รับการพัฒนามากเท่ากับในอังกฤษ ยุโรปตะวันตก และอเมริกาเหนือ ดังนั้นจึงควรที่จะแจ้งต่อเจ้าภาพเสมอถึงความพิการที่มี เพราะอาจส่งผลกระทบต่อการจองห้องและพาหนะเดินทาง ความช่วยเหลือ แก้อัศจรรย์ หรืออื่นๆ เป็นต้น

บทสรุป

ในบทนี้เราได้แสดงให้เห็นแผนภูมิ “ความเชื่อใจ” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการติดต่อธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึง “5C เกี่ยวกับวัฒนธรรม” ซึ่งเป็นกรอบทฤษฎีสำหรับไซรส์ทุกวัฒนธรรมในโลก นอกจากนี้ยังได้ระบุถึงอันตรายของการเหมารวมและแนะนำวิธีการป้องกันเอาไว้ด้วย สุดท้ายเราได้พูดถึงมุมมองที่มีต่อความหลากหลายในเรื่องเชื้อชาติศาสนา อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ และความพิการ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในต่างประเทศ

ในบทต่อไป เราจะพูดถึงประเด็นสำคัญของกรอบทฤษฎีที่ว่ามา โดยเริ่มจากวิธีการค้นหาลักษณะพฤติกรรมของประเทศที่คุณกำลังติดต่อด้วยและวิธีการที่คุณอาจต้องปรับตัวเข้าหา

บทเรียนที่สำคัญ

- ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ความเชื่อใจมีความสำคัญอย่างมหาศาล
- ความเชื่อใจ เกิดขึ้นจากการสร้างความเป็นมิตรและความน่าเชื่อถือ (การปรับวิธีการสื่อสารให้ตรงกัน)
- ในการให้รหัสวัฒนธรรมใดๆ ก็ตามในโลก คุณต้องใช้หลัก “5C เกี่ยวกับวัฒนธรรม” ได้แก่ ความรู้ พฤติกรรม ค่านิยมและทัศนคติ ความตระหนักถึงความชอบทางวัฒนธรรมของคุณ และเทคนิคในการปรับแต่งความชอบนั้น
- จงใช้การมองภาพรวมสำหรับวัฒนธรรมประจำชาติ ประจำท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานไปสู่การทำความเข้าใจบุคคลที่คุณติดต่อด้วย
- วัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติไม่เหมือนกันในเรื่องเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ อายุ และความพิการ คุณต้องวางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับเรื่องเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

**“ทอมมาลินและนิคส์ให้มากกว่าแค่มุมมองที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับ
วัฒนธรรมที่แตกต่าง สำหรับนักเดินทางมากประสบการณ์คนนี้
ไชร์ส่ววัฒนธรรมสำหรับการติดต่อธุรกิจกับนานาชาติ ก็ยังเป็นคู่มือสำหรับ
การปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม โดยไม่ได้มาจากแค่คำพูดบอกเล่าของนักเดินทาง
แต่ตั้งอยู่บนหลักการที่ผมสามารถนำไปใช้ได้ กับหลายๆสถานการณ์**

Emeritus Professor Jack Lonergan,
ประธานของ International Certificate Conference

**“...เป็นหนังสือที่เต็มไปด้วยสาระ มีระบบระเบียบและใช้ได้เ็นทางปฏิบัติสำหรับ
นักธุรกิจและนักศึกษาวิชาธุรกิจทุกคน คุณลักษณะของแต่ละประเทศแบบสั้นๆ
ยังเป็นประโยชน์มากและตรงประเด็น”**

Ulla Ladau-Harjulin, FRSA,
อาจารย์สอนวิชาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
ที่ Swedish School of Economics and Business Administration,
Helsinki, Finland

**“หนังสือของทอมมาลินและนิคส์เป็นหนังสือที่จำเป็นต้องอ่านสำหรับ
นักเดินทางติดต่อธุรกิจที่ต้องการแข่งขันในตลาดโลกให้ประสบความสำเร็จ
หนังสือเล่มนี้เป็นมากกว่าแค่การรวบรวมสิ่งที่ควรหรือไม่ควรทางวัฒนธรรม
แต่เป็นการให้แนวทางที่ชัดเจนใช้ได้เ็นทางปฏิบัติและละเอียดถี่ถ้วน
สำหรับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจในตลาดที่มีหลากหลายวัฒนธรรม
ให้ประสบความสำเร็จ”**

Susan Stempleski, อาจารย์หลักสูตร TESOL ระดับบัณฑิตศึกษา
ที่ Teachers College, Columbia University, New York, USA



ดอกรับลิขสิทธิ์ซื้อ
นำเสนอหนังสือดี มีคุณค่า

**ไชร์ส่ว
วัฒนธรรม
เพื่อการติดต่อธุรกิจ
กับนานาชาติ**

ISBN 978-974-16-5952-4

