

Intercultural training and self- adjustment

เรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน รู้เรา รู้เขาและเข้าใจ



Lecture by

Asst. Prof. Phetcharee Rupavijetra

The Business Administration Program

The Faculty of Education,

Chiang Mai University





Outline of presentation section 2.

- 1. ทฤษฎี แนวคิดเรื่อง การจัดการข้ามวัฒนธรรม เพื่อการทำงานข้ามวัฒนธรรม
 2. ทฤษฎีมิติการจัดการของท่าน **Hofstede**
 3. เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียน
 4. สิ่งที่เราต้องรู้และเข้าใจเพื่อปฏิบัติให้ถูกต้อง
 5. คุณสมบัติของผู้ที่ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติหรือทำงานต่างประเทศให้ได้ผลงาน



ทฤษฎี แนวคิดวัฒนธรรมการจัดการ

- คำว่าวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross Cultural) นี้ใช้ในช่วงคริสต์ศตวรรษ ที่ 1930s โดยช่วงแรกเป็นการศึกษาเปรียบเทียบของวัฒนธรรมของประเทศจากที่แตกต่างกัน แล้วพัฒนาเป็นการศึกษาในเชิงลึกของวัฒนธรรมต่าง ๆ
- ต่อมาได้มีการศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือธุรกิจ เนื่องจากความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างนั้น จะทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นผลดีในการออกแบบและผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายได้ตรงตามลักษณะของวัฒนธรรมนั้น ๆ

- บุคคลผู้ทำการศึกษาและเผยแพร่และได้รับการยอมรับ คือ **Geert Hofstede** (ฮอฟสตีด) ชาวเนเธอร์แลนด์^[1] ซึ่งได้ทำการวิจัยบุคลากรจำนวนประมาณ 11,600 คนที่ทำงานในบริษัทไอบีเอ็มจำนวน 39 สาขาทั่วโลก ที่มาจากประเทศหรือชาติต่าง ๆ เมื่อประมาณ ค.ศ. 1980s โดยท่านได้สรุปออกมาเป็นทฤษฎีด้านวัฒนธรรมการจัดการที่ยึดฐานค่านิยม และความเชื่อของแต่ละชาติที่แตกต่างกันโดยมุ่งเป้าหมายในเรื่องงาน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์มากในหลายแขนงทั้งเพื่อการศึกษาและในเชิงพาณิชย์
- แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรจะต้องคำนึงถึงก่อนจะใช้งานวิจัยนี้คือ ตัวเลขต่าง ๆ ที่ได้มานั้นแสดงถึงค่าเฉลี่ยของแต่ละประเทศเท่านั้น ไม่ได้หมายถึงประชากรทั้งหมดในประเทศ อีกทั้งเป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
- ซึ่งวัฒนธรรมของการตอบคำถามสำหรับชาวเอเชียและยุโรปหรืออเมริกันจะต่างกัน ชาวเอเชียจะตอบคำถามเสมือนกับว่าเป็นการตอบแทนกลุ่ม/สังคมที่ตนเองสังกัดอยู่ แต่ชาวยุโรปและชาวอเมริกันจะตอบคำถามโดยแสดงถึงความรู้สึกของตนเอง

- ^[1] Geert Hofstede is Professor Emeritus of Organizational Anthropology and International Management at the University of Maastricht in the Netherlands.
- Since his retirement in 1993, he has held visiting professorships in Hong Kong, Hawaii,
- Australia and New Zealand. He still serves as an extramural fellow of the Center for Economic Research at the University of Tilburg.

ทฤษฎีมิติการจัดการของท่าน Hofstede



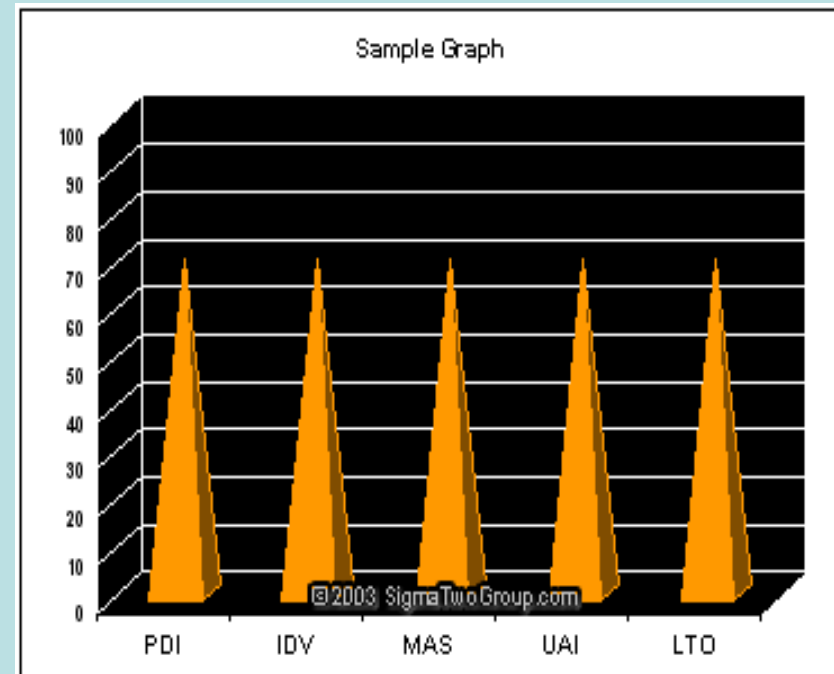
Power Distance

Individualism & Collectivism

Masculinity & Feminine

Uncertain Avoidance

Long-Term – short Term Orientation



เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียน

- ประเทศที่ตั้งอยู่ในแถบทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความสัมพันธ์กันมายาวนาน
- ด้วยการถูกรุกรานจากมหาอำนาจ และการถูกแบ่งเป็นรัฐชาติทำให้ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนแห่งนี้ได้ประสบกับปัญหาความแตกต่างในด้านการพัฒนาประเทศตามทฤษฎีการพัฒนาความทันสมัยเกิดความขัดแย้งด้านการเมืองการปกครองที่บางประเทศถูกปกครองโดยระบบคอมมิวนิสต์หลังสงครามเย็น เกิดความหวาดระแวงกัน รวมทั้งการดูถูกเหยียดหยาม โดยเฉพาะการเกิดช่องว่างด้านความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ดังที่ บทความเรื่อง สู่ประชาคมอาเซียน 2015 วิกฤตหรือโอกาสของประเทศไทย บทบาทของสังคม สถานการณ์การเมืองชะงักงัน (มติชน วันที่ 21 พฤศจิกายน 2551 อ้างใน [www. notforsale.in.th](http://www.notforsale.in.th)) ได้กล่าวแยกประเด็นเรื่องดังนี้

- การมีช่องว่างของการรับรู้ด้านเศรษฐกิจที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทราบว่าสิ่งที่ประเทศไทยมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมาโดยตลอดนั้น ไม่ใช่เพราะความมีศักยภาพของประเทศไทยเพียงตามลำดับ แต่เพราะส่วนหนึ่งเราอาศัยแรงงานต่างด้าวจากประเทศเพื่อนบ้านร้อยละ **10** ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศ เช่น การประกอบการที่อันตราย เช่น การประมง รวมทั้งการซื้อพลังงานไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้าน
- ปัญหาช่องว่างของแรงจูงใจด้านเศรษฐกิจ เพื่อใช้ประโยชน์และหากำไร มีพลังมากกว่าแรงจูงใจด้านการร่วมทุกข์ร่วมสุข ด้วยเพราะไทยเรายังคงมีโลกทัศน์แบบสงครามเย็นที่เห็นว่าหากประเทศเพื่อนบ้านเรายังยากจน อ่อนแอ ก็จะมองเห็นเป็นตลาดในการระบายสินค้าของเราไปจำหน่ายหรือมองประเทศเพื่อนบ้านเป็นสินค้ามนุษย์ที่ซื้อขายได้
- ปัญหาช่องว่างด้านความรู้ ความเข้าใจ กับสถานภาพของไทย ในฐานะประเทศผู้นำในอาเซียนและการมีสำนักต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสมาชิกไปด้วยกัน

- ยังมีชาวไทยทั้งรุ่นอาวุโสและรุ่นใหม่เป็นจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนอย่างลึกซึ้ง แต่ยังมีอคติในทางลบหรือคิดว่าตนเหนือกว่าประเทศเพื่อนบ้านอยู่เสมอ มักปรากฏในคำพูดและแสดงออกในด้านการสื่อสาร เช่น เพลง หรือ ภาพยนตร์



- ประเทศเพื่อนบ้านของไทยส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกับประเทศไทย ในเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่คล้าย ๆ กันในด้านการดำรงชีวิต ของผู้คนในสังคมในแถบโลกตะวันออก ได้แก่ ประวัติศาสตร์ความเป็น ชาติพันธุ์ การมีศูนย์รวมจิตใจคือพระมหากษัตริย์ หรือบทบาทของผู้นำ หลักคำสอนทางศาสนา โดยเฉพาะศาสนาพุทธ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ค่านิยม ประเพณี เป็นต้น
- แต่ประเทศเพื่อนบ้านและประเทศไทยก็อาจมีความแตกต่างกันในเรื่องบาง เรื่อง เช่น ด้านการเมือง ระบอบการปกครอง หรือภาษา ซึ่งในเรื่องการเมือง นั้น ประเทศเพื่อนบ้านบางประเทศยังมีการปกครองแบบสังคมนิยม ไม่ได้ เป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้ด้วยสาเหตุของการเกิดข้อพิพาททางการเมือง การ ปกครองหรือการถูกรบครองโดยจักรวรรดินิยมมาก่อน ซึ่งส่งผลทำให้ ประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านตั้งแต่ในอดีตอยู่ในสภาพที่ห่างเหินกัน และไม่มีการศึกษาวิจัยในระหว่างกันอย่างจริงจัง หรือเกิดความ หวาดระแวงซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้มีความแตกต่างจากกลุ่มประเทศใน แถบยุโรปที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด และมีระบบการใช้จ่ายเงินสกุล เดียวกัน (ยูโร) มีการอนุญาตให้ประชาชนเดินทางไปมาระหว่างกันได้อย่าง สะดวก ไม่ต้องมีวีซ่าเพื่อขอเดินทางเข้าประเทศ

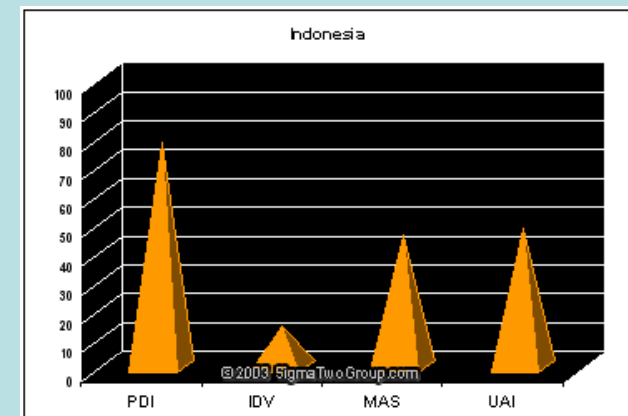
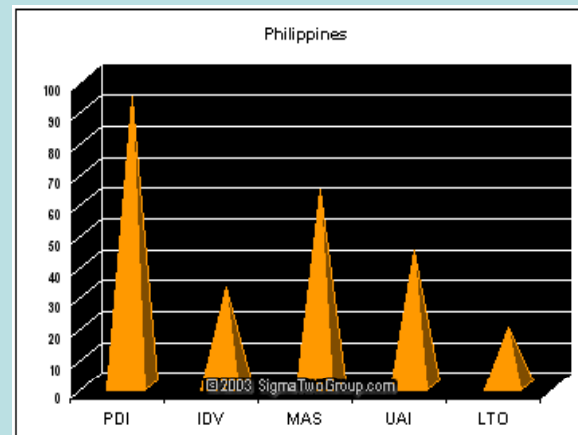
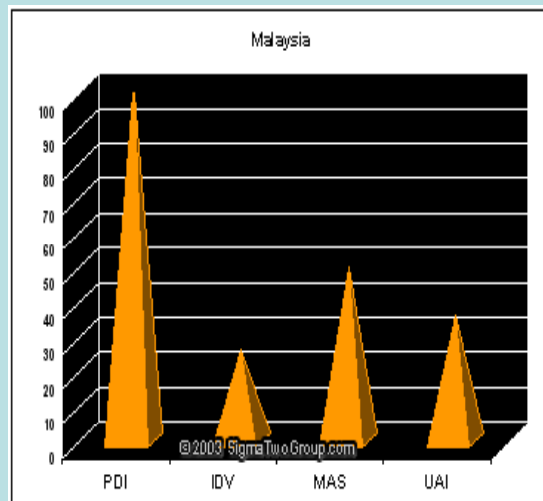
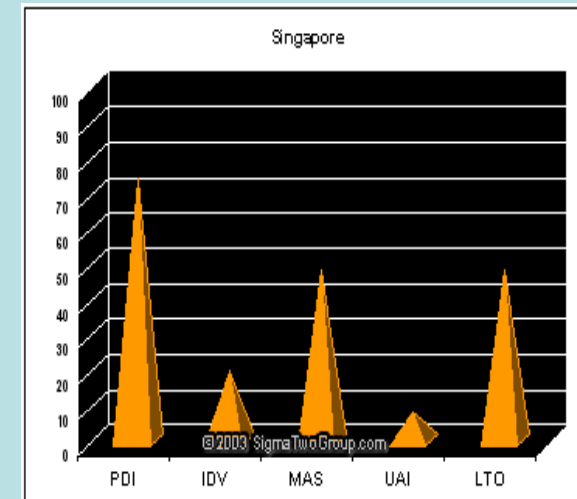
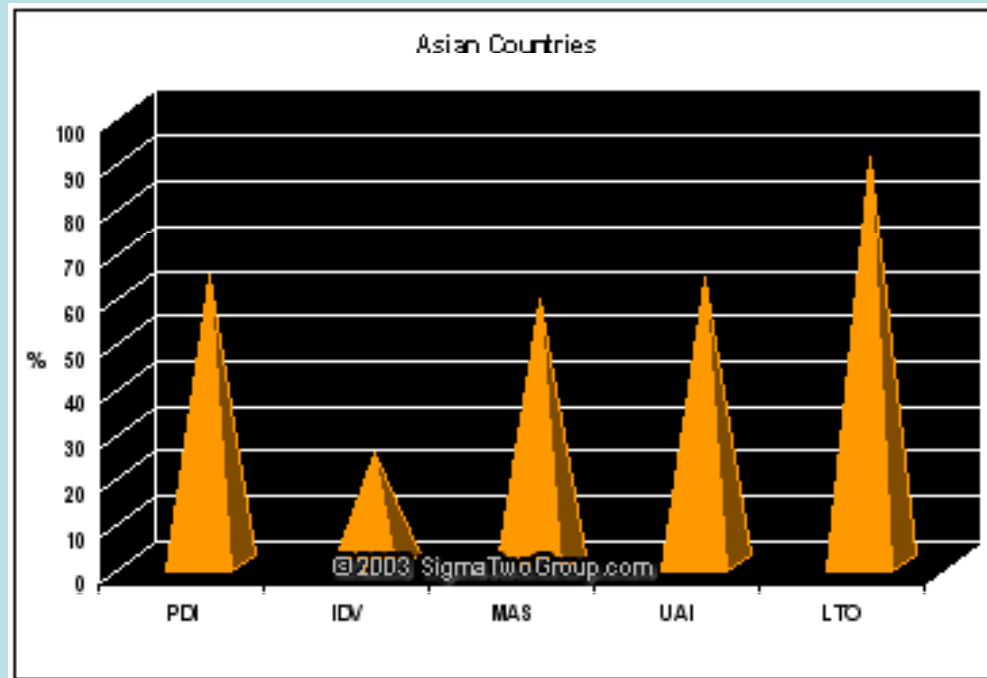
- ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การเมือง การต่างประเทศ ด้วยอิทธิพลของระบบการค้าเสรี ประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2528 โดยการนำของอดีต พลท. ฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ก็ได้มีนโยบายที่เห็นการร่วมมือกันกับประเทศเพื่อนบ้าน
- ดังมีนโยบายที่กล่าวว่า “เปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้า” หรือโครงการในช่วงต่อ ๆ มา เช่น โครงการสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ หรือสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ โครงการพัฒนาเขตลุ่มน้ำโขง (Great Makong Region) หรือแม้แต่การคิดโครงการที่จะใช้สกุลเงินในเอเชีย เพื่อให้มีอำนาจต่อรองกับประเทศมหาอำนาจ หรือเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ เป็นต้น
- แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องความร่วมมือต่าง ๆ ก็ยังไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมนัก

- ประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงที่มีความเจริญก้าวหน้าเคียงคู่หรือบางอย่างได้เจริญก้าวหน้า หรือล้ำหน้ากว่าประเทศไทยไปค่อนข้างมาก ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ และมาเลเซีย ดังที่ อำนาจ เจริญศิลป์ (2540)^[1] ได้กล่าวว่า ด้วยประเทศสิงคโปร์มีพื้นที่น้อย จึงมีการพัฒนาเทคโนโลยี มาดัดแปลงสร้างอาคารสถานที่ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการปลูกฝังความมีระเบียบวินัย ประหยัดแบบชาวจีน จึงทำให้ประเทศสิงคโปร์มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ
- ส่วนประเทศมาเลเซีย ด้วยอิทธิพลของประเทศอังกฤษที่เคยครอบครองมาเลเซีย และมีการพัฒนาและสร้างความเจริญให้กับมาเลเซีย ค่อนข้างมาก ต่อมาได้มีชาวจีน ชาวอินเดียได้อพยพเข้าไปตั้งรกราก จึงได้ร่วมกันกับชาวพื้นเมืองมาเลเซียในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

^[1] อำนาจ เจริญศิลป์. (2540). ท้อง 6 ประเทศ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย ไทย สหรัฐ. กรุงเทพฯ: รุ่งแสงการพิมพ์.

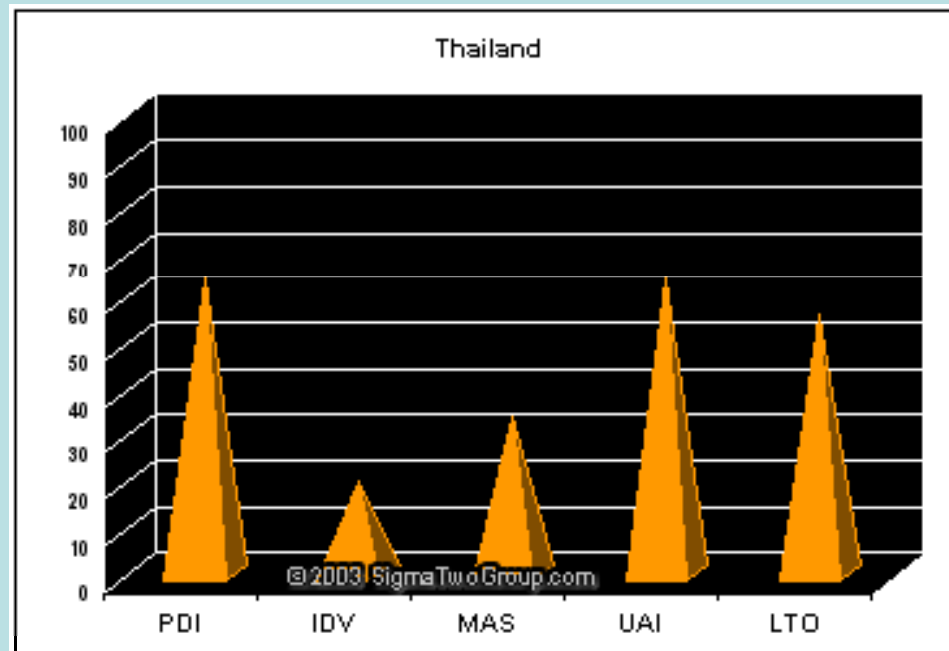
- ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ได้มีการลงนามในบันทึกเรียกว่า บาหลีคองคอร์ดทู Bali Concord II ที่กำหนดให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนขึ้นภายในปี ค. ศ. 2020 ต่อมาเลื่อนเวลามาเป็น 2015 โดยมีองค์ประกอบสำคัญเรียกว่า 3 เสาหลัก คือ
 - ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน
(ASEAN Political-Security Community: APSC)
 - ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
(ASEAN Economic Community: AEC)
 - ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน
(ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)

เปรียบเทียบมิติวัฒนธรรม ด้านต่าง ๆ ในเอเชีย



กรณีศึกษาวัฒนธรรมในประเทศไทย

ตัวเลขในแต่ละมิติมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง



สิ่งที่เราต้องรู้และเข้าใจเพื่อปฏิบัติให้ถูกต้อง



Vietnam Society & Culture

- **Face**
- As with many other Asian nations, the concept of face is extremely important to the Vietnamese.
- Face is a tricky concept to explain but can be roughly described a quality that reflects a person's reputation, dignity, and prestige.
- It is possible to lose face, save face or give face to another person.
- Companies as well as individuals can have face or lose face.

For foreigners it is important to be aware that you may unintentionally cause a loss of face so it is important to be aware of your words and actions. Understanding how face is lost, saved or given is critical.

Someone can be given face by complimenting them for their hospitality or business acumen. Accusing someone of poor performance or reprimanding them publicly will lead to a loss of face.

Collectivism

- In general, the Vietnamese are a collectivists.
- The individual is seen as secondary to the group - whether the family, school or company.
 - As a result there are strict guidelines for social interaction that are designed to protect a group's face

Hierarchy

- As with most group-orientated societies there are also hierarchical structures.
In Vietnam these are very much based upon age and status.
- This derives from Confucianism, which emphasizes social order. Everyone is seen as having a distinct place and role within the hierarchical structure, be it the family or workplace.
- An obvious example is seen in social situations where the oldest person in a group is greeted or served first.
- Within the family the head would be responsible for making decisions and approving marriages.

common points:

- **. Avoid public displays of affection with a member of the opposite sex.**
- . Do not touch someone's head.**
- . Pass items with both hands.**
- . Do not point with your finger - use your hand.**
- . Do not stand with your hands on your hips.**
- . Do not cross your arms on your chest.**
- . Do not pass anything over someone's head.**
- . Do not touch anyone on the shoulder.**
- . Do not touch a member of the opposite sex.**
- . Shorts should only be worn at the beach.**



Cambodia Society & Culture

Collectivism

- . Cambodia is a collective society - individuals take second place to the group whether this is the family, neighbourhood or company.
 - . In such societies, etiquette and protocol guidelines are used to maintain a sense of common harmony - for example subtle communication styles are employed in order to minimize the chances of causing offense to others.
 - . The concept of face also ties in with this collective outlook.
 - . Protecting both one's own and other's face is extremely important.
 - . Face can roughly be translated as a combination of honour, dignity and public reputation that is attributed to a person.
 - . Face can be lost, given and accrued.
 - . Foreigners in Cambodia need to be aware of the mechanics of face to ensure they do not cause anyone to lose face as a result of unintentional actions.
 - . Face is lost when someone is criticized, embarrassed or exposed in public.
 - . It can be given by complimenting someone publicly, i.e. for their business acumen or hospitality.

- **Hierarchy**
- **Buddhism also reinforces a sense of hierarchy within society.**
 - Interpersonal communication is built on the relationship between those involved.**
 - . **Common hierarchical guidelines are that parents are superior to children, teachers to students and managers to subordinates.**
 - . **Monks will even walk in rank order, highest in front and most junior at the rear.**
 - . **As a foreigner you may find that people ask personal questions - this is a means to identify your 'rank' rather than being nosy.**
- **They may change the way they communicate depending on your status.**



Greeting

- **. Greetings between Cambodians are dependent on the relationship/hierarchy/age between the people.**
 - . The traditional greeting is a bow combined with a bringing of the hands together at chest level (similar to bringing hands together for prayer).**
 - . If one intends to show greater respect the bow is lower and the hands brought higher.**
 - . With foreigners Cambodians have adopted the western practice of shaking hands. Women may still use the traditional Cambodian greeting.**

Malay Culture and Society

- **A Multi-Cultural Society**
- **Malaysia is a multi-cultural society. The main ethnic groups are the native Malays as well as large populations of Chinese, and Indians. When visiting the country it is clear that the ethnicities retain their religions, customs and way of life. The most important festivals of each group are public holidays.**
- **Although growing up, children are educated in the same schools and will eventually work in the same offices, few marry outside their own ethnicity. Families tend to socialise within their own ethnic group – all part of retaining their individual traditions and lifestyles.**
- **Despite the ethnic differences there**



- **Group Orientation**
- **The family is considered the centre of the social structure.**
- **As a result there is a great emphasis on unity, loyalty and respect for the elderly. The family is the place where the individual can be guaranteed both emotional and financial support.**
- **When one member of the family suffers a financial setback, the rest of the family will contribute what they can to help out. Families tend to be extended, although in the larger cities this will naturally differ.**

- **The Concept of Face**
- **Malays, Chinese and Indians all strive to maintain face and avoid shame both in public and private. Face is a personal concept that embraces qualities such as a good name, good character, and being held in esteem by one's peers. Face is considered a commodity that can be given, lost, taken away, or earned. On top of this face also extends to the family, school, company, and even the nation itself.**

- **The desire to maintain face makes Malaysians strive for harmonious relationships.**
- **Face can be lost by openly criticizing, insulting, or putting someone on the spot; doing something that brings shame to the group; challenging someone in authority, especially if this is done in public; showing anger at another person; refusing a request; not keeping a promise; or disagreeing with someone publicly.**
- **Conversely, face can be saved by remaining calm and courteous; discussing errors or transgressions in private; speaking about problems without blaming anyone; using non-verbal communication to say "no"; and allowing the other person to get out of the situation with their pride intact.**

- **Meeting and Greeting**
- **Within the business context most Malaysian businesspeople are culturally-savvy and internationally exposes. Your experience may very well depend upon the ethnicity, age, sex and status of the person you are meeting. The best approach is always friendly yet formal. A few tips include:**
 - **Initial greetings should be formal and denote proper respect.**
 - **If in a team, introduce the most important person first.**
 - **Many Malays and Indians are uncomfortable shaking hands with a member of the opposite sex.**
 - **Foreign men should always wait for a Malaysian woman to extend her hand. Foreign women should also wait for a Malaysian man to extend his hand.**
 - **To demonstrate respect Chinese may look downwards rather than at the person they are meeting.**
 - **It is important that professional titles (professor, doctor, engineer) and honorific titles are used in business. Malays and Indians use titles with their first name while Chinese use titles with their surname.**

Singapore Society & Culture

- **The Family**
- **. The concepts of group, harmony, and mutual security are more important than that of the individual.**
- **. The family is the centre of the social structure and emphasizes unity, loyalty and respect for the elderly.**
- **. The term, 'family' generally includes extended family and close friends who are treated as family members.**
- **. Respect for the elderly and seeing the family as the place one goes to for support, both help retain core values in this island nation.**

- **Face & Respect**
- **. Having face indicates personal dignity.**
 - . Singaporeans are very sensitive to retaining face in all aspects of their lives.**
 - . Face is a prized commodity that can be given, lost, taken away or earned.**
 - . It is a mark of personal qualities such as a good name, good character, and being held in esteem by one's peers.**
 - . It can also be greater than the person and extend to family, school, company, and even the nation itself.**
 - . Face is what makes Singaporeans strive for harmonious relationships.**

- **Hierarchy**
- . Singaporeans claim they are an egalitarian society, yet they retain strong hierarchical relationships that can be observed in the relationship between parents and children, teachers and students, and employers and employees.
 - . This goes back to their important cultural value, group dependence.
 - . This reliance on hierarchy is drawn from Confucianism, which emphasizes respecting age and status, even blind obedience to one's elders.
- In the workplace this is seen in the increased deference that is paid to employees who are older.
 - . The elderly are always treated with the utmost respect and courtesy.
 - . Even if you do not personally know the individual, you will be expected to give special consideration.
 - . Elders are introduced first, are given preferential seating, are given the choicest food, and in general put on a pedestal.

- **Ethnic Diversity**
- **. Singapore is a multi-ethnic society where Chinese, Malay and Indian traditions coexist beneath the veneer of a western cosmopolitan metropolis.**
- **. The three main ethnic groups are religiously and culturally diverse.**

- **Non-Verbal Communication**
- . Singaporeans are group dependent and rely on facial expression, tone of voice and posture to tell them what someone feels.
 - . They often trust non-verbal messages more than the spoken word.
 - . They tend to be subtle, indirect and implicit in their communications.
 - . They hint at a point rather than making a direct statement, since that might cause the other person to lose face.
 - . Rather than say 'no', they might say, 'I will try', or 'I'll see what I can do'.
- This allows the person making the request and the person turning it down to save face and maintain harmony in their relationship.
 - . Silence is an important element of Singaporean communication.
 - . Pausing before responding to a question indicates that they have given the question appropriate thought and considered their response carefully.
 - . They do not understand western cultures ability to respond to a question hastily and think this indicates thoughtlessness and rude behaviour.

- **Meeting and Greeting**
- **.Greetings will follow a strict protocol often based on both the ethnic origin and age of the person.**
 - . **Younger people or those who work in multi-national companies may have adopted the western concept of shaking hands with everyone, but this is not the case with older or more reserved Singaporeans.**
 - . **Ethnic Chinese shake hands. Their grasp is rather light although the handshake itself can be rather prolonged.**
 - . **Men and women may shake hands, although the woman must extend her hand first. Introductions are always done in order of age or status.**
 - . **Between men, ethnic Malays shake hands.**
 - . **Men and women do not traditionally shake hands, since Muslim men do not touch women in public.**

- **. Younger Malays may shake hands with foreign women, but it is more appropriate to use the 'salaam' (bowing the head) greeting.**
 - . This is also the greeting to be used when two women meet.**
 - . Ethnic Indians shake hands with members of the same sex.**
 - . When being introduced to someone of the opposite sex, nodding the head and smiling is usually sufficient.**
 - . As with the other groups, the elderly or the person with the most status is introduced first.**

- **Building Relationships & Communication**
- **. Personal relationships are the cornerstone of all business relationships.**
- **. Business is a matter of being tied into the proper network, which is the result of long- standing personal relationships or the proper introductions.**
- **. This is a group-oriented culture, so links are often based on ethnicity, education or working for the same company.**
- **. Once you are recognized as part of the group, you will be accepted and expected to obey the unwritten rules of the group.**
- **. Relationships take time to develop.**
- **. You must be patient as this indicates that your organization is here for the long- term and is not looking only for short- term gains.**
- **. Always be respectful and courteous when dealing with others as this leads to the harmonious relationships necessary within business.**
- **. Rank is always respected. The eldest person in the group is revered.**
- **. Most Singaporeans are soft-spoken and believe a calm demeanour is superior to a more aggressive style.**
- **. Watch your body language and facial expressions.**

- **Business Meeting Etiquette**

- . **Appointments are necessary and should be made at least 2 weeks in advance, whenever possible.**
 - . **The most formal way to schedule a meeting is to write to the person concerned, although most Singaporeans will schedule an appointment by telephone, fax, or e-mail.**
 - . **Do not try to schedule meetings during Chinese New Year (late January/early February), since many businesses close for the entire week.**
 - . **You should arrive at meetings on time. Punctuality is a virtue.**
 - . **There will be period of small talk before getting down to business discussions.**
 - . **Since questioning authority is a taboo, it is important to encourage questions when after making a presentation and then smile when a question is eventually asked.**
 - . **Presentations should be accompanied by backup material, including charts and figures.**
 - . **Never disagree or criticize someone who is senior to you in rank as it will cause both of you to lose face and may destroy the business relationship.**
 - . **Pay attention to non-verbal communication.**

Indonesian Society & Culture

- **Diversity**
- . Indonesia is a hugely diverse nation.
 - . It is made up of over 17,500 islands (6,000 of which are inhabited) which are home to over 300 ethnic groups.
 - . Each province has its own language, ethnic make-up, religions and history.
 - . Most people will define themselves locally before nationally.
 - . In addition there are many cultural influences stemming back from difference in heritage. Indonesians are a mix of Chinese, European, Indian, and Malay.
 - . Although Indonesia has the largest Muslim population in the world it also has a large number of Christian Protestants, Catholics, Hindus and Buddhists.
 - . This great diversity has needed a great deal of attention from the government to maintain a cohesion.
 - . As a result the national motto is "Unity in Diversity", the language has been standardised and a national philosophy has been devised known as "Pancasila" which stresses universal justice for all Indonesians.

Group Thinking

- . Due to the diverse nature of Indonesian society there exists a strong pull towards the group, whether family, village or island.
- . People will define themselves according to their ethnic group, family and place of birth.
- . The family is still very traditional in structure.
- . Family members have clearly defined roles and a great sense of interdependence.

- **Hierarchy**
- **. As with most group orientated cultures, hierarchy plays a great role in Indonesian culture.**
 - . Hierarchical relationships are respected, emphasised and maintained.**
 - . Respect is usually shown to those with status, power, position, and age.**
 - . This can be seen in both the village and the office where the most senior is expected to make group decisions.**
 - . Superiors are often called "bapak" or "ibu", which means the equivalent of father or mother, sir or madam.**
 - . Although those higher up the hierarchy make decisions Indonesians are advocates of group discussion and consensus. This ties back to the idea of maintaining strong group cohesiveness and harmonious relationships.**

- **Face**
- . Due to the need to maintain group harmony the concept of 'face' is important to understand.
 - . In Indonesia the concept is about avoiding the cause of shame ("malu").
 - . Consequently, people are very careful how they interact and speak.
 - . Although a foreigner can not be expected to understand the nuances of the concept it is crucial to keep an eye on ones behaviour.
 - . One should never ridicule, shout at or offend anyone. Imperfections should always be hidden and addresses privately. Similarly blame should never be aimed at any individual/group publicly.
 - . One manifestation of the concept of face/shame is that Indonesians communitate quite indirectly, i.e. they would never wish to cause anyone shame by giving them a negative answer so would phrase it a way where you would be expected to realise what they truly want to say.
 - . Bahasa Indonesian actually has 12 ways of saying "No" and several other ways of saying "Yes" when the actual meaning is "No" !!

- **Meeting and Greeting**
- **. Greetings can be rather formal as they are meant to show respect.**
- **. A handshake is the most common greeting accompanied with the word "Selamat".**
- **. Many Indonesians may give a slight bow or place their hands on their heart after shaking your hand.**
- **. If you are being introduced to several people, always start with the eldest or most senior person first.**
- **. Titles are important in Indonesia as they signify status. If you know of any titles ensure you use them in conjunction with the name.**
- **. Some Indonesians only have one name, although it is becoming more common for people to have a first name and a surname, especially in the middle class.**
- **. Many Indonesians, especially those from Java, may have had an extremely long name, which was shortened into a sort of nickname for everyday conversation.**
- **. There are several ethnic groups in Indonesia. Most have adopted Indonesian names over the years, while some retain the naming conventions of their ethnicity.**

- **Gift giving etiquette for ethnic Malays / Muslims:**
- **. In Islam alcohol is forbidden. Only give alcohol if you know the recipient will appreciate it.**
- **. Any food substance should be "halal" - things that are not halal include anything with alcoholic ingredients or anything with pork derivatives such as gelatine. Halal meat means the animal has been slaughtered according to Islamic principles.**
- **. Offer gifts with the right hand only.**
- **. Gifts are not opened when received.**



- **Gift giving etiquette for ethnic Indians:**
- **. Offer gifts with the right hand only.**
- **. Wrap gifts in red, yellow or green paper or other bright colors as these bring good fortune.**
- **. Do not give leather products to a Hindu.**
- **. Do not give alcohol unless you are certain the recipient imbibes.**
- **. Gifts are not opened when received**

- **Communication Styles**

- **. Indonesians are indirect communicators. This means they do not always say what they mean. It is up to the listener to read between the lines or pay attention to gestures and body language to get the real message.**

- . Generally speaking Indonesians speak quietly and with a subdued tone. Loud people would come across as slightly aggressive.**

- Business is personal in Indonesia so spend time through communication to build a strong relationship. Dealing with someone face-to-face is the only effective way of doing business.**

- . Indonesians abhor confrontation due to the potential loss of face. To be polite, they may tell you what they think you want to hear. If you offend them, they will mask their feelings and maintain a veil of civility. If an Indonesian begins to avoid you or acts coldly towards you, there is a serious problem.**

Bruneian Society and Culture

- **The Family**
- **The family is the focal point of the social structure. The Bruneian family is the extended family and includes aunts, uncles, and cousins as well as close friends. Members of the extended family are expected to remain loyal to each other and the family.**
- **As a result of this Brunei is a hierarchical culture. Age and position are revered. From a young age, children are taught to subjugate their own desires for the good of the entire family and to respect elders without question. In addition they also learn that it is through family support that they accomplish goals.**



- **The Concept of Face**
- **The role of face, shame and honour is crucial to Bruneians. Consequently they are very polite and well-mannered. Maintaining face is of utmost importance and they do their best not to cause issues or problems which could jeopardize this. In order to maintain face their communication style is very indirect and can come across as somewhat ambiguous to those from a culture where direct communication is the norm. By being indirect Bruneians avoid embarrassing another person, which would cause that person to lose face. Most Bruneians find emotions such as impatience, anger, or irritation embarrassing and try to avoid them since expressing them could result in a loss of face and disharmony.**
- **The Monarchy**
- **Bruneians are proud to have centuries of royal heritage and to be the only remaining Malay Islamic Monarchy in the world. The Sultan of Brunei comes from a family line that dates back to 1405. In 1967 His Majesty Sultan Haji Hassanal Bolkiah Mu'izzaddin Waddaulah was made the 29th ruler of Brunei and led the country's independence from the United Kingdom in 1984.**

- **Meeting Etiquette**
- **The common greeting depends upon the ethnic origin and the age of the person.**
- **In general, many men you meet will have adopted the western concept of shaking hands, although this is not always the case with older Bruneians or with women.**
- **Ethnic Malay men shake hands with one another, but men and women do not traditionally shake hands.**
- **Younger Bruneians may shake hands with foreign women or they may merely bow their head in greeting.**
- **It is considered respectful to bow your head when someone who is senior to yourself in age or position.**
- **It is considered disrespectful and rude to stare into another person's eyes, particularly those of a person who is senior to you in age or status.**

- **Meeting and Greeting**
- **Greetings should be formal and demonstrate respect and deference.**
- **It is important to introduce the most important person on your team first.**
- **Handshakes tend to be light. Bruneian men often raise their hands to the heart after shaking hands.**
- **Most Bruneians do not shake hands with members of the opposite sex.**
- **Foreign businesswomen should nod their head in greeting.**
- **Foreign businessmen should wait to see if a Bruneian woman extends her hand first.**
- **Titles are important and can be confusing. Bruneians can have as many as 20 words in their title. Titles such as “Pengiran” with several different words following it, “Awangku” and “Dayangku” indicate the person is related to the royal family.**
- **It is acceptable to address someone with a title by their title alone.**

- **Honorific titles are “Awang” for a man and “Dayang” for a woman. The abbreviations for these titles are “Awg” and “Dyg” respectively.**
- **Business cards are typically exchanged after introductions and handshakes.**
- **Present the card with both hands or with the right hand and the left hand supporting the right hand.**
- **Examine any business card you receive before putting it in your business card case.**
- **The respect you show someone's business card is considered to be indicative of the respect you will show the person in business.**
- **It is considered a breach of etiquette to write on a person’s business card in their presence.**

- **Communication Style**

- **Bruneian communication is formal and respectful, especially to those senior in age or position. Hierarchy is revered, so older businesspeople should be greeted before younger ones.**

- **As in much of Asia, group harmony is vital. Therefore, the communication style tends to be indirect and somewhat ambiguous. This is done to avoid embarrassing someone or causing either party to lose face. If you are from a more direct culture, you may find the use of evasive responses or insincere yeses frustrating.**

- **Most Bruneians find emotions such as impatience, anger, or irritation embarrassing and try to avoid them. Therefore, it is incumbent upon the foreigner to refrain from showing his/her inner feelings.**

- **Religion**
- **Most Bruneians are Muslims and as such their lives revolve around the duties afforded to them by Islam. Alcohol is banned from the country however pork is allowed for non-Muslims. Gender relations are also governed by Islamic principles and etiquette. Shaking hands across genders is rare.**
- **Bruneians practice a devout but tolerant brand of Islam, which includes devotion, yet allows other faiths and beliefs.**
- **Muslims must pray five times a day – at dawn, noon, afternoon, sunset, and evening. Friday is the Muslim holy day. Everything is closed. Many companies as well as government offices also close on Sunday and Saturday afternoon.**
- **During the fasting month of Ramadan, government staff works a six-hour day and entertainment and sporting activities are suspended. The Sultan encourages the recital of the Quran each morning prior to the start of work to obtain Allah's blessing and guidance.**

Filipino Society & Culture

- **Filipino Family Values**
- **. The family is the centre of the social structure and includes the nuclear family, aunts, uncles, grandparents, cousins and honorary relations such as godparents, sponsors, and close family friends.**
 - . People get strength and stability from their family. As such, many children have several godparents.**
 - . Concern for the extended family is seen in the patronage provided to family members when they seek employment.**
 - . It is common for members of the same family to work for the same company.**
 - . In fact, many collective bargaining agreements state that preferential hiring will be given to family members.**

- **Filipino Concept of Shame**
- . ***Hiya* is shame and is a motivating factor behind behaviour.**
 - . **It is a sense of social propriety and conforming to societal norms of behaviour.**
 - . **Filipinos believe they must live up to the accepted standards of behaviour and if they fail to do so they bring shame not only upon themselves, but also upon their family.**
 - . **One indication of this might be a willingness to spend more than they can afford on a party rather than be shamed by their economic circumstances.**
 - . **If someone is publicly embarrassed, criticized, or does not live up to expectations, they feel shame and lose self-esteem.**

- **Meeting Etiquette**
- **. Initial greetings are formal and follow a set protocol of greeting the eldest or most important person first.**
 - . A handshake, with a welcoming smile, is the standard greeting.**
 - . Close female friends may hug and kiss when they meet.**
 - . Use academic, professional, or honorific titles and the person's surname until you are invited to use their first name, or even more frequently, their nickname.**





we are the world



คุณสมบัติของผู้ที่ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติหรือทำงาน ต่างประเทศให้ได้ผลงานดี

- บุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ หรือทำงานยังต่างประเทศให้ได้ผลงานดี ควรมี
- คุณสมบัติหรือต้องปลูกสร้างคุณสมบัติของตนเอง ดังจะแนะนำต่อไปนี้
- เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่าง
- เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- เป็นบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของชาติอื่น ๆ
- เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน และมีความเป็นมิตรกับทุกคนอย่างจริงใจ
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถทางภาษาต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ภาษา (หากสามารถสื่อสารได้หลายภาษายิ่งดี) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศที่เราต้องทำงานด้วยหรือเดินทางไป
- เป็นบุคคลที่มีความละเอียดอ่อน มีการรับรู้ได้เร็ว มีไหวพริบ
- เป็นบุคคลที่มีนิสัยที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ ไม่ยึดติดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกินไป
- เป็นบุคคลที่ชอบการเดินทาง มีความอดทนกับการเดินทางระยะยาวนาน ๆ
- เป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้ในสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ
- ถ้าสามารถจดจำคำทักทาย มารยาทของแต่ละประเทศที่ไปพบปะด้วยก็ดีมาก

- เป็นบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัวที่รุนแรงจนเป็นอุปสรรคในการเดินทางไกล ๆ
- เป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตที่ดี สามารถเผชิญกับการอยู่ที่โดดเดี่ยวได้ หรือต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างมีสุขุม และมีสติปัญญา
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถอยู่ตามลำพังได้ มีการช่วยเหลือตนเองได้ หรือพึ่งตนเองได้
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนได้ง่าย แต่ก็ไม่คล้อยตามจนสูญเสียความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองไปอย่างหมดสิ้น
- เป็นบุคคลที่มีการพูดจา ที่สุภาพ เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคลและควรเป็นบุคคลที่มีความระมัดระวังการก่อให้เกิดความบาดหมางในการแปลความหมายที่ผิด ๆ หรืออารมณ์ขันที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม
- เป็นบุคคลที่ไม่ด่วนสรุปเรื่องใดง่าย ๆ ตามความคิด ความเชื่อของเราเอง
- เป็นบุคคลที่มีความคิดที่เป็นกลางในทุก ๆ เรื่อง
- เป็นบุคคลที่ตรงต่อเวลาและรักษาเวลาได้ดี
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถปรุงอาหารประจำชาติของตนเองได้ (เพื่อการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม หรือโอกาสร่วมงานเลี้ยงที่มีการแสดงวัฒนธรรมด้านอาหารประจำชาติ)
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารเวลาได้ดี และใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า
- เป็นบุคคลที่มีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสม หรือมากพอที่จะสนทนาแลกเปลี่ยน

- เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในระดับต่าง ๆ
- เป็นบุคคลที่มีเครือข่ายมาก อันจะนำไปสู่การพึ่งพา ช่วยเหลือในโอกาสที่เหมาะสม
- เป็นบุคคลที่มีความเชื่อในเรื่องการเท่าเทียมทางเพศ (Gender)
- เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกว้างไกล (Vision)
- เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ในเรื่องภูมิปัญญาและเรื่องนวัตกรรมใหม่ ๆ
- เป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
- เป็นบุคคลที่มีการเปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกที่แท้จริงได้อย่างมีศิลปะ หากไม่สามารถรับหรือทนได้ในบางเรื่อง หรือได้รับการกดดันค่อนข้างมาก
-



Kop Khun
(Thailand)

Terima Kasih
(Brunei, Indonesia,
Malaysia, Singapore)

Cam On
(Viet Nam)

**THANK
YOU**

Kop jai
(Laos)

Jae zu tin bar tae
(Myanmar)

Or kun
(Cambodia)

Salamat
Po
(Philippines)