

Results from

Boardroom's Culture Survey

Thanee Chaiwat (Econ Chula) | Kulvech Janvatanavit (IOD)

Wirawan Munnapiun (IOD) | Tanakorn Pornratananukul (IOD) | Chiraphan Ruampanpong (Econ Chula)



Presentation Outline

1. What is culture? Why is it important?
2. International Comparison
3. Methodology
4. Results
5. Some Remarks
6. Conclusion

What is culture? Why is it important?

What is culture?

- Culture is the social behavior and norms found in human societies.
- Culture is considered a central concept in anthropology.
 - Human Relationship, then Group Decision-making.
- In Economics, culture is (embedded) informal institution to shape social behavior.
 - Culture = Social Structure

Why is it important?

- Technology is digital, but brain is analog.
- How do organization manage analog human under digital world?

International Comparison

Hofstede's Culture Survey

0 ← - - - - - HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS - - - - - → 100

LOW POWER
DISTANCE

PDI

HIGH POWER
DISTANCE

COLLECTIVISTIC

INV

INDIVIDUALISTIC

FEMININE

MAS

MASCULINE

LOW UNCERTAINTY
AVOIDANCE

UAI

HIGH UNCERTAINTY
AVOIDANCE

SHORT TERM
ORIENTATION

LTO

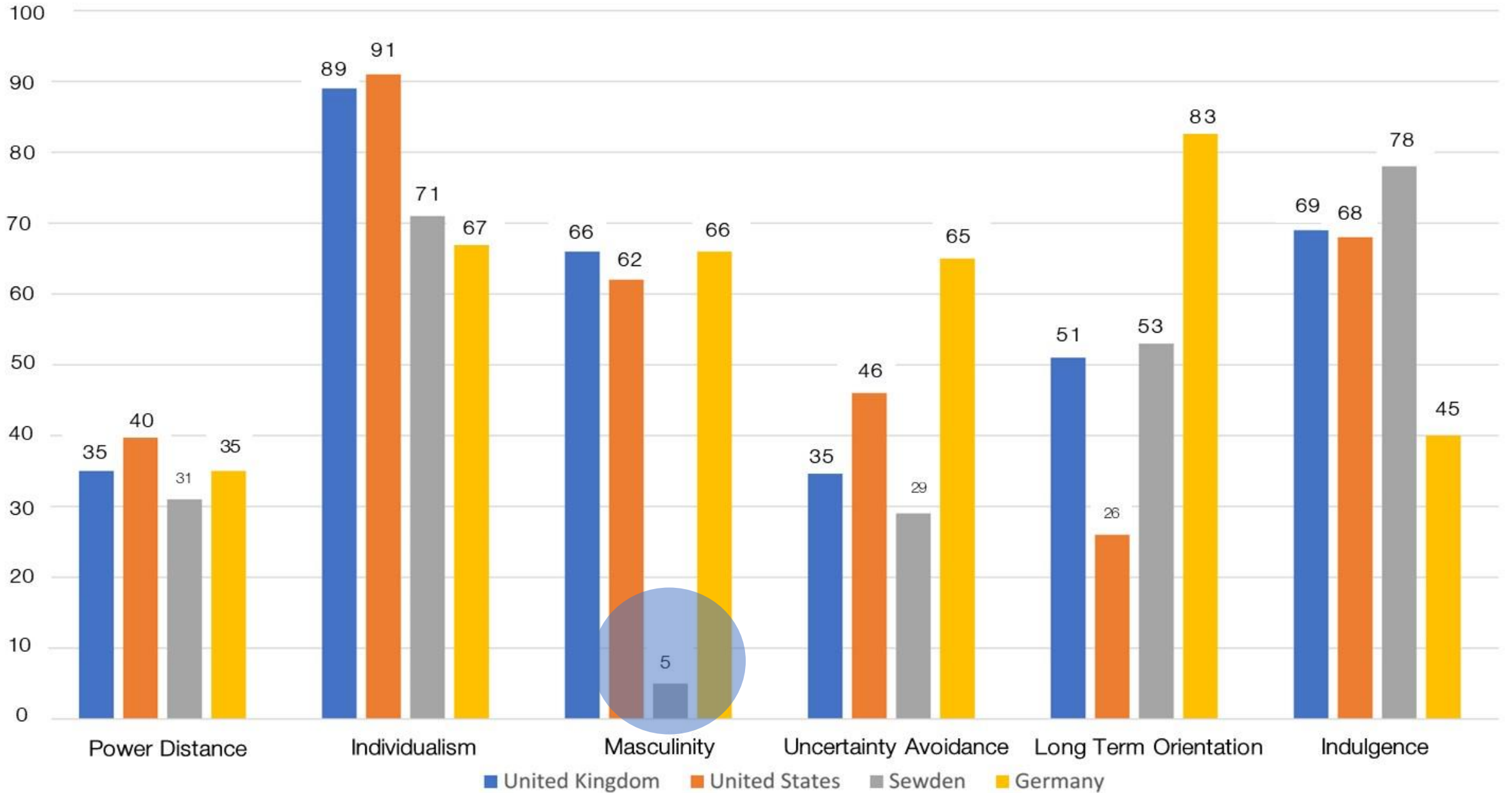
LONG TERM
ORIENTATION

RESTRAINT

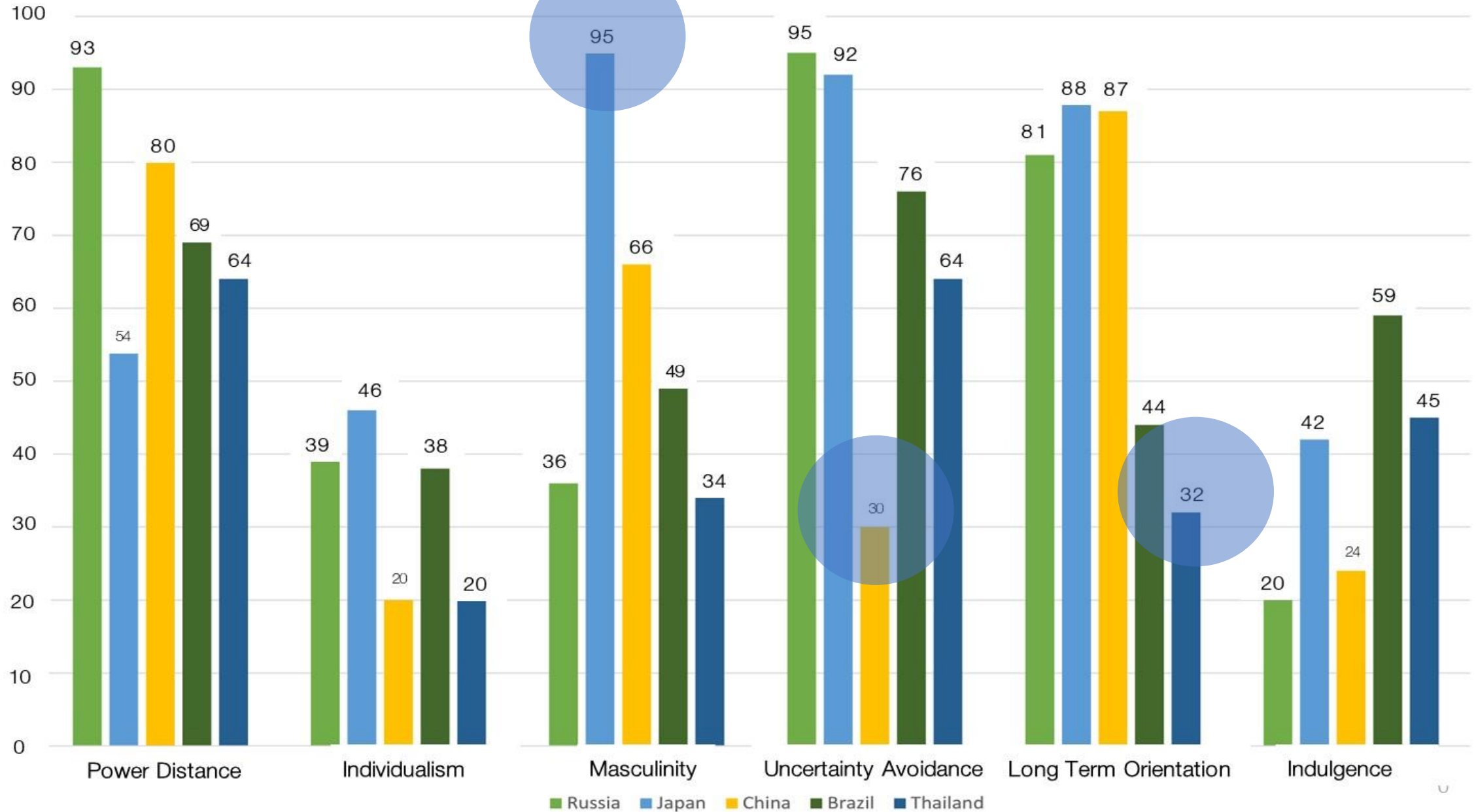
IND

INDULGENCE

Hofstede's Chart



Hofstede's Chart



International Comparison

Meyer's Culture Survey

"Whether you are sitting at a desk in Boston or eating at a restaurant in Beijing, communicating across cultures is the great challenge of the global economy... Erin Meyer shows you how to get it right in this very important book."
—DES DEARLOVE and STUART CRAINER, Founders of the Thinkers50

THE CULTURE MAP



DECODING HOW PEOPLE THINK,
LEAD, AND GET THINGS DONE
ACROSS CULTURES

ERIN MEYER

8 aspects that map the world's culture

1. Communication : low-context vs high-context
2. Evaluating : direct vs indirect negative feedback
3. Persuading : principle first vs applications first
4. Leading : egalitarian vs hierarchical
5. Deciding : consensual vs top-down
6. Trusting : task-based vs relationship-based
7. Disagreeing : confrontational vs avoids confrontation
8. Scheduling : linear-time vs flexible-time

ตัวอย่างคำถาม 1 (Evaluating)

1.3 ในการประชุมคณะกรรมการของท่าน หากมีกรรมการไม่เห็นด้วยกับเสียงส่วนใหญ่ กรรมการที่ไม่เห็นด้วยมักจะทำอย่างไร *

ก. ไม่แสดงความเห็น เพราะเคารพเสียงส่วนใหญ่

ข. มีการตั้งคำถามบ้าง แต่ไม่แสดงความเห็นแย้ง

ค. กระตุ้นให้กรรมการท่านอื่นที่อาจมีแนวคิดคล้ายกันแสดงความคิดเห็น

ง. ขอให้ประธานในที่ประชุมทบทวนก่อนตัดสินใจ

จ. แสดงความคิดเห็นเต็มที่และโหวตคัดค้าน

ตัวอย่างคำถาม 2 (Trusting)

1.8 คณะกรรมการของท่าน มีความเห็นอย่างไรกับการสรรหาคนคุ้นเคยมาเป็นกรรมการ *

ก. ไม่เหมาะสม เพราะการสรรหากรรมการควรคำนึงถึงผู้ที่มีทักษะที่ต้องการเป็นสำคัญ

ข. อาจไม่เหมาะสม เพราะอาจเกิดความเกรงใจจนขาดความเป็นอิสระได้

ค. ไม่แน่ใจ

ง. ค่อนข้างเห็นด้วย เพราะทำให้มั่นใจได้ว่ากรรมการคนนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

จ. เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การทำงานราบรื่น

ตัวอย่างคำถาม 3 (Scheduling)

- 1.13 หากถึงกำหนดเวลาเริ่มประชุมคณะกรรมการตามที่นัดหมายและที่ประชุมมีจำนวนกรรมการครบองค์ประชุมแล้ว แต่มีกรรมการบางท่านยังเดินทางมาไม่ถึง แต่ยืนยันที่จะเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการของท่านจะดำเนินการอย่างไร *
- ก. เริ่มประชุมทันที เพื่อให้การประชุมเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้
 - ข. เริ่มประชุมทันที โดยให้กรรมการที่ยังเดินทางมาไม่ถึง phone in เข้ามา
 - ค. เริ่มประชุมทันที แต่ให้ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลในแต่ละวาระมากขึ้น เพื่อประวิงเวลา
 - ง. เริ่มประชุมทันที แต่นำเอาวาระเพื่อทราบหรือวาระอื่น ๆ ขึ้นมาพูดคุยในที่ประชุมก่อน
 - จ. รอกรรมการที่กำลังเดินทางมาให้ครบก่อน จึงเริ่มการประชุม เพื่อให้วาระการประชุมได้ถูกพิจารณาจากกรรมการทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุม

1. Communication

Low-context

High-context

2. Evaluating

Direct negative
feedback

Indirect negative
feedback

3. Persuading

Principle first

Application first

4. Leading

Egalitarian

Hierarchical

5. Deciding

Consensual

Top-down

6. Trusting

Task-based

Relationship-based

7. Disagreeing

Confrontational

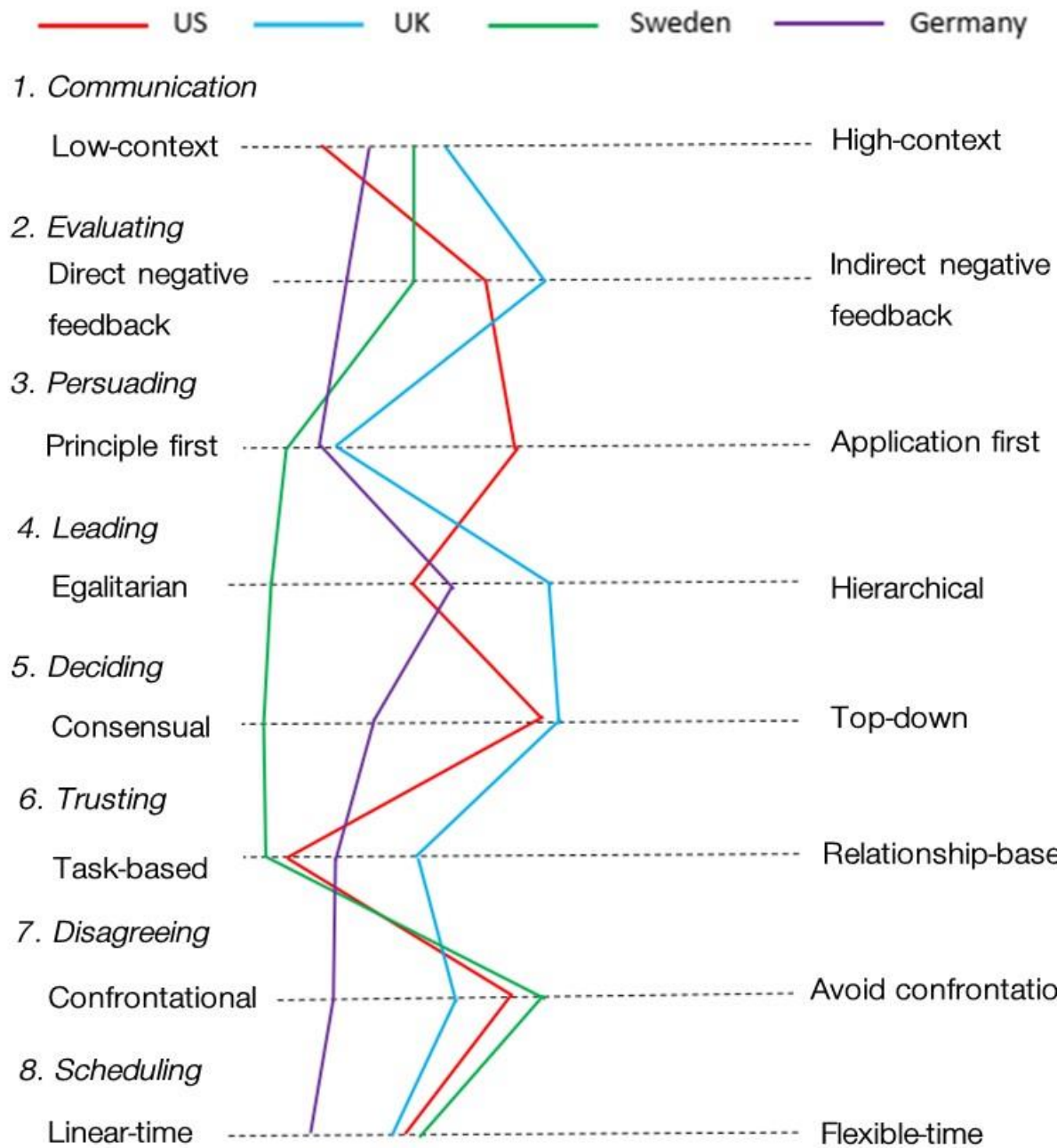
Avoid confrontation

8. Scheduling

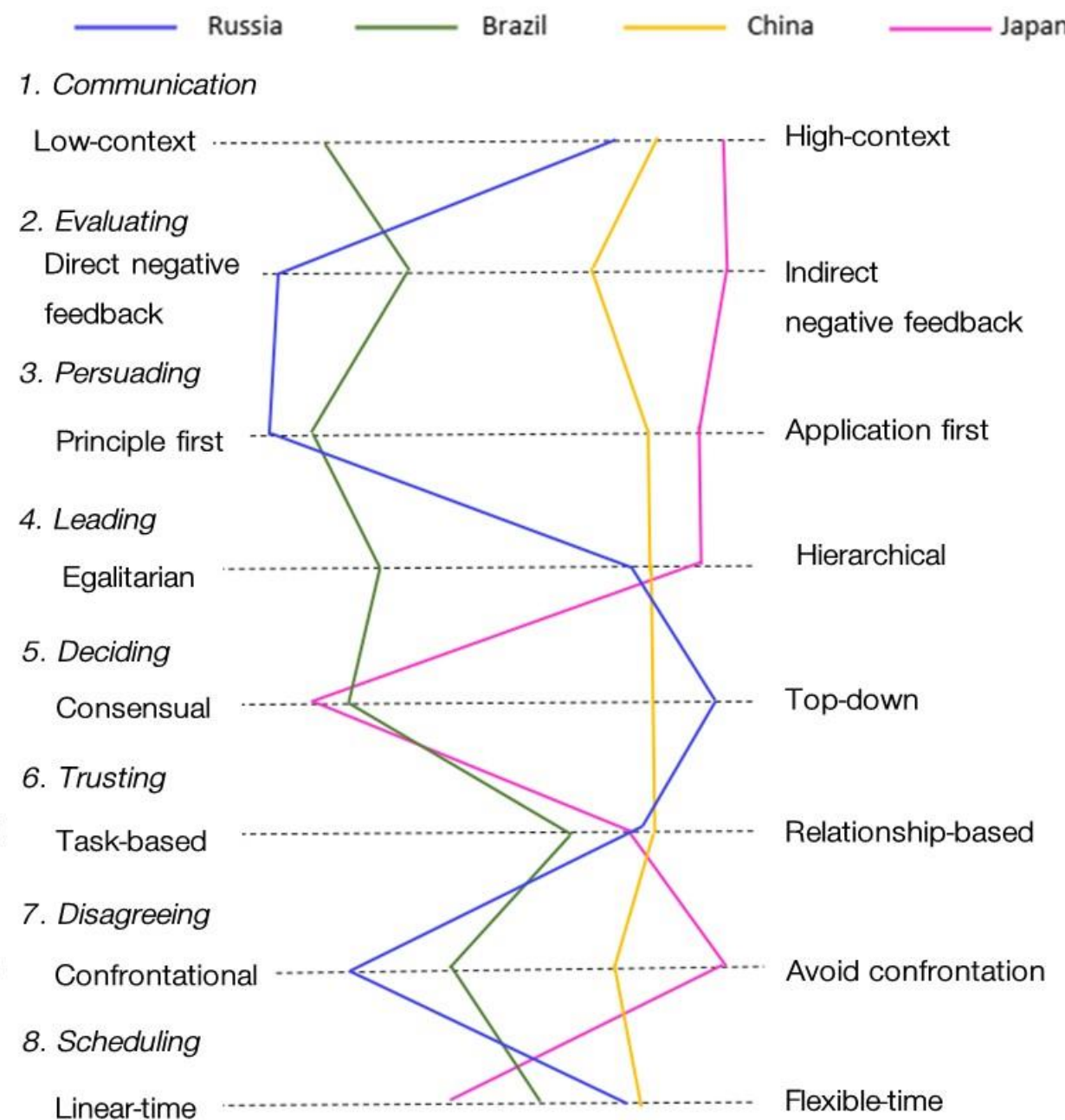
Linear-time

Flexible-time

Erin chart (part 1)



Erin chart (part 2)



Methodology

Methodology

- Survey: 14 Culture Questions in 8 aspects + Individual and Company Characteristics
- Survey 205 Committees and Executives by Thai Institute Of Directors (IOD) and Bank of Thailand (BOT)
- Also, Survey 96 Gen-Z (18-22 yo) by ECON-CHULA

กรณีของไทยจาก Meyer

1. Communication

Low-context

High-context

2. Evaluating

Direct negative
feedback

Indirect negative
feedback

3. Persuading

Principle first

Application first

4. Leading

Egalitarian

Hierarchical

5. Deciding

Consensual

Top-down

6. Trusting

Task-based

Relationship-based

7. Disagreeing

Confrontational

Avoid confrontation

8. Scheduling

Linear-time

Flexible-time

กรณีของไทยในบอร์ดรัม

1. Communication

Low-context

High-context

2. Evaluating

Direct negative
feedback

Indirect negative
feedback

3. Persuading

Principle first

Application first

4. Leading

Egalitarian

Hierarchical

5. Deciding

Consensual

Top-down

6. Trusting

Task-based

Relationship-based

7. Disagreeing

Confrontational

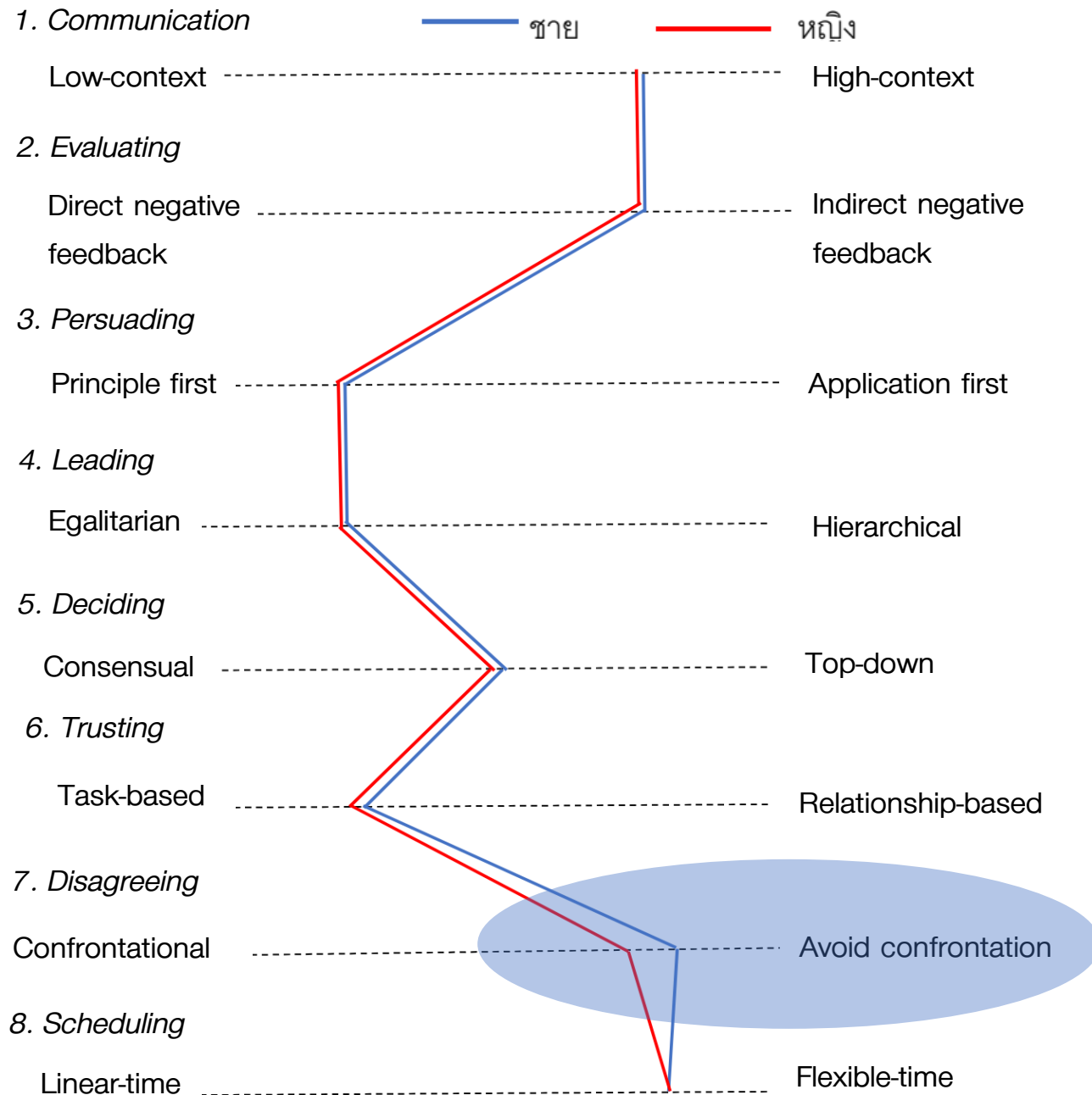
Avoid confrontation

8. Scheduling

Linear-time

Flexible-time

Remarks on Board

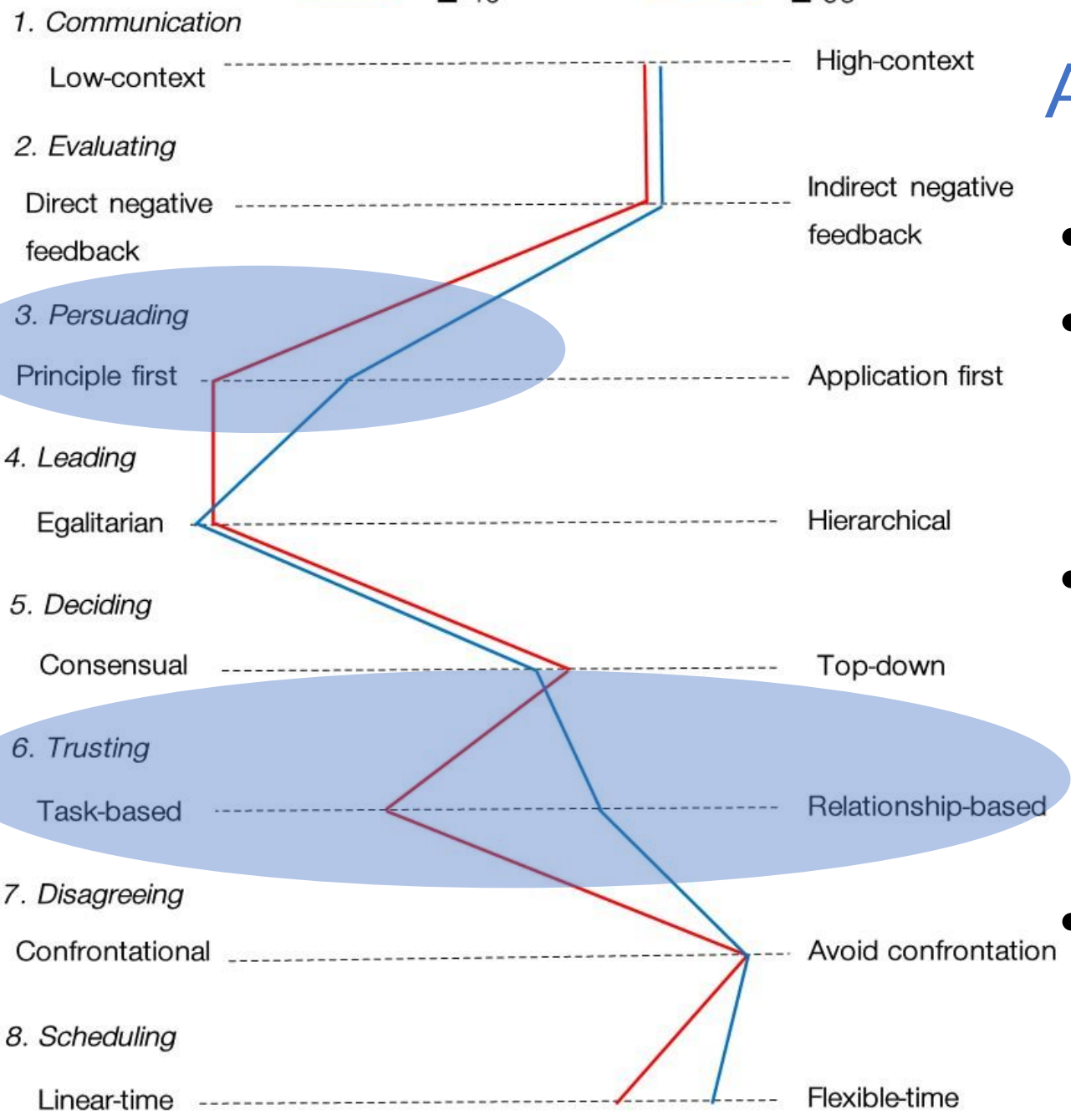


GENDER

Gender

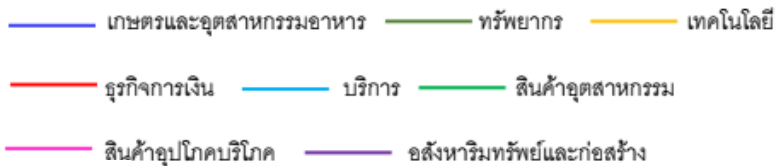
- มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน
- ยกเว้น Disagreeing: Avoid Confrontation
- อาจมาจาก selection bias ที่ผู้หญิงต้องมี Masculinity สูง จึงจะเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

— ≤ 40 — ≥ 65

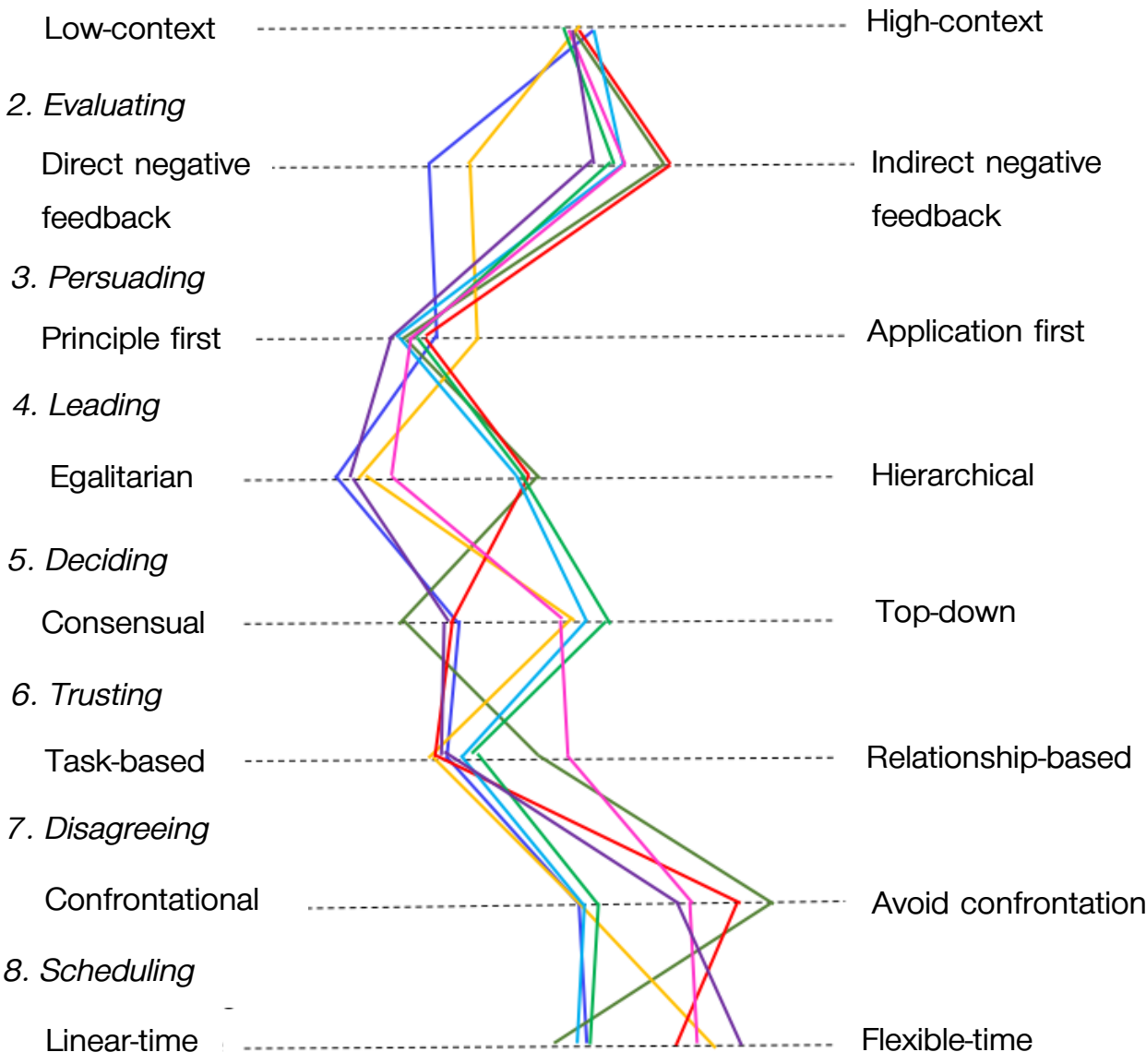


AGE

- ≤ 40 ปี (อายุน้อย) และ ≥ 65 ปี (อายุมาก)
- Persuading:
 - อายุน้อย Principle First
 - อายุมาก Application First
- Trusting:
 - อายุน้อย Task-based
 - อายุมาก Relationship-based
- วัฒนธรรมในการเผชิญหน้าในการทำงานแตกต่างกัน



1. Communication

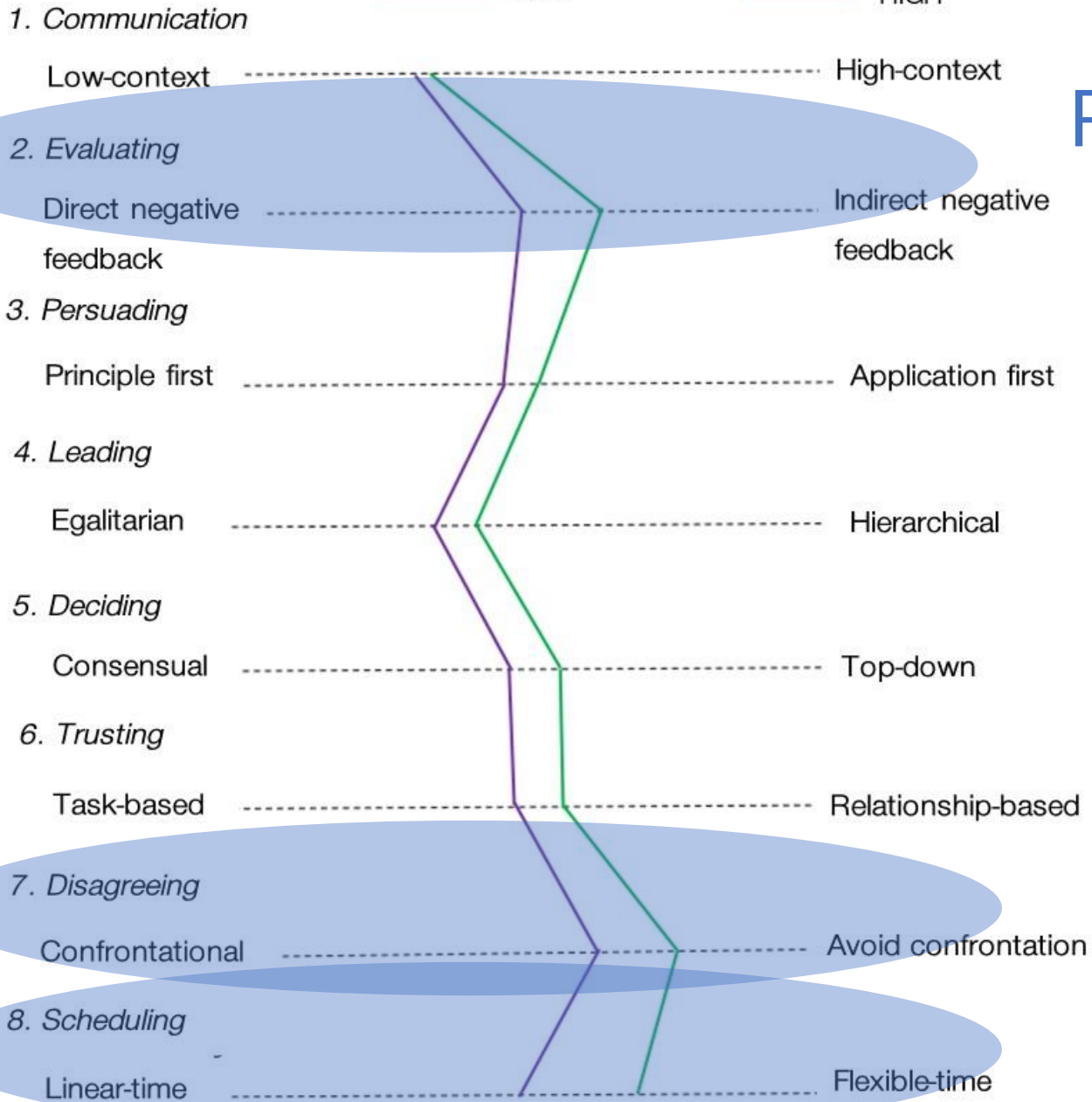


SECTOR

- วัฒนธรรมในบอร์ตรูมของแต่ละ sector มีรูปแบบคล้ายกันมาก
- อาจเพราะการผสมระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานสากลกับวัฒนธรรมไทยอย่างกลมกลืน หรืออาจมาจากการทำงานข้าม sector ของกรรมการจำนวนมาก

การเติบโต

— LOW — HIGH

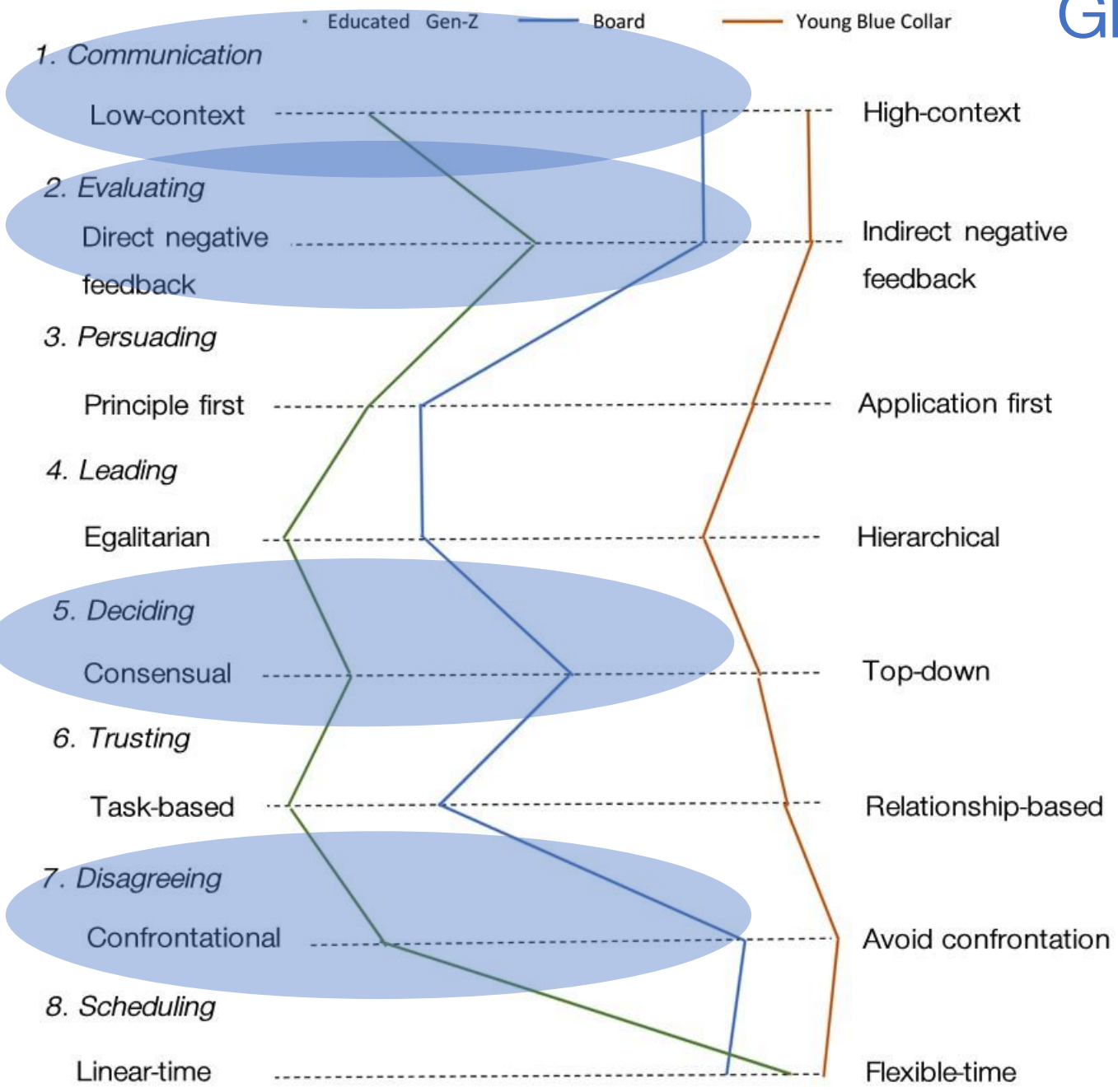


PERFORMANCE

- วัฒนธรรมของบอร์คัมในบริษัทที่มีการเติบโตสูง จะมีแนวโน้มใกล้เคียงวัฒนธรรมบอร์คัมแบบตะวันตก (ไปทางซ้าย) มากขึ้น
- ทั้งนี้ อาจไม่ได้หมายความว่าวัฒนธรรมตะวันตกดีกว่าตะวันออก เพียงแต่อาจมีความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า

Remarks on Man

GEN-Z (College and Jobber)



- Gen Z = อายุ 18-22 ปี
- จำแนกเป็นนิสิตนักศึกษา และคนที่ทำงานแล้ว
- นิสิตนักศึกษามีวิถีใกล้เคียงวัฒนธรรมตะวันตก ขณะที่คนที่ทำงานแล้วมีวิถีใกล้เคียงวัฒนธรรมไทย
- การทำงานกับคนรุ่นใหม่ อาจจะต้องพิจารณาระดับการศึกษาไปด้วย
- Digital Native versus Physical Native

DIGITAL WORLD

|

PHYSICAL WORLD

GEN-Z (college)

Board

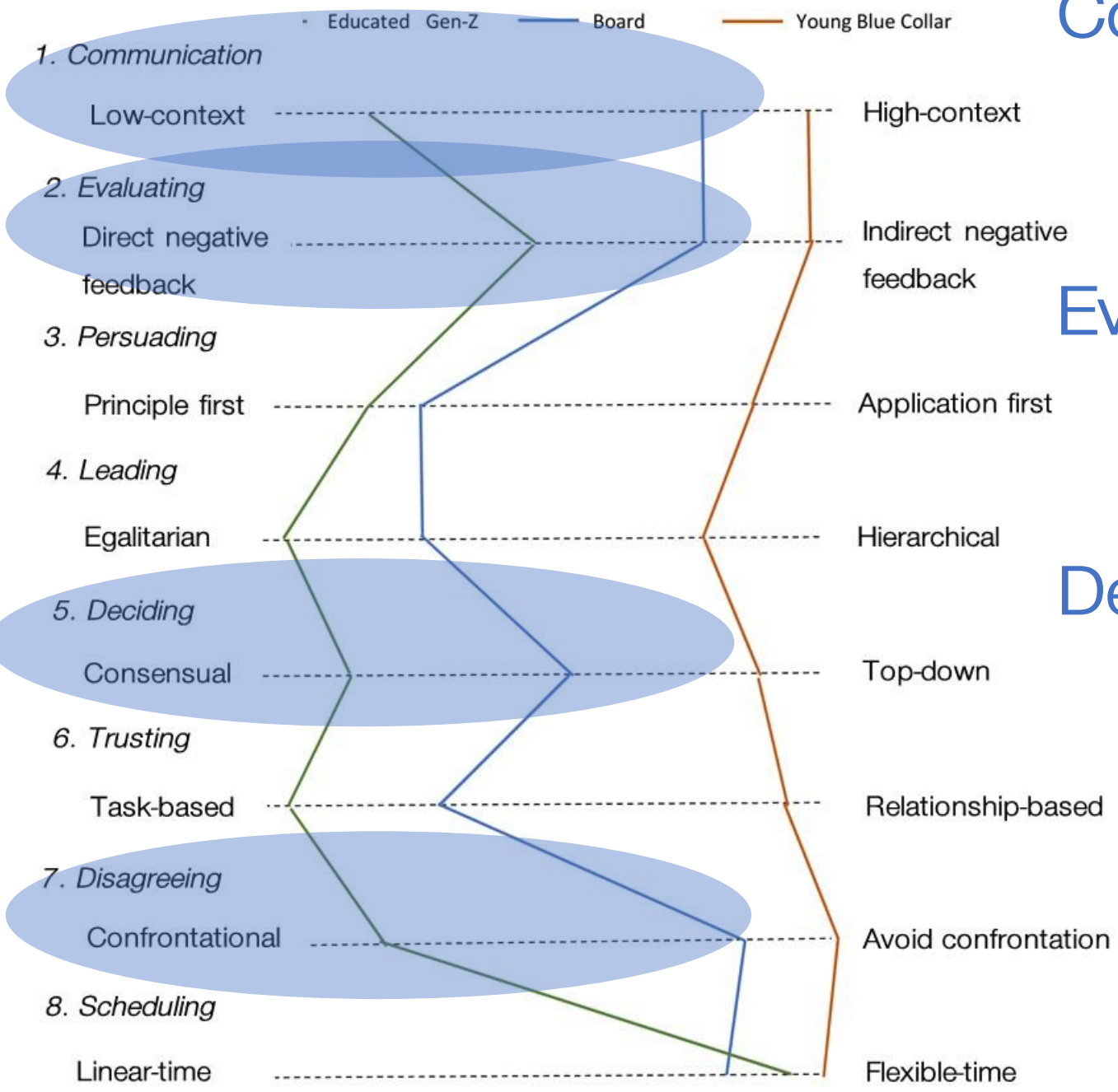
GEN-Z (jobber)

Digital Native

Digital Migrant

Physical Native

“ท่านคุยกับเพื่อนบ่อยไหม?”



Communication

- ภาษาเขียน คือ ภาษาพูด
- ไม่ถนัดกับปฏิสัมพันธ์ตรงหน้า

Evaluating

- การวิจารณ์ (comment) คือ วัฒนธรรม
- ไม่ต้องนินทาลับหลัง เพราะเพื่อนเยอะ

Deciding

- Crowd-sourcing น่าเชื่อถือกว่า Top-down

Disagreeing

- เสรีภาพสำคัญกว่าการจรรยาภักดี
- เปลี่ยนงานใหม่ ไม่ยาก ได้เงินเพิ่มด้วย
- ความสุข สำคัญกว่า ความมั่นคง

Conclusion

Culture มีความสำคัญกับการตัดสินใจของกลุ่มต่างๆ รวมถึงบอร์ดรุม
Culture ของบอร์ดรุมมีความแตกต่างจาก Culture ของสังคมไทย
บอร์ดในอนาคต ต้องทำหน้าที่เป็น Cultural Manager ด้วย

ขอบคุณครับ



Thai Institute of Directors



ECON CHULA