

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?

Social Structure

(Discipline, Parent Attitude, Taboo, School Program, Society, Politics, Economy)



Culture as "Social Infrastructure"



Individual Outcome (Attitude, Behavior, Goal, Concerns)



Group Outcome (Collective Action, Effectiveness, Efficiency, Decision-making)



# 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

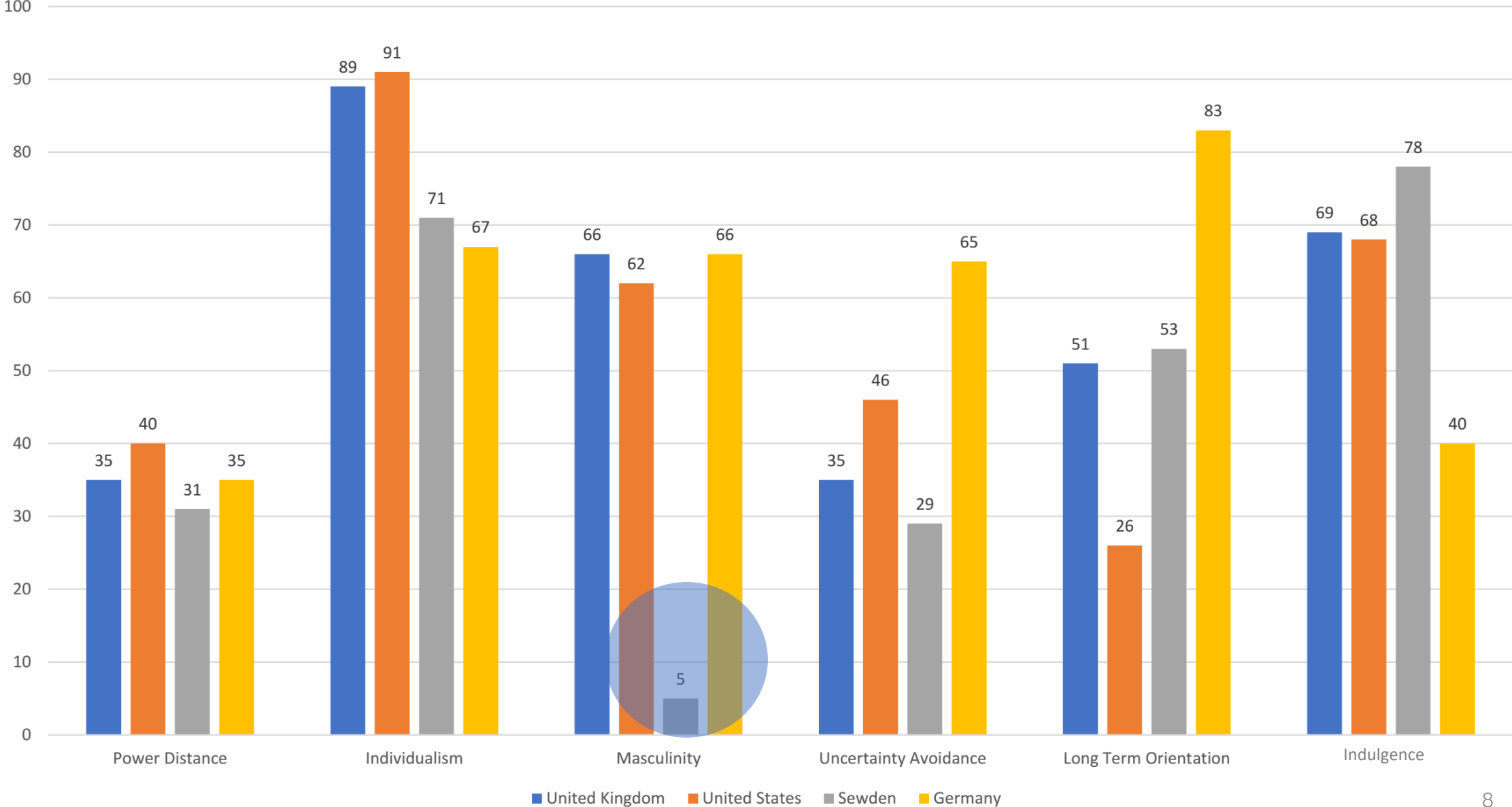
LONG TERM  
ORIENTATION

RESTRAINT

IND

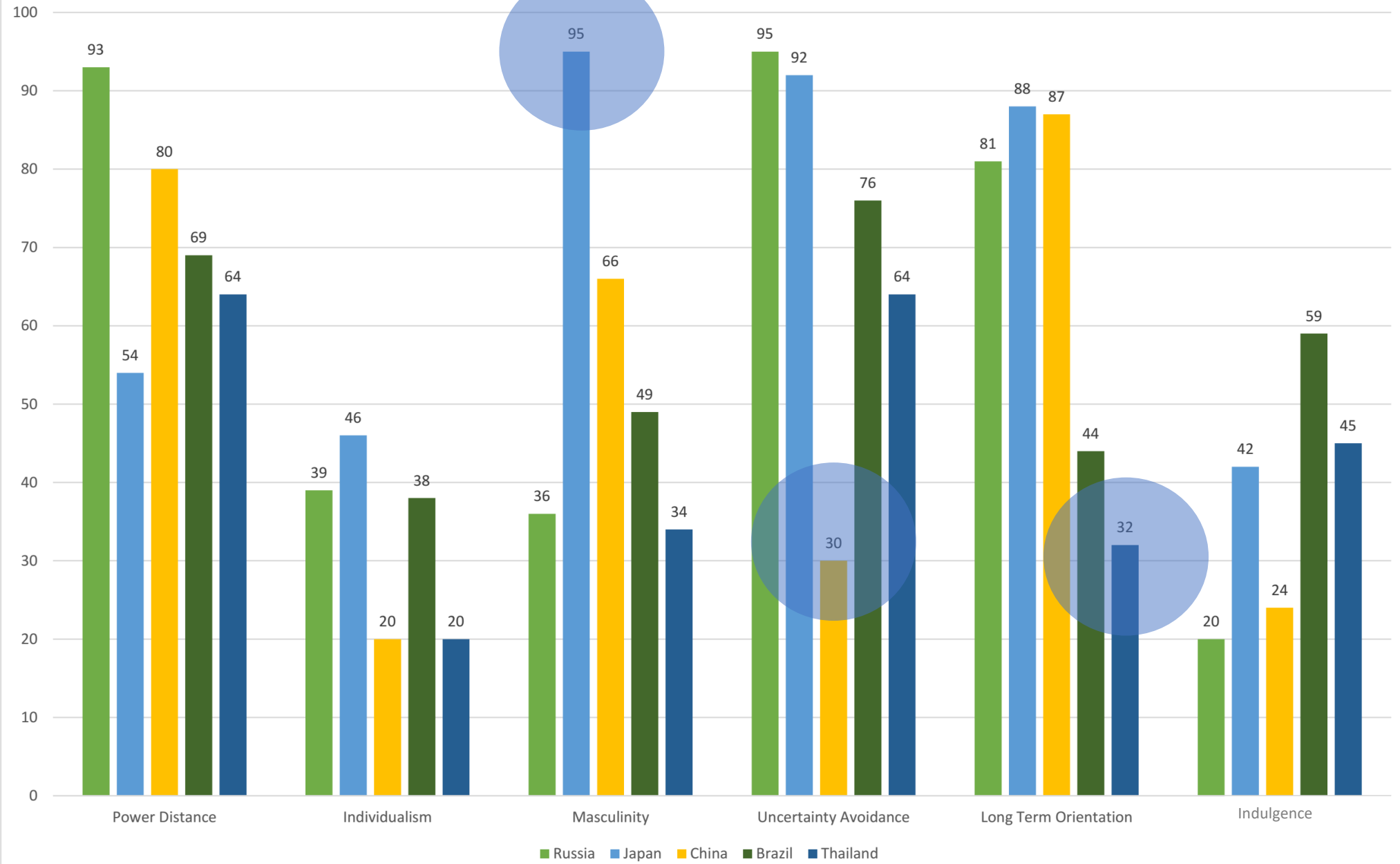
INDULGENCE

# 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. ไม่แสดงความคิดเห็น เพราะเคารพเสียงส่วนใหญ่

ข. มีการตั้งคำถามบ้าง แต่ไม่แสดงความคิดเห็นแย้ง

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

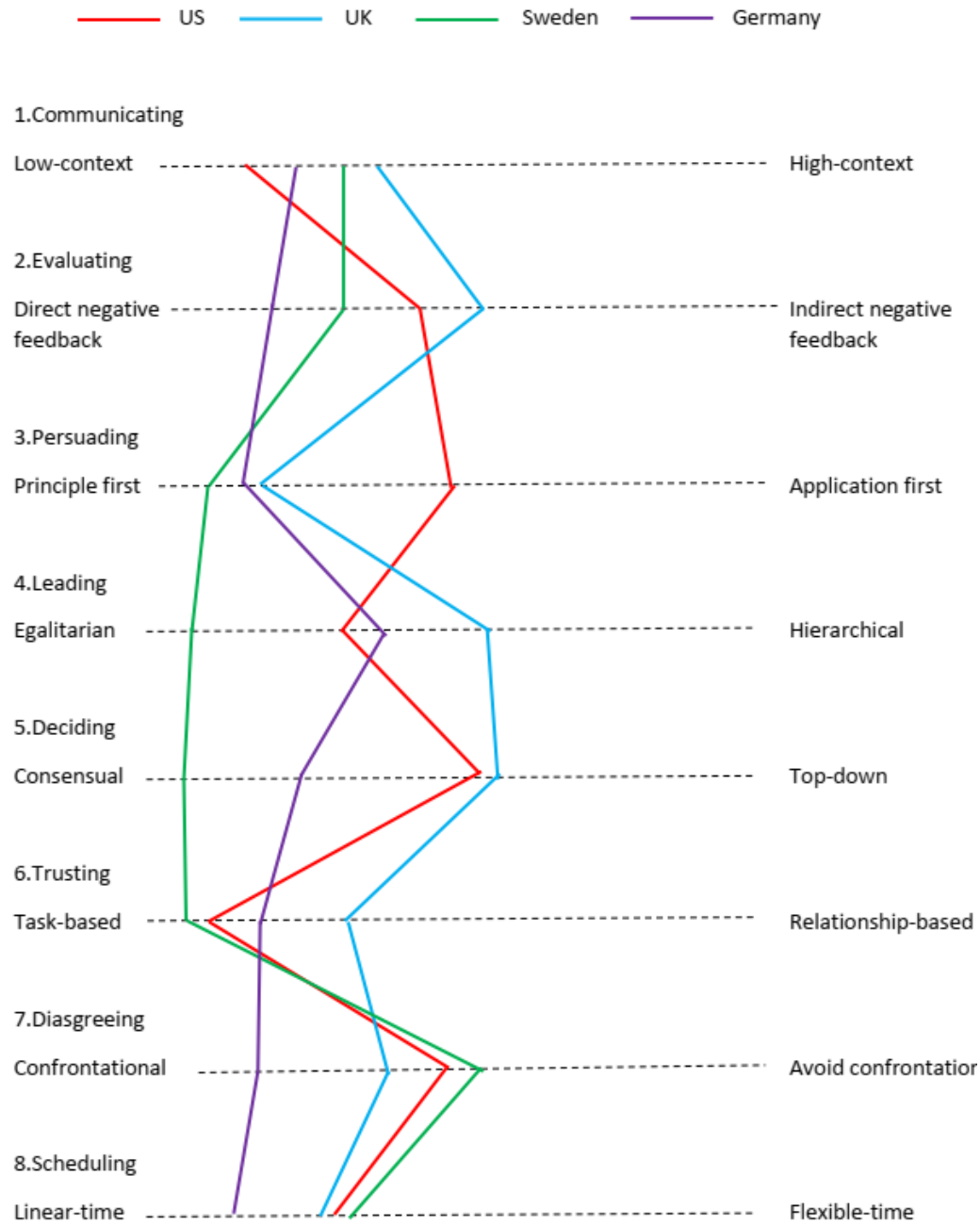
## ตัวอย่างคำถาม 3 (Scheduling)

- 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

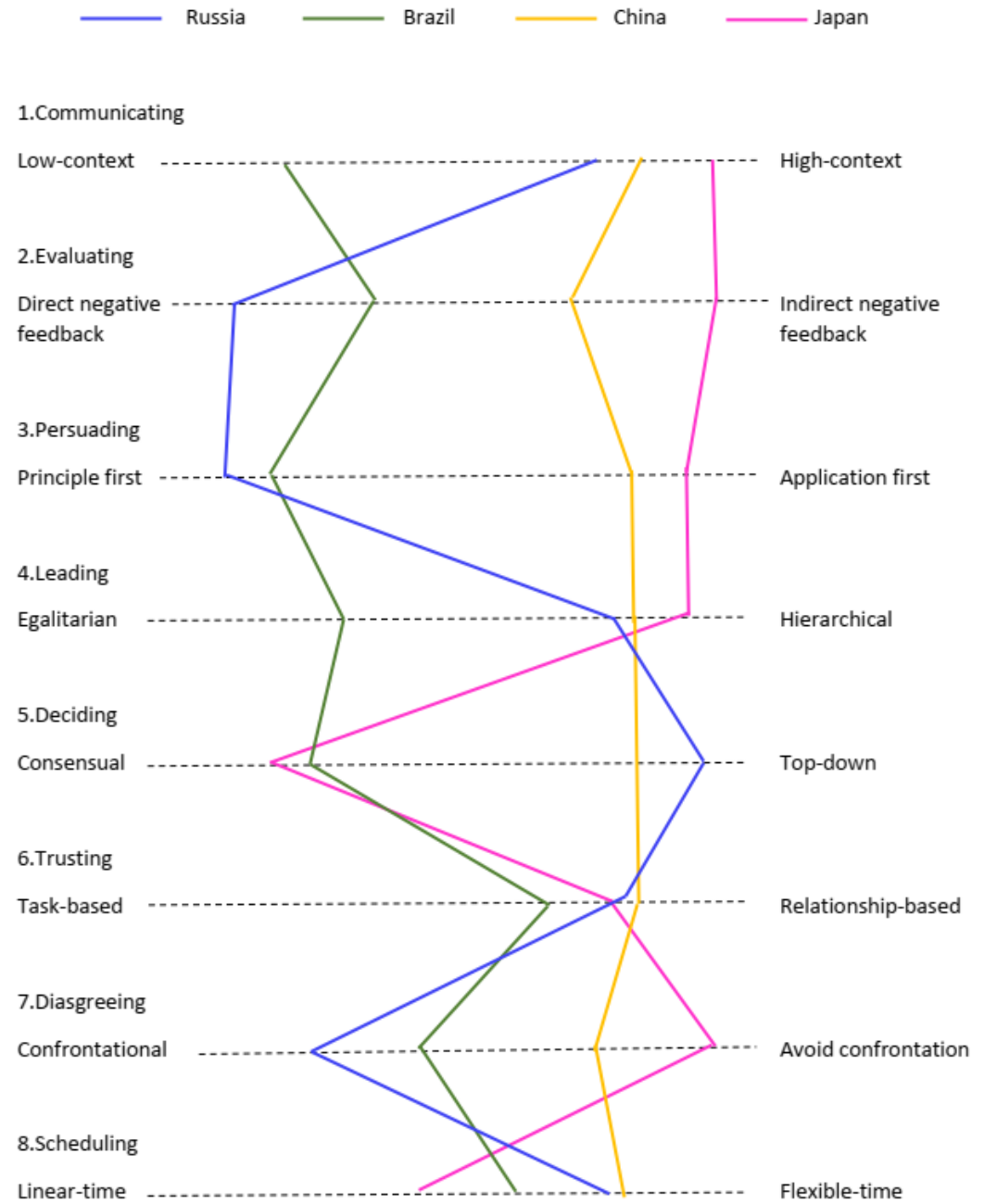
<b>1. Communications</b>	Low-context	.....	High-context
<b>2. Evaluating</b>	Direct negative Feedback	.....	Indirect negative feedback
<b>3. Persuading</b>	Principles-first	.....	Applications-first
<b>4. Leading</b>	Egalitarian	.....	Hierarchical
<b>5. Deciding</b>	Consensual	.....	Top-down
<b>6. Trusting</b>	Task-based	.....	Relationship- based
<b>7. Disagreeing</b>	Confrontational	.....	Avoids confrontation
<b>8. Scheduling</b>	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.Communicating

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.Diasgreeing

Confrontational

Avoid confrontation

8.Scheduling

Linear-time

Flexible-time

# กรณีของไทยในบอร์คัม

1.Communicating

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.Diasgreeing

Confrontational

Avoid confrontation

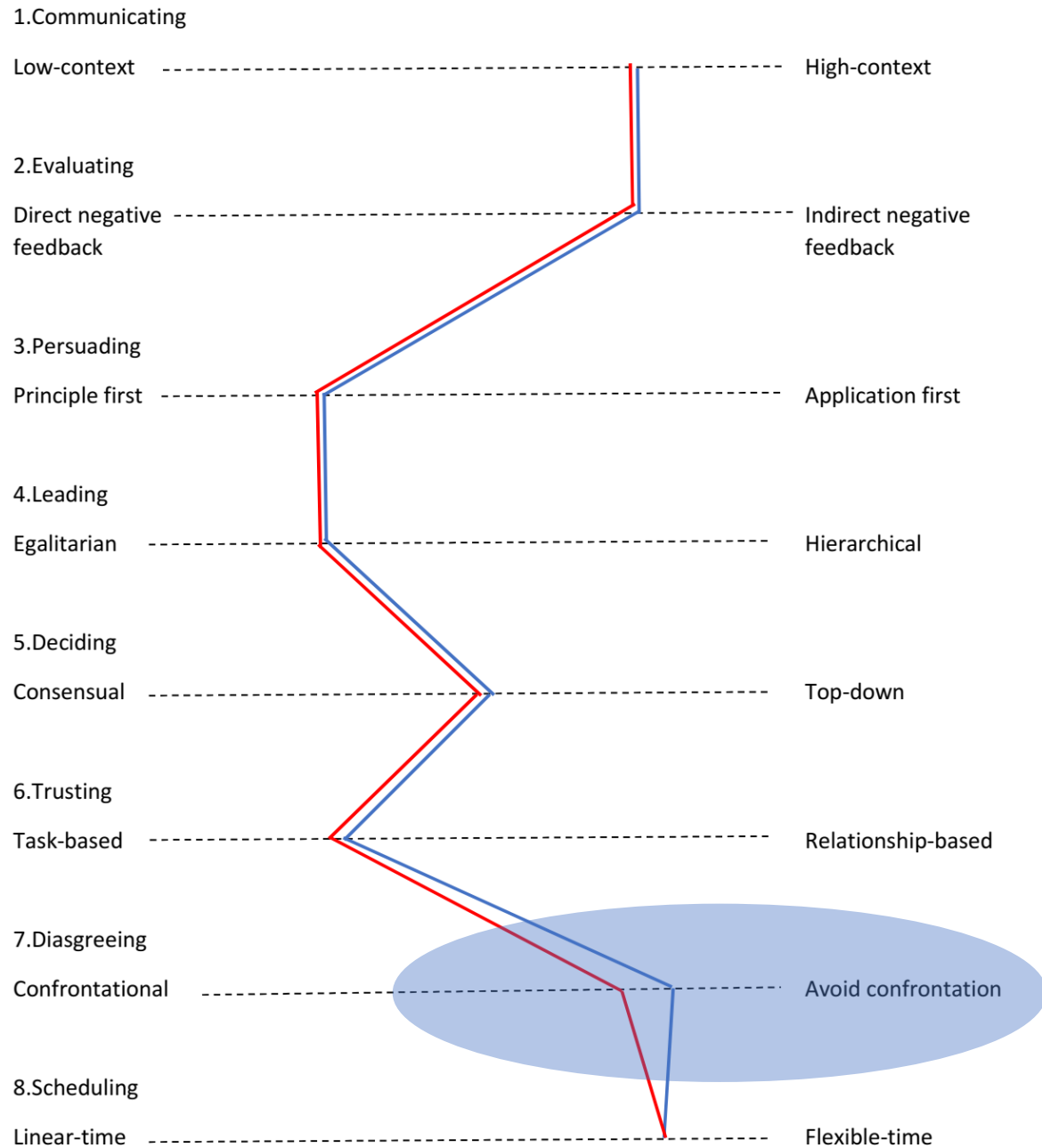
8.Scheduling

Linear-time

Flexible-time

# Some Remarks

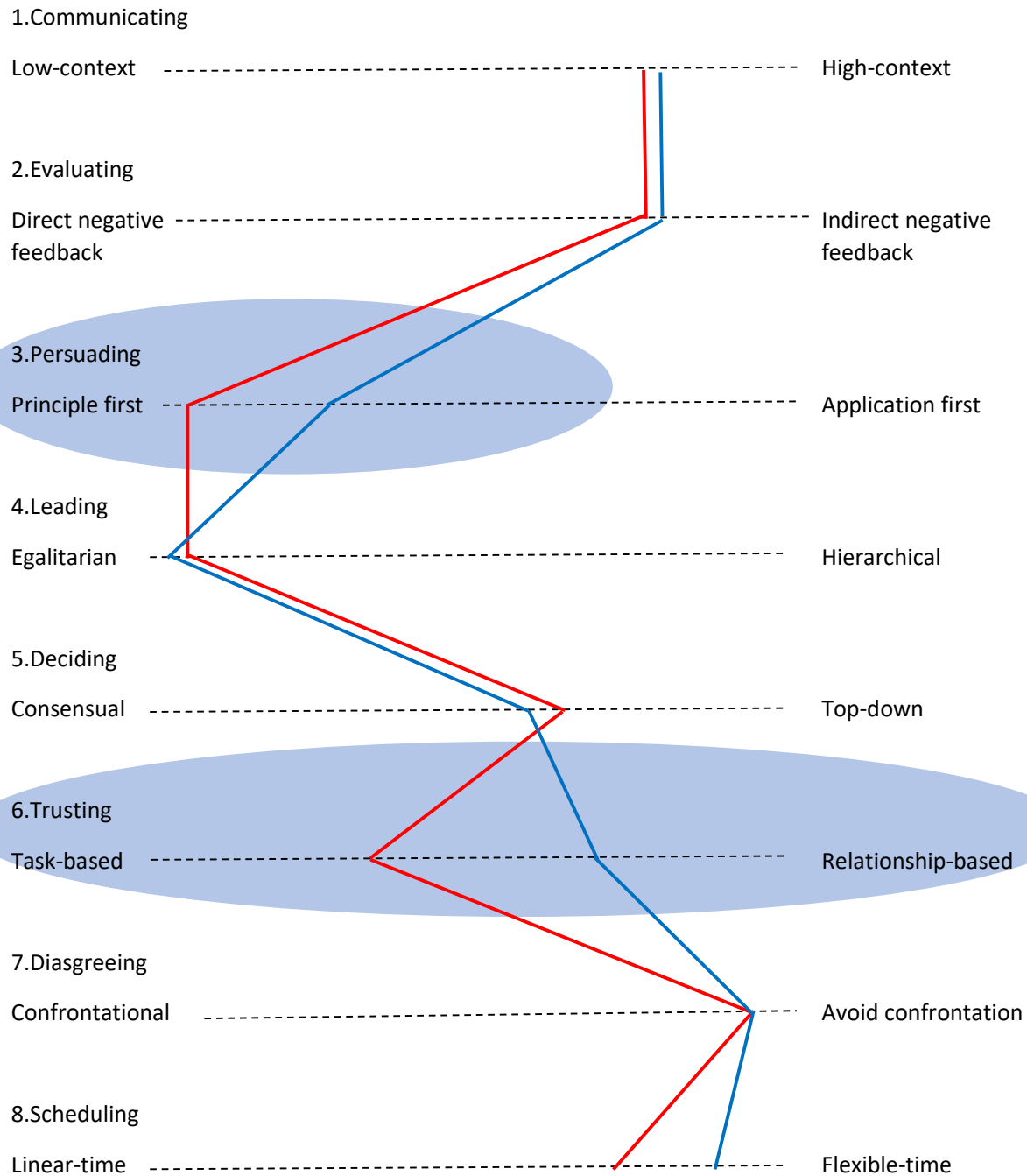
ชาย หญิง



# GENDER

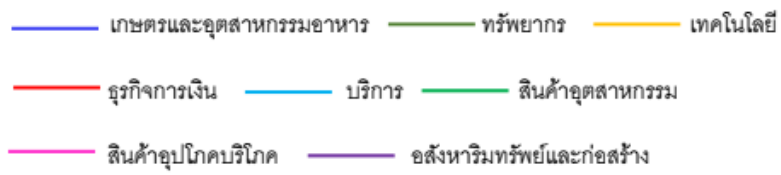
- มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน
- ยกเว้น Disagreeing: Avoid Confrontation
- อาจมาจาก selection bias ที่ผู้หญิงต้องมี Masculinity สูง จึงจะเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

— ≤ 40      — ≥ 65



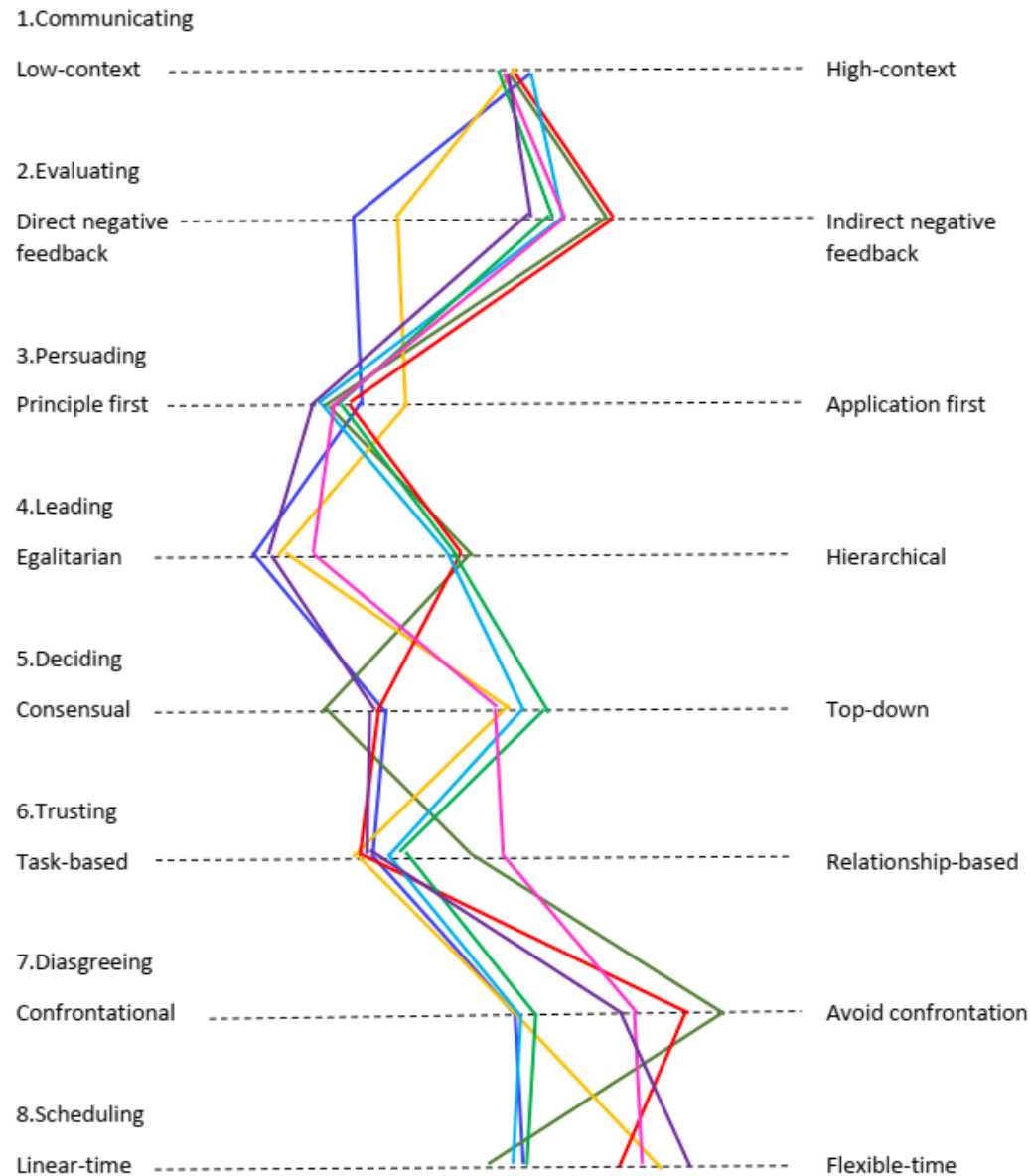
# AGE

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

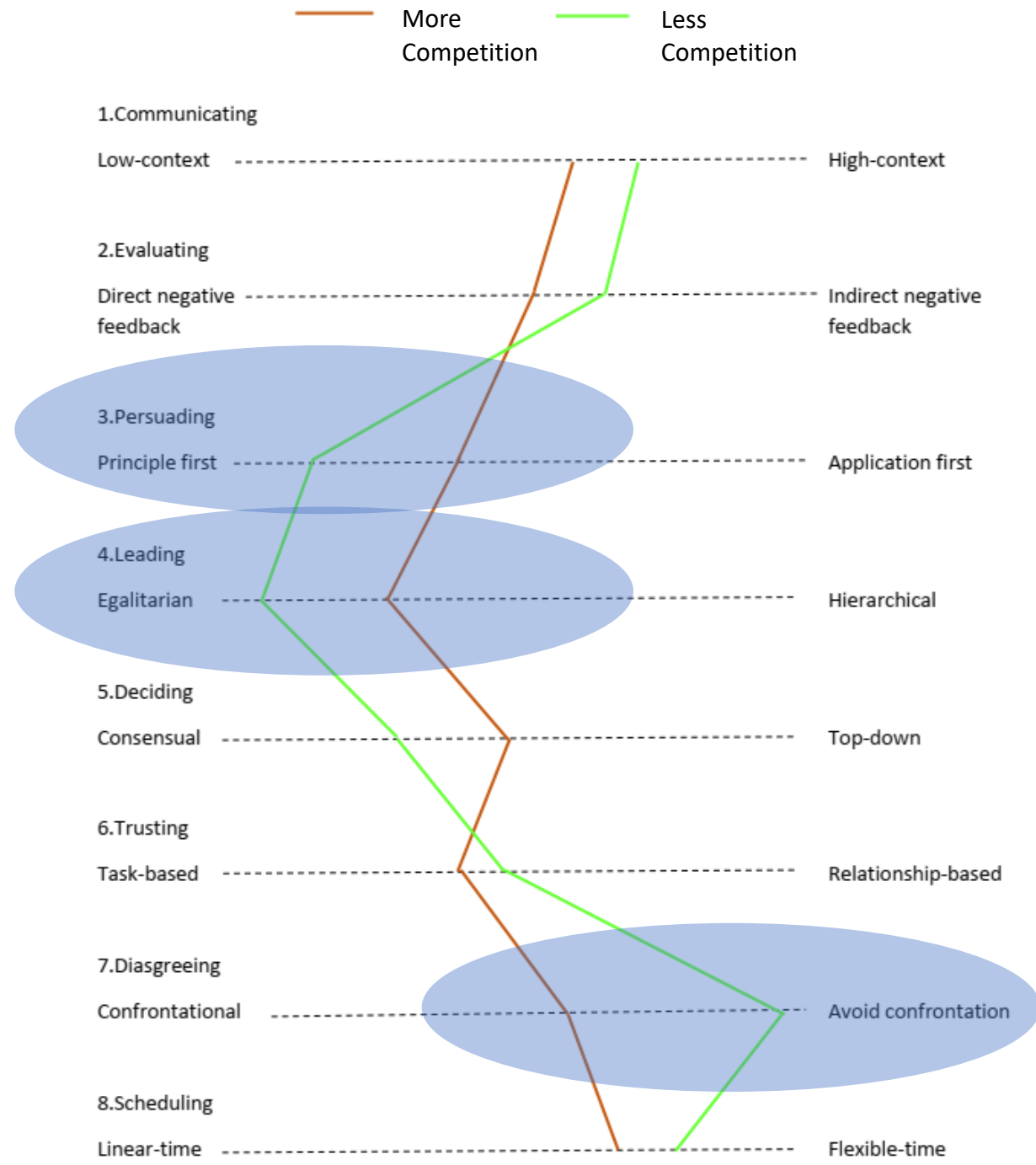


# SECTOR

- วัฒนธรรมในบอร์ตรูมของแต่ละ sector มีรูปแบบคล้ายกันมาก
- อาจเพราะการผสมระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานสากลกับวัฒนธรรมไทยอย่างกลมกลืน หรืออาจมาจากการทำงานข้าม sector ของกรมการจำนวนมาก



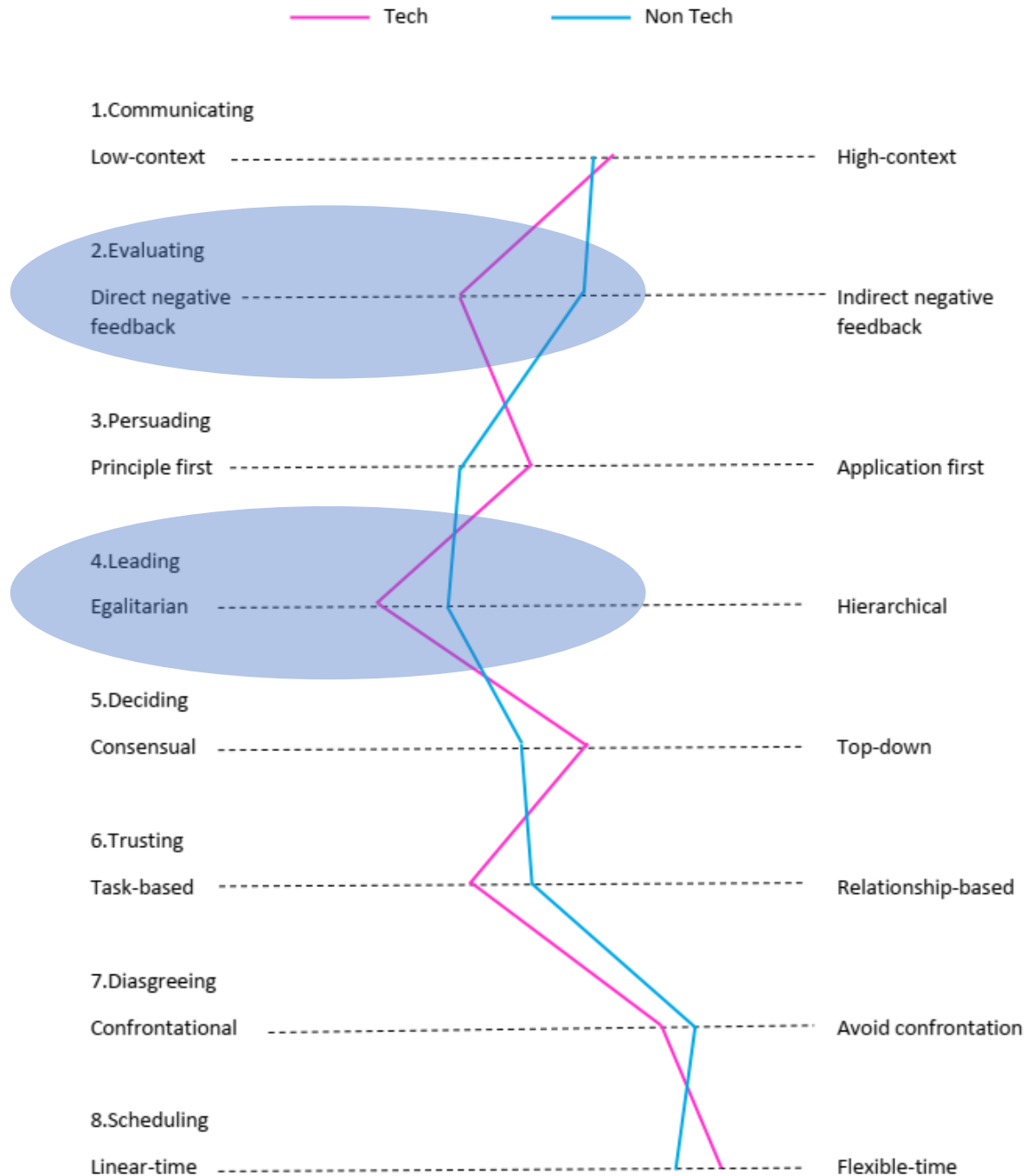




# COMPETITION

- More Competition = บริการ + การเงิน + สินค้าอุปโภคบริโภค และ Less Competition = เกษตร + ทรัพยากร + ก่อสร้าง
- ธุรกิจใ้ในอุตสาหกรรมที่แข่งขันสูงมักจะ
  - เน้นไปที่การประยุกต์ใช้มากกว่าหลักการ
  - เน้นการทำงานแบบมีลำดับชั้นมากกว่าเท่าเทียม
  - เน้นการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง
- ธุรกิจใ้ในอุตสาหกรรมที่แข่งขันสูงต้องการการตัดสินใจ และการปรับตัวที่รวดเร็วกว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมที่แข่งขันต่ำ

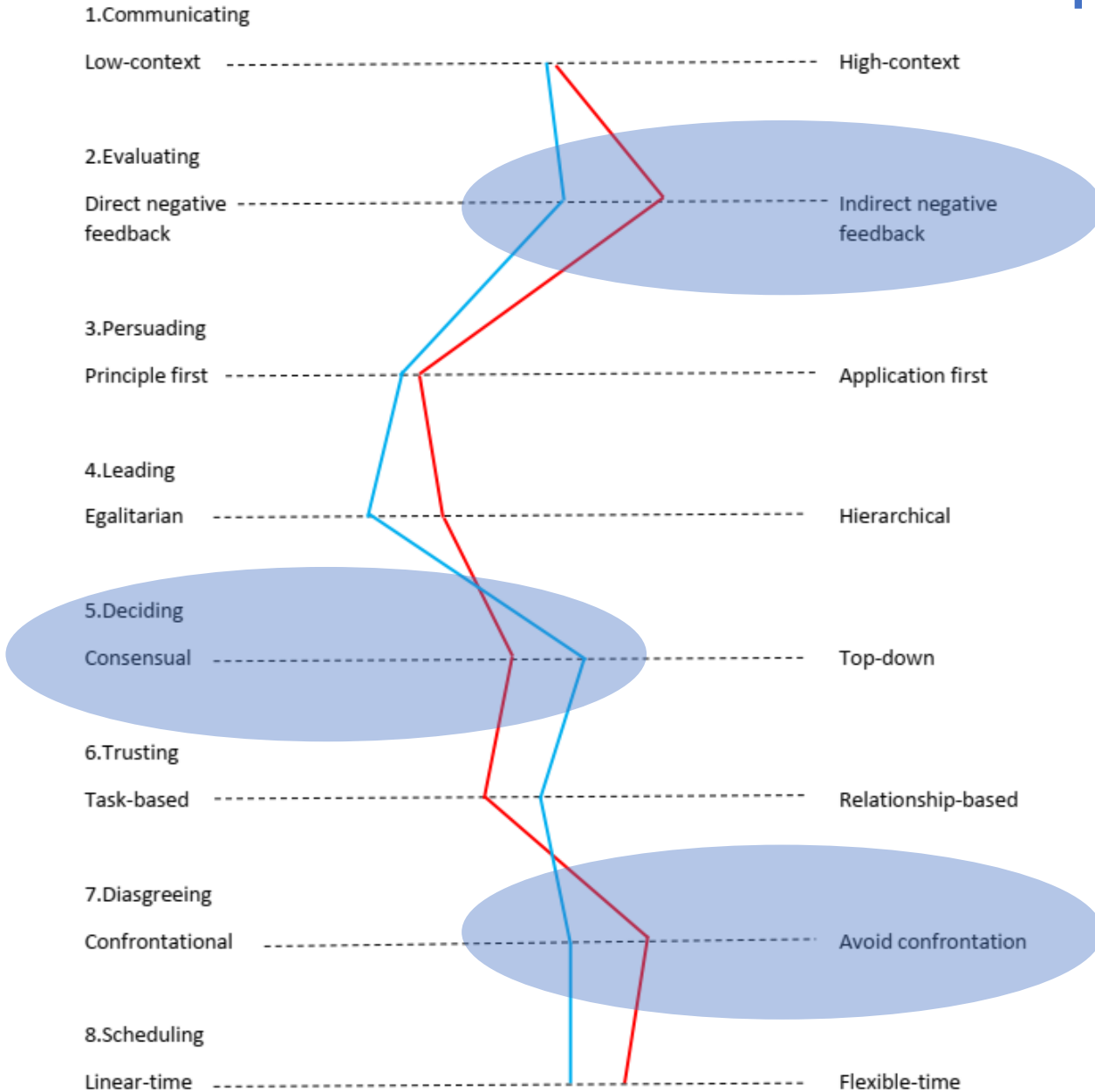
# TECHNOLOGY



- วัฒนธรรมของบอร์ดรุมในธุรกิจเทคโนโลยี
- มักจะยอมรับการให้ความเห็นในทางลบได้โดยตรง และ
- เน้นหัวหน้างานที่ facilitate การทำงานแบบเท่าเทียมและร่วมมือกัน มากกว่าหัวหน้างานแบบสั่งการ
- ธุรกิจเทคโนโลยี เน้นการบูรณาการกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่กลุ่มเทคโนโลยี

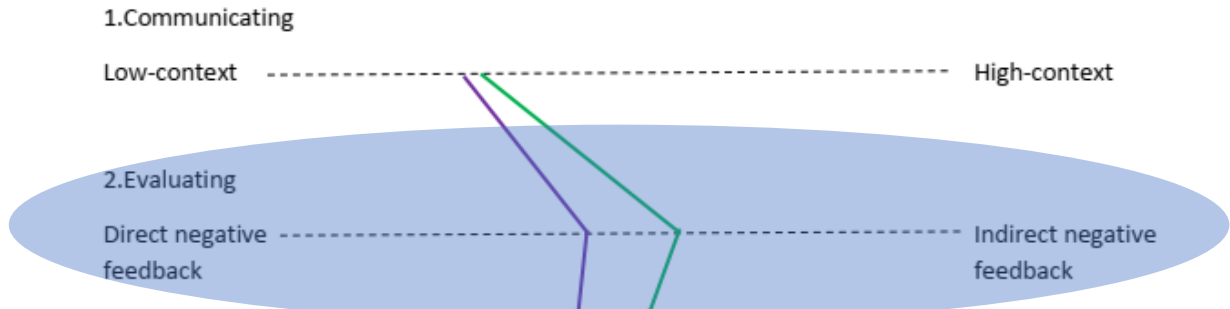
— FI — Non-FI

# FINANCE



- วัฒนธรรมของบอร์ดรุมในองค์กรภาคการเงิน
- มักยอมรับการให้ความคิดเห็นในทางลบทางอ้อม
- เน้นการตัดสินใจแบบเอกฉันท์ และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง
- วัฒนธรรมของบอร์ดรุมในองค์กรภาคการเงินของไทยเน้นไปที่การประนีประนอมภายในบอร์ดรุม

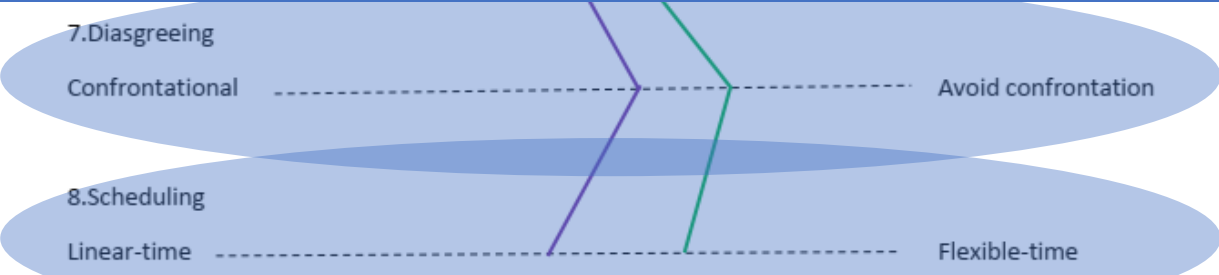
# PERFORMANCE



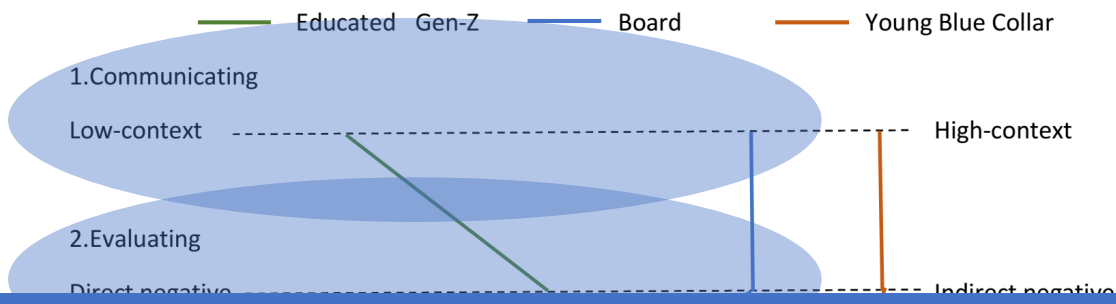
- วัฒนธรรมของบอร์ดroomในบริษัทที่มีการ  
เปิดโอกาสให้บอร์ดroomในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น

Future Challenge #1: For higher performance,  
boardroom needs to directly confront negativity.  
It's real integration.

## Conflict Management Inside Boardroom



# Another Remark

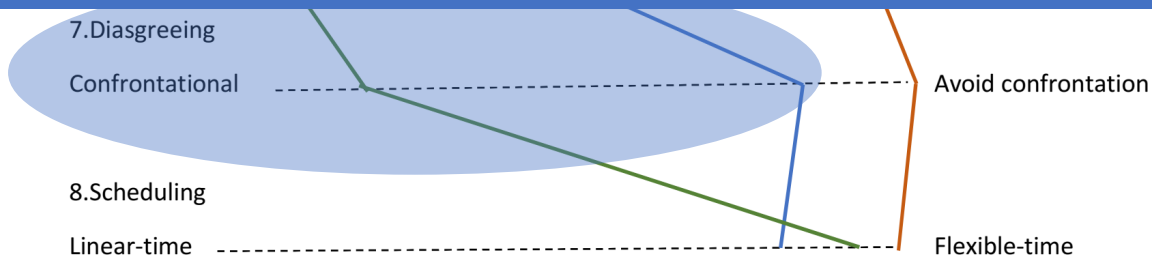


# GEN-Z (High and Low Education)

- Gen Z = อายุ 18-22 ปี

Future Challenge #2: For higher performance, boardroom needs not only to directly confront negativity, but also bridges among groups.  
It's real participation.

## Conflict Management Outside Boardroom



### ระดับการศึกษารวมด้วย

- เป็นความท้าทายของบอร์ดรุมในการขับเคลื่อนองค์กร

ยง  
นา

# Conclusion

Culture มีความสำคัญกับการตัดสินใจของกลุ่มต่างๆ รวมถึงบอร์ดรุม  
Culture ของบอร์ดรุมมีความแตกต่างจาก Culture ของสังคมไทยพอสมควร

- Culture ที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจในปัจจุบันอยู่ที่
  - Evaluating: Direct Negative Feedback = เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้เต็มที่
    - "FEEDBACK"
  - Disagreeing: Confrontation = เผชิญหน้ากับความขัดแย้งร่วมกันในที่ประชุม
    - "INTEGRATION"
  - Schedule: Linear time = มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและประเมินผลเป็นขั้นตอนย่อย ๆ
    - PROCEDURE"

CULTURE ของบอร์ดรุ่มที่ประสบความสำเร็จคือ  
ต้อง “ร่วมกัน” สร้างระบบที่มีขั้นตอนชัดเจน  
“INTEGRATION”



- Culture การทำงานกับเด็กรุ่นใหม่ในบอร์ตรูม (เด็กรุ่นใหม่ที่มีระดับการศึกษาสูง)
  - Communication: Low-text = เน้นการสื่อสารกระชับ ตรงไปตรงมา
    - "CONCISE"
  - Evaluating: Direct Negative Feedback + Disagreeing: Confrontation = เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นทางลบได้โดยตรง และ
    - "FEEDBACK"
  - Deciding: Consensual = หัวหน้าต้องให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
    - "PARTICIPATION"

CULTURE ของบอร์ตรูมในการทำงานกับคนรุ่นใหม่คือ  
ต้อง “เปิดโอกาส” ให้คนรุ่นใหม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

PARTICIPATION

ขอบคุณครับ



Thai Institute of Directors



ECON CHULA