

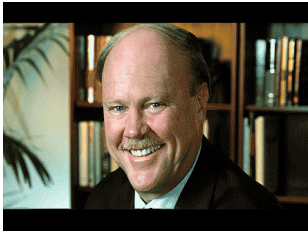
BOOK REVIEW

เรื่อง “Developing Global Leaders :
A Guide to Managing Effectively in Unfamiliar Places”

by Bob Johnson, Rob Oberwise

ปริทัศน์โดย ไชยา ภาวะบุตร และวาสิกา อัครนิธย์

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียน



Bob Johnson เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของDubai Aerospace Enterprise (DAE) การผลิตการบินและอวกาศในทั่วโลกและทำหน้าที่เป็นประธานของ Honeywell Aerospace, ผู้จัดจำหน่ายที่ใหญ่ที่สุดในโลกผู้จัดจำหน่ายที่ใหญ่ที่สุดในโลกของเครื่องยนต์อากาศยานอุปกรณ์ระบบและบริการสำหรับการขนส่งเชิงพาณิชย์ในระดับภูมิภาคการบินทั่วไปและเครื่องบินทหารจนเกษียณอายุ

ในปี 2005 และผู้เขียนร่วมอีกคนคือ Rob Oberwise เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่า 30 ปี ทั้งในหน่วยงานรัฐบาลและระบบการศึกษารวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร



สาระสำคัญของหนังสือ หนังสือเล่มนี้ มี 9 บท โดยเป็นคำแนะนำสำหรับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ที่ไม่คุ้นเคยหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง สถานที่ที่ไม่คุ้นเคยคือประเทศที่กำลังพัฒนาเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการบริหารจัดการและการสร้างโอกาสแต่ผู้นำต่างถิ่นเหล่านี้กลับพบปัญหาและอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมภายในองค์กรที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงเมื่อต้องเปลี่ยนจากการทำงานในประเทศ

สหรัฐอเมริกา(ผู้เขียนเป็นชาวอเมริกัน) หรือประเทศที่เจริญแล้วไปสู่ประเทศกำลังพัฒนา อาทิ เชียงไฮ้ คูโบ ไนโรบี สิงคโปร์ หรือประเทศไทยแม้องค์กรจะพยายามทำให้เกิดความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในต่างถิ่นโดยผ่านการฝึกอบรม หรือการฝึกสอน ผู้นำทั้งหลายก็มักเกิดความสับสนงุนงงบ่อยๆ ในสิ่งที่ไม่ได้เขียนไว้ในตำรา และการขาดความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมในแต่ละประเทศผู้เขียนนำเสนอแต่สถานการณ์พร้อมการยกตัวอย่างจะช่วยให้มองภาพที่ชัดเจนขึ้น โดยผู้เขียนได้แยกเป็นประเด็นซึ่งผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในเล่มส่วนผู้ปริทัศน์สรุปเนื้อหาโดยสังเขปตามบทดังนี้

1. ในประเทศแถบตะวันตก การปฏิบัติงานมีรูปแบบและเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลและการวางแผนกลยุทธ์ การค้นคว้าหานวัตกรรมใหม่การตัดสินใจร่วมกันจากระดับบนสู่ระดับล่างเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการฝึกหัดการเป็นผู้นำโดยผ่านโรงเรียนฝึกหัด แต่ระบบนี้จะใช้ไม่ได้กับประเทศกำลังพัฒนา

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในประเทศที่กำลังพัฒนา ควรที่จะฟังให้มากๆ พูดเบาๆ ค่อยๆและมีความนุ่มนวลปัญหาที่พบคือ คนในประเทศกำลังพัฒนาจะชอบที่จะฟังและจดบันทึกมากกว่าที่จะถาม เช่นในการทำงานที่ประเทศไทยพบว่าการสื่อสารกับพนักงานไม่เข้าใจกันถึงแม้จะมีล่ามช่วยแปลผู้นำทั้งหลายต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจสถานการณ์นี้เช่นกัน

3. การเป็นผู้นำในทั้งแบบตะวันตกและประเทศกำลังพัฒนาต้องอยู่ในตัวคุณทั้งสองลักษณะจะเป็นอย่างตะวันตกเต็มๆ ไม่ได้เพราะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน ความขัดแย้งในองค์กร การแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว รวมทั้งความเป็นมืออาชีพในการทำงานล้วนมีความแตกต่างกัน

4. พนักงานในฝั่งตะวันตกจะมีวุฒิภาวะและความฉลาดในการเรียนรู้การเข้าใจกฎและระบบการทำงานดีกว่าประเทศกำลังพัฒนา การพัฒนาทักษะการรู้งานต่ำ ขาดความรับผิดชอบถึงแม้จะถึงเส้นตาย หรือการทำงานอุ้งเวลา

5. ในประเทศฝั่งตะวันตกข้อตกลงคือข้อตกลง พูดคำไหนคือคำนั้นแต่ในประเทศกำลังพัฒนาจะต้องเรียนรู้สถานการณ์ของคำถามและคำตอบ ซึ่งถ้ามีการรับปากว่าสามารถทำได้ หรือคำตอบว่าใช่ แต่คำว่า ใช่ อาจแปลว่าไม่ใช่

6. การเสียหน้าคือการเสียความเชื่อมั่นในตัวเอง ในฝั่งตะวันตกมีสัญญาติญาณในการรักษาความเชื่อมั่น โดยคิดว่ามันเป็นสิ่งกระทบจิตใจบ้างเล็กน้อย น้อยๆ และจะเดินหน้าทำงานได้ต่อไป แต่ในเอเชียบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น การรักษาหน้าหรือความเชื่อมั่นไว้ คือการคว้านท้อง หรือเรียกว่า ฮาราติริ

7. การปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติที่ต้องมีของผู้นำและผู้จัดการเมื่ออยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนา ความยืดหยุ่นเมื่อแผนงานที่ดีที่สุดไม่เป็นไปตามที่คิด อดทนต่อความคลาดเคลื่อน ความสับสน ความไม่แน่นอน คว้าหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ หรือมีกลยุทธ์รองรับ

8. การดำเนินงานที่ไม่เป็นตามแผน เช่น การวางแผนสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ผลิตภัณฑ์นั้นไม่สามารถผลิตได้ การติดขัดด้านเงินลงทุน เจ้าของบริษัทไม่ชอบ ทำให้ต้องเลื่อนออกไปก่อนโดยไม่มีกำหนด แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานในบริษัท ถูกวางไว้โดยไม่ทราบเหตุผลที่แท้จริง คือความไม่ชัดเจนและคลุมเครือในระบบการจัดการนั่นเอง

9. การเชื่อมั่นในสัญญาติญาณหรือสัมผัสที่หกของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีในประเทศที่กำลังพัฒนา บางครั้งการวิเคราะห์โดยตรรกะก็ไม่สามารถหาคำตอบได้เมื่ออ่านหนังสือจบเล่มจะช่วยให้อ่านองค์กรทั้งหลายทราบถึงทัศนคติทางวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อข้อตกลง และรูปแบบของการทำงาน และจะทำให้ผู้อ่านรู้สึกว่าการดำเนินทางธุรกิจตามวิธีของตะวันตกนั้นพิสูจน์แล้วว่าไม่ได้ผลเสมอไปเมื่อต้องทำงานในประเทศกำลังพัฒนา

ความเห็นและข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดไปใช้ หนังสือ Developing Global Leaders ถูกเขียนถึงโดยสองผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากกว่า 40 ปี รวบรวมประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศ ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการทำงานในประเทศกำลังพัฒนาผู้เขียนเสนอคำแนะนำที่เกิดประโยชน์จากการสร้างโอกาส และลดความยุ่งยากเมื่อเผชิญกับปัญหา ข้อเสนอแนะถูกเขียนเป็นลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเผชิญหน้ากับพนักงานตัวอย่างเช่น ผู้เขียนเดินทางไปทำงานในสิงคโปร์ ภรรยาหัวหน้าพนักงานกำลังจะคลอดลูกเขาต้องไปที่โรงพยาบาลเพื่อมอบของขวัญให้กับทารกน้อยเมื่อแรกเกิด และผู้เขียนก็ได้ไปเยี่ยมในฐานะเจ้านายเขามชในความน่ารักของทารกน้อยแต่พบกับความแปลกใจเมื่อแม่ของทารกกับพูดว่าลูกของเธอเก่าเกลียดน่าชัง ถ้าผู้เขียนเข้าใจในวัฒนธรรมนี้แต่แรกคงจะพูดว่าเด็กนี้น่ารักเกลียดน่าชัง และสถานการณ์พนักงานเลิกงานกลับบ้านเร็วเพียงเพราะมีบางคนบอกว่าเจอดี ซึ่งเหตุการณ์แบบนี้จะไม่เกิดขึ้นในประเทศตะวันตก ในทัศนะของผู้บริหารที่เขียนพยามที่จะชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิตของประเทศที่ตนอาศัยอยู่คือสหรัฐอเมริกา ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยมุมมองของระบบการทำงานที่เป็นแบบแผนและความเป็นมืออาชีพของผู้นำและผู้จัดการ เทียบกับระบบการทำงานในประเทศกำลังพัฒนาตามที่ผู้เขียนประสบพบเจอมา วิธีการดำเนินชีวิตวัฒนธรรมองค์กร ที่ถูกมองว่าทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ แต่ในประเทศกำลังพัฒนาถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่พบเห็นได้ทั่วไปในการทำงาน ผู้บริหารเห็นว่าเป็นการมองต่างมุมจากพื้นฐานการดำเนินชีวิต

มาอย่างยาวนานรวมถึงความเป็นชาติพันธุ์ เจตนาของผู้เขียนคงไม่ได้ต้องการแบ่งแยกความเหวี่ยงขึ้นของประเทศในฝั่งตะวันตก แต่ต้องการที่จะสื่อถึงความยุ่งยากที่ต้องทำงานในสถานที่ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน หนังสือเล่มนี้ให้คำแนะนำในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่ผู้นำจะเผชิญ จึงเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปใช้ได้เมื่อคุณต้องไปทำงานในประเทศกำลังพัฒนา แต่ถ้าผู้อ่านเป็นชนพื้นเมืองของประเทศกำลังพัฒนาอาจเห็นด้วยในบางกรณี และบางกรณีอาจมีความขัดแย้งบ้าง (เจ้าของประเทศนั้นมองว่าเป็นเรื่องปกติหรือธรรมดา) ผู้ปริทัศน์เรียกว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมในการเรียนรู้ของผู้นำซึ่งมีความแตกต่างกันในการรับรู้รวมถึงยุทธวิธีในการรับมือกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้นำทั้งหลาย ทราบถึงทัศนคติทางวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อข้อตกลง และรูปแบบของการทำงาน ผู้อ่านจะรู้สึกว่าการดำเนินทางธุรกิจตามวิถีของประเทศตะวันตกนั้น บางอย่างพิสูจน์แล้วว่าไม่ประสบผลสำเร็จ สุดท้ายผู้ปริทัศน์ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมในประเทศที่กำลังพัฒนาเป็นเรื่องที่ควรศึกษาให้รู้จริง บางกรณีเป็นความอ่อนไหวทางความรู้สึกและสังคมซึ่งคงมีมากกว่าที่ผู้เขียนได้เรียบเรียงมา

เอกสารอ้างอิง

Bob Johnson, Rob Oberwise. (2012). *Developing Global Leaders :A Guide to Managing Effectively in Unfamiliar Places*. New York: Palgrave macmillan.