

มองคู่เจรจาชาวอินเดียมองอย่างเข้าใจด้วยมุมมองด้านวัฒนธรรม¹

Understanding Indian Negotiators from a Cultural Perspective

ญาณี เพชรรัตน์²

1 บทความนี้ได้รับการสนับสนุนโดย โครงการการสร้างความร่วมมือทางวิชาการด้านเอเชียศึกษาระดับชาติและนานาชาติ แผนงานอาเซียนในกระแสแห่งความพลิกผัน (N31A650820) สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ และ สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2 อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

มองคู่แข่งจากชาวอินเดียอย่างเข้าใจด้วยมุมมองด้านวัฒนธรรม

ถึงแม้ว่าประเทศอินเดียกำลังเจริญเติบโตทั้งด้านธุรกิจและเศรษฐกิจ แต่การศึกษาเกี่ยวกับการเจรจากับผู้แทนจากอินเดียยังมีค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย อาทิ ประเทศจีนและประเทศญี่ปุ่น บทความชิ้นนี้จึงศึกษาผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องและเรียบเรียงข้อค้นพบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่งจากชาวอินเดียผ่านมุมมองด้านวัฒนธรรม ซึ่งพบว่านักเจรจาชาวอินเดียนั้นได้รับอิทธิพลจากศาสนาฮินดูและศาสนาพุทธ จึงให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร ค่อนข้างยึดมั่นกับคตินิยมหมู่ (collectivism) เป็นผู้ถ่อมตน และมีความอดทน การที่จะประสบความสำเร็จในการเจรจากับคู่แข่งจากชาวอินเดียนั้น ผู้เจรจาชาวต่างชาติควรมีความเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมอินเดียและแสดงออกอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: วัฒนธรรม, การเจรจา, ประเทศอินเดีย, ผู้เจรจาชาวอินเดีย, การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ABSTRACT

Understanding Indian Negotiators from a Cultural Perspective

Even though India is growing in businesses and the economy, there are a limited number of works concentrating on negotiation with Indians compared to other Asian countries such as China and Japan. This article aimed to provide an understanding of Indian negotiators on cultural aspects by reviewing scholarly works. Influenced by Hinduism and Buddhism, Indian negotiators are hierarchical-oriented, moderate-collectivist, modest, and patient. Foreign counterparts should understand and respect Indian culture and act accordingly to be successful in the negotiation.

Keywords: *Culture, Negotiation, India, Indian negotiators, Intercultural communication*

บทนำ

เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีด้านการคมนาคม ย่นย่อโลกในปัจจุบันให้แคบลง การเดินทาง การเจรจาระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทด้านธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและพบเห็นได้ทั่วไป ทั้งนี้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจานั้นมีหลายด้านด้วยกัน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จบนเวทีการเจรจา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเจรจาระหว่างวัฒนธรรม (Zhang, 2013).

ถึงแม้ประเทศอินเดียจะเป็นประเทศที่มีประชากรมากที่สุดเป็นอันดับสองของโลก (census.gov, 2023) และเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับห้าของโลก (wisevoter.com, 2023) แต่งานวิจัยที่ศึกษาด้านการเจรจาของผู้เจรจาชาวอินเดียยังมีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเทียบกับงานวิจัยที่ศึกษาผู้เจรจาชาวจีนหรือชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองและสามของโลกตามลำดับ บทความวิชาการชิ้นนี้จึงมุ่งเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียและช่วยให้ผู้เจรจาสามารถเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าร่วมการเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียและสามารถประสบความสำเร็จจากการเจรจาดังกล่าว ในการนี้ ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยข้อมูลทางวัฒนธรรมและการเจรจา ต่อด้วยพินหลังด้านวัฒนธรรมของอินเดีย อิทธิพลด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลการเจรจาของชาวอินเดีย โดยประมวลจากข้อค้นพบในงานวิจัยของ Hoefstede และ Salacuse รวมถึงข้อค้นพบจากงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาของชาวอินเดีย

วัฒนธรรมกับการเจรจา

คำว่า “วัฒนธรรม” นั้น ถูกแปลความหมายและให้คำจำกัดความแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละบุคคล อาทิ Hofstede (2011, หน้า 3) นิยามคำว่า

“วัฒนธรรม” ไว้ว่าเป็นชุดความคิดที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งมีร่วมกันและสร้างความแตกต่างจากสมาชิกกลุ่มอื่น (“the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”) ในขณะที่ Salacuse (1998, หน้า 222) อธิบายคำว่า “วัฒนธรรม” ว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมทางสังคมที่ถูกถ่ายทอดสืบต่อกันมาในสังคมนั้น ๆ จากคำจำกัดความเหล่านี้ อาจจะกล่าวได้ว่า ผู้คนสามารถตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้โดยอาศัยกรอบวัฒนธรรมของสังคมที่ตนเองสังกัดหรืออาศัยอยู่

ในขณะเดียวกัน การเจรจาอาจกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาทางที่จะเห็นได้จากคำจำกัดความของนักวิชาการต่าง ๆ อาทิ Lax และ Sebenius (1986, หน้า 11) ให้คำจำกัดความคำว่า “การเจรจา” ไว้ว่า เป็น “กระบวนการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อแสวงหาโอกาสที่เป็นไปได้ของผู้เจรจาอย่างน้อยสองฝ่ายขึ้นไป ในการเจรจานั้นอาจมีความขัดแย้ง ความพยายามที่จะหาทางออกที่สุดრ่วมกัน” คำจำกัดความนี้สอดคล้องกับคำจำกัดความของ Rogoveanu (2010, หน้า 10) ที่ว่า การเจรจาจะเกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายต่างพยายามที่จะบรรลุข้อตกลงในสิ่งที่สนใจร่วมกัน” ส่วน Naghavi และ Mubarak (2019, หน้า 488) ได้เชื่อมโยงวัฒนธรรมเข้ากับการเจรจา โดยให้มุมมองว่า “การเจรจาคือการแสดงออกทางวัฒนธรรม เพราะในการเจรจานั้นแฝงไปด้วยข้อปฏิบัติบางประการที่มุ่งไปสู่การยุติข้อขัดแย้งอย่างมีอารยะ”

เมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความข้างต้น การที่ผู้เจรจาสอบความสำเร็จบนเวทีเจรจาระหว่างวัฒนธรรมได้นั้น ผู้เจรจาควรให้ความสำคัญและยอมรับในความแตกต่างขึ้นพื้นฐานด้านวัฒนธรรมของคู่เจรจาด้วย ทั้งนี้ เป็นเพราะคู่เจรจามีแนวโน้มที่จะตั้งข้อสันนิษฐาน ใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานทางวัฒนธรรมของตนเอง นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ว่า ผู้เจรจาอาจตีความอากัปกริยา ท่าทาง หรือพฤติกรรมของคู่เจรจาแตกต่างไปจากเจตนาที่แท้จริงของ

คู่เจรจา อีกทั้งอาจจะแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ที่นำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันด้วยดีหรือนำไปสู่ความล้มเหลวก็เป็นได้ ด้วยเหตุนี้ ความเข้าใจในคู่เจรจาดังกล่าวจึงเป็นเสมือนข้อได้เปรียบเนื่องจากทำให้สามารถคาดเดาได้ว่าคู่เจรจาต้องการหรือคาดหวังสิ่งใด เขาจะแสดงออกเช่นไรบ้างในเวทีการเจรจาที่จะเกิดขึ้น หากผู้เจรจาสสามารถเตรียมการรับมือได้เป็นอย่างดี ก็มีแนวโน้มจะนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์

โลกขับเคลื่อนด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมของประเทศในซีกโลกตะวันออกแตกต่างจากวัฒนธรรมของประเทศในซีกโลกตะวันตกอย่างไม่ต้องสงสัย (Benoliel, 2013) แต่บรรดาประเทศในทวีปเอเชียด้วยกันก็ไม่ได้มีกรอบวัฒนธรรมด้านค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นชุดเดียวกันเสมอไป (Salacuse, 1999) ผลการศึกษาในอดีตของนักวิชาการหลายท่านยืนยันว่าแต่ละประเทศล้วนแตกต่างกัน (Benoliel & Kaur, 2014; Gray, 2012; Naghavi & Mubarak, 2019; Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2013).

รากวัฒนธรรมของอินเดียโดยย่อ

ในการที่จะทำความเข้าใจวิถีคิดและลีลาการเจรจาของชาวอินเดียนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะเข้าใจรากวัฒนธรรมของพวกเขาด้วย ประเทศอินเดียมีความหลากหลายทั้งในแง่ของศาสนาและภาษา (Benoliel, 2013). วัฒนธรรมอินเดียถูกหล่อหลอมจากศาสนาฮินดูมาอย่างยาวนานกว่า 5,000 ปี ผสมผสานกับศาสนาพุทธที่อยู่คู่อินเดียมากกว่า 3,000 ปี ศาสนาฮินดูเชื่อว่าการกระทำความดีจะช่วยให้มนุษย์หลุดพ้นจากการเวียนว่ายตายเกิดและมุ่งสู่การหลุดพ้นทางจิตวิญญาณ (Benoliel, 2013; Naghavi & Mubarak, 2019) Naghavi และ Mubarak ยังเน้นย้ำอีกว่ารากทางวัฒนธรรมดังกล่าวนี้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อแนวคิดแบบความเป็นคณาธิปไตย (collectivism) ชาวอินเดียมองเห็นตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม มีความ

สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม จึงให้ความสำคัญกับ “ความเป็นกลุ่ม” มากกว่า “ตัวเอง” แต่อย่างไรก็ดี การตกเป็นอาณานิคมของอังกฤษในระหว่างปี ค.ศ. 1858-1947 ประกอบกับการก้าวเข้าสู่โลกในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้อินเดียได้รับอิทธิพลจากโลกตะวันตกมากขึ้น สังคมของชาวอินเดียสมัยใหม่จึงค่อยๆ ขยับออกจาก “สังคมรวมกลุ่ม” และโน้มเอียงเข้าหา “สังคมแบบปัจเจก” ที่ละน้อย สังคมของอินเดียจึงถูกจัดว่าเป็นกลุ่มที่น่าสนใจ เพราะมีการผสมผสาน สลับไปมาระหว่าง “ความเป็นกลุ่ม” และ “ความเป็นปัจเจก” (Nagavi & Mubarak, 2019)

ค่านิยมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสัญชาติอินเดีย

จากงานวิจัยของ Zhang (2013) สามารถสรุปคุณค่าขององค์กรในบริบทของประเทศอินเดียเอาไว้ 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การให้ความร่วมมือถือเป็นสิ่งที่ชาวอินเดียให้คุณค่าค่อนข้างมาก ชาวอินเดียเคารพและให้ความสำคัญของครอบครัวและกลุ่มของตนเป็นสำคัญ การให้ความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สถานภาพความเป็นครอบครัวและกลุ่มมีความมั่นคงและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ เราจะไม่ค่อยพบที่มีการแข่งขันกันเองภายในครอบครัวหรือภายในกลุ่ม

2. ชาวอินเดียให้ความสำคัญกับค่านิยมเรื่องความอ่อนน้อมถ่อมตน ชาวอินเดียค่อนข้างที่จะถ่อมตัวมากกว่าที่จะคุยโม้โอ้อวดความสำเร็จของตนเอง

3. ชาวอินเดียให้คุณค่าเรื่องความมีศักดิ์ศรี ชาวอินเดียเคารพและสนับสนุนสิทธิแต่ละบุคคล ด้วยเหตุนี้ ชาวอินเดียจึงจะไม่เสนอความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำโดยปราศจากการร้องขอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องส่วนตัว ในขณะที่เดียวกันอินเดียก็จะต่อต้านการเข้าแทรกแซงกิจการภายในประเทศจากภายนอกด้วย

4. ความอดทนถือเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของชาวอินเดีย ความอดทนนี้ถูกฉายชัดผ่านความละเอียดและการใช้เวลาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานศิลปะหรืองาน

ในภาคธุรกิจ ดังนั้น การเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียจึงจำเป็นต้องใช้ความอดทนค่อนข้างสูงเช่นกัน

5. ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มหรือองค์กร หากมองว่าประเทศอินเดียมีแนวคิดแบบรวมกลุ่ม ชาวอินเดียจะให้ความร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดี และความใส่ใจห่วงใยต่อสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรของตน ชาวอินเดียมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการของตนเอง

อิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีต่อการเจรจาของชาวอินเดีย (Gray, 2012; Hofstede, 2001, 2011; Hofstede Insight, n.d.; Nagavi & Mubarak, 2019; Salacuse, 1998, 2005, 2015; Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2013)

การทำความเข้าใจและเข้าใจการเจรจาของชาวอินเดียผ่านมิติด้านวัฒนธรรมนั้น สามารถมองได้จากหลายมุม หลายแนวคิดด้วยกัน บทความฉบับนี้เลือกนำเสนอมิติด้านวัฒนธรรมที่เสนอโดย Salacuse (1998, 2005, 2015) เป็นแกนหลัก เนื่องจากการศึกษาที่มุ่งเน้นการเจรจาโดยตรง ผสมผสานด้วยมุมมองมิติด้านวัฒนธรรมที่เสนอโดย Hofstede (2001, 2011; Hofstede Insight, n.d.) ซึ่งเก็บข้อมูลรายประเทศเอาไว้อย่างหลากหลาย อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทด้านการเจรจาได้ และมุมมองวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อเจรจาโดยตรงที่รวบรวมมาจากงานวิจัยในอดีต (Gray, 2012; Nagavi & Mubarak, 2019; Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2019)

Jeswald W. Salacuse ศาสตราจารย์ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ รวบรวมข้อมูลลีลาการเจรจาระหว่างคู่เจรจาที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม โดยเก็บข้อมูลจากผู้เจรจา 12 ประเทศ พบข้อเสนอมิติด้านวัฒนธรรม 10 ด้านที่มักปรากฏในเวทีการเจรจาระหว่างประเทศและสามารถใช้เป็นแนวทางในการสังเกตความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของคู่เจรจา ผู้เจรจาสามารถอาศัยกรอบแห่งมิติ

วัฒนธรรมนี้ในการทำความเข้าใจคู่เจรจาจากต่างวัฒนธรรมให้ดียิ่งขึ้น และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเข้าใจผิดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ด้วย

1. เป้าหมายของการเจรจา: สัญญาทางธุรกิจ หรือ ความสัมพันธ์

ผู้เจรจาจากแต่ละประเทศอาจจะมีเป้าหมายในการเจรจาที่แตกต่างกัน สำหรับผู้เจรจาในบางประเทศนั้น เป้าหมายสูงสุดเพียงอย่างเดียวในการเจรจา คือการได้ลงนามเซ็นสัญญาตกลงที่จะทำธุรกิจร่วมกัน ในขณะที่หลายประเทศให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมากกว่า ประเทศอินเดียนั้นถูกจัดให้อยู่กลุ่มหลัง กล่าวคือผู้เจรจาชาวอินเดียจะใช้เวลาค่อนข้างมากในการทำความเข้าใจ พัฒนาความสัมพันธ์กับคู่เจรจา เนื่องจากพวกเขาเล็งเห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นรากฐานไปสู่การเจรจาในลำดับต่อไป เมื่อเปรียบเทียบกับผู้เจรจาจากประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย ผู้เจรจาชาวอินเดียให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์มากกว่าผู้เจรจาชาวจีนและญี่ปุ่น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการศึกษาของ Zhang (2013) ที่ว่าผู้เจรจาชาวอินเดียมักใช้เวลาค่อนข้างมากในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับคู่เจรจา และมุ่งหวังที่สร้างความร่วมมือกันในระยะยาว

2. ทักษะในการเจรจา: มีผู้แพ้ ผู้ชนะ หรือ ชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมประกอบกับความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ จะนำไปสู่ทัศนคติในการเจรจาที่แตกต่างกัน ผู้เจรจาที่มีทัศนคติในการเจรจาที่มุ่งมันว่าจะต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ จะมองการเจรจาเป็นเสมือนการเผชิญหน้า มีการต่อสู้ มีผลแพ้ชนะ ในขณะที่ผู้เจรจาที่มีทัศนคติว่าในการเจรจานั้นสามารถมีผู้ชนะได้มากกว่าหนึ่ง มองว่าการเจรจาคือการแสวงหาความร่วมมือ ในมิติวัฒนธรรมด้านนี้ ผู้เจรจาชาวอินเดียร้อยละ 78 ที่เข้าร่วมในงานวิจัยของ Salacuse ระบุว่า พวกเขา มองว่าการเจรจาธุรกิจสามารถมีผู้ชนะได้มากกว่าหนึ่งฝ่าย

ทั้งนี้ หากพิจารณาร่วมกับมิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ในด้านสังคม

แห่งความเป็นชาย-ความเป็นหญิง โดยสังคมแห่งความเป็นชาย หมายถึงสังคมของผู้ที่กล้าแสดงออกและรักการแข่งขัน ผู้คนมีความกระตือรือร้นที่จะเป็นผู้ชนะหรืออยู่ในทีมที่ชนะ และสังคมแห่งความเป็นหญิงคือสังคมที่มุ่งใส่ใจซึ่งกันและกัน ห่วงใยกัน จะพบว่า อินเดียได้คะแนนในมิตินี้ 56 คะแนน (Hofstede Insight, n.d.; Nagavi & Mubarak, 2019; Vindry & Gervais, 2019) ทำให้อินเดียจัดอยู่เป็นประเทศในกลุ่มสังคมแห่งความเป็นชาย แต่คะแนนที่เกินครึ่งมาเพียงเล็กน้อยนี้ สามารถอธิบายได้ว่ามาจากที่ชาวอินเดียได้รับอิทธิพลจากศาสนาฮินดูจึงทำให้ผู้เจรจาชาวอินเดียมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Vindry & Gervais, 2019) สังคมอินเดียจึงอยู่ในจุดที่มีความสมดุลระหว่างสังคมแห่งความเป็นชายและหญิง นำไปสู่ทัศนคติในการเจรจาที่ผู้ชนะสามารถมีได้มากกว่าหนึ่งฝ่าย

3. ลีลาการเจรจา: เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

มิติทางวัฒนธรรมด้านนี้พิจารณาการเจรจาในแง่วิธีการพูด การใช้คำเรียกขานคู่สนทนา การแต่งกาย การมีปฏิสัมพันธ์กับคู่เจรจา จากการสังเกตของนักวิจัยพบว่า ผู้เจรจาที่มีลีลาการเจรจาเป็นทางการนั้น จะเรียกขานคู่สนทนาด้วยตำแหน่งมากกว่าชื่อของบุคคล พยายามหลีกเลี่ยงที่จะพูดคุ้ยหรือกล่าวถึงเรื่องส่วนตัว เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว ในทางตรงกันข้าม ผู้เจรจาที่มีลีลาแบบไม่เป็นทางการนั้นจะเรียกขานคู่สนทนาด้วยชื่อต้น พร้อมทั้งจะริเริ่มและพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนตัวนับตั้งแต่การพบปะกันครั้งแรก และจะลดความเป็นทางการลงให้ได้มากที่สุด ผลการวิจัยเฉพาะกลุ่มผู้เจรจาชาวอินเดียพบว่า ร้อยละ 78 ประเมินตนเองว่าเป็นผู้ที่เจรจาด้วยลีลาการเจรจาแบบไม่เป็นทางการ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้เจรจาจากทวีปเอเชียด้วยกันที่มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าสัดส่วนของผู้เจรจาชาวอินเดียที่เลือกเจรจาอย่างไม่เป็นทางการนั้น สูงกว่าผู้เจรจาชาวญี่ปุ่นและผู้เจรจาชาวจีน

อย่างไรก็ดี ข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์นักธุรกิจชาวอินเดีย (Gray, 2012) พบว่า

นักธุรกิจชาวอินเดียยืนยันว่าพวกเขาเรียกขานคู่สนทนาด้วยตำแหน่งหรือคำนำหน้าชื่อ เพื่อเป็นการแสดงความเคารพและให้เกียรติคู่สนทนา เว้นเสียแต่ว่าคู่สนทนา ยืนยันให้เรียกขานด้วยชื่อ

4. วิธีการสื่อสารในการเจรจา: ตรงไปตรงมา หรือ อ้อมค้อม

วิธีการสื่อสารเป็นอีกมิติที่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้เจรจาจากต่างวัฒนธรรม ผู้เจรจาจากบางประเทศเลือกที่จะเจรจาโดยตรงไปตาม ไม่ซับซ้อน ในขณะที่ผู้เจรจาจากบางประเทศเลือกวิธีการเจรจาที่อ้อมค้อม เลือกแสดงออกทางสีหน้า ภาษากาย มากกว่าที่จะพูดออกมาตรงๆ หากในเวทีเจรจานั้นคู่เจรจามีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน อาจเกิดความเข้าใจผิดได้ อาทิ ผู้เจรจาจากวัฒนธรรมหนึ่งไม่กล้าที่จะสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาว่าข้อเสนอไม่ได้รับการอนุมัติ อาจจะทำให้คู่เจรจาเข้าใจผิดคิดว่าข้อเสนอที่ยื่นไปกำลังอยู่ในขั้นตอนของการพิจารณา และต้องเสียเวลาในการรอคอย ในมิตินี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ที่เข้าร่วมการวิจัย พบว่า ผู้เจรจาชาวอินเดียมีวิธีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมามากกว่าผู้เจรจาชาวญี่ปุ่นและจีน แต่ในขณะเดียวกัน วิธีการสื่อสารในการเจรจาของชาวอินเดียนั้นจะถูกมองว่ามีความอ้อมค้อมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้เจรจาจากสเปน สหรัฐอเมริกา และเยอรมนี

5. การให้ความสำคัญเรื่องเวลา: มากหรือน้อย

ผู้คนจากแต่ละประเทศให้ความสำคัญกับเรื่องเวลาแตกต่างกัน บางประเทศให้ความสำคัญมาก บางประเทศให้ความสำคัญน้อย เมื่อพิจารณาในบริบทของการเจรจา เวลาที่กล่าวถึงนั้นหมายรวมถึงเวลาที่ใช้ในการเจรจา เวลาที่ใช้จนกว่าจะบรรลุข้อตกลง รวมไปถึงเรื่องการตรงต่อเวลา ผลการศึกษาของ Salacuse ยืนยันความแตกต่างในมิตินี้ อาทิ ผู้เจรจาชาวอเมริกันให้ความสำคัญกับเวลามาก เวลาทุกนาทีมีค่า พวกเขาจึงพยายามลดความเป็นทางการเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน และเพื่อให้ใช้เวลาในการบรรลุข้อตกลงให้ได้เร็วที่สุด ผู้เจรจาชาวเยอรมันเป็นผู้

เจรจาที่ตรงต่อเวลา ผู้เจรจาเชื้อสายละตินมักจะล่าช้าอยู่เสมอ ส่วนผู้เจรจาชาวอินเดียให้ความสำคัญกับเวลาน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผู้เจรจาจากประเทศอื่น ๆ พวกเขาให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์เป็นหลัก ซึ่งกระบวนการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน การเร่งรัดการเจรจาให้สำเร็จรวดเร็วอาจจะถูกมองว่าเป็นการเร่งรีบเพราะมีวาระซ่อนเร้น และในท้ายที่สุดอาจจะสร้างความไม่ไว้วางใจ จนนำไปสู่การยกเลิกการเจรจาได้

ทั้งนี้ เราสามารถพิจารณาประเด็นนี้เพิ่มเติมได้โดยอาศัยกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001, 2011) ในมิติด้านการมองการณ์ไกลหรือใกล้ (Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation) ซึ่งกล่าวถึงการจัดลำดับความสำคัญของเวลาร่วมอยู่ด้วย กล่าวคือ สังคมที่ได้รับคะแนนในมิติด้านนี้ต่ำคือ สังคมที่มีความพึงพอใจกับการให้ความสำคัญเรื่องเวลา ในขณะที่สังคมที่ได้รับคะแนนในมิติด้านสูงคือสังคมที่มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลา สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (Nagavi & Mubarak, 2019) ประเทศอินเดียได้รับคะแนนในมิตินี้ 51 คะแนน ถึงแม้จะไม่สามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าสังคมอินเดียโอนเอียงไปด้านใดเป็นพิเศษ แต่การที่ประเทศอินเดียได้รับอิทธิพลจากศาสนาฮินดูนั้น ทำให้คนอินเดียมองว่า “เวลา” เป็นเสมือนวัฏจักร ไม่ใช่เส้นตรง (Hofstede Insight, n.d.; Nagavi & Mubarak, 2019) เวลาจึงเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

6. การแสดงออกทางอารมณ์: สูงหรือต่ำ

วัฒนธรรมของแต่ละประเทศมองความเหมาะสมของการแสดงออกทางอารมณ์แตกต่างกัน ผลการวิจัยของ Salacuse พบว่ากลุ่มประเทศละตินอเมริกา มักจะแสดงอารมณ์ ความรู้สึกอย่างชัดเจนบนเวทีการเจรจา ในขณะที่ผู้เจรจาเชื้อสายเอเชียมักจะไม่แสดงออกทางอารมณ์มากนัก การศึกษาของ Salacuse พบว่าผู้เจรจาชาวอินเดียและญี่ปุ่นแสดงอารมณ์ในการเจรจาน้อยกว่าผู้เจรจาชาวจีน

7. รูปแบบของข้อตกลง: แบบกว้าง ๆ หรือเฉพาะเจาะจง

ในการเจรจานั้น ไม่ว่าจะเป้าหมายจะอยู่ที่ข้อตกลงหรือความสัมพันธ์ที่
ระหว่างคู่เจรจาก็ตาม ทุกการเจรจาจะมีการบันทึกข้อตกลงเสมอ รูปแบบการ
เขียนข้อตกลงก็สามารถสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมได้เช่นเดียวกัน
กล่าวคือ ผู้เจรจาจากประเทศตะวันตก เช่น อังกฤษ หรือ สหรัฐอเมริกา จะเขียน
ข้อตกลงอย่างละเอียด เนื่องจากพวกเขาถือข้อตกลงเหล่านั้นเปรียบเสมือนพันธะ
สัญญาที่จะถูกใช้อ้างอิงไปตลอด ในขณะที่ประเทศแถบเอเชีย เช่น อินเดีย มักจะ
เขียนข้อตกลงแบบกว้าง ๆ เพราะพวกเขายึดถือเรื่องความสัมพันธ์เป็นหลัก หากใน
อนาคตมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น แนวทางการแก้ไขปัญหาจะไม่ได้ยึดอยู่กับสิ่ง
ที่ระบุไว้ในสัญญาหรือข้อตกลง แต่จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นหลัก
ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้อาจจะนำไปสู่ความไม่เข้าใจกันได้ เนื่องจากกลุ่มที่เขียนข้อ
ตกลงอย่างกว้างจะมองว่ากลุ่มที่เขียนข้อตกลงหรือสัญญาแบบเฉพาะเจาะจงนั้น
ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงต้องเขียนระบุทุกสิ่งเอาไว้อย่างละเอียด รัดกุม

คุณลักษณะเช่นนี้ของผู้เจรจาชาวอินเดียสามารถยืนยันได้จากมุมมองมิติ
วัฒนธรรมของ Hofstede ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty
Avoidance) ประเทศอินเดียได้รับคะแนนในมิติด้านนี้ 40 คะแนน (Hofstede
Insight, n.d.) ซึ่งหมายความว่า ชาวอินเดียตระหนักดีว่าสิ่งต่าง ๆ อาจจะไม่
สมบูรณ์หรือเป็นไปตามแผนเสมอไป กฎ กติกา ข้อตกลงต่าง ๆ จึงสามารถปรับ
เปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์

8. กระบวนการสร้างข้อตกลง: อุปนัยหรือนิรนัย

มิติด้านนี้สืบเนื่องมาจากมิติก่อนหน้านี้ กล่าวคือ นอกเหนือไปจากรูปแบบ
ของข้อตกลงแล้ว กระบวนการร่างข้อตกลงนั้นอาจจะมาจากทิศทางที่ต่างกัน
บางวัฒนธรรมสร้างข้อตกลงโดยเริ่มต้นจากภาพรวมแล้วจึงค่อย ๆ ระบุอย่าง
เฉพาะเจาะจง แต่ในบางวัฒนธรรมอาจจะเริ่มต้นจากข้อตกลงย่อยในแต่ละด้าน
อาทิ ราคา วันเวลาในการจัดส่งสินค้า ฯลฯ เมื่อนำข้อตกลงย่อยนี้มาเรียบเรียงเข้า

ด้วยกันจะได้ข้อตกลงที่ภาพรวมของทั้งหมด ผลการวิจัยของ Salacuse พบว่า ผู้เจรจาชาวอินเดียจะสร้างข้อตกลงด้วยวิธีนัยย คือเริ่มต้นจากข้อตกลงกว้าง ๆ ในเชิงภาพรวมก่อนที่จะลงรายละเอียดในแต่ละด้าน

9. โครงสร้างของกลุ่ม: อำนาจอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว หรือ มติจากสมาชิกในกลุ่ม

ในการเจรจาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเจรจาระหว่างวัฒนธรรมนั้น ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจของกลุ่มมีความสำคัญมาก ผู้เจรจาควรรู้ว่าในทีมคู่เจรจานั้นใครคือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียวหรือการตัดสินใจยึดตามมติของสมาชิกในกลุ่ม ผลการวิจัยของ Salacuse พบว่าในการเจรจากับผู้เจรจาชาวอินเดียนั้น ข้อตกลงจะมีแนวโน้มว่ามาจากมติของกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว ซึ่งแตกต่างไปจากกลุ่มผู้เจรจาจากประเทศบราซิลหรือประเทศจีนที่อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำกลุ่มเท่านั้น

เมื่อพิจารณามิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ด้านสังคมแห่งความเป็นปัจเจกร่วมด้วย พบว่า ประเทศอินเดียมีคะแนนในมิติสังคมปัจเจกนิยม 48 คะแนนสะท้อนถึงความเป็นสังคมผสมผสาน แต่ก็สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ชาวอินเดียชอบความรู้สึกของการได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม การตัดสินใจหรือการกระทำมักจะได้รับอิทธิพลมาจากความเห็นของหลายฝ่าย (Hofstede Insight, n.d.; Nagavi & Mubarak, 2019)

10. ความกล้าที่จะเสี่ยง: สูงหรือต่ำ

Salacuse เสนอว่าวัฒนธรรมแต่ละประเทศมีอิทธิพลต่อความกล้าที่จะเสี่ยงของผู้เจรจา ผู้เจรจาบางประเทศเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ มองหาทางเลือกเพิ่มเติม และมีความอดทนต่อความไม่แน่นอนได้ค่อนข้างสูง ในขณะที่บางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จะค่อนข้างระมัดระวังและรอบคอบ พยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สำหรับผู้เจรจาจากประเทศอินเดียจัดอยู่ในกลุ่มผู้เจรจาที่มีใจเปิดกว้าง

ยอมรับความไม่แน่นอนได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินด้วยมิติวัฒนธรรมของ Hofstede ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) โดยประเทศอินเดียได้รับคะแนนในด้านนี้ 40 คะแนน หมายความว่าผู้เจรจาชาวอินเดียสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เคยประสบมาก่อน สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้ นอกจากนี้ พวกเขายังยอมรับได้ว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เป็นไปตามแผน การปรับ เปลี่ยน กฎ กติกา สามารถยอมรับได้ หากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การบรรลุข้อตกลงหรือแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค

ข้อค้นพบที่สำคัญในกระบวนการเจรจากับชาวอินเดีย

ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 15 ปีที่ผ่านมา นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง (Benoliel & Kaur, 2014; Gray, 2012; Naghavi & Mubarak, 2019; Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2013) ศึกษาวิจัย วิเคราะห์พฤติกรรมในการเจรจาระหว่าง วัฒนธรรมของผู้เจรจาชาวอินเดีย โดยศึกษาทั้งจากมุมมองของชาวอินเดียเอง (Gray, 2012; Naghavi & Mubarak, 2019) และจากมุมมองของคู่เจรจาต่าง วัฒนธรรม (Benoliel & Kaur, 2014; Gray, 2012; Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2013) งานวิชาการเหล่านั้นเสนอข้อค้นพบที่น่าสนใจที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้เมื่อต้องเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียดังต่อไปนี้

การทักทายและการพบปะครั้งแรก

การทักทายและการพบปะในครั้งแรกมีความสำคัญยิ่งต่อการเจรจาในครั้ง ต่อ ๆ ไป และอาจจะมีผลไปถึงการบรรลุเป้าหมายในการเจรจาด้วย เพราะความ ประทับใจรวมทั้งการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจาที่สร้างความ เชื่อมั่นให้กับผู้เจรจาชาวอินเดียนั้น มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุ เป้าหมายในการเจรจา และอาจจะนำไปสู่การเปิดโอกาสทางธุรกิจในอนาคตด้วย

จากการศึกษาของ Gray (2012, หน้า 28) ผู้เจรจาชาวอินเดียรายหนึ่งได้ยืนยันถึงความสำคัญของการพบปะในครั้งแรกไว้ดังนี้

“การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ที่กำลังจะทำธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญมาก ๆ การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นจะช่วยกระตุ้นยอดขายได้เพราะคู่ค้ารายนี้จะแนะนำเรากับผู้อื่นต่อ ๆ ไป แต่หากคู่เจรจาเร่งรีบในการเจรจาธุรกิจมากเกินไปอาจจะทำให้เราเกิดความลังเลที่ร่วมทำการค้าด้วย”

ผู้เจรจาชาวฝรั่งเศสที่เคยมีประสบการณ์ในการเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียก็ได้ยืนยันว่าการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ (Vindry & Gervais, 2019, หน้า 761)

“ในช่วงเริ่มต้น พวกเราทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เราแนะนำตัวเอง จากนั้นพยายามมองหาว่ามีอะไรที่ทั้งสองฝ่ายสนใจร่วมกันบ้าง การพูดคุยด้านธุรกิจและราคาจะค่อยถูกนำมาพูดคุยในโอกาสต่อ ๆ ไป ถ้าหากพวกเราเร่งรัดการเจรจาเสียตั้งแต่ช่วงต้น มันไม่มีประโยชน์และการเจรจาจะไม่มีทางคืบหน้าไปไหน ในฐานะชาวต่างชาติ ทักษะที่คุณแสดงให้เห็นว่าคุณรู้จักประเทศและวัฒนธรรมของเขาอย่างแท้จริง คุณก็จะได้รับความสนใจและการปฏิบัติด้วยเป็นอย่างดีจากคู่เจรจาชาวอินเดีย”

นอกจากนี้ ผู้เจรจาจากต่างชาติสังเกตว่าชาวอินเดียทั้งเพศชายและหญิงจะแสดงความเคารพคู่สนทนาด้วยอากัปกริยาที่คล้ายการ “ไหว้” ของไทย (ชาวอินเดียเรียกว่า นมัสเต Namaste) ผู้ชายชาวอินเดียอาจจะทักทายด้วยการจับมือแบบตะวันตก แต่จะทำเฉพาะกับคู่เจรจาที่เป็นเพศเดียวกันเท่านั้น ผู้หญิงชาวอินเดียอาจจะทักทายด้วยการจับมือกับเด็กเล็ก (Zhang, 2013) ทั้งนี้ ในการพบปะกันครั้งแรก ผู้เจรจาชาวอินเดียจะแลกนามบัตรกับคู่เจรจา แต่จะยังไม่มีการเตรียมนามบัตรที่ระลึกไปมอบให้จนกว่าจะมีการพัฒนาความสัมพันธ์และรู้สึกว่ามีคุณค่ากันเคยกันมากเพียงพอแล้ว

ส่วนการแต่งกายโดยเฉพาะในการพบปะกับคู่เจรจาเป็นครั้งแรกนั้น ผู้เจรจาชาวอินเดียมักจะแต่งกายอย่างเป็นทางการ เพราะพวกเขาเห็นว่าการแต่งกายให้ดูดี ภูมิฐาน มีความน่าเชื่อถือ นั้น เป็นการสร้างความประทับใจแรกซึ่งมีความสำคัญ (Gray, 2012)

การแสดงความเคารพคู่เจรจาผ่านการรักษาระยะห่าง

จากมุมมองของผู้เจรจาต่างชาติที่ปรากฏเป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยของ Zhang (2013) พบว่า ชาวอินเดียให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวมาก ระยะห่างที่เหมาะสมในระหว่างพูดคุยเจรจากับคู่เจรจาชาวอินเดียคือระยะห่างประมาณหนึ่ง ช่วงแขน การเว้นระยะห่างน้อยหรือประชิดตัวคู่เจรจาชาวอินเดียจนเกินไป อาจจะทำให้พวกเขารู้สึกหงุดหงิดหรือโกรธได้ ลักษณะดังกล่าวอาจนำไปสู่บรรยากาศการเจรจาที่ไม่ราบรื่นและผลการเจรจาที่ล้มเหลวได้

การให้ความสำคัญเรื่องเวลา

ผู้เจรจาจากต่างชาติมีความเห็นว่าชาวอินเดียตระหนักดีถึงความสำคัญของการตรงต่อเวลา (Gray, 2012) แต่พวกเขาก็ไม่ค่อยจริงจังในแง่ของการปฏิบัติมากนัก นอกจากนี้ พวกเขายังไม่ให้ความสำคัญกับตารางการนัดหมายของผู้อื่นด้วย (Naghavi & Mubarak, 2019) ผู้เจรจาชาวอินเดียให้สัมภาษณ์ไว้ในงานวิจัยของ Gray (2012 หน้า 32) ดังนี้

“การตรงต่อเวลาเป็นสิ่งสำคัญ โดยทั่วไป การประชุมที่กำหนดไว้ว่าจะใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงมักจะถูกขยายออกไปเป็นสองชั่วโมง เพราะเวลาไม่ใช่สิ่งที่สำคัญอยู่เสมอ เราอยากที่จะใช้เวลาในการทำงานให้มากที่สุด พวกเรามองว่าการเจรจาเป็นเรื่องกระบวนการที่ต้องใช้เวลานาน” ผู้เจรจาชาวอินเดียให้สัมภาษณ์ไว้ในงานวิจัยของ Gray (2012, 32)

คำกล่าวข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ผู้เจรจาจากต่างชาติได้สะท้อนมุมมอง

มองเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับเวลาของชาวอินเดียที่ว่าผู้เจรจาชาวอินเดียอาจจะเข้าประชุมช้าอย่างต่ำครึ่งชั่วโมง (Zhang, 2013) อีกทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจากับชาวอินเดียมักจะยาวนานกว่าที่กำหนดเอาไว้ (Vindry & Gervais, 2019; Zhang, 2013) เนื่องจากผู้เจรจาชาวอินเดียจะใช้เวลามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ไม่ใช่เฉพาะในประเด็นข้อตกลงทางธุรกิจเท่านั้น พวกเขายังใช้เวลาค่อนข้างมากในการพัฒนาความสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน ผู้เจรจาชาวอินเดียประเมินความสำเร็จของการเจรจาที่ผลลัพธ์มากกว่าประสิทธิภาพของกระบวนการเจรจา

ส่วนเรื่องของกำหนดเวลาต่าง ๆ นั้น กำหนดเวลาของแผนธุรกิจและกิจกรรมทางการค้าของบริษัทอินเดียมักจะล่าช้าออกไปอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ โดยส่วนใหญ่พนักงานชาวอินเดียมักส่งงานล่าช้าเสมอ (Zhang, 2013)

เป้าหมายและการมุ่งสู่เป้าหมาย

มุมมองเกี่ยวกับเป้าหมายและการมุ่งสู่เป้าหมายของผู้เจรจาชาวอินเดียมีความสอดคล้องกันทั้งมุมมองจากชาวอินเดียเองและต่างชาติ (Benoliel & Kaur, 2014; Naghavi & Mubarak, 2014; Zhang, 2013) กล่าวคือ ชาวอินเดียมีความทะเยอทะยานสูง ทันทีที่การเจรจาเริ่มขึ้น ผู้เจรจาชาวอินเดียจะเริ่มต้นบทสนทนาด้วยความมั่นใจ ใช้กลยุทธ์เชิงบวก มองโลกในแง่ดีในการเจรจา หากเมื่อใดก็ตามที่การเจรจาถึงราคาและต้นทุน ผู้เจรจาชาวอินเดียจะมุ่งมั่นเจรจาให้บรรลุข้อตกลงในราคาที่ต่ำสุด ต้นทุนต่ำสุด ข้อมูลทุกอย่างจะถูกรวบรวมเพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขา รู้ทุกอย่างเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเจรจาอยู่

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

1. การมีผู้ประสานงานเป็นชาวอินเดียร่วมในทีมเจรจา

จากมุมมองของผู้เจรจาต่างชาติที่เคยมีประสบการณ์เจรจาทันทีกับชาว

อินเดีย (Vindry & Gervais, 2019) พวกเขาค้นพบว่า การมีชาวอินเดียเข้าร่วมทีมเพื่อเป็นผู้ช่วยประสานงานนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าหลายคนอาจมองว่าชาวอินเดียสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลได้ดีอยู่แล้ว ภาษาจึงไม่น่าจะเป็นอุปสรรคในการเจรจาก็ตาม แต่การพูดจาด้วยภาษาเดียวกันเพียงอย่างเดียวไม่อาจยืนยันได้ว่าการเจรจานั้นจะราบรื่นหรือประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ผู้เจรจาชาวฝรั่งเศสให้ข้อเสนอแนะว่าผู้ประสานงานชาวอินเดียนั้นจะช่วยเหลือทีมผู้เจรจาจากต่างชาติได้หลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ การมีผู้ประสานงานชาวอินเดียอยู่ในขณะของผู้เจรจาจากต่างชาติจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจที่ผู้เจรจาต่างชาติมีต่อวัฒนธรรมและบริบททางสังคมของอินเดีย ช่วยป้องกัน ลดจำกัดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการสื่อสารหรือการตีความที่ผิดพลาดได้ รวมทั้งเป็นตัวกลางในการสื่อสารในบางช่วงเวลาที่ผู้เจรจาชาวอินเดียอาจจะรู้สึกสับสนที่สื่อสารด้วยภาษาท้องถิ่นมากกว่าภาษาสากล

2. ข้อนำสังเกตเกี่ยวกับผู้เจรจาชาวอินเดียในมุมมองของความเป็นปัจเจกคือชาวอินเดียใช้วิธีคิดแบบวิเคราะห์แยกแยะ (Benoliel & Kaur, 2014; Nagavi & Mubarak, 2014) พวกเขาจะเก็บรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่ต้องการและวิเคราะห์ทุกทางเลือกอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ผู้เจรจาชาวอินเดียจึงใช้เวลาในการเจรจานานกว่าที่จะบรรลุข้อตกลง

3. การเจรจากับชาวอินเดียต้องใช้ความอดทนสูง สืบเนื่องมาจากการใช้เวลายาวนานในการเจรจา ประกอบกับวิธีการคิด วิเคราะห์อย่างละเอียดที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้เจรจาต่างชาติให้ข้อมูลไว้ว่า หากต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการเจรจากับชาวอินเดีย พวกเขาจะต้องอดทน ใ้เวลาผู้เจรจาชาวอินเดียได้คิดพิจารณาอย่างเต็มที่ ไม่ควรแสดงอาการเบื่อหน่าย ใจร้อน (Vindry & Gervais, 2019 หน้า 761)

“ในท้ายที่สุดปัญหาต่าง ๆ จะได้รับการแก้ไข เราต้องให้เวลาผู้เจรจาชาว

อินเดียได้คิด ลี้อสารถึงกันอยู่เสมอ และแสดงให้คู่แข่งเห็นว่าเราสนใจในข้อเสนอของเขา”

“ห้ามหมดความอดทนโดยเด็ดขาด เราต้องยืมแยมและเป็นมิตรอยู่เสมอ ไม่ควรแสดงอาการให้คู่แข่งชาวอินเดียรับรู้ได้ว่าเราริเริ่ม ซึ่งอาจจะส่งผลเสียต่อการเจรจาได้”

สรุป

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อวิถีคิด การรับรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น การทำความเข้าใจคู่แข่งจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ประเทศอินเดียจะอยู่ในทวีปเอเชีย แต่คู่แข่งชาวอินเดียก็มีวิถีคิด มุมมอง วิถีปฏิบัติที่แตกต่างจากผู้เจรจาชาวจีน ชาวญี่ปุ่น ชาวเกาหลีใต้ หรือแม้แต่กระทั่งชาวไทยที่มาจากทวีปเอเชียเหมือนกัน ผู้เจรจาต่างชาติควรมีความเข้าใจวิถีคิด พฤติกรรมของผู้เจรจาชาวอินเดียด้วย อาทิ คู่เจรจาชาวอินเดียให้คุณค่ากับความสัมพันธ์มาก ผู้เจรจาควรมีความอดทนเป็นพิเศษเพราะกระบวนการเจรจาอาจใช้เวลานานมากกว่าที่วางแผนไว้แต่แรก ผู้เจรจาชาวอินเดียจะใช้ทักษะคิดวิเคราะห์ในการพิจารณาข้อเสนอด่าง ๆ พวกเขาจึงใช้เวลานานทั้งในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เจรจาจากต่างชาติจำเป็นต้องเข้าใจและเคารพในขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมท้องถิ่น รวมไปถึงประเพณี ปฏิบัติกับชาวอินเดียอย่างสอดคล้องและเหมาะสม

รายการอ้างอิง

ภาษาต่างประเทศ

- Benoiel, M. 2013. "Negotiating successfully in Asia." *Eurasian Journal of Social Sciences*, 1(1): 1-18.
- Benoiel, M., & Kaur, A. 2014. "Indian negotiation styles: A cultural perspective". In M. Benoiel (Ed). *Negotiation Excellence: Successful Deal Making* (2nd, ed.). ebook collection
- Gray, S. 2012. "A study of negotiation styles: Between business managers from UK and Indian cultural backgrounds." Unpublished Undergraduate Dissertation, University of Wolverhampton Business School, Wolverhampton. Accessed on June 15th, 2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48611/Culture%20Dissertation%20by%20Sasha%20Gray.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. 2011. *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, unit 2*. Accessed on June 14th, 2023 <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hofstede Insight. n.d. "Country comparison tool." Accessed on June 14th, 2023. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/>
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. 1986. *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York, NY: Free Press.

- Naghavi, N., & Mubarak, M. S. 2019. "Negotiating with managers from South Asia: India, Sri Lanka, and Bangladesh". In *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*, edited by M. A. Khan and N. Ebner. Accessed on June 14th, 2023. http://doi.org/10.1007/978-3-030-00277-0_21
- Rogoveanu, R.-N. 2010. "Intercultural negotiation: A cultural approach." *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2): 9-14.
- Salacuse, J. W. 1998. "Ten ways that culture affects negotiating styles: Some survey results." *Negotiation Online*, 14, 221-240.
- Salacuse, J. W. 1999. "Intercultural negotiation in international business." *Group Decision and Negotiation*, 8, 217-236.
- Salacuse, J. W. 2005. "Negotiating: The top ten ways that culture affects your negotiation." *Ivey Business Journal*, 69(4): 1-6.
- Salacuse, J. W. 2015. *The global negotiator: Making, managing, and mending deals around the world in the twenty-first century*. New York, NY: Palgrave MacMillan. Kindle eBook.
- United States Census Bureau, The. 2023. *U.S. and World population clock*. Accessed on June 14th, 2023. <https://www.census.gov/popclock/>
- Vindry, B., & Gervais, F. 2019. "The influence of Indian culture on negotiation from a French perspective." *Journal of Management Development*, 38(9): 755-770.
- Wisevoter. 2023. *Largest economies in the world*. Accessed on June 14th, 2023. <https://wisevoter.com/country-rankings/largest-economies-in-the-world/>
- Zhang, Y.-X. 2013. "A study of Sino-Indian business negotiations from

a cross-cultural perspective.” *Journal of Asian Business Strategy*,
3(10): 278-291.
