

# การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

## ช่องว่างในการสื่อสารที่เกิดจากธรรมเนียมทางธุรกิจ

### การประชุม

#### กรณีศึกษา “ประชุมเรื่องอะไร?”

กลุ่มนักธุรกิจชาวสิงคโปร์และชาวญี่ปุ่นกำลังวางแผนการตลาดร่วมกันในสิงคโปร์ ฝ่ายญี่ปุ่นรู้สึกกระตือรือร้นกับแผนการตลาดนี้มาก หลังจากการประชุม 2 สัปดาห์ นักธุรกิจชาวสิงคโปร์ก็ได้รับ อีเมลจากญี่ปุ่นแจ้งหัวข้อสำคัญในแผนการตลาด ซึ่งไม่เหมือนกับแผนที่ตนได้เสนอในที่ประชุมเลย นักธุรกิจชาวสิงคโปร์คนหนึ่งบอกว่าเราเรียกอีเมลฉบับนั้นว่า “อีเมลระเบิด” ความกระตือรือร้นที่ญี่ปุ่นแสดงในที่ประชุมไม่ได้หมายความว่าเห็นด้วย แต่เป็นการแสดงว่าเข้าใจสิ่งที่เสนอ และรู้สึกประทับใจกับแผนและการนำเสนอ การเข้าร่วมประชุมเป็นการรับฟังแผนที่อีกฝ่ายทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปกำหนดแผนของตนเอง เมื่อกลับถึงญี่ปุ่น ก็จะทำการร่างแผนและแจ้งให้ฝ่ายสิงคโปร์ทราบ

#### ฮอนเนะ/ทาเทมาเอะ (Honne/Tatemae)

บางครั้งคนญี่ปุ่นจะพูดอย่างแต่ทำอีกอย่าง เป็นเพราะคนญี่ปุ่นจะไม่แสดงความคิดเห็นส่วนตัวหรือความรู้สึกที่แท้จริง (ฮอนเนะ) ในที่ที่สาธารณะในที่ประชุม แต่จะแสดงท่าที่เป็นทางการ (ทาเทมาเอะ) การจะรู้ฮอนเนะของคนๆ หนึ่งได้นั้น คุณจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีมากๆ กับคนๆ นั้น และจะต้องอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม ที่ประชุมมักจะเป็นที่ที่ไม่เหมาะสำหรับฮอนเนะ

#### “ทำไมคนญี่ปุ่นจึงไม่พูดออกมาในที่ประชุม?”

- ไม่มีความเชื่อมั่นในการใช้ภาษาอังกฤษ

มีหลายเหตุผลที่ทำให้คนญี่ปุ่นนั่งเงียบในที่ประชุม เหตุผลเบื้องต้นก็คือเรื่องภาษา คนญี่ปุ่นจำนวนมากไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการพูดภาษาอังกฤษมากนัก จึงนั่งเงียบ แม้แต่คนที่พูดภาษาอังกฤษได้ค่อนข้างดีก็จะรู้สึกอึดอัดที่พูดภาษาอังกฤษได้ไม่ถูกต้อง

- เป็นเรื่องไม่สุภาพที่จะพูดขัดจังหวะ

อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นนั่งเงียบในที่ประชุมคือสไตล์การสื่อสาร และความคาดหวังที่มีต่อผู้พูด และผู้ฟัง คนญี่ปุ่นจะรู้สึกว่าการพูดขัดจังหวะเป็นเรื่องไม่สุภาพ ผู้พูดควรจะเว้นช่วงให้ผู้ฟังซักถามรายละเอียดได้ ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นผู้พูดควรจะสังเกตท่าทีของผู้ฟังว่าเข้าใจสิ่งที่ตนพูดหรือไม่ นอกจากนั้นการประชุมระหว่างนักธุรกิจที่มาจากคนละประเทศมักจะดำเนินไปอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่คนญี่ปุ่นสบโอกาสเหมาะในการพูดขัดจังหวะขึ้นมา

- ความต้องการที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติม

สไตล์การติดต่อสื่อสารอีกแบบหนึ่งของญี่ปุ่นที่ใช้กันอยู่คือ ฝ่ายญี่ปุ่นต้องการตอบคำถาม “ให้ดี” หรือตอบ “ให้ครบสมบูรณ์” คนญี่ปุ่นจะรู้สึกว่าการให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือแก่ผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ และเขาต้องเป็นผู้รับผิดชอบ (อย่างน้อยก็ส่วนหนึ่ง) ต่อผลของข้อมูลที่ได้อีกฝ่ายไป ดังนั้นจึงต้องระวังในการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และครบถ้วน

การให้ข้อมูลดังกล่าวจึงต้องใช้ทั้งเวลาและความคิด

แต่การประชุมกับนักธุรกิจต่างชาติส่วนใหญ่จะดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีเวลาให้คิดทบทวนได้น้อยมาก

## “ทำไมต้องประชุมกันมากนัก และเป็นการประชุมแบบทางการเสียมากในบริษัทญี่ปุ่น?”

ข้อแรกการประชุมเป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ การจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง

ในวัฒนธรรมที่ไม่ต้องใช้คำพูดอธิบายให้มากความและให้ความสำคัญกับกลุ่มเป็นหลักนั้น

การประชุมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมและความปรองดองในกลุ่มได้

นอกจากนั้นการประชุมยังใช้เป็นวิธีแจ้งผลการตัดสินใจโดยได้รับมติเอกฉันท์ให้ทราบอย่างเป็นทางการ ระหว่างขบวนการเนมาวาชิ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องหารือเกี่ยวกับข้อเสนอโครงการอย่างไม่เป็นทางการ และให้ความเห็น เพื่อจะอนุมัติได้เมื่อถึงเวลาประชุมจริง

## ข้อเสนอแนะสำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ

1. หากต้องการให้นักธุรกิจชาวญี่ปุ่นมีส่วนร่วมในการประชุมอย่างจริงจังโดยไม่อี้อัด:

- จัดส่งวาระการประชุมและเอกสารที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า
- ในที่ประชุมจะต้องแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจนว่าการประชุมครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความเห็น

ตรวจสอบความสัมพันธ์ตามระดับชั้นล่วงหน้าป้องกันไม่ให้เป็นอุปสรรคขัดขวางให้ผู้เข้าประชุมแสดงความคิดเห็น

- เมื่อมีการถามคำถาม อย่าคาดหวังหรือเรียกร้องคำตอบในทันที การบีบให้ตอบอาจทำให้ได้รับคำตอบแบบทามะอะได้
- ควบคุมผู้พูดที่เป็นเจ้าของภาษาอังกฤษ และขอให้ผู้เข้าประชุมออกความเห็นเป็นรายตัว
- บันทึกประเด็นสำคัญที่มีการพูดในที่ประชุมบนฟลิปชาร์ด สรุปประเด็นสำคัญเป็นระยะๆ และช่วงท้ายการประชุม

2. หากต้องการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์และผลที่ได้จากการประชุม:

- ชี้แจงวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการก่อนจัดประชุม และอีกครั้งก่อนเริ่มการประชุม
- สรุปข้อตกลงและขั้นตอนที่ต้องดำเนินต่อไปก่อนจบการประชุม (เป็นลายลักษณ์อักษรบน ฟลิปชาร์ด ถ้าทำได้)
- สรุปผลการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรหลังจบการประชุม (ด้วยอีเมล โทรสาร ฯลฯ)
- หาเวลาพบปะกับญี่ปุ่นตัวต่อตัวเมื่อสบโอกาสเพื่อจะได้รู้ความคิดที่แท้จริง (ฮอนเนะ) ของคนๆ นั้นอย่างไม่เป็นทางการ