

การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ช่องว่างในการสื่อสารที่เกิดจากธรรมเนียมทางธุรกิจ

การตัดสินใจ

กรณีศึกษา “ทำไมถึงใช้เวลาตัดสินใจนานนัก?”

ชาวตะวันตกคนหนึ่งต้องการพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการดำเนินงานในบริษัทฝรั่งเศสขนาดใหญ่ที่ร่วมทุนกับบริษัทในญี่ปุ่น จึงติดต่อไปยังบริษัทฝรั่งเศสแห่งนั้นและได้รับอนุมัติให้จัดพิมพ์ได้ในเดือนที่หนึ่ง

เขาจึงส่งใบเสนอจัดพิมพ์หนังสือไปที่สำนักพิมพ์แห่งหนึ่งของญี่ปุ่นทันที

สำนักพิมพ์แห่งนั้นเริ่มหารือกันภายในองค์กรเกี่ยวกับงานพิมพ์ดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องมีการหว่านล้อม (lobbying) เจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพิ่มเติม ทำข้อตกลงการสั่งซื้อเบื้องต้น และอื่นๆ หลังจากผ่านไป 2 ปี

ชาวตะวันตกคนนั้นก็คิดว่าสำนักพิมพ์แห่งนั้นคงไม่ได้ดำเนินการอะไรต่อ และเริ่มคิดทำโครงการอื่นต่อไป

ไม่นานเขาก็ได้รับโทรศัพท์จากสำนักพิมพ์บอกว่าต้องการดันฉบับที่สมบูรณ์ภายในเดือนหรือสองเดือนนี้ ซึ่งแน่นอนเขาไม่ได้ดำเนินการใดๆ เลยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

ฉันทามติของกลุ่ม VS อำนาจตัดสินใจของบุคคลคนเดียว

บริษัทญี่ปุ่นจะตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเป็นหลัก

ซึ่งการตัดสินใจส่วนใหญ่่มักจะได้รับฉันทามติของกลุ่มมากกว่าจะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลที่มีอำนาจเพียงคนเดียว

ในขบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุฉันทามติของกลุ่มนั้น จะมีการนำเอาผลกระทบทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นมาตรวจสอบและพิจารณา

ซึ่งถือเป็นวิธีตัดสินใจโดยนำปัจจัยทุกอย่างมาใช้ในการพิจารณา เพื่อดำรงความสมานฉันท์ภายในองค์กร

ระบบริงกิ (Ringi System)

ขบวนการตัดสินใจของกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านและรักษาความโปร่งใสในหมู่คณะเช่นนี้เรียกว่าระบบริงกิ (Ringi System)

ระบบริงกิจะประกอบไปด้วยใบเสนอขออนุมัติที่จะต้องเวียนไปยังบุคคลต่างๆ ตามระดับชั้นในเส้นทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

เริ่มตั้งแต่ผู้ที่มีตำแหน่งบริหารต่ำสุด ในองค์กรจนถึงผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด เมื่อเอกสารริงกิถูกส่งไปยังโต๊ะของใคร คนนั้นก็ต้องอ่าน บางครั้งก็จะแก้ไขเล็กๆ น้อยๆ หรือให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงประทับตรา (ในช่องลายเซ็น)

เมื่อเวียนเอกสารริงกิครบทุกคนและได้รับตราประทับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว

จะถือว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเห็นชอบกับการตัดสินใจครั้งนี้แล้ว

ระบบริงกิมักจะนิยมใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ในบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่มีแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตามแม้จะไม่มีการใช้ระบบริงกิเท่าๆ แต่การตัดสินใจในองค์กรของญี่ปุ่นก็มักจะใช้ตามรูปแบบนี้

สรุปสุดท้ายก็คือความรับผิดชอบจะถูกกระจายไปยังผู้เกี่ยวข้อง ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งอ้างได้ว่า ไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นข้อดีคือทุกคนรู้สึกรับผิดชอบและ “ร่วมเป็นส่วนหนึ่ง” ของการตัดสินใจด้วย แต่บางครั้งก็มีข้อเสียคือไม่มีผู้ใดต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจหรือผลที่เกิดขึ้น

คนญี่ปุ่นเองก็หงุดหงิดกับเวลาที่ต้องเสียไปกับขบวนการตัดสินใจ
จึงแต่งตั้งผู้มีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องบางเรื่องให้มากขึ้นภายในบริษัท เพื่อให้ขบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เนมาวาชิ (การแช่ต้นไม้โดยไม่ให้รากขาด)

ก่อนที่พนักงานในบริษัทของญี่ปุ่นจะ “ประทับตราอนุมัติ” เอกสารใดๆ ที่เป็นทางการเรียกว่า เอกสารริงกิ จะต้องมีการพูดคุยหรือตัวต่อตัวอย่างไม่เป็นทางการเพื่อขอคำแนะนำจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อน ขบวนการในการเสนอความคิดขอความเห็นและเสียงสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการนี้เรียกว่าเนมาวาชิ (Nemawashi) คำว่าเนมาวาชิ (การแช่ต้นไม้ไม่ให้รากขาด) เป็นศัพท์ด้านการทำสวน เป็นขบวนการจัดเตรียมรากพืชหรือรากต้นไม้เพื่อนำไปปลูกต่อ โดยระวังมิให้รากต้นไม้ได้รับความเสียหาย เนมาวาชิในองค์กรของญี่ปุ่นคือการปกป้องขบวนการตัดสินใจไม่ให้ได้รับความเสียหาย เช่น มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมดำเนินงานตามการตัดสินใจนั้น

ประโยชน์ของขบวนการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น

ขบวนการตัดสินใจที่ต้องใช้เวลามากขึ้นแต่ได้รับคำแนะนำจากทุกฝ่ายในกลุ่มมีประโยชน์อย่างหนึ่งคือทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนตระหนักถึงการตัดสินใจนั้นโดยคนส่วนใหญ่เห็นด้วย และมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งคือเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือบริษัทอื่น ขบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลานานขึ้นจะช่วยกระชับความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้มากขึ้น เป็นผลให้การดำเนินงานราบรื่น

ข้อเสนอแนะสำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ

- คาดได้เลยว่าขบวนการจะต้องใช้เวลามากกว่าขบวนการปกติที่เคยทำมา โดยจะต้องมีการประชุมพบปะ และติดต่อกันบ่อยครั้ง
 - จัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดไว้ให้พร้อมเมื่อมีการขอ
 - แสดงให้เห็นความอดทนและความมุ่งมั่นตลอดขบวนการดำเนินงาน--
- บ่อยครั้งที่ความมั่นคงในความสัมพันธ์ที่มีต่อกันคือปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ
- ติดต่อกับบริษัทญี่ปุ่นคู่เจรจาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นและความพร้อมในการตอบคำถาม
 - ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์และมองหาบุคคลที่มีอำนาจและประสบการณ์ในการตัดสินใจในกลุ่ม ของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นให้พบ
 - หาช่องทางสร้างสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรของญี่ปุ่นเพื่อช่วยติดตามว่าการตัดสินใจ กำลังอยู่ในขั้นตอนใด
 - หลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจหรือผลักดันให้มีการรีบตัดสินใจ
 - ตรวจสอบให้มั่นใจว่าทีมงานของคุณเห็นพ้องต้องกันแล้ว โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่แสดงให้ฝ่ายญี่ปุ่นเห็นว่าฝ่ายของคุณยังตกลงกันไม่ได้