

การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ช่องว่างในการสื่อสารที่เกิดจากธรรมเนียมทางธุรกิจ

การให้ข้อมูล

กรณีศึกษา “ทำไมญี่ปุ่นจึงต้องการข้อมูลละเอียดเช่นนี้?”

วิศวกรวิเคราะห์โปรแกรมสำเร็จรูปชาวญี่ปุ่นคนหนึ่งขอให้วิศวกรในสหรัฐทดสอบชิปต้นแบบให้ เมื่อทดสอบแล้ววิศวกรชาวสหรัฐรับรองผลไปว่าชิปตัวนั้นใช้งานได้ดีกับระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนด และตอบกลับมาว่า “ไม่มีปัญหา” วิศวกรชาวญี่ปุ่นรู้สึกประหลาดใจที่ไม่มีคำอธิบายอื่นส่งมาด้วย จึงสอบถามรายละเอียดกลับมาเป็นข้อๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเฉพาะที่ใช้ในการทดสอบชิปตัวนั้น การทดสอบภายใต้สภาพแวดล้อมอื่นเป็นเช่นไร ทำไมจึงใช้งานไม่ได้กับแอปพลิเคชันบางตัว ฯลฯ

วิศวกรในสหรัฐเริ่มหงุดหงิด โดยกล่าวว่า:

ถ้าทดสอบชิปภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดแล้วและไม่พบปัญหาใดๆ ก็หมดหน้าที่

การทดสอบในสภาพแวดล้อมอื่นไม่อยู่ในงานที่ได้รับมอบหมาย

วิศวกรชาวญี่ปุ่นจึงอธิบายให้ฟังว่าเขาคาดหวังจะได้รับอะไร:

ตอนที่ผมขอให้เขาทดสอบนั้น เขาก็ทำแค่ที่บอก โดยไม่ดูความเกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้รับจากสหรัฐ ไม่มากพอ

เราจึงต้องขอข้อมูลซ้ำแล้วซ้ำอีก

“รู้ไว้ก็ดี” vs “ต้องรู้”

นักธุรกิจที่อยู่ในวัฒนธรรมซึ่งสื่อสารโดยใช้คำพูดเป็นหลัก (low context culture) และมุ่งแต่เรื่องงานนั้นมักจะเน้นในเรื่องข้อมูลที่ “ต้องรู้” ซึ่งหมายความว่าข้อมูลที่คิดว่าพวกเขาหรือคนอื่นจำเป็นต้องรู้เพื่อใช้ในการทำงานในความรับผิดชอบ ให้เสร็จลุล่วงพวกนี้ไม่ต้องการได้ข้อมูลระดับ “รู้ไว้ก็ดี” เท่านั้น เพราะไม่มีเวลาดูข้อมูลได้ทั้งหมด

อย่างไรก็ตามในวัฒนธรรมที่สื่อสารโดยใช้สถานการณ์แวดล้อมสื่อแทนคำพูด (high context culture) และให้ความสำคัญกับปัจจัยรอบด้านดังเช่นญี่ปุ่นนั้น เรื่องที่ “รู้ไว้ก็ดี” หมายถึง เรื่องที่ “ต้องรู้” ถ้าวิศวกรญี่ปุ่นถามเรื่อง x เขาคาดหวังให้อีกฝ่ายอธิบายเรื่อง y และ z รวมถึงเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ดังนั้นคำถามจึงมักไม่ค่อยเฉพาะเจาะจงหรือชี้ชัดลงไป แต่จะเป็นแค่จุดตั้งต้นเพื่อไปถึงสิ่งที่ต้องการ บางครั้งชาวต่างประเทศบอกว่าเพื่อนนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น จะใช้คำที่คลุมเครือ เหตุผลก็คือ 1) ขาดเหตุผลชี้แจง ทำให้ชาวต่างประเทศไม่เข้าใจว่าทำไมจึงต้องการข้อมูลนั้น 2) คำขอหรือข้อมูลจะทยอยมาทีละเล็กทีละน้อย ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เพราะชาวต่างประเทศคาดไม่ถึงสิ่งที่ต้องการ และไม่ตอบสนองในลักษณะชาวญี่ปุ่นคาดหวัง ทำให้คนญี่ปุ่นต้องคอยตามข้อมูลครั้งแล้วครั้งเล่า เพื่อให้ได้ผลหรือข้อมูลที่ต้องการ

การให้ข้อมูล: มากจนเกินไป

ในทางตรงกันข้ามเมื่อชาวต่างชาติต้องการข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่น บางครั้งจะได้รับข้อมูลประกอบมากมาย ชาวต่างประเทศที่อยู่ในวัฒนธรรมที่ไม่เน้นบริบทแค่มักจะใช้คำพูดฟุ่มเฟือย เช่น เยอรมัน หรือสหรัฐ มักจะมองว่าคำอธิบายหรือข้อมูลที่นำเสนอของชาวญี่ปุ่นสร้างความสับสน แทนที่จะได้ฟังข้อความที่กระชับเน้นเฉพาะประเด็นสำคัญ โดยมีข้อมูลและตัวอย่างประกอบเท่านั้น พวกเขากลับงงสับสนกับข้อมูลประกอบที่ทวน โดยไม่มีการสรุปสาระสำคัญอย่างชัดเจน ในการสื่อสารข้อมูลที่มึนงงนั้นชาวญี่ปุ่นมักจะพูดวนไปถึงการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เมื่อให้ข้อมูลมากพอแล้ว จึงรู้สึว่าการสรุปสาระสำคัญกลายเป็นการพูดซ้ำซาก ทั้งที่เป็นสิ่งซึ่งควรทำในขณะนั้นก็ตาม ทำให้ชาวต่างประเทศอาจต้องพูดอย่างอึดทนไม่ได้ออกมาว่า “แล้วอะไรคือประเด็นที่คุณต้องการพูด?”

การให้ข้อมูล: น้อยเกินไป

ในอีกด้านหนึ่งนั้นบางครั้งนักธุรกิจชาวต่างประเทศก็มีปัญหาว่าไม่ได้รับข้อมูลสำคัญๆ จากเพื่อนนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีนัก หรือเมื่อชาวต่างชาติคนนั้นถูกมองว่า มีอาวุโสน้อยกว่าหรือเป็นคนนอก หากมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างกันมากเท่าไร ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลง่ายขึ้นเท่านั้น

ข้อเสนอแนะสำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ

เมื่อเพื่อนนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นขอข้อมูล:

- จงให้ข้อมูล (และเอกสาร) ที่มีอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ถามนักธุรกิจคนนั้นว่าต้องการข้อมูลประเภทใดและทำไม
- ยินดีให้ข้อมูลที่คุณคิดว่าเป็นสิ่งที่ “รู้ไว้ก็ดี”

เมื่อรับฟังการนำเสนอข้อมูลของชาวญี่ปุ่นแล้วไม่เข้าใจประเด็น:

- อย่าถามชัดเจนว่า “ทำไม” “แล้วไง..?” เป็นระยะๆ การพูดชัดเจนอาจทำให้ผู้พูดให้ข้อมูลประกอบเพิ่มเติมจากเดิม หรือพูดซ้ำในสิ่งที่พูดไปแล้วอีกรอบ
- อุดหนุนฟังและให้กำลังใจผู้พูดด้วยการพยักหน้าเป็นครั้งคราว และหลีกเลี่ยงการประสานสายตานานๆ หรือมองอย่างจริงจัง
- ในการสนทนาตัวต่อตัว ให้กระตุ้นผู้พูดด้วยการสรุปความ ถามยืนยันความเข้าใจ หรือกล่าวถึงสิ่งที่ผู้พูดคนนั้นได้พูดไปแล้วอีกครั้ง เพื่อเป็นการนำเข้าสู่ประเด็นได้เร็วขึ้น

การขอข้อมูลจากเพื่อนนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น:

- ใส่ใจกับเรื่องระดับชั้น คุณอาจไม่ได้รับข้อมูลอย่างราบรื่นจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงขึ้นไป
- รักษาสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่คุณติดต่อด้วย
- สร้างความสัมพันธ์ด้วยการหมั่นติดต่อและสังสรรค์ “หลังเลิกงาน” บ้างเป็นครั้งคราว
- ขอข้อมูลเดิมซ้ำได้ในโอกาสที่เหมาะสม