

КОНЦЕПЦИЯ 本音-建前 В ЯПОНСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЕ

К. О. Севрюк

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, sevruk.karina@gmail.com*

В статье описана концепция японской коммуникации 本音-建前 («хоннэ-татэмаэ») – принцип контраста между личным мнением, которое часто не высказывают, и социально одобряемым мнением. Гармония как основополагающий принцип взаимодействия в японском социуме, предполагает выстраивание коммуникации, в том числе и деловой, таким образом, чтобы гармония не была нарушена. Хоннэ, как личное мнение, потенциально противоречащее мнению коллектива и разрушающее гармонию, чаще остается невысказанным. В то время как татэмаэ является необходимым в японской деловой культуре регулятором общения. Являясь частью общего социально-культурного фона японского общества, дихотомия хоннэ-татэмаэ обуславливает непрямой стиль общения, который является характерной чертой высококонтекстных культурных систем.

Ключевые слова: японская коммуникация; высококонтекстное общение; деловая культура; «хоннэ»; «татэмаэ».

CONCEPT 本音-建前 IN JAPANESE BUSINESS CULTURE

K. O. Sevruk

*Belarusian State University,
Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus, sevruk.karina@gmail.com*

The article describes the concept of Japanese communication 本音-建前 («honnetatemaе») – the principle of contrast between personal opinion, which is often not expressed, and socially approved opinion. Harmony, as a fundamental principle of interaction in the Japanese society, involves building communication, including business, in such a way that harmony is not violated. Honne, as a personal opinion, potentially contradicting the opinion of the collective and destroying harmony, often remains unspoken. While tatemaе is a necessary regulator of communication in Japanese business culture. Being part of the general socio-cultural background of Japanese society, the honne-tatemaе dichotomy determines the indirect style of communication, which is a characteristic feature of high-context cultural systems.

Keywords: Japanese communication; high-context communication; business culture; «honne»; «tatemaе».

Антрополог Эдвард Холл делил культуры на два типа: высококонтекстную систему и низкоконтекстную систему. В своей

книге «За пределами культуры» он писал следующее: «Контекст, в некотором смысле, является лишь одним из многих способов смотреть на вещи. Однако неспособность принять во внимание контекстные различия может вызвать проблемы. Высококонтекстные культуры проводят большее различие между людьми «своими» и людьми «чужими», чем низкоконтекстные культуры. Люди, выросшие в высококонтекстных системах, ожидают от других большего, чем участники низкоконтекстных систем. Говоря о чем-то, что у них на уме, человек из высококонтекстной системы будет ожидать, что его собеседник знает, что его беспокоит, поэтому ему не нужно быть конкретным. В результате он будет ходить вокруг да около, фактически расставляя по местам все, кроме самого главного. Правильно определить главное — этот краеугольный камень — есть задача его собеседника. Делать это лично будет считаться оскорблением и нарушением индивидуальности» [1, с. 15].

Деловая культура Японии является высококонтекстной и основывается на всеобщем понимании важности поддержания гармонии. Это закладывает в характер японцев необходимость вести себя определенным образом, чтобы гармония не разрушалась. Публичное несогласие с группой и неодобрение могут рассматриваться как потеря лица и привести к снижению социального положения, поэтому традиционно нормы социального поведения диктуют необходимость минимизировать разногласия и избегать прямой конфронтации.

Амэмия Кадзухиро (雨宮 和弘), генеральный директор Crossmedia Communications Inc., президент Японского отделения Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов (IABC Japan), в интервью говорил: «Процесс переговоров по-японски — это всегда человеческий фактор, отношения» [2, с. 230]. В связи с этим, в японской деловой культуре выработался одна из важнейших концепций поведения: 本音 [хоннэ] и 建前 [татэмаэ]. *Хоннэ* — это искренние мысли человека, которые, однако, не всегда являются правильными с точки зрения социальной этики, для чего существует концепция *татэмаэ* — социально приемлемая реакция или ответ на вопрос. Поскольку *хоннэ* несет в себе личные интересы и, соответственно, ставит личную гармонию выше коллективной, то регулятором коммуникации является именно *татэмаэ*, как позиция, одобряемая социумом, позволяющая не вступать в конфронтацию с коллективом и при этом сохранить лицо перед группой.

Сами японцы описывают концепцию *хоннэ-татэмаэ* следующим образом: «В японской культуре существуют понятия *хоннэ* и *татэмаэ*, или контраста между личным мнением, которое ты думаешь и чувствуешь не боясь, независимо от того, что подумают о тебе другие, и

поведением в обществе. Так что, *татэмаэ* вряд ли можно посчитать чистой злонамеренной ложью. Это, скорее, ложь во благо, защищающая чувства других людей, о которых думают респонденты. *Хоннэ* редко раскрывается в профессиональной среде, учитывая, что истинные мысли и желания отдельного человека гораздо менее важны, чем гармония целой группы. Это особенно верно, если вы не занимаете руководящую должность, и именно по этой причине люди воздерживаются от высказывания своего мнения и вместо этого терпят или настойчиво пытаются справляться с нежеланными делами» [3].

Аспекты концепции *хоннэ-татэмаэ* в большей или меньшей присутствуют в каждой культуре мира, однако в японской высококонтекстной культуре эта дихотомия укоренилась более прочно, чем в низкоконтекстных культурах, например, американской. Дихотомия *хоннэ-татэмаэ*, являясь одним из важных аспектов японской коммуникации, распространилась и на японскую деловую культуру и часто используется в рамках деловой коммуникации в процессе переговоров.

Согласно докладам Исследовательского института Номуры (株式会社野村総合研究所 [Номура со:го: кэнкю:дзё]), посвящённым исследованию 日本人論 ([нихондзин рон] – «теория о японцах», 1970-е гг.), существует два принципиально разных стиля к ведению переговоров. Первый: с самого начала высказывать прямо и открыто свои желания и требования, демонстрировать их максимально четко и полно, и по мере продвижения переговоров отбрасывать менее важные требования. То есть, сначала высказать *хоннэ* – личные интересы и требования, а потом вместе с собеседником, прийти к *татэмаэ* – социально приемлемому компромиссу. Второй: высказать приемлемые для обеих сторон условия и в ходе переговоров постепенно переходить ко все более глубинным личным интересам, затрагивая собственные нужды в обсуждаемом вопросе. То есть, сначала высказать *татэмаэ* – удобную для всех и одобряемую обществом форму, а потом прийти к *хоннэ* – личным интересам каждой отдельной стороны. Проблемы взаимопонимания возникают в том случае, когда стороны переговоров используют разные подходы [4, с. 25].

Исходя из этого, можно предположить, что при столкновении двух подходов, первая сторона, которая первой высказала *хоннэ*, по мере переговоров становится все более смущенной, поскольку не видит личных интересов второй стороны. При этом, в конце переговоров решение не удовлетворяет запросу первой стороны, поскольку ее интересы, высказанные в начале, не учитываются, ведь носят характер *хоннэ*, а не *татэмаэ*. Вторая же сторона, начавшая ведение переговоров с высказывания *татэмаэ*, считает переговоры несправедливыми, поскольку,

несмотря на то что вторая сторона изначально высказала социально приемлемый компромисс, первая сторона повышает требования в одностороннем порядке. При этом, вторая сторона, которая начинает с *татэмаэ*, не выскажет свои претензии и ощущение несправедливости прямо, поэтому первая сторона может даже не понять, почему же решение такое неудовлетворительное, если переговоры прошли нормально.

Амэмия Кадзухиро описывает этот принцип следующим образом: «Американцы с самого начала говорят о целях и обязательствах в первую очередь. И распределяют полномочия, разделяя ответственность между всеми сторонами. Это касается и снижения собственных рисков, вероятно. Затоме обязательно это фиксируют документально: «Здесь ты отвечаешь, а здесь я. Если успех, то вот в этих пропорциях делим его. А если провал, то в этих пропорциях держим ответ за свою часть». У японцев, наоборот, ответственность слабая, при этом они не выставляют высокие требования партнеру. А если что-то не получилось, то, кто за это отвечает, лучше, чтобы это не было очевидно. ... Кроме того, для американцев решающим всегда остается письменное соглашение, контракт. Понимание человеческих чувств у них слабо развито. ... Вместе выпили, подружились, теперь и работать можно – этого никогда нет, главное в отношениях – документ. ... с китайцами или тайванцами, с русскими, наверное, тоже, ты можешь выпить вместе и на личных отношениях построить доверие» [2, с. 231].

Японские эксперты по культуре считают, что в случае возникновения напряжения во время переговорного процесса, необходимо обсудить проблему в менее формальной обстановке, например, в баре [5, с. 135]. В связи с таким своеобразным процессом продолжения переговоров в баре, в японском языке появился термин 飲みケーション [номиникэ:сён], состоящий из двух слов: 飲み [номи] – от глагола 飲む [ному] – «пить» и части слова コミュニケーション [комюникэ:сён] – «коммуникация». По сведениям компании 日本生命保険 [Ниссай], которая проводит опрос, необходим ли такой вариант коммуникации в деловой сфере, до 2020-го года статистика необходимости такой коммуникации достигала 70%, однако в связи с распространением пандемии COVID-19, снизилась [6]. Основная причина необходимости «номуникации», которую называли респонденты, звучала как: «Я слышу истинные намерения, понимаю *хоннэ* этого человека, и поэтому сокращаю с ним социальную дистанцию».

Сторона, которая «не показывает *хоннэ*», в итоге не дает ни намека на свою истинную позицию и реакцию на переговорные предложения своего оппонента. *Татэмаэ* также может отражать отсутствие желания вести дела с другой компанией по неустановленным причинам. Прямой отказ считается слишком невежливым, и вежливая беседа продолжается

до тех пор, пока вторая сторона не поймет, что соглашения не будет, и не уйдет, не устроив неловкой сцены [8, с. 277]. Такэо Дои (土居 健郎, 17.03.1920–05.07.2009), японский академик, психоаналитик и автор различных исследований, посвященных проблематике ключевых концепций для понимания структуры личности японцев, говорит о *хоннэ* и *татэмаэ* следующее: «*Татэмаэ* – это некий формальный принцип, приемлемый для всех заинтересованных сторон, так что гармония в группе гарантируется. Тогда как *хоннэ* – это чувства или мнения, которых они придерживаются в частном порядке по этому вопросу. Когда японцы используют *татэмаэ*, у них нет намерения обмануть. Их истинные намерения просто скрыты за приятной улыбкой – это и значит *татэмаэ*» [8, с. 279].

Таким образом, *татэмаэ* необходим не только чтобы соответствовать социальным ожиданиям и стандартам, он также является своеобразным способом продемонстрировать культуру поведения, которая ценится в японской культуре и является одним из принципов ведения переговоров с японцами; или мягко отстоять свою позицию; или же тонко солгать человеку, чтобы не оскорбить его. Японцы, ставящие коллективное счастье выше личного, поскольку только коллективное счастье поддерживает гармонию, предпочитают прятать свое *хоннэ* за фасадом *татэмаэ*, внося таким поведением свой вклад в поддержание всеобщей гармонии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Hall T. Edward Beyond Culture. New York : Anchor Books, 1977.
2. Стоногина Ю. Бусидо 5.0. Бизнес-коммуникации в Японии. М. : ВКН, 2017.
3. Japan 4th in world liar rankings // Japan Today. URL: <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/japan-4th-in-world-liar-rankings> (date of access: 02.04.2022).
4. 野村総合研究所日本人論: 国際協調時代に備えて. 東京 : 野村総合研究所情報開発部, 1978.
5. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York : PublicAffairs, 2014.
6. 飲みニケーション”はもう古い? 「不要派」6割で初めて多数派に...会社の飲み会が今後どうなるか聞いた – プライムオンライン編集部 / FNN プライムオンライン. URL: <https://www.fnn.jp/articles/-/278695> (date of access: 02.04.2022).
7. Alston Jon P. , Isao Takei. Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business. Lexington : iUniverce, 2018.
8. Berton P. The psychological dimension of Japanese negotiating behavior // Kyoto conference on Japanese studies. 1994, № 1.