

---

---

***Искусство делового общения  
с японскими партнерами***

---

---

Недоразумения, причина которых кроется в различных стилях общения, зачастую становятся причиной того, что иностранные бизнесмены, работающие с Японией, упускают возможности заключения сделок. Цель этой брошюры – помочь преодолеть эти трудности. Написана она по нашей просьбе д-ром Эрнестом Гундлингом, специалистом по межэтническому общению, который в полной мере использовал обширные данные проведенных им исследований и собственный практический опыт в этой сфере. Мы искренне надеемся, что эта брошюра поможет деловым людям всего мира добиться успеха, работая с Японией.

ДЖЕТРО, департамент международных связей

Я с удовольствием предлагаю эту брошюру всем тем, кто ведет деловое общение с японскими партнерами. Надеюсь, что каждый читатель найдет в ней полезные советы, которые он будет использовать в своей последующей деятельности, и сумеет быстро достигнуть тесного взаимопонимания. Преимущества сотрудничества с японскими партнерами как в личном, так и профессиональном плане стоят этого.

Д-р Эрнест Гундлинг  
Управляющий директор  
Меридиан Рисорсиз Ассошиэйтс

Особая признательность:

Рут Сасаки (исследовательская работа и помощь в составлении брошюры)

Дэвид Дики (исследовательская работа и помощь в составлении брошюры)

Масааки Аоки (иллюстрации)

# Искусство делового общения с японскими партнерами

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	4
2. КУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВЫ ЯПОНСКОГО СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ	5
а. Ориентированность на группу	5
б. Иерархия	6
в. Форма и формализм	7
г. Ситуативное поведение	8
д. Контекстно-зависимое общение	9
3. НЕДОРАЗУМЕНИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ВСЛЕДСТВИЕ РАЗЛИЧИЙ ДЕЛОВЫХ ОБЫЧАЕВ	10
а. Принятие решений	10
б. Договоры	12
в. Обмен информацией	14
г. Отношение к клиентам	16
д. Деловые встречи	18
е. Обратная связь и решение проблем	20
4. НЕДОРАЗУМЕНИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ РАЗЛИЧИЙ	22
а. Непрямое или двоякое выражение мыслей	22
б. Неверные интонации	24
в. Японский английский	26
г. Грамматика, выбор лексики и произношение	28
д. Невербальная коммуникация	30
5. МЕНЯЮЩАЯСЯ ЯПОНИЯ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА	32
ПРИЛОЖЕНИЕ: ТИПИЧНЫЕ ИДИОМЫ В РЕЧИ ЯПОНСКИХ БИЗНЕСМЕНОВ	33

## 1. Введение

В современном мире, где компании упорно продолжают расширять свои границы, создавая глобальные рынки и устанавливая единые всемирные стандарты, реальность в которой мы живем, все больше напоминает виртуальную — окажись вы в Лондоне, Бангкоке или Рио-де-Жанейро, вас везде будут окружать одни и те же товары, одни и те же фирменные логотипы. Французский коммерсант продает японцу товары, разработанные в Израиле, произведенные в Калифорнии и собранные и испытанные в Малайзии. Добавьте к этому технологии связи, такие как видеоконференции и электронная почта — мир действительно как будто становится меньше.

В таком климате всеобщего сотрудничества окружающая нас иллюзия одинаковости подталкивает нас к выводу о том, что «бизнес — везде бизнес», и что, работая со своими коллегами по отрасли, мы «говорим на одном языке», несмотря на все различия в культуре. Такое предположение может, однако, быть довольно опасным.

На самом деле, чем больше у иностранца опыт делового общения с японскими партнерами, тем отчетливее такой иностранец осознает сложности этого общения, и тем сильнее они мешают этому процессу. Поскольку Япония стала ключевой фигурой в запутанном международном деловом сообществе, все больше иностранных бизнесменов, работающих в Японии или с японскими компаниями, расположенными за пределами Японии, сталкиваются с различными коммуникативными проблемами, причина которых лежит в различиях культурных ценностей и исходных предпосылок, деловых обычаев и языка.

Цель настоящей брошюры состоит в том, чтобы дать ряд практических советов и уроков «ориентации на местности» в туманной, на первый взгляд, сфере делового общения с японскими партнерами. В следующем разделе описываются фундаментальные ценности и основы национальной культуры японцев. Понимание этих факторов поможет читателям лучше понять типичные причины взаимного непонимания, являющиеся результатом различий деловой практики; именно о них идет речь в следующем разделе. Представляя ту или иную проблему, мы приводим реальные примеры, взятые из практики деловых людей различных национальностей. В последнем разделе описываются типичные проблемы лингвистического характера, возникающие при общении с японскими партнерами.

Иностранец, понимающий культуру, лежащую в основе поведения его заказчиков, поставщиков и партнеров в Японии, скорее сможет наладить прочные связи с ними и воспользоваться преимуществами новых возможностей, которые открывает перед ним глобальный рынок.



## 2. Культурные основы японского стиля общения

### а. Ориентированность на группу

Так сложилось, что в японском обществе личность человека всегда определяли те группы, членом которых он является, в том числе семья, школа и компания. В Японии деловые люди, представляясь кому-либо, с кем они встречаются впервые, часто в первую очередь называют компанию, в которой они работают, а затем — свое собственное имя.

В стране размером с Калифорнию, а по населению почти равной России, поддержание отношений является важнейшим условием выживания. Лишенные просторов приграничных земель, позволявших переселиться в случае осложнения отношений с соседями, японцы хранили гармонию и порядок в обществе, полагаясь на собственную сдержанность.

Эмоции, особенно отрицательные, не выплескиваются наружу; это не означает, что в японском обществе принято душить личное мнение, однако, здесь был найден приемлемый путь обсуждения и устранения разногласий — путь не прямой, приватный, не связанный с открытыми спорами, конфронтацией и унижением.

#### Стремление к конформизму

Многие японские пословицы советуют уступить противодействию. «*Нагаи моно нива макарэро*» в переводе с японского языка означает приблизительно «Держи сторону сильного». «*Го ни црэба го ни ситагаэ*» можно перевести как «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Человек, слишком бурно возражающий или упорно отстаивающий особую точку зрения, разрушает гармонию внутригруппового единства, и о нем может сложиться впечатление как о человеке «незрелого» ума. Напротив, тот, кто прежде чем сказать или сделать что-либо задумается о благе группы, считается человеком волевым и зрелым. Жители Запада иногда воспринимают это стремление к конформизму как признак слабости или отсутствия воображения, а между тем, в Японии человек, высказывающий свою точку зрения, не считаясь с мнением всей группы, выставляет себя на посмешище и теряет авторитет.



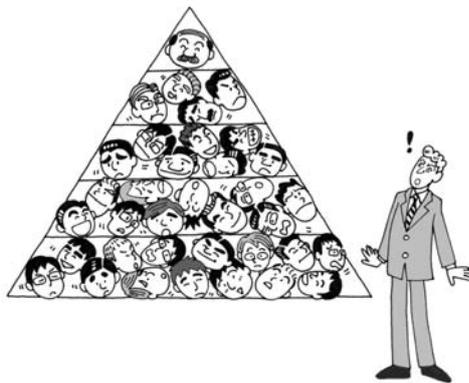
#### Хоннэ и Татэмэ

По причине присущего японскому обществу коллективизма и необходимости поддерживать отношения японцы часто разграничивают свои истинные чувства или личные мнения (*хоннэ*) и то, как они знают, им следует говорить на людях, поскольку именно это принято говорить в соответствующей ситуации (*татэмэ*). Такое разграничение в той или иной ситуации характерно для любых культур; однако, пытаясь вести дела с японскими партнерами, многие иностранцы приходят в отчаяние, будучи не в состоянии отличить одно от другого. Методики различения *хоннэ* и *татэмэ* рассматриваются в разделе «Деловые встречи».

## 6. Иерархия

### Корни иерархии

В коллективистской, ориентированной на межличностные связи культуре Японии уважение и сохранение иерархических отношений являются важнейшими понятиями как в обществе, так и в бизнесе. Важное место, которое иерархия занимает в японской культуре, основано на социальной этике конфуцианства, в рамках которой отношения между людьми строятся по вертикальному, иерархическому принципу, например, заказчик (высшая ступень) и продавец (низшая). От состояния таких иерархических связей зависит стабильность всего общества.



### Иерархические отношения в бизнесе

Отношения заказчик — продавец являют собой одну из множества иерархических связей в японской деловой культуре. В числе других примеров можно назвать такие вертикали, как материнская — дочерняя компании, головное отделение — филиал, руководитель — подчиненный, старший (по стажу работы в компании) — младший. В рамках таких отношений каждый их участник ждет определенного поведения со стороны других. Например, от руководителя ждут, что он будет заботиться о благополучии своих подчиненных, вплоть до оказания помощи в их личной жизни. От подчиненных, в свою очередь, ожидается, что они будут доверять суждениям своего начальника и не будут подвергать сомнению принимаемые им решения. Проблемы в современной японской организации возникают, когда руководителя и подчиненного перестают связывать такие взаимные ожидания. Среди молодежи появляется все больше приверженцев индивидуализма, предпочитающих сохранять определенную дистанцию между своей личной жизнью и своей работой, а также в отношениях с работодателями.

### Старшинство

Важным проявлением иерархического устройства японского бизнеса является старшинство. Старшинство исторически считалось важным критерием продвижения по службе (хотя в настоящее время наблюдается отход от этой традиции в пользу талантливых работников). Вот один пример: при переговорах между двумя компаниями японские партнеры ждут, что от каждой стороны в делегацию войдут люди одного возраста и положения, которые сядут за переговорный стол друг напротив друга именно по этому признаку. Такие предположения, основанные на иерархических установках, могут помешать японской стороне вести разговор на равных с людьми моложе или старше их.

### Другие примеры иерархии

Когда японцы обмениваются визитными карточками — обычная процедура при первой встрече деловых людей — сначала обмениваются карточками старшие по положению. Получив карточку, человек, к которому она попала, обязательно проверит указанные на ней данные, чтобы определить соответствие статуса. К сотрудникам высшего звена, например, уровня генерального директора (*бутё*) часто обращаются по званию ("*Бутё*") либо по имени и званию ("*Танака-бутё*"). Когда японцы кланяются друг другу, тот из них, чей статус ниже, и поклонится ниже.

Иерархия определяет порядок, в котором японцы рассаживаются. В такси, например, место позади водителя занимает человек с самым высоким статусом, а место рядом с водителем отводится тому, чей статус самый низкий. Говорят японцы, также придерживаясь иерархической последовательности — старшие по званию часто высказываются последними. Сам японский язык является примером иерархии. Человек, обладающий более высоким статусом, говорит вежливо, однако с оттенком небрежности, в то время как человек с более низким статусом говорит в «сверхвежливом» или «почтительном» стиле (*кейго*).



### в. Форма и формализм

Хотя многих современных японцев нельзя назвать сведущими в вопросах национального религиозного наследия, в основе многих доживших до наших дней ритуалов лежит религия Синто. Именно из синтоизма пришло понятие *ката*, или формы — правильного образа действия. Тем, кто изучал боевые искусства, например, каратэ, знакомы изнурительные долгие тренировки *ката* (исходные формы), исполнение которых должно быть доведено до совершенства, прежде чем ученику разрешат нанести первый удар.

То значение, которое придается исполнению формальностей в бизнесе, проявляется в том, какое значение японцы придают соблюдению принятой процедуры обмена визитными карточками. Предписанная процедура — это всегда продукт давней традиции и опыта, а поэтому стоит ее освоить. Если все члены общества понимают *ката* и следуют им, непонимание просто исключается.

Такое всеобщее взаимопонимание кончается там, где начинается общение японцев с представителями других культур. Например, многих рабочих заводов в Юго-Восточной Азии сердит, когда мастера-японцы говорят: «Делай так-то и так-то», не объясняя, почему именно такой способ является наилучшим. Если спросить об этом японца, он может ответить так: «Потому что я работаю уже тридцать лет, и я говорю тебе, что это нужно делать вот так».

Иностранцев, принадлежащих к культурам, для которых приоритетным является результат, часто сбивает с толку то внимание, которое японские партнеры уде-

ляют форме и технологическому процессу. Производитель одежды из Индонезии приводил пример того, как заказчик-японец вернул товар из-за единственной морщинки. Взбешенный отказом японских заказчиков от партии полупроводников из-за косметического дефекта упаковки, руководитель американского предприятия кричит: «Если все работает, в чем здесь проблема?». Косметические дефекты, с точки зрения японского партнера, свидетельствуют о недостатках технологического процесса, что в свою очередь служит указанием на вероятность низкого общего качества товара.

Значение формы в деловой практике часто проявляется в формализме первых встреч на ранних стадиях деловых отношений или переговоров. Иногда на этих встречах к сути дела перейти просто не удастся, однако, они имеют важнейшее значение для установления необходимого контакта с японским деловым партнером.

#### г. Ситуативное поведение

В японской культуре поведение зачастую определяется ситуацией. Правильная линия поведения определяется множеством факторов, включая место, ранг или относительный статус других присутствующих, а также отношения субъекта с этими лицами. Понимание того, как эти факторы влияют на поведение, может помочь иностранцу избежать недоразумений.

К примеру, иностранцы, ведущие дела в Японии, часто жалуются на трудности, с которыми они сталкиваются, пытаясь получить необходимую информацию или узнать мнение собеседника. Менеджер по маркетингу одной западной компании, производящей медицинское оборудование, побывав в Японии, жаловался, что у местного менеджера по сбыту, работающего с крупным японским заказчиком, «отсутствовала стратегия». Позже выяснилось, что мнение это сложилось, когда западный менеджер спросил японского менеджера по сбыту, который в это время на своем автомобиле вез гостя на встречу с заказчиком: «А как идут дела с заказчиком X?», на что менеджер-японец ответил лишь: «Дела идут прекрасно». Впоследствии менеджер-японец был изумлен, услышав, что западный коллега ожидал, что его введут в курс дела прямо в машине на пути к месту проведения встречи — сам он воспринял вопрос как попытку завязать светский разговор и поэтому ограничился лишь самым общим ответом.

Использование *хоннэ* и *татэмаэ*, рассмотренное в разделе «Ориентированность на группу», являет собой еще один пример ситуативного поведения японцев-бизнесменов. Люди, принадлежащие к культурам, в которых сильны традиции христианства, иногда считают *татэмаэ* своего рода лицемерием, а японцев — «двуличими». На самом деле, в Японии *татэмаэ* — это просто необходимая «смазка», которая помогает отдельным людям сохранить гармонию в группе.



#### д. Контекстно-зависимое общение

Япония, по определению, данному Эдвардом Холлом, специалистом по культурным аспектам антропологии, в его работе «Язык без слов» («Silent Language»), представляет собой «контекстно-зависимую» культуру. Японцы – сравнительно однородная нация, с давних времен разделяющая общие ценности и исходные предпосылки, которые прививаются всем членам общества благодаря мощным семейным устоям и чрезвычайно унифицированной системе образования. Поэтому, общаясь друг с другом, нет нужды проговаривать все вслух: при наличии общего для всех коммуникативного фона возможно использование «стенографического» стиля общения. Эмоции выражаются минимумом слов или обозначаются еле различимыми невербальными намеками. У японцев есть пословица: «Услышав одно слово, пойми остальные девять». Молчание также может иметь огромное значение.

Это может приводить к проблемам в общении с людьми из стран, где умение изящно говорить на людях считается одной из форм искусства. Руководитель-японец расположенного в Японии завода французской компании, производящей продукты питания, так отозвался об этом:

Если француз хочет выразить 100 мыслей, он наговорит 150. Если японец выражает 70 мыслей, он хочет, чтобы его собеседник понял 100.

Общаясь с людьми, принадлежащими к другим культурам, с которыми у них нет общего коммуникативного фона, или такой фон очень слабый, японцы либо предполагают существование более высокого уровня общего понимания, чем на самом деле, и ведут разговор в манере, которая иностранцам кажется загадочной или двусмысленной, либо остро ощущают отсутствие такого общего понимания и демонстрируют огромную потребность в контекстной информации, необходимой для создания такого общего контекста. Это может раздражать их деловых партнеров, которые считают, что они и так уже предоставили достаточный объем информации. Вместо того, чтобы сосредоточить внимание на предложении потенциального партнера или на конкретной поставленной перед ними задаче, японцы могут подойти к вопросу гораздо шире и начать выяснять характер и прошлое партнера; они будут сопротивляться поиску совместного решения каких-либо задач до тех пор, пока не наладят отношения.



### 3. Недоразумения, возникающие вследствие различий деловых обычаев

#### а. Принятие решений

##### П Р И М Е Р «Почему решения принимаются так долго?»

Западный публицист решил издать книгу о работе совместного предприятия, созданного крупной западной компанией в Японии. Обратившись в западную компанию, он получил разрешение менее чем через месяц. Сразу после этого он предложил свою книгу японскому издательству. Те начали обсуждать этот вопрос в своей организации, в процессе чего потребовалось активно пробивать эту идею у руководителей на нескольких уровнях, собирать дополнительные исходные данные, получать предварительные заказы на закупку книги и так далее. Через два года он решил, что издательство никогда не решит этот вопрос, и занялся другими делами. Внезапно ему позвонили из издательства и сказали, что рукопись, к которой он, естественно, последние два года и не прикасался, необходима им в законченном виде через несколько месяцев.

#### Согласие группы против личной власти

Японские компании, принимая решения, основываются на одной из своих культурных ценностей — ориентированности на группу. Решения скорее согласовываются группой, чем принимаются личной властью. В процессе формирования согласия внутри группы рассматриваются и учитываются все возможные последствия решения: такой глобальный подход обеспечивает поддержание гармонии в организации.

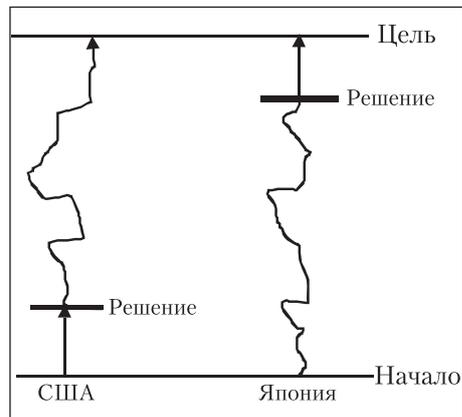
#### Система *ринги*

Такой коллективный, холистический, гармоничный процесс принятия решений формально проявляется в так называемой системе *ринги*. Система *ринги* подразумевает направление письменного предложения всем лицам, чьи интересы будут затронуты решением. Предложение это проходит определенным основанным на иерархии, маршрутом, начиная с низов организации и постепенно продвигаясь вверх. Когда предложение *ринги* попадает на стол к каждому работнику, он читает его, иногда вносит несколько мелких исправлений или пометок и ставит на него свою личную печать (аналог визы, принятой на Западе). К тому времени, как документ *ринги* «прошел все круги» и каждый скрепил его своей печатью, все лица, задействованные в процессе принятия решений, получили свой шанс высказаться и поддержать принятое решение.

Система *ринги* часто используется при принятии важных решений крупными, соблюдающими традиции, японскими компаниями. Однако, даже если система *ринги* как таковая не используется, процесс принятия решений на японских фирмах весьма часто ее напоминает. Конечным результатом является распределение ответственности между многими лицами, а не принятие ее на себя одним человеком или узким кругом лиц. Преимущество такого подхода состоит в том, что большее число людей чувствуют свою ответственность и причастность к принятию решений; недостатком же является тот факт, что иногда фактически никто не несет ответственности ни за решение, ни за результат. Японцев самих раздражает то, сколько времени уходит на принятие решения, поэтому компании принимают соответствующие меры для наделения отдельных лиц полномочиями принимать решения и для повышения общей эффективности процесса.

### **Нэмаваси (обвязка корней)**

До того как представители японской компании «дадут добро» на предложение, либо в виде формального документа *ринги*, либо менее формальным путем, процесс формирования согласия проходит стадию неформальных переговоров тет-а-тет. Этот процесс неформального представления предложения, опроса мнений и консолидации всех, кто поддерживает предложение, называется *нэмаваси*. Слово *нэмаваси* («обвязка корней») — из терминологии садовников. Это процесс подготовки корней растения или дерева к пересадке, посредством которого их защищают от повреждения. *Нэмаваси* в японской организации тоже защищает процесс принятия решения от «повреждений», таких как несогласие или отсутствие поддержки.



### **Преимущества японского стиля принятия решений**

Одним из преимуществ длительного, основанного на всеобщем согласии процесса принятия решений является простота реализации принятого решения. О решении известно всем, большинство его поддерживает, действия тщательно спланированы. Еще одно преимущество заключается в том, что растянутый во времени процесс при участии различных групп или компаний позволяет создать более прочные и доверительные отношения, которые помогут избавиться от многих проблем при реализации решения.

### **Советы иностранным бизнесменам**

- ★ Готовьтесь к тому, что процесс займет больше времени, чем это принято в вашей среде, и будет связан с более интенсивными переговорами и перепиской.
- ★ Заранее подготовьте самую подробную информацию для предоставления в случае необходимости.
- ★ Проявляйте терпение и готовность к сотрудничеству в течение всего процесса — часто именно ваша готовность к сотрудничеству может стать решающим фактором.
- ★ Регулярно выходите на связь со своими партнерами, демонстрируя свою готовность к сотрудничеству и отвечая на любые возможные вопросы.
- ★ Постарайтесь завязать отношения со многими и при этом ищите ключевых сотрудников внутри японской группы, имеющих полномочия принимать решения и опыт их принятия.
- ★ Поддерживайте неформальные отношения внутри японской организации, которые помогут вам отслеживать ход процесса принятия решения вашими японскими партнерами.
- ★ Старайтесь не принимать скоропалительных решений и не подталкивать к этому своих японских партнеров.
- ★ Обеспечьте согласованность действий всего вашего коллектива; избегайте проявлять несогласие между собой в присутствии японских партнеров.

## б. Договоры

### П Р И М Е Р

#### «Почему компании не придерживаются условий договора?»

Американская компания заключила договор с японским поставщиком, расположенным в сельской местности неподалеку от Токио, на изготовление отдельных узлов для своего изделия. Заказчики американской компании запросили запасные детали к таким узлам, и американская компания обратилась к японской компании с просьбой поставить определенные запасные детали в соответствии с заключенным между ними договором. Японская компания ответила, что обычная практика работы с японскими заказчиками предусматривает поставку в качестве запасной части всего узла, а не отдельных деталей.

В ходе личной встречи, посвященной этой проблеме, представитель американской компании достал текст договора и указал на пункт, согласно которому японская компания обязалась поставлять запасные детали. Последовало молчание; затем старший по званию из присутствовавших японских партнеров взглянул на договор, составленный на английском языке, откинулся в кресле и сказал: «О — я, оказывается, это подписал?» Присутствовавшие на встрече японцы засмеялись. Американец же не нашел в этом ничего смешного и еще долго не мог успокоиться.

#### Отношение японских бизнесменов к договорам

Различное отношение к договорам ставит в тупик многих иностранцев, ведущих дела с японскими компаниями. Чаще всего бизнесмены жалуются на то, что японские договоры представляют собой «неясные» короткие документы, в которых отсутствуют подробности, необходимые для того, чтобы избежать разногласий на более поздних этапах; с другой стороны японские партнеры часто жалуются на то, что западные договоры слишком «подробные». Еще одной распространенной жалобой является вольное отношение японской стороны к условиям договора.

В контекстно-зависимой, ориентированной на отношения, культуре Японии договор традиционно считается неким письменным документом, подводящим итог достигнутой договоренности, и рассматривается скорее как выражение намерения делового сотрудничества, чем как конкретный набор обещаний и ограничений, которым следует неукоснительно следовать несмотря на меняющиеся обстоятельства.

В целом, существует ряд причин, по которым судебные разбирательства значительно менее характерны для Японии, чем для многих западных стран. Первая заключается в стремлении японских партнеров сохранять гармонию и избегать открытых конфликтов посредством поддержания прочных отношений. Предъявление партнеру судебного иска фактически равносильно разрыву отношений.



Во-вторых, судебная процедура в Японии медленна и дорогостояща. Количество юристов в Японии регулируется законодательством, и во всей стране работает примерно столько юристов, сколько в одном крупном городе США. В Японии юристы, когда к ним обращаются, чаще всего привлекаются к решению уже возникших проблем, в отличие от Запада, где юристы изначально привлекаются к разработке соглашений в целях защиты интересов их клиентов.

Когда две японские компании заключают договор, он рассматривается как итог длительного переговорного процесса, участие в котором принимали только сами компании без юридической поддержки. Требование детально изложить условия договора будет воспринято как недоверие и поставит под угрозу существующие отношения. Даже совершенно обычное на Западе требование подписать договор о неразглашении информации иногда бывает неправильно понято японскими компаниями, которые расценивают это как недоверие к ним со стороны их потенциальных западных партнеров. Еще одна существенная разница заключается в том, что в Японии даже подписанный договор не является окончательным и по нему могут быть продолжены переговоры. Поскольку внешние обстоятельства могут изменяться, договор должен позволять двум компаниям при необходимости согласовывать между собой новые условия.

Крупные японские компании в больших городах за последние годы приспособились к западной договорной практике. В то же время, небольшие компании, в особенности те, которые расположены вдали от крупных городов, все еще могут воспринимать отношение западных бизнесменов к договорам как нечто чуждое.

#### **Советы иностранным бизнесменам**

Вышесказанное не означает, что иностранным бизнесменам следует отказаться от заключения договоров с японскими компаниями. В то же время, следующие линии поведения могут оказаться полезными:

- ★ Не пожалейте времени на то, чтобы создать прочные отношения; рассматривайте деловые отношения как личный, а не юридический договор.
- ★ Если вам кажется, что ваш японский партнер не собирается выполнять условия договора, постарайтесь встретиться с ним лично, чтобы выяснить причины и исправить возникшую ситуацию как можно раньше.
- ★ Будьте готовы к тому, что отдельные положения договора будут сформулированы не очень четко.
- ★ Позаботьтесь о переводе всех использованных в договоре терминов на японский язык.
- ★ Формулируйте пункты договора кратко и ясно, с тем чтобы их могли легко понять люди, для которых английский язык не является родным.
- ★ Проявляйте гибкость и готовность изменить условия договора, поддерживая частые контакты с вашим деловым партнером.
- ★ Задумайтесь о долгосрочных последствиях буквального подхода к интерпретации условий договора.
- ★ Будьте готовы к тому, что ваши деловые партнеры по-разному будут относиться к договорам, в зависимости от того, расположены они в городской или сельской местности, а также представляют собой крупную или мелкую компанию.

## в. Обмен информацией

### П Р И М Е Р

#### «Почему японским партнерам всегда нужна такая подробная информация?»

Инженер-электронщик из Японии обратился к своему американскому коллеге с просьбой протестировать рабочую модель микросхемы. Американский инженер удостоверился в том, что микросхема работает в их системе при заданных условиях и ответил, что с микросхемой «нет проблем». Инженер-японец удивился, почему ему не предоставили более подробных объяснений. Он стал направлять американцу подробные запросы относительно среды, в которой проводились испытания микросхемы, относительно того, испытывалась ли микросхема в каких-либо других условиях, почему она не работала в определенных конфигурациях и т.д.

Инженер-американец раздраженно заметил:

Мы испытали ее в заданных условиях, проблем никаких не обнаружили, и на этом мои обязанности заканчиваются. Выполнение других сценариев — не мое дело.

Инженер-японец так изложил свои претензии:

Когда я прошу их сделать что-то конкретное, они делают ровно столько — они не делают ничего, что с этим связано. Когда мы получаем информацию из США, ее никогда не бывает достаточно. Нам приходится задавать вопросы снова и снова.

#### «Хотелось бы знать» и «необходимо знать»

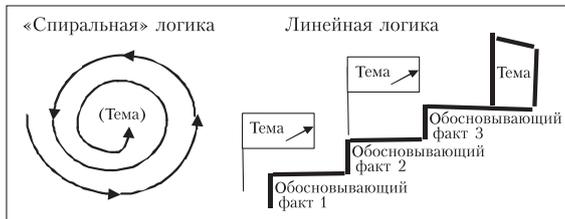
Деловые люди, принадлежащие к контекстно-независимым, ориентированным на задания культурам, как правило, фокусируют свое внимание только на информации, которую «необходимо знать», что на деле означает информацию, которая, *по их мнению*, необходима им или другим людям для выполнения стоящей перед ними задачи. Они не хотят, чтобы их заваливали информацией, которую «хотелось бы знать» — у них просто нет времени, чтобы полностью изучить ее.

С другой стороны, в контекстно-зависимой, холистической культуре, подобной той, что существует в Японии, понятия «хотелось бы знать» и «необходимо знать» *равнозначны*. Если инженер-японец задает вопрос *x*, он ждет, что его партнер даст ответы также на вопросы *y* и *z*, а попутно сообщит всю прочую информацию, которая может быть важной или просто имеет отношение к делу. Как следствие, вопросы далеко не всегда ставятся конкретным и явным образом, а часто представляют собой отправную точку для получения необходимой информации. Иностранцы иногда жалуются, что японские партнеры нечетко формулируют свои запросы. Среди причин этого можно отметить: 1) отсутствие явного обоснования — иностранец не может понять, зачем нужна информация, 2) запрос (или информация) доводится до сведения партнера «частями» — это может происходить, потому что иностранец не осознает всех потребностей японской стороны и не отвечает так, как ожидается, поэтому японские партнеры бывают вынуждены направлять новые и новые запросы, чтобы добиться необходимых им действий или получить нужную информацию.

#### Получение информации: слишком много

С другой стороны, получая информацию от японских партнеров, иностранцы часто считают, что их заваливают избыточной информацией или подробностями. Бизнесмены из стран с контекстно-независимой культурой, таких как Германия или США, часто находят

объяснения и доклады японских партнеров пуганными. Ожидая услышать сжатое изложение основных моментов, подкрепленное фактами и примерами, они могут совершенно запутаться в спирали так называемой фоновой информации без четко сформулированных выводов. Стараясь изложить весь контекст проблемы, японцы часто подводят слушателей к основной мысли через последовательное введение второстепенных деталей. Когда контекст, по их мнению, обрисован достаточно полно, они даже могут счесть излишним изложить выводы, поскольку выводы к этому моменту должны быть уже очевидны. В таком случае иностранцы часто начинают нетерпеливо спрашивать: «Так в ЧЕМ все-таки ДЕЛО?»



### Получение информации: слишком мало

В то же время иностранцы часто жалуются на то, что не могут получить от своих японских партнеров необходимую информацию. Такое может происходить, если отношения напряжены, или если иностранец воспринимается как младший по рангу или чужак. Чем лучше отношения, тем полнее сообщаемая информация.

### Советы иностранным бизнесменам

Когда японские партнеры запрашивают у вас информацию:

- ★ Сразу предоставляйте как можно больше информации (с избытком).
- ★ Выясните у своих партнеров, какая именно информация нужна и зачем она нужна.
- ★ Будьте готовы поделиться той информацией, которую, по вашему мнению, им «хотелось бы знать».

Слушая сообщение японского партнера, который, как вам кажется, никогда не перейдет к делу:

- ★ Не перебивайте его навоящими вопросами и фразами типа: «Зачем?», «Итак, ...». Если докладчика перебить, он может пуститься в еще более пространное изложение контекста или начать повторять уже сказанное.
- ★ Слушайте терпеливо и поощряйте выступающего, изредка кивая; избегайте долго или слишком пристально смотреть ему в глаза.
- ★ При беседе один на один старайтесь разговорить выступающего, излагая вкратце, подтверждая или повторяя уже сказанное им. Так вы сможете быстрее добиться от него того, что он хочет сказать.

Чтобы получить больше информации от японских партнеров:

- ★ Обязательно учитывайте иерархию; вполне вероятно, что люди более высокого ранга не будут делиться со стоящими ниже их по положению информацией так охотно, как вы рассчитываете.
- ★ Поддерживайте как можно более широкие неформальные контакты.
- ★ Налаживайте отношения, часто напоминая о себе и периодически встречаясь с партнерами в неформальной обстановке «после пяти».
- ★ Не стесняйтесь тактично запрашивать одну и ту же информацию несколько раз.

## г. Отношение к клиентам

### П Р И М Е Р

**«Каждый запрос клиента — срочный.  
Неужели нельзя как-то расставить приоритеты?»**

Менеджер по сбыту британской компании жаловался, что менеджеры по работе с клиентами японского дочернего общества просто бомбардируют его срочными просьбами о поддержке.

Сегодня им как можно скорее нужны технические спецификации, а завтра они требуют в течение недели создать рабочую модель, отвечающую требованиям заказчика. Они настаивают, что их просьбы должны выполняться в самом срочном порядке, потому что они фактически исходят от самих заказчиков. Это как в притче про пастушка, который слишком часто кричал: «Волк!». Через некоторое время мы просто перестали обращать на них внимание.

Один из его партнеров в Японии описывает, как реакция сотрудников головного офиса отразилась на отношении к делу их японских коллег:

Быстрота реагирования на запросы клиентов — важнейшая составляющая конкурентоспособности в Японии. Однако, поскольку наш головной офис не обеспечивает выполнения этого требования, мы больше не можем уверенно торговать своей продукцией. В результате некоторые компетентные специалисты по сбыту ушли из фирмы.

### «Клиент — бог»

Корни описанной выше ситуации утраты взаимопонимания кроются не в неспособности японских партнеров правильно расставить приоритеты, а в фундаментальном различии в подходах к отношениям заказчик-поставщик. В Японии *окажусам ва камисам дэсу* — «Клиент — бог». Западные бизнесмены тоже любят говорить о необходимости удовлетворять требования клиентов и иногда даже добавляют: «Клиент — наш король». Однако, воспитанные в духе эгалитаризма западные бизнесмены зачастую просто не могут осознать один из основополагающих принципов иерархической структуры делового общения в Японии: когда дело доходит до требований клиента, бессмысленное обретает смысл. Один японец сказал: «В США отношения между клиентом и поставщиком — это отношения партнерства. В Японии — это отношения собственности».



Поэтому японец, работающий торговым представителем, не умеет мыслить такими категориями, как «управление клиентом» в целях приведения ожиданий клиента в соответствие с возможностями компании. Маркетинговый отдел головного офиса, находящийся за пределами Японии, может принимать решения о том, стоит или не стоит заниматься модификацией изделия, например, исходя исключительно из размеров предприятия. Торговые представители-японцы сочтут такое решение недальновидным и ставящим под угрозу долговременные отношения с клиентом.

Кроме того, другие японские поставщики готовы любой ценой внести необходимые модификации или выполнить предъявляемые требования в отношении качества или цены. Таким образом, помимо желания обслужить клиента, речь идет о желании обеспечить соответствие стандартам, устанавливаемым другими компаниями отрасли. Примером этого может служить снижение цен для компенсации колебаний ставок обменного курса валют. Западные компании с неохотой снижают цены, если это не приведет к гарантированному увеличению объемов продаж. Еще один пример — соблюдение жестких стандартов качества, намного превосходящих уровни качества, приемлемые для других стран. Зачем это нужно? Затем, что так делают другие японские поставщики, и именно так можно сохранить конкурентоспособность на японском рынке. В традиционном японском деловом мире усилия, прилагаемые для удовлетворения текущих необоснованных потребностей клиента, часто в некотором смысле окупаются за счет увеличения масштабов деятельности или появления новых возможностей в будущем.

По мере глобализации бизнеса, повышения требований к рентабельности производственной деятельности и расширения связей между японскими и иностранными компаниями, узы взаимных обязательств между клиентом и поставщиком ослабевают. Стремительное развитие новых технологий и меняющиеся экономические условия также обуславливают необходимость менять стиль работы. Организации должны быстро реагировать на меняющиеся условия рынка. Сами японцы осознают, что маркетинговая стратегия партнера все же заслуживает внимания, и, возможно, именно этим объясняется резко возросший за последнее время интерес к иностранным программам подготовки менеджеров.

#### Советы иностранным бизнесменам

- ★ Даже если вы не можете удовлетворить требования, которые кажутся вам необоснованными, для клиента важно знать, что вы приложили к этому максимум усилий.
- ★ Избегайте сразу же давать отрицательные ответы на запросы клиентов. Постарайтесь положительно сформулировать даже отрицательный ответ, чтобы создать атмосферу, указывающую на ваше желание продолжать сотрудничество.
- ★ При принятии решения о том, удовлетворить или не удовлетворить требование клиента, очень важно выяснить, что стоит за этим требованием. Причина может быть очень важной, просто никому не пришло в голову ее объяснить, потому что она казалась очевидной.
- ★ Смотрите на проблему шире, не ограничиваясь конкретным изделием или сделкой. Каким образом принятое решение отразится на следующих сделках? Приведет ли оно к последствиям для сделок, заключаемых другими подразделениями? Даже если конкретная сделка не является значительной, может ли она быть стратегически важной с точки зрения удовлетворения требований клиента?
- ★ Если вы решили не удовлетворять запрос клиента, не оставляйте его с ощущением того, что им пренебрегли. Предложите компромисс. Если вы прекращаете производство изделия, разработайте план поддержки, в рамках которого вы сможете постепенно вывести изделие из обращения или постепенно перевести клиента на использование нового изделия. Заранее уведомляйте клиента о предполагаемых изменениях и постоянно держите его в курсе дела.

## д. Деловые встречи

### П Р И М Е Р «Не пойму, о чем мы совещались?»

Группа сингапурских и японских бизнесменов работала над планом маркетинговой кампании в Сингапуре. Японские партнеры, казалось, отнеслись к плану с большим энтузиазмом. Через две недели после совещания сингапурские партнеры получили из Японии по электронной почте письмо с изложением плана маркетинговой кампании, который в корне отличался от плана, который был представлен японским партнерам на совещании. «Как будто их не было на совещании. Мы назвали это письмо “почтовой бомбой”», — сказал один из сингапурских бизнесменов.

Тот энтузиазм, который японские партнеры проявляли на совещании, вовсе не означал их согласия. На самом деле так они выражали свое понимание того, что им говорят, и то впечатление, которое на них произвели хороший план и толковый доклад. Цель их участия в совещании заключалась в ознакомлении с планом партнера, с тем чтобы использовать полученную информацию при составлении собственного плана. Они вернулись в Японию, разработали свой план и направили его в Сингапур.

### Хоннэ/Татэмаэ

Японские партнеры иногда говорят одно, а делают совсем другое потому, что они держат при себе свое личное мнение или истинные чувства (*хоннэ*) в не располагающей к откровенности атмосфере заседания, выражая лишь официальную точку зрения (*татэмаэ*). Чтобы узнать *хоннэ* человека, между людьми должны быть очень хорошие отношения, и обстановка должна быть соответствующей — совещания часто не являются подходящим местом для выражения *хоннэ*.

### «Почему японские партнеры не говорят на совещаниях?»

- Неуверенность во владении английским языком

Причин, по которым японцы кажутся относительно пассивными на заседаниях с участием представителей других культур, множество. К наиболее распространенным относятся причины, связанные с языковым барьером. Многие японцы не очень уверены в своем владении английским языком и поэтому предпочитают молчать. Даже те, которые прилично владеют английским языком, испытывают дискомфорт, осознавая, что говорят по-английски с ошибками.



- Перебивать невежливо

Еще одна причина затруднений в сотрудничестве кроется в стиле общения и ожиданиях докладчиков и слушателей. Японцы считают, что перебивать невежливо — докладчики сами должны отвести время на то, чтобы слушатели могли задать вопросы и уточнить то, что им непонятно. Самое главное, докладчикам следует воздержаться от использования невербальных сигналов, непонятных слушателю. Кроме того, темп заседаний с участием представителей других языковых культур зачастую слишком высок, и поэтому японцам не просто вступить в беседу

- **Необходимость предоставления полной информации**

Еще один аспект японского стиля общения, вступающий в действие в таких ситуациях, заключается в желании японцев дать «качественный» или «полный» ответ. Японцы считают очень важным давать надежную информацию и чувствуют себя ответственными (по крайней мере частично) за ту информацию, которую они предоставляют другим, поэтому они стремятся давать надежную, исчерпывающую информацию. Предоставление такой информации требует времени и подходить к этому нужно продуманно, однако, многие совещания с участием представителей других культур проходят слишком быстро, не оставляя времени на размышления.

#### **«Почему в японских компаниях проводится так много совещаний, в том числе официальных?»**

Во-первых, совещания представляют собой демонстрацию «формы» в бизнесе. Проведение регулярных совещаний способствует созданию атмосферы уверенности, доверия и серьезного отношения к делу, охватывающей всех лиц, задействованных в процессе. В контекстно-зависимой, ориентированной на отношения в группе культуре совещания необходимы для создания общего контекста и чувства сплоченности группы. Наконец, совещания часто созываются для официального объявления решений, принятых ранее в рамках процесса обеспечения всеобщего согласия. В процессе *нэмаваси* все участвующие неформально обсуждают предложение и высказывают свою точку зрения, поэтому ко времени созыва совещания все вопросы уже являются решенными.

#### **Советы иностранным бизнесменам**

1. Чтобы обеспечить японским партнерам возможность уверенно и активно участвовать в работе совещаний:
  - ★ Заблаговременно вышлите им повестку дня и необходимые письменные материалы.
  - ★ Четко указывайте на то, что цель совещания заключается в обмене мнениями; заранее удостоверьтесь в том, что иерархические отношения не мешают людям раскрыться.
  - ★ Задавая вопросы, не ждите и не требуйте немедленного ответа — настаивая на ответе, вы скорее всего получите только «*татэмаэ*».
  - ★ Сдерживайте тех, для кого английский язык является родным, и просите каждого высказывать свои соображения отдельно.
  - ★ Ведите краткий протокол основных вопросов повестки дня совещания с использованием специального плаката (флип-чарта); подводите итоги сказанному юридически по ходу совещания и в конце.
2. Чтобы добиться соответствия результатов совещания поставленным на нем задачам:
  - ★ Поясните задачи и ожидаемые результаты до совещания и еще раз — в начале совещания.
  - ★ Подтвердите договоренности и согласованные меры в конце совещания (по возможности — в письменном виде на флип-чарте).
  - ★ Подтвердите результаты совещания в письменном виде после его завершения (факсом, электронным письмом и т.д.).
  - ★ По возможности встретьтесь индивидуально с каждым японским партнером, чтобы в неформальной обстановке выяснить «*хоннэ*» каждого.

## е. Обратная связь и решение проблем

### П Р И М Е Р *«Я никогда не слышал от них, что мы работаем хорошо!»*

Рассерженный иностранный бизнесмен, работающий в Японии на европейского производителя одежды, спросил своего коллегу-японца, почему клиент всегда жалуется и никогда не поблагодарит их за хорошую работу. Ответ коллеги был прост: «Богу не пристало благодарить людей».

Но тогда почему я никогда не слышу ни слова похвалы от начальника-японца? Потому что начальники тоже боги? Или я просто не оправдываю его ожиданий? Когда прошу его высказать свое мнение, я слышу только: «Все нормально!». И получаю еще больше работы!

### Косвенная обратная связь

Как указывалось в разделе «Культурные основы», однородность и сплоченность японского общества предполагают, что люди проявляют внутреннюю сдержанность в целях сохранения гармонии и добрых отношений. Японцы стараются избегать конфликтов и стремятся улаживать разногласия косвенным, приватным образом, не доводя до конфронтации и унижения. Таким образом, если японец имеет основания отозваться о работе другого человека отрицательно или критически, он скорее всего будет искать косвенного и приватного способа такой обратной связи, избегая прямой конфронтации и унижения.

### Привлечение посредников

Для обратной связи японцы иногда прибегают к помощи стороннего лица — посредника. Иностранцы жалуются: «Почему он не сказал это прямо мне?». Они расценивают такой опосредованный подход как трусость и отсутствие профессионализма. Японец же, действуя через посредника, пытается сохранить гармонию внутри организации, и именно такое поведение считается профессиональным.

### Концентрация внимания на отрицательном

Хотя японцы часто избегают прямо высказываться в отрицательном или критическом смысле, обеспечивая обратную связь с лицом, занимающим более высокое положение, с подчиненными они часто открыто говорят о проблемах компании и прямо критикуют их действия. Японец, служащий банка в Канаде, заметил: японские деловые люди считают, что наиболее эффективным способом как личного совершенствования, так и совершенствования деятельности компании являются концентрация внимания на том, что идет не так, как нужно, и попытки привести это в порядок. В иерархических отношениях похвала не столь важна, как указание на имеющиеся недостатки. И хотя японцы, возможно, и не *заостряют внимание* на сильных сторонах и преимуществах, они используют такие преимущества и достигнутые успехи для решения проблем и устранения недостатков.

### Процесс решения проблем

Некоторых иностранцев раздражает то, как японцы решают проблемы. Как и в случае с принятием решений, этот процесс иногда длится очень долго. Работающий

в Канаде экспатриант-менеджер так описывает характерный для японцев подход и реакцию местного персонала:

... если дело принимает скверный оборот, мы, японцы, выявляем проблему и расследуем ее причины. Затем мы подключаем максимальное количество затронутых проблемой людей в целях разработки контрмер, и здесь, как правило, мы тратим много времени, пытаясь решить проблему. Местные сотрудники в таких случаях ждут от нас более прагматического подхода.

### Передача проблем в высшие инстанции

Еще одна особенность японского подхода к решению проблем, на которую часто жалуются иностранцы, заключается в том, что вопросы передаются в высшие инстанции «через голову». Эта проблема обычно возникает, когда японцы не получают ответа так быстро, как они считают это необходимым. Когда японец получает запрос или жалобу заказчика, ему часто бывает необходимо быстро принять соответствующие меры. В таком случае иностранному партнеру важно по меньшей мере как можно быстрее ответить, даже если меры, направленные на решение проблемы, займут более продолжительное время.



### Советы иностранным бизнесменам

- ★ Рассчитывайте на то, что обратная связь не будет прямой; демонстрируйте свою готовность поддерживать обратную связь, регулярно запрашивая ответы на конкретные вопросы.
- ★ Обращайте внимание на то, к кому, когда и где вы обращаетесь с просьбой об обратной связи: приватная, неформальная обстановка после рабочего дня в компании людей, с которыми у вас сложились хорошие отношения, способствует более открытому разговору.
- ★ Помните, что за общей положительной оценкой последует конструктивная оценка; дождитесь ее.
- ★ Не воспринимайте манеру японцев концентрировать внимание на негативном как негативное отношение к вам или игнорирование всего положительного.
- ★ Помните, что процесс решения проблем по-японски подразумевает участие большего количества людей и занимает больше времени.
- ★ Быстро реагируйте на направляемые японскими партнерами запросы на получение информации или какого-либо содействия в решении возникших у клиентов проблем; по крайней мере, свяжитесь с ними и сообщите, когда вы сможете представить им исчерпывающий ответ.
- ★ Отработайте с вашими японскими партнерами процедуру определения относительного приоритета проблем и изложения подробностей ситуации.

## 4. Недоразумения, возникающие в результате лингвистических различий

В этом разделе рассматриваются некоторые общие причины путаницы и отсутствия взаимопонимания, в основе которых лежит неосведомленность бизнесменов из других стран о непрямом характере японского стиля общения, определенные особенности использования японцами английского языка, а также употребляемые ими невербальные или паралингвистические средства (звуки, выражающие удивление, внешние проявления работы мысли и т.д.).

Разговаривая с японскими партнерами по-английски, очень важно помнить, что японцы говорят на иностранном языке. Поэтому необходимо проявлять терпение, когда что-то непонятно, а если вам кажется, что вас оскорбляют или обманывают, сначала попытаться разобраться, так ли это на самом деле.

### а. Непрямое или двойное выражение мыслей

Один индийский бизнесмен отметил тенденцию японцев оставлять без внимания слова собеседника или воздерживаться от ответа, вместо того чтобы прямо заявить о своем несогласии, и добавил: «Я не понял того, что это было отказом».

Стремление японских партнеров сохранить отношения, избегая конфронтации, часто приводит к тому, что они дают неоднозначные ответы, неправильно истолковываемые иностранцами, а это приводит к непониманию и иногда портит отношения. В культуре, подобной американской, где ценится прямота, подобающим поведением является «говорить то, что ты думаешь, и думать то, что говоришь». В Японии такая тактика часто приводит к нежелательным результатам и для говорящего, и для деловых отношений.

Следующие примеры такого непрямого общения взяты из недавно проведенного ДЖЕТРО опроса иностранных бизнесменов, работающих с Японией.

#### Японское «да...»

«Да» в Японии может означать что угодно от «я слушаю Вас» и «я понимаю, что Вы говорите» до «я понимаю, что Вы говорите, но не согласен с Вами». Немецкий бизнесмен, проводивший переговоры с японской компанией в качестве ее клиента, рассказал следующую историю:

Японский партнер сказал: «Да», имея в виду «я понимаю, о чем идет речь», но я понял это как «Да, я согласен». Поэтому в конце переговоров, когда он сказал: «Мы обдумаем ваше предложение и свяжемся с вами», атмосфера несколько напряглась.

#### «Понятно.»

Иностранцы, воспринимающие такой ответ как «принято» или «согласен», возможно, вкладывают в него более позитивный оттенок, чем то, что имеет в виду японец. Японец, произнесший «понятно», возможно, просто имеет в виду «я выслушал то, что Вы хотели сказать».

**«Мы подумаем.»**

Этот ответ иногда используется как тактичный способ закончить обсуждение, избегая при этом прямого отрицательного ответа. Если по результатам обсуждения не предприняты никакие действия, то такой ответ японца можно истолковать как «Нет».

**«Это срочно.»**

Еще одним источником путаницы в общении представителей различных культур является отсутствие конкретности. Это применимо к обеим сторонам, поскольку каждая из них расценивает общее замечание на основании своего культурного контекста. Немецкий бизнесмен отмечал:

Если вы просите кого-либо сделать что-либо, необходимо уточнять количественные критерии. Например, японец просит кого-то выполнить определенную работу, предполагая на основании собственного опыта, что займет это около часа, но у местного работника такая работа может отнять полдня, а то и больше, даже если японец говорит: «Это срочно!». В таких случаях лучше заранее согласовывать, сколько часов уйдет на выполнение работы.

**«Через некоторое время мы поднимем вам зарплату.»**

Менеджер-японец сказал так своему подчиненному-американцу. С точки зрения японца это означало, что зарплату американцу поднимут через два-три года. Американец же понял, что зарплату ему поднимут через два-три месяца, и когда по истечении данного периода времени этого не произошло, он счел, что менеджер-японец не сдержал своего слова.

**Советы иностранным бизнесменам**

- ★ Японец редко скажет вам «нет» прямо и одним словом. Обращайте внимание на малозаметные невербальные или паралингвистические признаки, например, долгую паузу перед неопределенным ответом типа «Ах, да...». Иногда отрицательный ответ обозначается втягиванием воздуха через зубы и наклоном головы в сторону или выражающим сомнение звуком типа «Мммм...».
- ★ Общие ответы часто свидетельствуют о несогласии, в то время как ответ, определяющий конкретные дальнейшие действия или содержащий упоминание о времени, служит выражением положительного ответа.
- ★ Без колебаний согласовывайте субъективные термины типа «срочно», уточняя точный срок. К таким субъективным терминам также относятся: «достаточно», «плохо», «скоро», «хорошо».
- ★ Общаясь с японскими партнерами, концентрируйте внимание не только на том, что они говорят, но также на том, чего они не говорят, что они делают и чего они не делают.
- ★ Меняйте ситуацию, если вы не уверены, получили ли вы ответ *хоннэ* или *татэ-маэ*. Старайтесь налаживать и поддерживать неформальные каналы получения информации, такие как беседы с глазу на глаз, общение в неформальной обстановке после работы и т.д.

## б. Неверные интонации

Иностранные бизнесмены, общаясь с японцами на английском языке, порой неверно истолковывают тон высказывания японского партнера. Японцы, не говорящие свободно по-английски, иногда не воспринимают нюансы и могут не подозревать, какое впечатление их словарный запас или интонация производят на англоговорящего слушателя. Иногда японцы неправильно употребляют вежливые, как их учили, выражения, или прямо переводят форму, обозначающую вежливость в японском языке, однако имеющую совершенно другой оттенок в английском. Ниже приводятся примеры наиболее типичных проблем.

### «You had better attend the meeting.» («Вам лучше присутствовать на собрании.»)

По свидетельству очень многих японцев, их учили, что форма «had better» звучит более вежливо, чем «should», поэтому они очень удивлялись, узнав, что во многих ситуациях «had better» звучит как предупреждение или угроза. Поэтому обычно приятные в общении японские партнеры пугают иностранцев такими ультиматумами.

Японцы вообще любят употреблять «had better» к месту и не к месту. Один иностранец был просто сражен наповал, когда японский коллега заявил ему на совещании: «You had better change your way of thinking» («Вам следует изменить свой образ мыслей»). Японец хотел сказать, как выяснилось позже, «Я думаю, Вы ошибаетесь».



### «Maybe I think so.» («Может, я так и думаю.»)

Один западный менеджер по маркетингу, работающий в электронной промышленности, когда его спросили о трудностях общения с коллегами-японцами на английском языке, сказал: «Меня ставят в тупик такие фразы, как “Maybe I think it is good. What do you think?” (“Может быть, я думаю, что это хорошо. А вы как думаете?”).»

Японцы достигли совершенства в искусстве смягчения смысла вопроса или выражения собственного мнения. В культуре, где ценятся коллективизм, стремление к сглаживанию острых углов и бережное отношение к личным связям, очень важно не нарушить атмосферу всеобщего согласия, выразившись слишком эмоционально. «Может быть» и «я так думаю» — лишь два примера попыток говорящих по-английски японцев высказаться, как подобает зрелому и стремящемуся сохранить гармонию человеку. Это вовсе не свидетельствует о том, что японцу не интересен предмет или он пребывает в нерешительности; напротив, он, на самом деле, может испытывать весьма сильные чувства, но при этом высказываться нерешительно.

Кроме того, если японец интересуется мнением собеседника, это отнюдь не означает, что он не уверен в своем собственном мнении. Это просто способ показного самоуничижения, отказ от слишком прямого выражения собственного мнения, которое может разрушить гармонию.

**«Do you understand?» «Is that clear for you?» («Вы поняли?» «Вам ясно?»)**

Японцы часто стесняются своего английского и беспокоятся о том, поймут ли их иностранные деловые партнеры. Однако, неправильный выбор слов часто приводит к тому, что в вопросе, заданном с самыми добрыми намерениями, звучит снисходительность, как если бы они спрашивали: «У вас хватит ума понять, что я говорю?»

**«It's difficult for you to understand Japanese culture, but...» («Вам сложно понять особенности японской культуры, но...»)**

Такое вступительное замечание опять же не имеет целью поставить под сомнение умственные способности иностранцев. Просто японцы так признают огромные различия, которые могут существовать на уровне деловой практики или исходных предпосылок и которые можно истолковать даже как извинение.

**«WHY don't you join us?» (с учетом интонации – «НУ КАК УБЕДИТЬ Вас присоединиться к нам?»)**

Несколько измененная интонация может полностью изменить эмоциональную окраску высказывания. «Why don't you call the disTRIButor?» («Может, лучше связаться с дистриБЮтором?») звучит как полезное предложение, однако, «WHY don't you call the distributor??» («ПОЧЕМУ вы не связываетесь с дистрибьютором??») является уже скорее выражением критики или отчаяния. «So what's the objEctive?» («Итак, в чем заДАча?») представляет собой конструктивное уточнение, а «So WHAT is the objective??» («Ну так и В ЧЕМ ЖЕ задача?») опять-таки выражает критику или нетерпение. Японцы, говоря по-английски, могут не осознавать, какие именно эмоции они передают.

**Советы иностранным бизнесменам**

- ★ Говоря с японскими партнерами по-английски, помните об изложенных выше проблемах, и если вам кажется, что с вами разговаривают в оскорбительном или грубом тоне, старайтесь истолковать любое сомнение в пользу говорящего.
- ★ Воздерживайтесь от мгновенного выражения негативной реакции и крайне внимательно следите за тем, что вам говорят: часто ваш собеседник вовсе не имел в виду того, что вам показалось.

## в. Японский английский

Живые языки постоянно эволюционируют, и японский английский не является исключением. Японцы превращают иностранные слова в слова собственного языка, ассимилируя заимствования из других языков, таких как французский и немецкий, наделяя отдельные английские слова специфическими значениями, непонятными людям, для которых английский язык — родной, и изобретая модные жаргонные словечки из сокращений английских терминов. Кроме того, в японском языке существует множество идиом, которые при прямом переводе на английский язык, часто приводят к путанице. Ниже перечислены примеры, типичные для каждой категории:

(*Заимствования*)

«**Did you return the an-ket?**» («**Ты отдал анкету?**»)

*Ан-кет* — заимствование из французского языка: *enquête* означает «анкета».

«**He took a bite to help with expenses.**» («**Он откусил добрый кусок, чтобы оплатить расходы.**»)

*Бай-то*, сокращенное от *а-пу-бай-то* — заимствование из немецкого: *Arbeit* означает «работа». На японском английском слово *а-пу-бай-то* приобрело значение «внештатная работа»/«работа с неполной занятостью».

«**What is the tei-ma of your presentation?**» («**На какую тему Вы делаете доклад?**»)

*Теи-ма* — заимствование из немецкого: *das Thema* означает «тема».

(*Специфические значения*)

«**She is very smart.**» («**Она очень способная.**» или «**Она очень нарядно одета.**»)

Японцы часто употребляют слово *су-ма-то* (от английского «smart») не в привычном значении «способный, умный» или «модный, нарядный, элегантный, изящный» (как, например, в выражении «smartly dressed» — «нарядно или элегантно одетый»), а в значении «стройный» или «худой», говоря о физической конституции человека.

«**This is service.**» («**Это услуга.**»)

*Са-би-су* (от английского «service») используется в значении «бесплатный» или «дарственный». В ресторане, если повар или официант приносит посетителю блюдо и говорит «*Са-би-су*», это означает, что угощение подано за счет заведения.

«**We must appeal our product's quality.**» («**Мы должны апеллировать качество нашей продукции.**»)

Японцы, говоря по-английски, иногда употребляют слово *а-ни-пу* (от английского «appeal») в значении «подчеркивать» или «рекламировать».

(Сокращения)

**«He is waiting at the hotel front.» («Он ждет у входа в гостиницу.»)**

В данном случае *фу-рон-то* (от английского «front» — «перед, фасад, передняя сторона») является собой сокращение от английского «front desk» — «стойка администратора». Иностранцы иногда понимают приведенную выше фразу именно как «у входа в гостиницу», т.е. снаружи. В японских гостиницах часто можно видеть знаки, показывающие, где именно находится «Front».



**«They are concerned about *sekuhara.*» («Они обеспокоены *секухарой.*»)**

*Се-ку-ха-ра* является собой пример модного жаргонного слова, созданного посредством сокращения более длинной английской фразы «sexual harrasment» — «сексуальные домогательства».

**«How about your new *pasokon?*» — («Как насчет твоего нового *пасокон?*»)**

*Па-со-кон* — общеупотребительное сокращение от *па-со-на-ру ком-пью-та* («персональный компьютер»). Японцы часто спрашивают: «How about X?» (Как насчет того-то и того-то?), имея в виду: «How do you like X?» («Как тебе нравится то-то и то-то?») Перевод: «Как тебе нравится твой новый компьютер?»

(Прямой перевод)

**«You must work harder.» («Вам надо больше работать.»)**

Один руководитель из Австралии, потративший немало личного времени на устранение недостатков оборудования, пришел в ярость, когда его начальник-японец подошел к нему и сказал: «Вам надо больше работать». Японец просто неправильно перевел выражение «*Гамбаттэ кудасай*» — эмфатическую фразу, цель которой заключается в ободрении собеседника; означает она приблизительно «Не унывай!», «Не сдавайся!».

**«Please take care of me.» («Пожалуйста, позаботьтесь обо мне.»)**

У менеджера-британца сложилось весьма отрицательное первое впечатление о прибывшем в его подчинение японце, когда их впервые представили друг другу и японец сказал: «Пожалуйста, позаботьтесь обо мне». На самом деле подчиненный попытался передать по-английски смысл фразы «*Йоросику онэгаи симасу*» — весьма общеупотребительной фразы, которую в Японии используют люди, встретившиеся впервые. «*Йоросику онэгаи симасу*» выражает надежду на будущие добрые отношения. Ее западным эквивалентом можно считать выражение «Рад познакомиться» или «Надеюсь на сотрудничество с Вами».

## г. Грамматика, выбор лексики и произношение

Американский специалист по техническому маркетингу пытался решить какую-то проблему с японским менеджером по сбыту и был глубоко оскорблен, когда японец сказал ему: «Я думаю, ваши инженеры ограничены». На самом деле этот менеджер хотел сказать: «В Вашей группе нехватка инженеров» и этим выразить сочувствие по поводу того, что менеджеру-американцу не хватало рабочих рук.



Такие грамматические или лексические ошибки часто приводят к непониманию и путанице. Вот еще несколько примеров типичных ситуаций, в которых у говорящих по-английски японцев возникают проблемы:

### «I will be in Kuala Lumpur by July 15th.» («Я буду в Куала-Лумпуре к 15 июля.»)

Японцы часто путают английские предлоги *by* — «к (какому-либо сроку)» и *until* — «до (какого-либо срока)». Если говорящий имеет в виду: «Я буду в Куала-Лумпуре до 15 июля», произойдет серьезная путаница в датах. Предлоги вообще вызывают большие трудности в употреблении, поэтому, если вы в чем-то не уверены, уточните!

### «I am confusing.» («Я все путаю.»)

Японцы часто неправильно употребляют формы прилагательных, оканчивающиеся на «-ed» и «-ing» (в данном случае вместо «I am confusing» — «Я все путаю» следует сказать «I am confused» — «Я запутался»).

### «They stopped to talk.» («Они остановились поговорить.»)

Употребляемые зачастую неправильно герундии (*talking*) и инфинитивы (*to talk*) могут привести к непониманию, если, в данном случае, говорящий хочет сказать: «They stopped talking» — «Они перестали разговаривать».

### «I am difficult to understand.» («Меня трудно понять.»)

В речи японцев подлежащее иногда выделяется неправильно или отсутствует вовсе. В данном случае говорящий хочет сказать: «It is difficult for me to understand» — «Мне трудно это понять». В японском языке подлежащее в предложении часто опускается, поскольку говорящий рассчитывает, что слушатель поймет, о чем или о ком идет речь из контекста.

## Ударение

В японских словах все слоги произносятся с приблизительно равным ударением, в то время как в английских словах выделяются ударные и безударные слоги. Во время Олимпийских игр в Нагано 1998 года весь мир узнал, что название города произносится отнюдь не как «*На-ГА-но*». Когда японцы говорят по-английски, они иногда ставят ударение не на том слоге. Это может привести к недоразумениям, особенно, если вдобавок путаются некоторые гласные и согласные звуки. Например, слово «agree» («согласен») иногда звучит как «ugly» («уродливый»), если ударение ошибочно ставится на первый слог (*A-yu-pi*). Иностранцам, думающим, что японец говорит: «Я уродлив», может показаться, что японцы доводят свою манеру скромничать до абсурда.

## Устная и письменная речь

Традиционно обучение английскому языку в Японии направлено на обеспечение возможности читать, писать и распознавать грамматические конструкции. Таким образом, японцы иногда учатся произносить английские слова по их написанию. Например, слово «витамин» может произноситься «*битами*».

## «Катакана Эгго»

В японском языке пять гласных звуков, а в английском их пятнадцать. Кроме того, отдельные согласные, такие как «v», просто отсутствуют, а согласные почти всегда стоят при гласных и почти никогда — отдельно. Поэтому, когда люди, для которых родным языком является японский, произносят английские слова, иногда имеет место так называемый эффект *катакана эгго* — построение английских слов из элементов японского фонетического алфавита. Это приводит к тому, что несколько различных английских слов могут звучать практически одинаково, лишь слегка различаясь продолжительностью гласных. Например:

- «first» («первый») и «fast» («быстрый») могут звучать как *фа-су-то*
- «bus» (автобус) и «bath» («баня») могут звучать как *ба-су*

## Советы иностранным бизнесменам

- ★ Набирайтесь опыта и старайтесь запоминать типичные ошибки, которые делают говорящие по-английски японцы. Если ваш коллега говорит: «I will be in Penang by July 15th» («Я буду на Пенанге к 15 июля»), уточните, что он имеет в виду, изменив фразу или задавая наводящие вопросы типа: «Так Вы приедете 15 июля?» или «Когда Вы вернетесь в Японию?».
- ★ Знание японской фонетической системы поможет иностранцу интерпретировать *катакана эгго*.
- ★ Чтобы лучше понять сказанное, не сосредотачивайтесь на незнакомом вам слове, которое может быть просто неправильно произнесено, а старайтесь осмыслить более широкий контекст, в котором произнесено слово или предложение.

## д. Невербальная коммуникация

### Когда невербальная коммуникация предпочтительнее вербальной

Люди, принадлежащие к контекстно-зависимым культурам, подобным японской, порой предпочитают косвенный, невербальный способ выражения своих мыслей явному, вербальному их выражению. Они могут считать вербальную коммуникацию слишком прямым или излишне очевидным средством, в то время как невербальный способ выражения мыслей представляется им более тонким и продуманным.

Японцы часто избегают выражать словами негативные ответы или реакции. Конкретными примерами невербальных реакций, которые могут свидетельствовать об отрицательной реакции на ваши слова или поведение, являются молчание и отведенные в сторону глаза.

### Совет иностранным бизнесменам

- ★ Обычной для иностранца реакцией на молчание японского партнера или на его отведенные в сторону глаза является попытка более подробно объяснить свое мнение или ситуацию. С другой стороны, излишняя многословность может сделать ситуацию дискомфортной для японцев. Если вы сталкиваетесь с молчанием или отведенным в сторону взглядом, целесообразно вести себя точно так же и дожидаться, когда японский партнер сформулирует свой ответ.

### Невербальные средства, вводящие в заблуждение

#### Смех

В японском языке есть выражение, означающее определенный тип смеха — «аисоо-вараи», которое можно перевести как «вежливый смех», «дипломатический смех» или даже «фальшивый смех».

По словам одного американского инженера-компьютерщика: «... японцы ... часто смеются, когда им приходится неожиданно столкнуться с отличным от их собственного взглядом на ситуацию. Такой смех вполне может означать удивление, однако с первого взгляда кажется, что он вызван самим оратором или высказанным им мнением».

Одним из значений такого вежливого смеха может быть непонимание человеком английского языка на том уровне, на котором им пользуется говорящий. Таким образом, этот смех выражает смятение или затруднение, а возможно даже надежду на то, что говорящий объяснит, что он имеет в виду. Еще одно значение «вежливого смеха» заключается в нежелании японцев давать прямой отрицательный ответ на слова говорящего. Другими словами, вместо того, чтобы прямо сказать «Нет» или «Я не согласен», японец вежливо смеется, надеясь, что говорящий поймет его.

### Советы иностранным бизнесменам

- ★ Подождите, пока ваш собеседник сообщит вам больше информации.
- ★ Выражая свою мысль, старайтесь употреблять более простые и понятные слова, чтобы помочь собеседнику понять вас, однако не заостряйте внимание на том, что он не понял вас с первого раза. Иногда лучше просто повторить сказанное еще раз четко и медленно, чем изложить другими словами и тем лишь усугубить путаницу.

### Втягивание воздуха сквозь зубы

Многие считают, что если бизнесмен-японец втягивает воздух через зубы, это означает полное несогласие или непоколебимое «Нет». Однако, это скорее означает частичное несогласие или «Я не могу сказать да». Другими словами, японец с чем-то не может согласиться, или существует какая-либо причина, по которой он не может сказать «да».

### Молчание

Молчание японцев часто истолковывают негативно. Например, может создаться впечатление, что оно свидетельствует о незаинтересованности, невнимательности, несобранности, замешательстве, недоверии или просто отсутствии интеллекта. Однако, молчание может иметь нейтральное или позитивное значение:

- Я перевожу или осмысливаю сказанное мне по-английски. (Пожалуйста, подождите.)
- Я обдумываю, как ответить на сказанное вами. (Пожалуйста, подождите.)
- Я, честно говоря, не знаю. (Предложите, что мне делать, чтобы не ударить лицом в грязь.)
- Я не понимаю ваших слов или логики. (Пожалуйста, перефразируйте или поясните сказанное.)
- Я верю вам, и слова больше не нужны. (Пожалуйста, не говорите больше ничего.)
- Я не во всем с вами согласен, но хотел бы избежать прямой конфронтации. (Пожалуйста, учтите мое мнение и пересмотрите ваше.)



### Советы иностранным бизнесменам

- ★ Когда ваш собеседник вместо ответа втягивает воздух сквозь зубы, бывает полезно подождать или постараться понять, что вызывает чувство дискомфорта у японского партнера.
- ★ Старайтесь не применять привычные в вашем собственном культурном контексте негативные толкования молчания и попробуйте представить себе, что чувствует ваш собеседник или что он пытается сказать вам. При необходимости уточните. Помните, японцы ценят молчание, у них тоже есть пословица «молчание — золото».

---

## 5. Меняющаяся Япония: новые возможности для бизнеса

---

Япония меняется с каждым днем: разгосударствление, распространение информационных технологий, переход от оплаты по старшинству к оплате по способностям, развитие субподрядных отношений, упрощение структуры корпораций и формирование у японских бизнесменов более глобального подхода — вот лишь несколько примеров.

Для деловых людей из других стран, стремящихся использовать преимущества японского рынка, технологий и опыта, такие перемены означают новые возможности для бизнеса. В условиях развития глобальной конкуренции и необходимости международного сотрудничества японские компании постепенно становятся более открытыми для деловых связей с зарубежными партнерами. Становится легче находить рынки, выявлять возможности создания важных союзов и устанавливать отношения с партнерами в Японии.

Японские бизнесмены и организации все больше и больше полагаются на товары, услуги и опыт людей и организаций, находящихся за пределами Японии. В условиях мировой конкуренции их готовность и желание работать в рамках международного сотрудничества неуклонно растут.

По мере того как японцы становятся все более открытой нацией, та работа, которую проводят представители других стран, пытаясь установить с ними контакт, помогает создавать и налаживать каналы обмена информацией. Мы надеемся, что эта брошюра позволит вам «говорить с ними на одном языке», несмотря на культурные различия, и вы сможете осуществлять деловое сотрудничество и с выгодой использовать новые возможности, которые открываются перед вами в меняющейся Японии.

## ПРИЛОЖЕНИЕ: Типичные идиомы в речи японских бизнесменов

### 1. Выражения, определяющие служебные и личные взаимоотношения

- 立場を考える (*татиба о кангаэру*): вести себя в соответствии со своим положением в организации или местом в субординационной цепочке
- 立場がある (*татиба га ару*): ситуация, в которой нельзя не учитывать собственное положение в организации или место в субординационной цепочке
- 顔を立てる (*као о татэру*): не позволить кому-либо ударить лицом в грязь
- 顔をつぶす (*као о цубусу*): создать ситуацию, когда можно ударить лицом в грязь
- 足並みがそろろう (*асинами га сороу*): ситуация, в которой люди, входящие в один постоянный или временный коллектив, работают над заданием, аналогичным по перспективам и подходам
- 腹を割って話す (*хара о ваттэ ханасу*):  
(буквально — «говорить с открытой грудью») говорить честно
- 同期 (*дооки*): коллеги с равным стажем работы в организации
- 先輩 (*сэмпай*): коллега с более длительным стажем работы в организации
- 後輩 (*коохай*): коллега с менее длительным стажем работы в организации
- 以心伝心 (*исин дэнсин*): доведение до сведения других собственных мыслей, не высказывая их вслух (телепатия)
- 面子 (*мэнци*): честь или репутация человека

### 2. Выражения относительно клиентов/заказчиков и деловых партнеров

- 御得意様 (*отокуи сама*): очень важный клиент/заказчик
- 御世話になっている (*осэвани наттэиру*):  
выражать признательность и благодарность заказчику или деловому партнеру

カバン持ち (кабан моти): помощник, который сопровождает начальника везде, куда бы тот ни пошел, но чьи функции заключаются только в том, чтобы носить портфель начальника; это выражение употребляется самим человеком для описания своей роли

### 3. Выражения относительно двусмысленности

善処する (дзэнси суру): вести дела надлежащим образом; выражение используется даже тогда, когда проблема не имеет решения

物は言いよう (моно ва ийю): нечто, что можно описать несколькими способами, и только от выбора слов зависит, назовете вы это белым или черным

前向き (маэмуки): (буквально — «взгляд в перспективу») позитивное отношение

不文律 (фубунрицу): неписанные правила

暗黙の了解 (анмоку но рёкай): ситуация, в которой обе стороны не нуждаются в подробном обсуждении проблем благодаря долгим связям, существующим между ними, или по какой-либо иной причине

(とということ) 後はよろしく(お願いします)

(то ю котодэ) ато ва йоросику (онэгаисимасу):

выражение требования исполнения или претворения в жизнь задания, несмотря на то, что может быть не вполне понятно, что именно должно быть сделано

遺憾である (икандэ ару): формула публичного извинения, приносимого ответственным лицом при выявлении проблемы

玉虫色 (тамамуси иро): возможность неоднозначного толкования ситуации в зависимости от точки зрения

### 4. Выражения, означающие намерение отложить выводы

様子を見る (ёсу о миру): подождать и посмотреть, как будут развиваться события

検討をする (кэнтоо суру): рассмотреть проблему; выражение используется, если говорящий намерен отсрочить вынесение решения

考えておく (*кангаэтэ оку*): буквально означает «рассматривать вопрос не спеша», на деле часто подразумевается намерение отложить рассмотрение вопроса

上の者と相談する (*уэ но моно то соодан суру*): означает, что собеседник, если у него нет полномочий принимать решение, вернется в свою организацию и посоветуется с начальником

### 5. Выражения для завершения переговоров

すり合わせる (*суриавасэру*): искать компромисс, если мнения расходятся

メドが立つ (*мэдо га тацу*): употребляется после краткого изложения целей и планов на будущее

無理を言うう (*мури о ю*): принуждать кого-либо работать над какой-либо трудновыполнимой задачей

言った言わないの世界 (*итта иванаи но сэкаи*): увязнуть в бесплодном споре типа «вы тогда сказали то-то и то-то» — «нет, я такого никогда не говорил»

手を打つ (*тэ о уцу*): принимать условия в результате долгих переговоров (ударить по рукам)

ダメ押しをする (*дамэ осу суру*): подтверждать или проверять просто на всякий случай; понемногу работать над чем-либо, попутно внимательно отслеживая развитие событий

~ように勤める/動力する (*ёни цутомэру/дорёку суру*): прикладывать усилия к тому, чтобы создать условия для исполнения желаний партнера

### 6. Выражения, являющиеся косвенным способом сказать «Нет»

厳しい (*кибисий*): означает сложности с удовлетворением непростых требований

訳には行かない (*вакэни ва иканай*): буквально означает «он не в состоянии сделать что-либо», однако часто также подразумевает оценку говорящим своих собственных возможностей

今回はちょっと (*конкай ва тётто*): выражение твердого отказа (хотя в этой фразе нет ни одного слова, означающего отказ)

し兼ねる (*сиканэру*): буквально означает «невозможно», однако, здесь присутствуют нюансы, приписывающие создавшуюся ситуацию действию внешних факторов, таких как случайно возникшие затруднения

---

難色を示す ( <i>нансёку о симэсу</i> ):	выражение нежелания соглашаться с чем-либо
前例がない ( <i>дзэнrei га най</i> ):	нет прецедента (поэтому мы не можем сделать это)

#### 7. Выражения, помогающие обойти вопрос о том, кто за что отвечает

余儀なくされる (*ёгинаку сарэру*): выражение используется, когда что-либо происходит против чьей-либо воли в силу действия внешних факторов

仕方がない/致し方がない/やむを得ない (*сикатагани/итасикатани/ямуоэнай*): не остается ничего другого, кроме как сдаться («Ничего не поделаешь ...»)

～ことになる (*кото ни нару*): все будет зависеть от результатов обсуждения