

BALOGH MÓNICA

A kollektívizmus egyes megjelenési formái a japán ipari vállalkozási kultúrában¹ Magyarországon

Abstract

Attributes Related to Collectivism in Japanese Industrial Organizations in Hungary

The present article develops a view of attributes related to collectivism in Japanese industrial organizations (companies) located in Hungary, on the basis of fieldwork. After a short overview of research in the field of individualism and collectivism, several arguments and also incidents are presented which reveal the collectivistic nature of the examined social sample. The evaluation and analysis of the related phenomena will be conducted based on sociological concepts such as *kojinshugi*, 個人主義, *dantaishugi*, 団体主義, *kosei*, 個性, *uchi*, 内, *soto*, 外 and others. Both the concepts and the terminology used in monocultural and cross-cultural studies are examined, before being compared and differentiated from each other.

Keywords: individualism, collectivism, groupism, *tateshakai*, independent self, interdependent self, conformity, ingroup, outgroup, *tatema*, *honne*, *kosei*

Bevezetés

Az olyan társadalomtudományokban, mint a szociológia vagy szociálpszichológia, a kulturális antropológia vagy a kultúrpszichológia gyakran alkalmazzák az egyes társadalmak leírására az *individualizmus-kollektívizmus* fogalom párt. Ezt az *identitásdimenzió*nak is nevezett terminust a relatíve új és ennek megfelelően billegő státuszú, „interdiszciplináris diszciplína”-ként is emlegetett² kultúráközi kommunikáció is használja. Az individualista vagy éppen kollektívista jegyek megjelenése, valamint ezek hatása az egyes társadalmak vagy csoportok

¹ Ipari vállalkozási kultúrán (Industrial enterprise culture) az ipari tevékenységet végző vagy az ipar köré szerveződő, elsősorban nagyvállalatok vagy vállalatcsoportok kultúráját értem. A kutatott cégek mindegyike multinacionális vállalat.

² Földes 2007: 15–16.

működési mechanizmusaira még a fenti tudományterületekhez kapcsolódó olyan – a gazdasági szereplők élénk érdeklődésére számot tartó – vizsgáladások tárgyát is képezi, mint a fogyasztói kultúra kutatása.³

Jelen írásban kísérletet teszek annak bizonyítására, hogy a magyarországi japán vállalatok döntéshozatali mechanizmusait és értékítéletét jellemzően a kollektivisták identitás határozza meg. Ennek során bemutatok néhány kollektivizmusra utaló jelenséget, valamint megvizsgálom a kapcsolódó vitatott fogalmak értelmezését japán kontextusban, rámutatok ezek értelmezésbeli különbségeire a japán, illetve a nemzetközi szóhasználatban.

A jelen cikkben tárgyalt kérdések részét képezik egy nagyobb volumenű kutatási projektnek, amelyben a japán vállalatok természetét és kulturális jegyeit vizsgálom különböző szempontok alapján a japán társadalom jellegzetességeinek a tükrében, illetőleg a magyarországi japán vállalatok működésén keresztül. A kutatás módszertanát tekintve a résztvevő megfigyelésre, az úgynevezett kritikus incidens⁴ eszközén alapuló interkulturálistréningsment-tréningek és mediációtapasztalatainak a feldolgozására, a nem strukturált interjúkra, valamint az egyik kultúra képviselői által a másik kultúra képviselőihez intézett, főbb konfliktusforrásokat és az ezzel kapcsolatos kívánt változásokat tartalmazó összefoglalók elemzésére épül. A cikkben ismertetett esetek a 2006 és 2021 közötti időszakból származnak. Kutatásom során egyaránt merítettem a krosszkulturális kutatások eredményeiből, valamint a témakörhöz kapcsolódó monokulturális megközelítésű munkák megállapításaiból.⁵

Az individualizmussal és a kollektivizmussal összefüggő kutatások javarészt az 1960-as években kezdődtek (Kluckhohn 1961), majd a későbbiekben többek között olyan társadalomtudósok munkájával folytatódtak, mint Hui (1988), Kitayama (1991), Trompenaars (1993), Yamaguchi (1994), Schwartz (1994), Singelis (1995), Triandis (1996), Gelfand (1996), Matsumoto (1997), Hofstede (2001), Oysermann (2002) vagy de Mooij (2004). A japán kultúra jellegzetességeit vizsgáló és egyebek mellett az individualizmus-kollektivizmus kérdéskörét

³ A fogyasztói kultúrakutatás japán vonatkozásairól lásd még Papp 2019: 1–28 és Papp 2012: 196–213. Az individualizmus és kollektivizmus fogyasztói kultúrára gyakorolt hatásairól lásd még többek között Mooij–Hofstede 2010 vagy Clammer 2003.

⁴ „Critical incident”, vö. Brislin 2009: 379–391; Salzman 2018: 18–122.

⁵ A kutatás hátterét az adja, hogy 1998 óta folyamatosan végzek munkát japán multinacionális nagyvállalatok számára. A 2002 és 2012 közötti időszakban vezetői, majd felsővezetői-döntéshozói minőségben dolgoztam japán multinacionális nagyvállalatoknál Magyarországon, valamint japán kiküldetésben. 2013 és 2021 között különböző japán cégek, illetve japán vállalatokat tömörítő, illetve ezek munkáját segítő szervezetek számára végeztem tanácsadási, oktatási, valamint mediációs tevékenységet Magyarországon, Japánban és több európai ország japán leányvállalatánál. Az adatok mintegy tizenöt vállalat és három fent leírt egyéb szervezet tapasztalataiból származnak.

is tárgyaló munkák közül néhányat kiemelve egyrészt a *nihonjinron* klasszikus irodalmát gazdagító Doi (1970, 1985), Nakane (1971, 1978) írásait kell megemlíteni. További, úgyszintén monokulturális megközelítéssel dolgozó kutatók közül többek között Hamaguchi (1997), Lebra (1976), Befu (1980), Hendry (1987) és Sugimoto (2010) nevét szükséges kiemelni.

A témakörben végzett kutatások közül a legismertebbnek minden bizonnyal a Hofstede (2001) által végzett, több mint hetven országot érintő krosszkulturális megközelítésű kutatásokat nevezhetjük. A Hofstede által kidolgozott modell célja az volt, hogy mérhetővé váljon az egyes nemzetek közötti hasonlóságok és különbségek mértéke a *hatalmi távolságok*, *maszkulinitás-femininitás*, *bizonytalanságkerülés*, *hosszú távú és rövid távú orientáció* mellett és legfőképpen az *individualizmus-kollektívizmus*⁶ tengelyén is. Hofstede ez utóbbi dimenzió mentén a nyugati társadalmakat, ezen belül az európai társadalmakat a korábbi kutatásokkal megegyezően kvantitatív alapokon is az individualista társadalmak közé, míg az ázsiai társadalmakat, benne a japán társadalmat a kollektivisták társadalmak közé sorolja. Igaz ugyan, hogy e szerint a kvantitatív elemzés szerint a japánok gyengébb kollektivisták jegyeket mutatnak, mint kelet-ázsiai társaik,⁷ ugyanakkor az individualista országokkal összehasonlítva a kollektivisták jegyek vannak túlsúlyban.⁸

A kulturális pszichológia és a neurológia területén végzett legutóbbi kutatások nyomán megkérdőjeleződött az individualizmus-kollektívizmus mint teoretikus keret alkalmazhatósága,⁹ és ez egyben a kelet-ázsiai és nyugati kultúrák ilyen módon történő kategorikus besorolásának a kritikáját is eredményezte. A kutatók mindenekelőtt arra a körülményre hivatkoztak, hogy a mai ember nem tekinthető monokulturálisnak, mégpedig azért nem, mert különböző kulturális hatásoknak van kitéve, amelyek együttesen alakítják a gondolkodását.¹⁰ Számos felmérésben bizonyították továbbá, hogy az individualista és a kollektivisták gondolkodás (kogníció) egyaránt jellemző minden emberre,¹¹

⁶ Hofstede faktoranalízisében az individualizmus és a kollektívizmus tengelyén az egyik oldalon olyan elemek jelennek meg, mint az egyéni szabadságnak, lehetőségeknek, egyéni célok elérésének vagy az elismerésnek a fontossága, míg a másik oldalon az együttműködés szükségessége, harmóniára való törekvés, a munkahelyi kapcsolatok illetőleg mások elvárásának való megfelelés fontossága stb.

⁷ Lásd még Hidasi 2004: 41.

⁸ A japán társadalom kollektivisták jellege tehát Hofstede számai alapján nem annyira erős, mint más, kevésbé fejlett keleti társadalmaké. Ezt később többek között Hofstede is elsősorban azzal magyarázza, hogy a gazdaságilag fejlettebb, gazdagabb országok kultúrája hajlamosabb az individualista működésre (Hofstede 2001: 253). A japán társadalom speciális kollektívizmusának jellegéről a monokulturális megközelítések eredményei kapcsán a továbbiakban még szó esik.

⁹ Cai–Fink 2002: 70–71.

¹⁰ Han 2017: 10.

¹¹ Čeněk 2015: 216.

és helyzetfüggő az, hogy éppen melyik identitás aktiválódik, azaz az identitás ilyen értelemben instabil. A kutatók felhívják a figyelmet arra is, hogy a viselkedés megváltoztatása, azaz a helyi kultúrához való alkalmazkodás lehetséges. Ennek bizonyítására egyebek mellett a fordított kultúrsokk jelenségét hozzák fel.¹² Az etnográfiai kutatások és az empirikus felmérések eredményei között tapasztalható diszkrepanciák feloldására D’Andrade a *személyes értékek* és az *intézményesített értékek* közötti megkülönböztetés szükségessége mellett érvel.¹³ Több kutató is kiemeli, hogy ugyanaz a kutatás más eredményt hozhat, ha egyéni, illetve ha kulturális szinten vizsgálódunk.¹⁴

Elfogadva a fent említett kutatási irányok szükségességét és megállapításait, fenntartom, hogy a japán csoport, jelen esetben a japán vállalat vezetése nemcsak mint az ezt alkotó individuumok összessége, hanem mint egység, önálló entitás is vizsgálható. A kollektívizmuskutatások középpontjában ugyanis jelenleg is a csoport áll.¹⁵ Ugyanígy nem vitatott az sem, hogy a csoportszintű működés tekintetében meghatározható, és ennek megfelelően kutatható, hogy egy adott csoport viszonylatában a kollektivista, avagy az individualista jegyek dominálnak. Hofstede úgy fogalmaz, hogy ez társadalmi, nem pedig egyéni dimenzió.¹⁶ A mások mellett D’Andrade által megfogalmazott kutatási irányt is figyelembe véve úgy értékelem, hogy a japán vállalatok meghatározó identitását a csoport intézményesített értékei mentén szükséges vizsgálni. Ezt a szervezet egészére jellemző értékítéletet is közvetítő döntéshozatali mechanizmusok vizsgálatával célszerű megtenni.

A kérdés a japán kultúra, azon belül a japán ipari vállalkozási kultúra tanulmányozása során tehát úgy merül fel, hogy a vizsgált szervezetekben, illetve ezek működésében hogyan jelennek meg a kollektivista jegyek a mindennapi működésben, illetőleg hogy a nyugati kollektívizmuskutatások eredményei hogyan fésülhetők össze a japán társadalom kollektivista jellegét vizsgáló monokulturális kutatások – ez utóbbin belül a *nihonjinron* 日本人論 – eredményeivel.

Az individualizmus és a kollektívizmus (I/C) problematikájával foglalkozó kutatások tárgyukat, alkalmazott módszertanukat, valamint megközelítési módjukat tekintve rendkívül szerteágazók. A vizsgálatok fókuszában – az egyik lehetséges csoportosítás szerint – a társadalmak *egyénertertelmzése*; a *mentális folyamatok*, a *szociális folyamatok*, valamint a kommunikáció, ez utóbbin belül

¹² Brislin 2009: 390.

¹³ D’Andrade 2008.

¹⁴ Salzman 2018: 21.

¹⁵ Cialdini et al. 1999: 1243.

¹⁶ Hofstede 2011: 11.

az *interkulturális konfliktusok* leírása és elemzése áll.¹⁷ Ezen belül a kutatott témák között olyanokat találunk, mint az *egyén* csoporthoz történő alkalmazkodására vagy éppen az ebből való kiemelkedésre irányuló igény felmerülésének a háttere, a csoport tagjaival (*ingroup*) és a csoporton kívül állókkal (*outgroup*) való kapcsolata; a hierarchiára vagy egyenlőségre, az autonómiára vagy a kooperációra irányuló törekvések megjelenésének a háttere, az attitűdök vagy a normák által meghatározott viselkedési modellek vagy éppen az adott társadalom által preferált konfliktuskezelési stílusok. Úgyszintén gazdagon kutatott terület ebben a tárgykörben az egyes társadalmak karakterisztikájának az adott társadalom gazdasági jellemzőivel való összefüggése.¹⁸ Ezen belül egyebek mellett az identitás kapcsolata a társadalom termelékenységével, *statikus vagy dinamikus hatékonyságával*, azaz például az, hogy adott az társadalom mennyiben alkalmas egy adott iparág sikeres működtetésére vagy az innovatív gondolkodásra.¹⁹ A kapcsolódó szakirodalomban többek között olyan további fogalmakkal találkozhatunk, mint a *relacionális kapcsolatrendszerek, helyzetfüggő viselkedés, ingroup és outgroup, vertikális és horizontális individualizmus és kollektívizmus*,²⁰ *idiocentrikus vagy allocentrikus kollektívizmus, dependens és interdependens én, holisztikus vagy analitikus kognitív stílus*.

Az individualizmus és a kollektívizmus leírására számos definíció született, amelyek jellemzően olyan elemeket foglalnak magukba, mint a társadalom egyénhez, valamint a csoporthoz való viszonya, a csoport iránt fennálló kötelezettségek helye, funkciója és mértéke, a csoportharmónia megőrzésére irányuló törekvések szerepe és értéke, a mássággal, egyediséggel szemben tanúsított társadalmi attitűd vagy a felelősséghez való viszony.²¹ Míg mind az individualizmus, mind a kollektívizmus fogalmáról elmondható, hogy azok tartalmilag világosan és egyértelműen körülhatároltak, ezek közül az egyik vagy a másik attribútumot megvalósító világnézeti, gondolkodásmódbeli vagy cselekvési minták rendkívül összetettek és bonyolultak lehetnek. A témakör feldolgozhatóságát az is nehezíti, hogy a legújabb krosszkulturális kutatások törekszenek a korábbi individualizmus-kollektívizmus bipoláris vagy dualisztikus megközelítésétől eltávolodni²² és helyette az ortogonális megközelítést alkalmazni, megengedve, hogy a kollektívista társadalmakban előfordulhatnak individualistának tekinthető jegyek, és megfordítva; valamint azt, hogy ezek a jegyek egyenként sem kétpólusú módon, hanem egy szélesebb skálán mozogva

¹⁷ Mooij–Hofstede 2010: 86.

¹⁸ Pinillos–Reyes 2009: 23.

¹⁹ A kollektívizmus és az innováció kapcsolatáról, valamint a gazdaság és a kollektívizmus kapcsolatáról lásd még Gorodnichenko–Roland 2013: 5–9.

²⁰ Singelis et al. 2009: 240.

²¹ Hamamura–Bettache–Yi 2018: 365.

²² Morales et al. 2000: 36; Kilic–Kamasak 2009: 28–29.

realizálódnak a társadalom egyes tagjainak a viselkedésében.²³ Ebben a tekintetben kutatásomban az interkulturális diszciplínák elméleti alapvetései nyomán a kutatás tárgyát homogénnek és koherensnek tekintem, a nemzeti kultúrákat elsősorban a különbségek felől vizsgálom, és a japán kultúra képviselőire mint etnikai kultúrájuk reprezentánsára tekintek.

Mivel a nevezett tárgykör volumenében és mélységében is messze túlmutat e cikk határain, a következőkben csupán néhány, a szakirodalomban is meghatározó, az individualizmus-kollektívizmus jegyeit leíró attribútumpár gyakorlatban történő megjelenési formáinak az elemzésével foglalkozom. Ezek az *egyénnel* és a *világgal* kapcsolatos képzetek gyakorlati megnyilvánulásai; a *kontextusfüggő, képlékeny én*, a *konformitással* kapcsolatos jelenségek; a csoporttagokkal, valamint a csoporton kívüliekkel való kommunikáció relatív jellege. Fenti jellegzetességeket a Magyarországon működő japán tulajdonú vállalatok gyakorlatában, az e vállalatok mindennapjaiban előforduló esetek kapcsán elemzem.

Fogalmak és koncepciók a japán és nemzetközi kutatásokban

A japán kultúra kollektivistája jegyeinek vizsgálatakor a nyugati – jellemzően étikus – individualizmus-kollektívizmus kutatások eredményein túlmenően célszerű és szükséges tanulmányozni a monokulturális kutatások eredményeit is. Ezen belül figyelmet kell fordítani az úgynevezett *nihonjinron* elméletekben²⁴ megjelenő, a japán társadalomra szabott, ennek célzott vizsgálata eredményeként született egyedi megközelítésekre és koncepciókra, amelyek saját *termini techniciv*el egészítik ki a nemzetközi szakirodalom által alkalmazott terminológiát.

A japán és a külföldi kutatók által kidolgozott és alkalmazott terminológiában, illetve gondolatrendszerben természetesen számos esetben találhatunk átfedéseket, hasonlóságokat. Ez egyrészt a meglévő fogalmak egyik vagy másik nyelvre történő fordításából, másrészt a különböző kultúrákban akár egymástól függetlenül megalkotott fogalmak tartalmi hasonlóságaiból ered. Ilyen egymásnak többé-kevésbé megfeleltethető terminus például az *ingroup* és *outgroup*, avagy *uchi-soto* 内・外; a *harmónia*, avagy *wa* 和; a *homlokzat*(óvás), avagy a *tatema* 建前; a kötelezettségek vagy az érzelmek által vezérelt működés, avagy a *giri* 義理, és a *ninjō* 人情. Ebbe a körbe sorolható továbbá az *independens* és *interdependens én*, avagy *kojin* 個人 és *kanjin* 関人; a *vertikális kollektívizmus*, avagy *tateshakai* 縦社会 koncepciója is. Az ezek mögött meghúzódó nyelvi, gondolati és kulturális konstrukciókat mélyebben megvizsgálva

²³ Coon 2001: 348.

²⁴ A *nihonjinron* definíciójáról és alfajairól lásd még Ando 2009: 34 és 36.

azonban arra a következtetésre juthatunk, hogy ezek lényegileg ugyan nagyon hasonló társadalmi jelenségeket írnak le, ekvivalensnek azonban csak nagyon ritka esetben nevezhetők. Ennek az az oka, hogy vagy tartalmukat, vagy működési mechanizmusukat, vagy az általuk jelölt attribútumok megvalósulásának a mértékét tekintve találunk közöttük eltéréseket, még ha sokszor csak árnyalati különbségekről is van szó.

Azt, hogy az individualizmus-kollektívizmus köré szerveződő fogalmakat a japán kultúrára egy az egyben alkalmazzuk, nehezíti az is, hogy az egyes fogalmak japánra fordításakor ezek jelentése torzulhat, vagy kulturálisan módosulhat.²⁵ Az individualizmus japán megfelelőjének a *kojinshugi*-nak 個人主義 például jellemzően negatív a konnotációja. Ezt a kifejezést a japánok ugyanis sokszor gyakorlatilag az egoizmussal, az egocentrizmussal azonosítják,²⁶ azaz olyan konstrukciónak tekintik, ahol az *egyén* nem veszi figyelembe a *csoport-érdekeket*, illetve egyéb tekintetben sem figyel oda a közösség más tagjaira.²⁷ A *kojinshugi*-hoz ezen túlmenően is számos olyan, a japán társadalom klaszszikus csoportértékeinek a kikezdésére alkalmasnak gondolt jelenség imázsa társul, mint a nyugatiasodás, az iparosodás, a modernizáció, az urbanizáció.²⁸ Nakane szerint az, hogy a japán társadalomban még nem alakult ki az individualizmus, annak a bizonyítéka, hogy nem ment végbe teljes mértékben a modernizációs folyamat.²⁹

A *dantaishugi* 団体主義, azaz kollektívizmus fogalmát a japánok úgyszintén nem vagy nem minden esetben használják szívesen saját társadalmuk leírására. Ennek az lehet az egyik oka, hogy a kollektívizmus kifejezés elhangzásakor a japánok gyakran olyan országok identitására asszociálnak, mint a hajdani Szovjetunió vagy a Kínai Népköztársaság, azaz olyan konstrukcióra, ahol a közösség érdeke felülírja ugyan az egyén érdekét, de ez jellemzően egy központi hatalom szándéka szerint történik, nem pedig a csoportból, a közösségből vagy a társadalomból magából fakadó igény alapján. Az orosz és a japán kollektívizmus összevetésekor Miyazaki például mindkettőt *dantaishugi*-nak nevezi. Amíg azonban az orosz társadalom identitását *kosei ga kesareteiru dantaishugi*-nak, 個性が消されている団体主義-nak, azaz olyan kollektívizmusnak hívja, amelyben az *egyénség elveszett*,³⁰ addig a japán társadalom identitását *kosei sōshitsu wo tomowanai dantaishugi*-nak, 個性消失を従わない団体主義-nak, azaz olyan kollektívizmusnak nevezi, amely a *nem jár együtt az egyénség eltűnésével*.³¹

²⁵ Hendry 1987: 53.

²⁶ Lanham 1986: 295.

²⁷ Ozaki 1983: 182.

²⁸ Moeran 1976: 63.

²⁹ Nakane 1978: 12–13.

³⁰ A cikkben szereplő minden angol, illetve japán nyelvből történő fordítás saját fordításom.

³¹ Miyazaki 2017: 11.

A japán társadalom identitásának leírására a kollektivizmus kifejezés helyett azonban inkább az úgynevezett *grupizmus*, *gurupizumu*, グルピズム fogalmát használják. Miyazaki a japán vállalkozási kultúrát japán terminussal élve ugyan *dantai-jun'ōshugi*-nak, 団体順応主義-nak nevezi, amely nagyjából annyit tesz, hogy a *kollektívához, a csoporthoz való alkalmazkodás, idomulás izmusa*, de ennek a kifejezésnek az angol fordításakor ő maga is a *groupism* kifejezést használja.³² Ezzel a fajta distinkcióval, illetőleg hasonló dualista jellegű megközelítéssel számos más akadémikusknál is találkozhatunk. Ezekben az elméletekben az a közös, hogy a japán kollektivizmusról szólva mindegyik szükségét érzi kiemelni, hogy a társadalmon belül éppen az egyén attitűdje az, ami megkülönbözteti *ezt a fajta* kollektivizmust, azaz a *grupizmust* más kollektivista kultúráktól. Hamaguchi az individuum autonómiájának és a szervezet integrációjának kettős keretében határozza meg a japán társadalom identitásának jellegét.³³ Lanhem úgy fogalmaz, hogy Japánban az egyén bizonyos értelemben szabadnak nevezhető, hiszen viselkedését elsősorban nem a külső szabályok, hanem sokkal inkább egyfajta társadalmi érzékenység, illetve az egyén társadalmi elfogadottságának meghatározó szerepe befolyásolja.³⁴ Doi úgy fogalmaz:

Egy japán ember számára mindig fontos az, hogy melyik csoporthoz tartozik. [...] nem igaz ugyanakkor, hogy a japánok teljes mértékben elkötelezettek lennének a csoport mellett, és figyelmen kívül hagynák az egyént. Ahogy a honne megbújik a tatemae alatt, úgy az individuum is ott rejtőzik a csoport oltalma alatt.³⁵

Matsuyama azt írja, összehasonlítva *a nyugati és a japán egyén* karakterisztikáját:

Úgy tűnik, hogy nyugaton az egyént önnönmagából fakadó kemény védőfal oltalmazza, [...] (az egyén) másoktól világosan elkülönül. Ehhez képest Japánban az egyén halovány [...] itt nem találunk szilárd én-t.³⁶

³² Miyazaki 2017: 7.

³³ Hamaguchi 1997: 42.

³⁴ Lanhem 1986: 295.

³⁵ "For a Japanese what group one belongs to is always important [...] it is not true, however, that Japanese are totally devoted to the group with no concern for individuals. [...] just as honne exists behind tatemae, the individual [...] exists in and under the shelter of the group" (Doi 1989: 55–56).

³⁶ [西洋においては、個人自ら固い防護壁で守られており [...] 他社としての個人との間がはっきりと分けられて [...] いるようである。それに比べて、日本における個人はとても淡 (い) [...] そこには確個とした自己が存在しない。] (Matsuyama 2016: 59).

Az *individualizmus*, *kollektívizmus* mellett tehát az *egyén*, *én*, *csoport* fogalmának, illetőleg ezek tükröfordításainak az alkalmazásakor is óvatosan kell eljárni, mert ezek szinonimaként történő értelmezése a japán kultúra jellegzetességeinek tanulmányozása során téves következtetések levonásához vezethet.

A monokulturális kutatások és *nihonjinron* elméletek igazsága. A kultúra-kutatásokban megjelenő tendenciák

A *nihonjinron* elméletek minden bizonnyal legszélsőségesebb alapvetése az, hogy a japán kultúra és benne a japánok minden más nemzet kultúrájától és tagjaitól különböznek, ezért ezt a kultúrát más eszközökkel és módszerekkel kell vizsgálni, mint a többi kultúrát, illetve ebben a vizsgálatban értelemszerűen egyedileg kidolgozott fogalomrendszert kell alkalmazni. A japán nép szociális és kulturális homogenitásának, a japán kultúra egyedi jellegének és egyúttal minden más nemzet kultúrájától való eltérésének a hangsúlyozása a megfelelő kutatási alapok hiányában számos kritikát és ellenérzést szült elsősorban, de nem kizárólagosan a nyugati kutatók részéről. Kent például azt írja: „Gyakran hallok olyat, hogy a japán társadalom különleges, de ha másként nézünk erre, inkább azt mondhatjuk, hogy »csak egy kicsit más«.”³⁷ Hendry szerint az etnográfia célja az, hogy olyan alapelveket találjunk, amelyek más társadalmakban is megtalálhatók, nem pedig az, hogy egy társadalom egyediségét demonstráljuk.³⁸ Azt, hogy egy előre meghatározott egységes és univerzális kritériumrendszer, valamint terminológia segítségével és mentén az egyes kultúrák érvényesen összehasonlíthatók, számos *krosszkulturális* megközelítésű kutatás eredményei igazolják. A monokulturális megközelítés alkalmazásától való eltávolodás szükségességét³⁹ nem vitatva a problémát talán nem úgy kell felvetni, hogy alkalmazható-e a *krosszkulturális* vagy éppen *monokulturális* megközelítés, hanem úgy, hogy milyen megközelítést vagy ezek milyen kombinációját alkalmazva juthatunk el az adott kultúra magasabb szintű megértéséhez. Világosan kirajzólódik, hogy a *kulturális relativizmus* eszmerendszerének és hatásainak elhalványodása mellett a társadalomtudományok fejlődésének iránya a monokulturális kutatások felől az interkulturális és krosszkulturális kutatások felé halad. Ez egyben azt is jelenti, hogy a nemzeti karakterisztikához mint egységhez való közelítés, azaz a *kulturális esszencializmus* helyét átveszik az egyes társadalmak és az azon belüli társadalmi csoportok diverzifikáltságának bemutatására

³⁷ [日本社会がユニークだという言葉をよく耳にするが、見方をかえれば日本はユニークではなく、「ちょっと違うだけ」ではないだろうか。] (Kent 1989: 71).

³⁸ Hendry 1995: 8.

³⁹ Gaines et al. 1997: 1461.

irányuló törekvések. A nemzeti jellemzők homogenitásának hangsúlyozása helyett az ebben működő egyén szocializációjától, jellemétől és gondolkodásmódjától függő lehetséges kulturális eltérések vizsgálata kerül előtérbe. Újból felerősödik az igény a kvalitatív elemzésekre a kvantitatív elemzések változatlan népszerűsége mellett. A kulturális különbségek vizsgálatának előjelében megfigyelhető további tendencia az úgynevezett *kulturális tőke* koncepciójának a megjelenése és hangsúlyosabbá válása, azaz az, hogy a kulturális különbségeket elsősorban ne konfliktusforrásként vagy megoldandó problémaként fogják fel, hanem inkább úgy tekintsenek rá, mint egyfajta fejlődési potenciálra vagy versenyelőnyre.⁴⁰ Oetzel szerint a szervezeti struktúrák kulturális sokszínűsége egyaránt lehet gyümölcsöző és problematikus.⁴¹ Salzman úgy fogalmaz, hogy az interkulturális kapcsolatokban egyaránt benne van a kooperáció, de a halálos konfliktus lehetősége is.⁴²

Újabb hivatkozással élve térek vissza a mono- és krosszkulturális megközelítések témakörére. Geertz szerint az egyes népek természetének antropológiai kutatása során „cselekvőre orientáltak” kell lennünk, és az antropológiai megközelítés, avagy az antropológia művelete akkor is alkalmazható, ha azt a kultúrát kutatjuk, amelynek az adott antropológia a része.⁴³ Előfordulhat tehát, hogy a *nihonjinron* mint módszertani megközelítés és az annak alapjául szolgáló meggyőződések valóban tévutakra vihetik a japán kultúrát tanulmányozókat. Ugyanakkor könnyű belátni, hogy a *nihonjinron* írásokban, illetőleg a japánokat vizsgáló egyéb monokulturális kutatásokban megjelenő speciális koncepciók és terminológia tanulmányozása nagyban segítheti a japán kultúra mélyebb megértését. Ennek fő oka az, továbbgondolva Geertz fent idézett állítását, hogy maga az adott kultúra dolgozza ki magából azokat az elméleteket, koncepciókat és fogalmakat, amelyekkel leírni hivatott saját magát, azaz ezen elméletek, koncepciók és fogalmak is ennek a kultúrának a szerves részét képezik. Ennek megfelelően, egyrészt mint a kultúra részei maguk is a kutatás tárgyául szolgálhatnak. Másrészt, a megfelelő kritikai viszonyulás alkalmazásával a kutatás eszközeként is felhasználhatók lehetnek. Geertz úgy fogalmaz:

⁴⁰ Sodeberg–Wilczewski 2017: 547.

⁴¹ Oetzel et al. 2007: 188.

⁴² Salzman 2018: 95. – Ez utóbbi tendencia kapcsán némi kitérével érdemes egy olyan japán vállalati felsővezető szavait idézni, aki egyetemista éveit is beleszámítva négy különböző kultúrában tanult és dolgozott mindösszesen tizenhét éven keresztül. Ő úgy fogalmazott, hogy két kultúra legfeljebb annyira kerülhet közel egymáshoz, hogy a felek meghallgatják egymást, és megpróbálják megérteni azt, ahogy a másik látja a világot, és talán, ennek miértjét is. „Ennél közelebb sohasem fogunk jutni, mert lehetetlen, hogy olyan módon is tudjuk értelmezni a világot, ahogy azt a másik nemzet tagja teszi, pláne hogy a másik kultúra világlátása szerint vonjunk le következtetéseket” (Geertz 2006: 724, 740).

⁴³ Geertz 2006: 724, 740.

[...] a berber, a zsidó, vagy a francia kultúrát azokkal a konstrukciókkal kell leírunk, amelyekkel elképzelésünk szerint a berber, zsidó, vagy a franciák értelmek élményeiket, azokat a megfogalmazásokat kell használnunk, amelyekkel ők határozzák meg, hogy mi történik velük.⁴⁴

A japán társadalom esetében, ahol a nemzeti sajátosságokat leíró fogalmak oktatásának több évszázados hagyománya van, különösen fontos lehet ezeknek a megfogalmazásoknak a mélyebb megértése. Japánban az iskolarendszerű képzésnek a mai napig része az erkölcsi oktatás, az úgynevezett *rinri kyōiku* 倫理教育. Ennek köszönhetően az elvárt társadalmi normák és a velük kapcsolatos terminológia oktatása nemcsak a családi szocializációra, valamint a szülői nevelésre van bízva, hanem az iskolának is feladata.⁴⁵ A *rinri kyōiku*⁴⁶ keretei között ugyanis – bár a képzés kurrikuluma és tényleges tartalma képzési intézményenként eltérhet⁴⁷ – többek között olyan fogalmakkal és viselkedési irányelvekkel ismerkednek meg a tanulók, mint a *tatemaie* 建前, azaz homlokzatovás; az *otona* 大人, azaz felnőtt; vagy a *wa* 和, azaz a harmónia erkölce.⁴⁸ Mivel a fentiek olyan további fogalmakkal együtt mint az *ie* 家, azaz családszisztem; az *uchi és soto* 内・外, azaz *ingroup és outgroup*; a *honne* 本音, azaz a valódi én, valódi érzelmek; a *giri* 義理, azaz a kötelezettségek rendszere organikus részét képezi a japán emberek családi és iskolai szocializációjának,⁴⁹ nem különösebben meglepő, hogy ugyanezen fogalmakkal találkozunk akkor is, amikor egy japán munkavállaló egy idegen országban próbálja meghatározni saját identitását az idegen kultúra ellenében. A japán iskolarendszerű képzés során az erkölcsi oktatás konkrét tananyagának átadásán túlmenően, általánosságban véve is törek-szenek arra, hogy a tanulók japán társadalomba való beilleszkedését segítsék,

⁴⁴ Geertz 2006: 724.

⁴⁵ A második világháború előtti erkölcsi oktatásról a *shūshin*-ről, illetve a háborút követően bevezetett *dōtoku*-ról és az ezek tartalma és szellemisége közötti különbségekről lásd még Lanham 1986: 284.

⁴⁶ A Japánok számára már az Edo kori *Kokugaku*-tól kezdve fontos volt, hogy más nemzetekkel (Korea, Kína) szemben meghatározzák azt, hogy mi is teszi őket japánokká, más szóval mi különbözteti meg őket más népektől. A Meiji-kor ultranacionalizmusát a csendes-óceáni hadszíntéren vívott vesztes háború követte, ezután Japán ismét abban a helyzetben találta magát, hogy identitásának megőrzése, illetőleg ennek az identitásnak az amerikaiakkal szemben történő reprezentálása meghatározó feladattá vált. A *nihonjinron* is ennek a társadalmi és politikai igénynek az egyik kifejeződési formájaként jött létre.

⁴⁷ Sugimoto leírja, hogy az oktatási anyagok felülvizsgálata és cenzúrája központosított módon történik. Ezt a feladatot a japán Oktatási Minisztérium végzi (Sugimoto 2010: 139–140).

⁴⁸ Naito–Gielen 1992: 167–172.

⁴⁹ Hendry azt írja: "In fact, an individual child usually learns to enjoy the advantages of its new identity as a member of a collective group, and sees that it is in fact in its own interest in certain circumstances to put self-interest second" (Hendry 1995: 52).

és őket a társadalom szabályai szerint megfelelőnek minősülő viselkedésre és magatartásra neveljük. A tanulókat többek között arra is kondicionálják, hogy akár egyéni érdekeik sérülése árán is törekedjenek a csoport harmónia kialakítására és fenntartására.⁵⁰

Immateriáliskultúra-fogalmak a jelen kutatás viszonylatában

A japán ipari vállalkozási kultúra érdemi tanulmányozásának megkezdése előtt érdemes meghatározni, hogy a számtalan rendelkezésre álló kultúra-definícióból milyen elemeket és milyen gondolatviszonyt tekintek kiindulási pontnak. Goodenough a *kultúrát* az alábbiak szerint definiálja:

Egy társadalom kultúrája mind abból áll, amit az egyénnek tudnia vagy hinnie kell ahhoz, hogy a társadalom többi tagja számára elfogadható módon tudjon viselkedni. [...] A kultúra nem materiális jelenség; nem a dolgokból, emberekből, viselkedésmódokból vagy érzelmekből áll.⁵¹

Habermas szerint a kultúra egy olyan tudáskészlet, amelyből értelmezéseket merítünk a másokkal való kommunikáció során.⁵² Smith egyfajta kódként határozza meg a kultúrát, és ezt a kommunikációtól elválaszthatatlan dolognak minősíti.⁵³ Hofstede többek között azt mondja, hogy a kultúra az *unwritten rules of the social game*, azaz a társadalmi játszma íratlan szabályainak az összessége.⁵⁴

Az immateriáliskultúra-fogalmak keretei között és ezekből kiindulva jelen cikkben elsősorban azt vizsgálom tehát, hogy a japán kultúra képviselőinek milyen elképzelése van a megfelelő vagy elvárt viselkedésről, illetve magatartásról, valamint azt, hogy ezek a meggyőződések hogyan realizálódnak a kommunikáció szintjén a különböző helyzetekben. A különböző esetek nyomán természetesen lehetőség nyílik a ténylegesen megvalósuló viselkedés elemzésére is. Mégis azt lehet mondani, hogy inkább az ehhez a viselkedéshez fűződő magyarázatok, ideák azok, amelyek pontosabb képet adhatnak a cselekedetek és magatartások mögött meghúzódó indítékokról, másképp fogalmazva és egyben visszautalva a fenti kultúra-definíciókra, a kultúráról magáról. Mooij és Hofstede ezzel kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy az emberek tényleges viselkedése nem

⁵⁰ Morsbach 1984: 211.

⁵¹ "A society's culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members. Culture is not a material phenomenon; it does not consist of things, people, behavior, or emotions" (Goodenough 1964: 36).

⁵² Habermas 2011: 166.

⁵³ Smith 1966: 6–7.

⁵⁴ Culture defined in the sense of the Hofstede model (geerthofstede.com).

feltétlenül tükrözi az ideális viselkedésről alkotott elképzelésüket. Hozzáteszik ugyan, hogy ezek nem állnak nagyon távol egymástól.⁵⁵

A japánok vállalati szervezeti közegben megvalósuló magatartási és viselkedési mintái, valamint az ezek mögött meghúzódó gondolkodásmód és világnézet a magyarországi japán vállalatok magyar vezetői és munkavállalói számára természetesen idegen és a legtöbbször értelmezhetetlen. Praktikus szempontok miatt, egyszerűen fogalmazva a vállalat működésének zökkenőmentes fenntartása érdekében, ezek a kulturálisan determinált aktusok folyamatos magyarázatra szorulnak. Rendszeresen előfordul tehát, hogy a japánok az általuk ideálisnak tartott megoldások mögött meghúzódó értékek, elképzelések, ideák megfogalmazására és kommunikálására kényszerülnek.⁵⁶ Ez a jelen kutatás szempontjából szerencsének mondható körülmény lehetőséget nyújt arra, hogy ennek a kultúrának a tanulmányozása során ne csak a ténylegesen megtörtént interkulturális incidensekből induljunk ki, hanem a kultúra szövetéből táplálkozó magyarázatokban (*cultural story*) megjelenő, az adott kultúrának az ideális viselkedésmódról alkotott képzeteiből és gondolkodásmódjából is következtetéseket vonjunk le.

A magyarországi japán tulajdonban lévő vállalatok kollektivisták természetéről

A magyarországi japán vállalatok kultúráját, ha csak részlegesen is, a japán társadalom egyfajta leképeződésének,⁵⁷ és mint ilyet – jelen vizsgálat tárgyának viszonylatában legalábbis – kollektivisták jellegű kultúrának lehet tekinteni.⁵⁸ Szólni kell tehát arról is, hogy ezt a minősítést milyen alapokon és a japán vál-

⁵⁵ "Statements about the desired, although closer to actual behavior, do not necessarily correspond to the way people really behave when they have to choose" (Mooij–Hofstede 2010: 87).

⁵⁶ A magyarázatok háttérben álló jelenségekről, illetve ezek jelentőségéről lásd még Salzman 2018: 81.

⁵⁷ Érdekes kérdés az is, hogy a japán vállalatok idegen országokban létrehozott leányvállalatai miért és hogyan törekszenek a japán társadalom, ezen belül a japán vállalat működési elveinek, mechanizmusainak, értékrendjének, fő attribútumainak stb. leképezésére, és ez miért járhat sikerrel például Magyarországon még abban az esetben is, ha a japán nemzetiségű munkavállalók aránya a szervezeten belül általában csekély, jellemzően maximálisan 1-2%. Ennek a kérdésnek a megválaszolása azonban túlmutat jelen cikk keretein.

⁵⁸ Természetesen az, hogy a magyarországi japán vállalatok identitását kollektivistának tekintem a jelenleg tárgyalt esetkörben nem azt jelenti, hogy ezeknek a cégeknek a működésében ne találunk individualista jegyeket, hanem csak azt, hogy a vállalatok japán munkatársai által alkotott belső csoportnak, azaz *uchi*-nak, és ebből fakadóan a vállalatvezetésnek mint stratégiai folyamatnak a működése jellemzően kollektivisták.

lalat pontosan mely részére vonatkoztatva lehet megtenni. Ennek a kérdésnek a megválaszolásához négy fő szempontot sorakoztatok fel.

A magyarországi japán tulajdonban lévő vállalatok vállalkozási kultúrájának – illetve e kultúra bizonyos részeinek kollektivista jellege – egyrészt természet-szerűleg következik abból, hogy ezekben a vállalatokban a szervezet (csoport) kulturálisan domináns tagjai japánok, azaz olyan emberek, akik az esetek többségében kollektivista társadalomban szocializálódtak, és rendszerint legfeljebb csak később, felnőttéletük közepe vagy vége felé kerültek tartósan kapcsolatba egy vagy több individualista társadalommal, valamint annak tagjaival.⁵⁹

Tovább árnyalja a képet, hogy a magyarországi (és más országokban működő) japán tulajdonban lévő nagy- és középvállalatok felsővezetői pozícióinak nagy részét, beleértve az első számú vezetői pozíciót is, az anyavállalatok szándékának megfelelően akár évtizedek viszonylatában is japán nemzetiségű személyek töltötték be.⁶⁰ Hamada azt írja, hogy ennek a folyamatnak a során a japán vezetők saját múltbéli tapasztalataikat, valamint a Japánban működő szervezeti struktúrákat viszik tovább, és ez erőteljes hatással van a külföldi leányvállalat kultúrájára, ezen belül a humán erőforrás-menedzsment stratégiáira is.⁶¹ Ez a gyakorlat teljes mértékben különbözik a nyugati tulajdonban lévő cégek által alkalmazott személyzeti stratégiától, ez utóbbi természete szerint jellemző módon a vállalat alapítástól számított néhány éven belül megtörténik a vezetőség lokalizációja, japánul a *genchika* 現地化.

A magyarországi japán vállalatokhoz a fentiekén túlmenően is folyamatosan érkeznek japán munkatársak a vállalat működésének minden szakaszában. Az ő feladatuk elsősorban az, hogy segédkezzenek az új termékek, technológiák bevezetésében, támogassák és ellenőrizzék a vállalat működését.

A következő tényező, amelyet meg kell említeni, és amelyet számos felmérésben igazoltak, az az, hogy az idegen országokban élő kisebbségi csoportok kultúrája a legtöbbször erősen köthető a származási ország kultúrájához. Coon és Kemmelmeier például az Amerikában élő afrikai, ázsiai és latin-amerikai

⁵⁹ Ennek a kérdéskörnek a mélyrehatóbb elemzése során annak a vizsgálatára is ki kellene térni, hogy a Magyarországon munkát végző japánok milyen rövid távú és hosszú távú enkulturációs folyamaton mennek keresztül, és ez hogyan hat viselkedésükre és gondolkodásukra, ez jelen témakör tárgyalásának keretein azonban túlmutató kérdés. Úgy vélem, a jelen elemzés eredményeit nem torzítna, hogy az enkulturáció lehetséges hatásait nem vizsgáltam. Ennek kapcsán lásd még a 67-es hivatkozást.

⁶⁰ A japán vezetők gyakran próbálják magyar középvezetőiket azzal a retorikai fordulattal ösztönözni, hogy egy bizonyos idő elteltével végül átadják majd a vállalatot a magyar vezetésnek, de ez a gyakorlatban jellemzően a cégalapítástól számított tíz-húsz-harminc év elteltével sem történik meg. Ebben a tekintetben az anyavállalattal való szoros kapcsolattartás jellege, a japán riportolás speciális karakterisztikája, valamint nem utolsósorban a nyelvi és kulturális korlátok jelenthetik a legfőbb akadályt.

⁶¹ Hamada 1992: 139.

etnikai csoportok identitásának vizsgálati eredményeit elemezve jut el erre a következtetésre, mégpedig éppen az individualizmus, kollektívizmus tekintetében.⁶² E szempont alapján tehát nemcsak a vállalat vezetésének és irányításának kollektívista jellegét, hanem a japán vállalatokban munkát végző valamennyi japán mint egyfajta *uchi* kollektívista mivoltát tételezhetjük. Úgyszintén ide kapcsolódik Han megállapítása, amely szerint az emberek hajlamosak saját kulturális meggyőződéseiket és kulturális értékeiket megtartani és megpróbálni érvényesíteni akkor, amikor idegen kultúrával kommunikálnak.⁶³

Harmadikként a japán vállalatok külföldre irányuló terjeszkedési stratégiájának a jellegzetes jegyeit kell megemlíteni. A döntéshozatali folyamat milyensége, az egyes döntések tartalma, a vállalati politikában megfogalmazott irányelvek, a belső szabályozások szellemisége mind az anyavállalat, illetőleg a vállalatcsoport kultúrájából erednek, az ott alkalmazott írott és íratlan szabályok tartalmát másolják részben vagy egészben. A japán vállalatok személyzeti és irányítási stratégiájának egyik alapgondolata ugyanis az, hogy ami egyszer működött Japánban, azt lehetőség szerint változatlan formában kell tovább működtetni más országokban is. Ettől a koncepciótól jellemzően akkor lehet eltérni, ha ez az eltérés a japánok meggyőződése szerint is jobban szolgálja a vállalat egészének az érdekeit, mint a japán módszer változatlan formában történő alkalmazása. Amennyiben viszont az ez irányú döntés megszületik, a vállalatvezetés egyik napról a másikra képes áttérni egy számukra teljesen idegen rendszer vagy módszer alkalmazására. Hamada ezt a folyamatot így írja le:

A japán gyártócégek nemzetköziesedésének folyamatában minden domináns vállalati struktúra saját egyedi kulturális eszköztárát veti be a szervezeti integráció megvalósításának céljából. Az otthoni japán üzletvitel [...] egyes kulturális mintái így megőrződnek [...] míg mások átalakuláson mennek keresztül [...].⁶⁴

Ilyen módon az *ottani* japán vállalati kultúra kultúraformáló ereje valóban érvényesül az *itteni* japán vállalati kultúra tekintetében is.

Végül, negyedik szempontként ide kell idézni azt a sajátos körülményt is, hogy a japán társadalomszerveződés alapjának hagyományosan és mind a mai napig a japán családszerkezetet, az *ie*-t 家 tartják. Naitō így fogalmaz:

⁶² Coon – Kemmelmeier 2001: 359.

⁶³ Han 2018: 225.

⁶⁴ "While Japanese manufacturers are internationalizing...each dominant corporate structure attempts to achieve its goal through a unique set of cultural 'equipment' for organizational integration. Some cultural patterns of domestic Japanese business [...] will remain [...] while others will be changed [...]" (Hamada 1992: 135–136).

A hagyományos japán társadalomban a családi kapcsolatrendszer volt a kapcsolatok prototípusa: úgy tekintünk a vállalatra, az iskolára stb., mint a családra [...].⁶⁵

A japán vállalati struktúra és a japán családszerkezet hasonlóságainak vizsgálatával számos más kutató, többek között Lebra (1976), Nakane (1971, 1978), Sugimoto (2010) foglalkozott. Az analógia gyökerét a hasonló szerveződési⁶⁶ és működési elvekben, a hasonló társadalmi szerepben, az értékrend hasonlóságában⁶⁷ és egyebekben látták. Nakane a japán vállalati menedzsmenttel kapcsolatban azt írta, hogy:

[...] a vállalat tagjai olyan kapcsolatban vannak egymással, mint férj és feleség. [...] az ilyen kapcsolat nem kizárólag kontraktuális jellegű [...] hiszen minden tag a vállalati nagy család része [...].⁶⁸

A Magyarországon működő japán vállalatok japán vezetői és munkavállalói is efféle *ie*-funkciót, *ie*-szellemiséget társítanak munkahelyükhöz, ez utóbbi a társadalomban elfoglalt helyük elsődleges meghatározója.⁶⁹ Sugimoto szerint⁷⁰ ennek az az egyik oka, hogy a családmetafora gyakran funkcionál egyfajta társadalmi eszközként.⁷¹ Ez lehet a helyzet akkor is, amikor a család mint érték koncepciója megjelenik egy-egy vállalat filozófiában vagy politikájában.⁷² A magyarországi japán vállalatok esetében jó példa lehet erre a jelenségre amikor – többek között az olyan ünnepi alkalmak idején tartott beszédekben, mint az évnyitó vagy évértékelő ünnepség – az első számú japán vezető úgy fogal-

⁶⁵ "In traditional society of Japan, the relationship of family was the prototype of relationship: a company as a family, a school as a family etc. [...]" (Naitō 2013: 12).

⁶⁶ Sedgwick a *keiretsu*, *zaibatsu*, valamint a vállalat alapítóit *corporate kin*nek nevezi (Sedgwick 2013: 62).

⁶⁷ A családszerkezet működési elveiről lásd még Papp 2014: 162.

⁶⁸ "[...] the relationship is [...] similar to the relationship between husband and wife [...] such a relationship [...] is not purely contractual [...] for all members [...] are [...] included in the large company family [...]" (Nakane 1965: 201).

⁶⁹ Lásd még *ba*, 場., azaz az a csoport vagy szervezet, ahova az egyén tartozik, illetve amely az egyént társadalmi szerepét és helyét elsősorban meghatározza. Ezt az attribútumot Nakane szembe állítja a *shikaku*-val, 資格, amely az egyén személyes kvalitásait, foglalkozását, szakmai ismereteit, tapasztalatait stb. jelenti. Az elmélet szerint a nyugati társadalmakban elsődlegesen ez utóbbi határozza meg az egyén társadalomban betöltött helyét (Nakane 1973).

⁷⁰ Sugimoto 2010: 100. Sugimoto azt is leírja, hogy a vállalatoknál kifejezett *uchi-soto szocializáció* folyik, ennek a szocializációs folyamatnak része a vállalati képzési program maga is (Sugimoto 2010: 114).

⁷¹ Társadalomszervező, illetve a társadalomra egyfajta nyomást gyakorló eszközzel van szó.

⁷² Erre a jelenségre többek között jó példa lehet a Taihō nevű nagyvállalat deklarált vállalati értékei között megjelenő familizmus (Hamada 1992: 154).

maz, *vállalatunk olyan, mint egy nagy család, és benne minden munkavállaló családtag*.⁷³

Az efféle retorika gyakran azt eredményezi, hogy a magyar munkavállalókban hamis valóságkép alakul ki. A csoport magyar tagjai ugyanis hajlamosak abba az illúzióba esni, hogy ha a *munkahelyük egy család*, és a feletteseiket is beleértve *minden munkavállaló családtag*, akkor munkaidőben, illetőleg a vállalat tagjaival való bármilyen interakció során őket magatartásuk és viselkedésük tekintetében vagy akár a teljesítéssel összefüggésben nem kötik szigorú szabályok. A szűk értelemben vett családtagokat mindkét kultúrában természetesen lazább, informálisabb kötelék kapcsolja egymáshoz, tehát egy esetleges nem teljesítés vagy vétkes magatartás tanúsítása esetén a másik fél részéről nagyobb mértékű elfogadást várhatnak.⁷⁴ A helyzet azonban az, hogy amikor a *kazoku* vállalati közegben, fent nevezett kontextusban hangzik el, a japán csoporttagok számára egyértelmű, hogy melyek azok a jellemzők, amelyekre utalunk (például közös cél érdekében működő csoport, amelyben a csoport érdekek felülírják az egyéni érdekeket; a vállalati kontextuson túlmutató, a magánéletben is szerepet játszó, kölcsönösségen alapuló kapcsolatrendszer stb.), és melyek azok, amelyek ebben az értelemben nem relevánsak. (például informális kötelék, lazább szabályrendszer stb.). Úgy is fogalmazhatunk, hogy a *kazoku* mint hasonlat, illetve mint metafora alkalmazásakor az értő közönség elsősorban az összetartozásból fakadó kötelezettségekre, nem pedig a jogokra asszociál.⁷⁵

⁷³ Ennek a retorikai elemnek a beszédekben történő alkalmazása olyannyira gyakori, hogy tekinthetjük ezt egyfajta toposznak is.

⁷⁴ A magyarországi japán vállalatoknál sok esetben származik konfliktus abból, hogy a magyar munkavállalók nem értik vagy félreértik a velük szemben támasztott elvárásokat, és tévesen úgy gondolják, a japán vezetők elégedettek a magatartásukkal, a viselkedésükkel vagy a teljesítményükkel. Természetesen ebben nagy szerepet játszik a japánok kommunikációjának indirekt volta, elvárásaik kommunikálásának, illetve a visszacsatolásoknak a hiánya, amelyek úgyszintén a kollektivistá társadalmakat jellemző attribútumok (Kitayama 1991; Triandis 1996). Mindezek háttérben azonban mégis csak annak a meg nem értése áll, hogy mi is a vállalat, egy nagy család, egy üzleti alapon működő szerveződés vagy egyik sem. Megjegyzendő, hogy a japán vállalkozási kultúrát a *giri*- és *gimu*-alapú kapcsolatok jellemzik, nem pedig a *ninjō-amae* típusú kapcsolatok, ez utóbbiak elsősorban a családi kapcsolatok működésére jellemzők.

⁷⁵ Némileg nehezítheti a megértést az *ie* kifejezés, valamint a *kazoku* kifejezés váltott alkalmazása. Az *ie*-konstrukció a japán társadalomban ma már nem létezik, így a köznyelvben ezt a kifejezést nem használják. Ebben a köznyelvi kontextusban tehát a család (mint a japán társadalom modern kori legkisebb egysége) jelentésű *kazoku* szó alkalmazása szolgál arra, hogy a vállalatnál dolgozóknak erősítse a csoporthoz tartozás érzését. Hozzá kell azonban tenni, hogy ennek a jelenségnek az értelmezésekor az akadémikusok inkább az *ie*-re asszociálhatnak, hiszen ez utóbbinak a működési elvei, szabályozási struktúrája áll közelebb a japán vállalat karakterisztikájához.

Konzisztens vagy kontextusfüggő én és helyzetfüggő viselkedés

Az individualista kultúrákban az egyént alapvetően stabilnak és konzisztensnek tartják, aki bizonyos határok között ugyan fejlődőképes, de ennek a fejlődésnek objektív korlátai vannak. Ugyanezekben a kultúrákban azt hiszik, hogy a fentieknek megfelelően a folyamatosan változó világban a stabilitást az egyén jelenti,⁷⁶ valamint hogy az egyén elsősorban nem saját maga, hanem a világ megváltoztatására kell, hogy törekedjen.⁷⁷ Az egyén tehát *valamilyen, másmi-lyen pedig nem lehet*, azaz a saját és mások viselkedését belső tulajdonságainak tükrében, azokból eredeztetve vezetik le, értelmezik és magyarázzák. Hisznek abban, hogy alapvető tulajdonságokat megváltoztatni nem lehet. Azt a viselkedést pedig, amely az adott helyzettől függően változik, gyakran bélyegzik egyenesen hipokritának vagy patológikusnak.⁷⁸ A dominánsan kollektivisták jegyeket hordozó kultúrában az egyént ezzel szemben inkonzisztensnek, képlékenynek tartják, aki a stabil és konzisztens világban mindenekelőtt saját maga rugalmas alkalmazkodási képességével és változásra való hajlandóságával juthat előre.⁷⁹

A fenti viselkedésmintára szemléltető példaként az alábbi eset jól mutatja, hogy egy-egy szervezet különböző kulturális közegben szocializálódott tagjainak egymástól alapvetően eltérő értékítélete, helyzetértékelése, illetőleg az ezeken alapuló döntéshozatala milyen mélyre menő konfliktusokat generálhat, és mennyire hosszan ható folyamatokat indíthat el. Egy magyarországi japán nagyvállalatnál egy magyar munkavállaló fizikailag bántalmazta az egyik kollégáját. A munkavállaló japán vezetője ezt a magatartást semmilyen módon nem szankcionálta. A számonkérés elmaradását később azzal indokolta, hogy a vétkes munkavállaló a tettéért már bocsánatot kért, és ígéretet is tett arra, hogy a jövőben tartózkodni fog az efféle magatartástól. Az eset komoly felháborodást keltett a vállalat érintett részlegeinek magyar munkavállalói között. Utóbbiak a kolléga munkaviszonyának a megszüntetését követelték. A japán vezető a konfliktushelyzetben azzal érvelt, hogy az illető munkavállaló meg fog változni, legalábbis ígérete szerint törekedni fog erre. A magyar vezetők ragaszkodtak ahhoz a véleményükhöz, hogy ez a fajta (meg)változás nem lehetséges, hiszen egy adott személy cselekedetei pontos leképezései az adott személy *megváltoztathatatlan* jellemének. A tettek tehát minősítik az embert, senki nem tud kilépni saját magából. A japán vezető erre azt válaszolta, hogy eredendően senki nem ilyen vagy olyan, jó vagy rossz, csak arról van szó, hogy előfordul, hogy valaki rosszat cselekszik. Hozzátette azt is, hogy ez nem zárja ki, hogy egy

⁷⁶ Mooij–Hofstede 2010: 91–92 és Gorodnichenko–Roland 2013: 13.

⁷⁷ Többek között: Hong 2009: 11.

⁷⁸ Mooij–Hofstede 2010: 91.

⁷⁹ Hong 2009: 11.

másik helyzetben ugyanez a személy megfelelő magatartást tanúsítson. A két fél álláspontja az alapvető világnézetbeli különbségek miatt nem tudott közeledni egymáshoz, így az eset kapcsán egyetértés sem született. A szóban forgó munkavállaló munkaviszonyát további súlyos problémák felmerülése miatt egy későbbi időpontban ugyan megszüntették, de a leírt incidensnek a szervezetre gyakorolt káros hatását kiegyensúlyozni ez az intézkedés már nem volt képes. A vállalat magyar tagjai számára fő tanulságként az az üzenet szűrődött le, hogy szervezeten belül a szélsőségesen rossz viselkedés is tolerálható, ennek következményei jelentéktelenek, a szankció az elkövetett tett súlyosságára tekintet nélkül elmarad. Az ilyenfajta esetek gyakori előfordulása hosszú távon demoralizációhoz, valamint a csoport magyar tagjaiban egyfajta deviáns értékrend kialakulásához vezethet, és nem ritkán vezet is.

Egy másik tanulmányozott esetben egy magyar munkavállalót azzal gyanúsítottak meg, hogy egy külső szervezet segítségével ártani próbál a vállalatnak. A szóban forgó munkavállalót nem szembesítették azonnal a vádakkal. Először magyar felettesét kérdezték a feltételezett tevékenységről.⁸⁰ A magyar vezető beosztottját azzal az érveléssel próbálta meg védelmébe venni, hogy hosszú évek óta dolgoznak együtt, és ez idő alatt a munkavállaló jellemére nem volt panasz. A japán felsővezető ezt az érvelést elfogadni nem tudta, mondván, hogy nincs olyan, hogy *jellem*. Mindenki attól függően viselkedik valahogy, amilyen helyzetbe kerül.⁸¹

A munkavállaló végül értesült az ellene felhozott vádokról. Elmondása szerint az esetet követően úgy érezte, hogy a vállalat az ő erőfeszítéseit, munkáját nem értékeli. Munkakedve ennek megfelelően jelentős mértékben csökkent, és ezzel párhuzamosan álláskeresőbe fogott.

Hasonló dinamikát látunk a következő esetben is. Néhány magyar munkavállaló japán nyelvű névtelen levelet⁸² küldött a japán anyavállalathoz, amelyben magyar feletteseik ellen fogalmaztak meg kritikát. A levélben foglaltak tartalmának igazolására vagy megcáfolására az anyavállalat, majd később a helyi japán vezetés irányításával a magyar leányvállalat is vizsgálatot indított. Miután a levélben foglaltak valóságtartalma nem bizonyosodott be, a vizsgálat a továbbiakban a csoport harmónia megzavarását eredményező vétkes fél kilétének a feltárását célozta meg. Ennek első lépése az volt, hogy a levél írójának kilétére próbálták meg fényt deríteni. Megállapították, hogy a levél írója magas szintű

⁸⁰ Lásd még az indirekt kommunikáció vagy a közvetítés, azaz *chūsai* vagy *hashiwatashi* kérdéskörét.

⁸¹ Gorodnichenko–Roland 2013: 15 az individualista társadalmak egyik jellegzetességeként említi, hogy az egyén viselkedését tendenciózusan annak belső tulajdonságaival magyarázzák.

⁸² A kutatásba bevont magyarországi japán vállalatok majd mindegyikénél előfordult a névtelenlevél-jelenség. Mivel ez azonban inkább a magyar vállalkozási kultúra tárgyalása kapcsán lenne figyelemre méltó adalék, ezeknek az eseteknek a további ismertetésétől eltekintek.

japán nyelvtudással rendelkezik, ezért a vállalatnál dolgozó legjobb íráskészséggel rendelkező japán tolmácsot vádolták meg a levél megírásával. A magyar nemzetiségű tolmács rendkívüli felháborodásának adott hangot, amikor szembesült a vádakkal, mondván, hogy már hosszú évek óta dolgozik a cégnél, és még soha nem lehetett panasz a viselkedésére vagy a magatartására. A magyar munkavállaló ebben az esetben is saját jellemére, illetve annak a másik fél által hosszabb időtávon megtapasztalt lenyomatára hivatkozott, mondván, hogy *ebből a jellemből az a fajta* viselkedés, amellyel vádolják, semmiképpen nem következik. A vizsgálatot végző japán vezetők ezt az érvelést itt sem találták meggyőzőnek, egyetértés a felek között nem született. A munkavállaló később kilépett a vállalattól. Fontos megjegyezni, hogy ezt nem a vállalat nyomására, hanem saját elhatározásból tette. Másképpen szólva, a vállalat szempontjából az esetnek hosszabb távon nem volt szignifikáns jelentősége, sőt a munkavállalóval valószínűleg akkor is tovább tudtak volna dolgozni, ha a vádak igaznak bizonyultak volna, legfeljebb a munkavállalónak bocsánatot kellett volna kérnie az összes érintettől.

A múltbéli erőfeszítések, a munkavállalói teljesítmény vagy az emberi kvalitások ilyen fokú irrelevanciája a munkavállalók egy-egy aktuális eset kapcsán történő megítélésében a japán menedzsment oldalán, illetve ezek szignifikáns szerepe a munkavállaló értékelésében a magyarok oldalán jellegzetes ütközési pont a két kultúra találkozásakor, és visszavezethető a kollektivista és az individualista identitások egyénfelfogással kapcsolatos különbségeire. Fontos hozzátenni, hogy mint minden interkulturális incidens esetében a probléma itt is két szinten, a döntéshozatal vagy értékítélet szintjén, illetve az ezt fogadó fél reakciójának a szintjén jelentkezik. A jellemzően individualista módon működő magyar kultúrában az egyén, aki már korábban bizonyította lojalitását és elkötelezettségét a vállalathoz, személyében érzi magát megtámadva, és súlyos mértékű arcvesztést⁸³ él meg. Ennek az arcvesztésnek hite szerint, és sok esetben ténylegesen is, hosszú távú következményei vannak. A munkavállaló megkeseredik, demotivált lesz, ami végső soron a szervezetből való kilépéséhez is vezethet. A japán kultúrában az ilyenfajta számonkérést elszenvedők jellemzően nem személyükben, vagy ahogy ők fogalmazzák: *büszkeségükben*⁸⁴ érzik magukat megbántva, még akkor sem, ha a vádak esetleg valótlannak bizonyulnak is. Az elszenvedett sérelem a japán vállalati szervezetben orvosolható, hosszú távú

⁸³ Mesquita és Leu úgy fogalmaz, hogy Kelet-Ázsiában a szégyen inkább a kapcsolat reparálására tett kísérlet, míg Nyugaton a végső kudarc (Mesquita–Leu 2007: 744).

⁸⁴ A japánok gyakran mondják a magyarokra különböző kontextusokban, hogy „túl büszkék”. Ez a kritika a japán vállalatokat tömörítő, illetve ezek támogatására létrejött szervezetek interkulturális problémákat felvető értekezletein is rendszeresen elhangzik, és mint ilyen a későbbiekben kutatásra érdemes.

konzekvenciái jellemzően nincsenek, hiszen a csoport tagjai közösen hibáznak, fejlődnek, változnak.⁸⁵

A fent leírt esetekben egyaránt jól kirajzolódik az a meggyőződés, hogy a japán egyén instabil, képlékeny, határozottan körülírható jellemmel nem rendelkező minőség; illetve az abban való hit, hogy az egyén viselkedése helyzetfüggő, az adott szituációnak megfelelően – akár jelentős mértékben is – változhat.⁸⁶ Így tehát az egyén pillanatnyi viselkedéséből általános érvényű konzekvenciákat leszűrni nem lehet, és nem is célravezető. Ennek megfelelően a pillanatnyi – jó és rossz – viselkedéséhez jelentős mértékű vagy hosszú távon érvényesülő konzekvenciákat alapvetően nem fűznek, kivéve azokat az eseteket, amikor a munkavállaló sorozatosan vagy folyamatosan, illetve súlyos mértékben szegi meg a vállalati kultúrából fakadó jelentős csoportnormák valamelyikét.⁸⁷

***Deru kui wa utareru* 出る釘は打たれる. Konformitás, avagy „a kiálló szöveget beverik”**

A kollektivista intézményes értékek alapján működő társadalmakban a társadalom tagjaival szemben alapvető elvárás a csoportnormáknak megfelelő viselkedés, azaz a *konformitás*. Az, hogy az egyén mennyiben hajlandó attitűdjét, viselkedését, nézeteit ezekhez a normákhoz igazítani, alapvetően határozza meg ennek az egyénnek a csoporton belüli elfogadottságát, érvényesülési esélyeit. Ezekben a társadalmakban az eltérést, a kiemelkedést vagy a *másságot* nehezen fogadják el. A címben szereplő japán közmondás, amely szerint a „kiálló szöveget beverik”, úgyszintén az ilyen társadalmak csoportjaiból pozitív irányba kiemelkedő egyénnel szemben fennálló ellenérzéseit és azt fogalmazza meg, hogy ilyen egyéneket akár erővel kell a csoportba visszaintegrálni. A Kotobank digitális japán nyelvű értelmező szótár szerint egyedülállóan japán jelenség, ahogy a kiálló szög által fémjelzett veszélyt az eltérő, tehetséges, egyéniségét és egyediségét hangsúlyozó egyénre, illetve ez utóbbi csoportba történő visszaillesztésének a szükségességére alkalmazzák metaforaként. Ez a feltűnést kerülő,

⁸⁵ A japán kultúra hosszú távú orientációjának, valamint a nagyvállalatok esetében a mai napig jellemző élethosszig tartó foglalkoztatásnak vélhetően nagy szerepe van a leírt kulturális jellegzetesség és viselkedési tendenciák kialakulásában.

⁸⁶ A viselkedés helyzetfüggő változásáról lásd még Balogh 2019: 197–198.

⁸⁷ Természetesen ezeknek a csoportnormáknak egy bizonyos hányadán a csoport japán, illetve magyar része nem osztozik. Előfordul az is, hogy tudomásuk sincs egymás normarendszerének tartalmáról, illetve ennek hátteréről, ami önmagában is további ütközési pontokat, konfliktusokat generál.

zárt japán társadalom hagyományos értékrendjét tükrözi a mai napig, még akkor is, ha a globalizáció hatását ebben a tekintetben is érezni lehet.⁸⁸

Arra, hogy a japán vállalati kultúra értékrendjében egyértelműen előbbre való a harmonikus beilleszkedés, mint az akár kiugróan magas teljesítmény, jó példa az alábbi eset. Egy multinacionális nagyvállalat mérnöke rendkívül hasznos folyamatfejlesztési megoldással szignifikánsan javította a folyamathatékonyt, és ezzel jelentős mértékben növelte a vállalat árbevételét. Kizárólag az adott munkavállaló kiemelkedő tehetségének és intellektuális képességeinek az eredményeképpen közvetlen módon és azonnal realizálódott jelentős haszon ellenére a munkavállaló nem részesült év végi jutalomban. A munkavállaló japán felettese ezt azzal indokolta, hogy *a munkavállaló gyakorta vitatkozik, nem ritka, hogy konfliktusa van a kollégáival*. A magyar vezetők kérték a japán felettést, hogy gondolja át döntését, mondván, hogy a kolléga ugyan időnként valóban egy kicsit nehezen kezelhető, de kiemelkedő tehetségére a vállalatnál szükség van, mert ilyen eredményeket senki más nem képes produkálni. Hozzá tették, hogy a mérnök kolléga valószínűleg fel is fog mondani, ha nem kapja meg a neki – véleményük szerint is járó – jutalmat. A japán vezető álláspontján nem sikerült változtatni. A munkavállaló jutalomban nem részesült, és erre való hivatkozással nem sokkal később tényleg felmondta a munkaviszonyát.⁸⁹ Az individuum a japán szervezeti kultúrában jellemzően csak akkor tud érvényesülni, tehetségének és teljesítményének is csak abban az esetben van valódi jelentősége, ha mindeközben törekszik a csoport harmónia fenntartására. Időmul, besimul, alkalmazkodik, vagy éppen csak nem *látszik* annyira, hogy annak érdemi hatása legyen a csoport egészére, nagyobb vagy meghatározó részére.

A fent ismertetett esetnek azért van a kutatásom tekintetében különös jelentősége, mert a japán vállalat mint társadalmi csoport jellegével kapcsolatosan is felvet néhány fontos kérdést. Nevezetesen például azt, hogy mi is a japán vállalat elsődleges célja? Másképpen fogalmazva, miért működik a japán vállalat számos esetben inkább úgy, mint egy klasszikus társadalmi csoport, amelynek elsődleges célja a csoport fennmaradása, és a fennmaradás anyagi feltételeinek a biztosítása csak másodlagos jelentőségű? Hogyan fordulhat elő tehát az, hogy a vállalat – a lehető legnagyobb – profit elérésére irányuló törekvéseit felülírja a csoport tagjai között fennálló harmónia megőrzésére irányuló szándék.⁹⁰ Ezek-

⁸⁸ 出る杭は打たれる(デルクイハウタレル)とは - コトバンク (kotobank.jp)

⁸⁹ Nakane a *kitűnő technikus* példájában hasonló jelenséget ír le (Nakane 1973: 17).

⁹⁰ Hasonló dinamikát elszórtan valószínűleg találunk nem japán vállalatoknál is. A hipotézisem azonban az, hogy a japán vállalat az intézményesített értékek szintjén inkább működik úgy, mint a japán társadalom bármely más csoportja, összehasonlítva például egy magyar vállalattal, amely inkább működik úgy, mint egy gazdasági szervezet. Természetesen a japán társadalom hosszú távú orientációja ebben az esetben is érvényes megközelítési alappal szolgálhat, azaz a kérdést úgy is fel lehet tenni, hogy a japán vállalati kultúrában hosszú távon gazdasági szempont-

nek a kérdéseknek a további vizsgálata hozzájárulhat a japán vállalat működésének mélyebb megértéséhez. Különös tekintettel arra, hogy az ilyen esetek elég gyakran fordulnak elő a japán tulajdonban lévő magyarországi vállalatok mindennapjaiban, és az egyes nemzetek képviselői döntésének hátterében álló és ezek tartalmát elsődlegesen befolyásoló kulturális tényezőknek köszönhetően ezeknek az eseteknek a végkimenetele is nagyjából hasonló.⁹¹

Fontos megjegyezni, hogy a fent leírt példákból nem következik az, hogy a japán kultúrában a csoportátlagtól eltérő teljesítményű vagy kiemelkedő munkavállalót semmilyen körülmények között nem fogadják el vagy nem értékelik. Valójában minden munkavállalónak a csoport iránti alapvető kötelessége, hogy erőfeszítéseket tegyen saját munkája minőségének a fejlesztésére annak érdekében, hogy a csoport összteljesítményét ezáltal emelni tudja. A *kosei* 個性, avagy egyéniség, egyediség, ellentétben a *kojinshugi*-val 個人主, tehát kimondottan üdvözölt tulajdonság is lehet, amelyet az egyéni érdekérvényesítésért, valamint az egyéni teljesítmény növeléséért folytatott harc természetes velejárójaként az adott csoport elfogad vagy legalább tolerál addig a pontig, amíg az individuum egyéni érdekei nem kerülnek összeütközésbe a csoport iránt fennálló alapvető kötelezettségek teljesítésével.⁹² Sugimoto úgy fogalmaz:

A *tatemaie*-jük a vállalati normák iránti végtelen lojalitás kell, hogy legyen, de a *honne*-juk az, hogy maximalizálni tudják saját érdekeik teljesülését a rendszeren belül.⁹³

A következtetés tehát sokkal inkább úgy vonható le, hogy a csoportnormához (harmóniára való törekvés, kompromisszumkészség stb.) igazodni nem képes munkavállaló legyen bármilyen tehetséges, nem jó *vállalati katona*. Másképpen szólva, nem szakmailag alkalmatlan a feladatai elvégzésére, hanem arra nem alkalmas, hogy a csoport tagjaként helyt álljon, hiszen nem képes egyéni érdekeit a csoport érdekeivel összhangban érvényesíteni, illetőleg ha szükséges az előbbieket az utóbbiaknak alárendelni.

ból is sikeresebb stratégiának tartják-e a harmónia fenntartását, amely mint ilyen felülírhatja a pillanatnyi haszonszerzés egyébként releváns motivációját?

⁹¹ Az itt leírt eset sematikus formában, mint a magyar és japán vállalati kultúra között fennálló egyik jelentős értékkülönbség eklatáns példáját felhasználom a kutatásom egyéb szakaszaiban is. A japán vezetők arra kérdésre, hogy ők hogyan döntenének hasonló helyzetben és miért, illetve arra, hogy szerintük a másik kultúra képviselői hogyan döntenének és miért, azonos módon válaszolnak. Egyetlen japán munkavállaló adott bizonytalan választ. Ő a képzés idején mindössze két hónapja dolgozott a vállalatnál, 26 éves volt, és ez volt az első munkahelye.

⁹² Hendry 1987: 53.

⁹³ [Their *tatemaie* has to be unqualified loyalty to corporate norms, but their *honne* lies in the maximization of their interest in the system] (Sugimoto 2010: 99).

Hidasi említi azt az esetet, amikor személyesen vett részt Japánban egy új munkavállaló felvételi eljárásában, amelynek eredményeképpen a meghirdetett pozícióra nem vették fel a felvételi folyamat során legjobbnak bizonyult jelöltet arra való hivatkozással, hogy tapasztalataik szerint azok a jelöltek teljesítenek jobban, akik jók, de nem kiemelkedőek.⁹⁴ Ennek a jelenségnek egy másik aspektusára hívja fel a figyelmet Makó. Felmérése szerint a japán vállalatok vezetőit nem a jó iskoláik (azaz hozott kvalitásaik) alapján választják ki, hanem inkább a szerint, hogy mennyire tudják rávenni társaikat az együttműködésre.⁹⁵ Az ilyen tartalmú döntések és a mögöttük működő gondolkodásmód tipikusnak mondható mind az új munkavállalók felvételével, mind a meglévő munkavállalók előmenetelével kapcsolatos döntési helyzetekben a magyarországi japán vállalatok gyakorlatában is. Természetesen ez csak abban az esetben igaz, amikor a felvétel vagy az előmenetel tekintetében dönteni jogosult személy(ek) japán nemzetiségű(ek). Az is előfordul ugyanis, hogy egy-egy interjún vagy megbeszélésen magyar és japán döntéshozók egyaránt részt vesznek. Ilyenkor a jelöltek értékelésének és kiválasztásának a kultúrától függően eltérő szempontjai elkerülhetetlenül ütköznek egymással, és ez sok esetben vezet konfliktushoz az egyének szintjén és – akár – kontraszelekcióhoz⁹⁶ a szervezet szintjén. A magyar vállalati kultúrában ideális esetben ilyenkor a legtehetségesebb, legjobb képességű munkavállaló kiválasztása a cél, a japán kultúrában ezzel szemben azé a munkavállalóé, aki a leginkább tűnik képesnek a szervezet elvárásaihoz, azaz a csoportnormákhoz való alkalmazkodásra. A kollektivista társadalmakban hisznek abban, hogy célokat elérni elsősorban erőfeszítések útján, míg az individualista társadalmak abban, hogy készségek útján lehet.⁹⁷ A magyarok ideális esetben ennek megfelelően a jelölt készségeit, kompetenciáit, tapasztalatát, szakmai tudását igyekeznek felmérni a felvétellel vagy előmenetellel kapcsolatos döntések meghozatala előtt. A japánok pedig inkább azt, hogy az adott személy alkalmasnak tűnik-e arra, hogy a szervezetbe beilleszkedjen, annak szabályai szerint végezzen munkát, és működtesse szervezetén belüli kapcsola-

⁹⁴ Hidasi 2003: 30.

⁹⁵ Makó: 1992: 6.

⁹⁶ A kontraszelekció fogalma természetesen kultúrafüggő. Ami az egyik kultúra szemszögéből szelekció, az a másik kultúrában lehet, hogy kontraszelekciónak minősül. A japán és a magyar értékrendbeli, szervezeti kultúrábeli különbségek miatt a japán szemmel értékesnek ítélt munkavállaló a magyar szervezeti struktúrában sokszor kevésbé bizonyul értékesnek. Az is előfordul, hogy az ilyen munkavállaló felvétele vagy előléptetése kimondottan a vállalat hátrányára válik, és megfordítva. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalatot nem lehet teljes egészében a japán vállalati kultúra elvárásainak megfelelően működtetni. Minden ilyen szervezetnek van egy olyan működési tere, rétege, ahol elkerülhetetlenül a magyar társadalom és vállalkozási kultúra szabályai érvényesülnek, azaz nem a japán vállalat egésze működik kollektivista módon, hanem csak az a része, amely a japán kultúra szabályai szerint működik.

⁹⁷ Mooij–Hofstede 2010: 15.

tait. Másképpen fogalmazva, ha a munkavállaló hajlandó tehetségét alárendelni a csoport érdekeinek, azaz eredményeit úgy éri el, hogy közben a csoport más tagjaival történő kommunikáció, érintkezés során a csoport alapvető normáit betartja, hajlandó adott esetben akár saját szakmai meggyőződése háttérbe szorulásának az árán is, a csoport nagy részének véleményéhez igazodva kompromisszumokat kötni, eredményeit értékelni fogják még akkor is, ha azok végül nem lesznek olyan jelentőségteljesek.

Ennek a folyamatnak a során természetesen előfordulhat az is, hogy a harmóniára való törekvés, a viták kerülését célzó magatartás vagy akár az őszinte és hiteles szakmai véleménynyilvánítástól való tartózkodás miatt lehetetlenné válik a kitűzött eredmények elérése. Ilyen esetben éppen a csoportnormák, illetőleg az azok betartására irányuló törekvések azok, amelyek akadályozzák, vagy késleltetik a csoport (vállalat) fejlődését. Az egyes szakmai kérdések megvitatásakor, illetve a kapcsolódó döntések meghozatalakor jelentős szerep jut a *nemawashi*-nak 根回し.⁹⁸ Ez a csoporton belüli harmónia fenntartását elősegíteni hivatott, egyébként rendkívül hatékony kommunikációs eszköz jelentős mértékben késleltetheti a döntések megszületését. Az is előfordulhat, hogy a döntések kimenetele sem a csoport számára legideálisabb módon alakul.

Erre jó példa lehet az az eset, amikor egy japán multinacionális vállalat elnöke⁹⁹ úgy nyilatkozott az egyik ilyen *nemawashi* végeredménye kapcsán: „Pozíciómnál fogva megtehetném, hogy (egyszemélyi) döntéssel megváltoztatom a többség ítéletét, hiszen ez utóbbi valószínűleg jobban szolgálná a vállalat működési érdekét, de inkább úgy döntök, hogy tiszteletben tartom a többség akarátát, mert ez jobb lesz a csoportnak.”¹⁰⁰ Ebben az esetben is figyelemre méltó az, ahogy a vállalat gazdasági céljainak, illetve szervezeti céljainak a konfliktusában az előbbi marad alul egy alapvetően profitorientált szervezet működésével kapcsolatos döntéshozatali mechanizmus során. Fontosabbnak ítéltetik tehát a szervezetnek (csoportnak) magának az egyben tartása, fenntartása a csoportharmónia megóvásával, mint az egy-egy aktuális esetben meghozott döntések rövid távú, káros hatása, legyen szó akár gazdasági, pénzügyi természetű vagy éppen a csoportban működő egyes individuumokra nézve negatív kimenetelről.

A fent leírt valamennyi esetből következik, hogy a japán vállalati kultúrában az individuumnak sem kiemelkedő eredményei, sem teljesítése vagy károko-

⁹⁸ Hidasi a tárgyalások kultúrájáról szólva a *nemawashi*-t az *üzlet gyökereztetésének* nevezi (Hidasi 2007: 100). Erre alapozott analógiával élve a döntéseket körülölelő *nemawashi*-t nevezhetjük a *döntés gyökereztetésének*.

⁹⁹ A magyar jogrendszerben ügyvezető, japánul *shachō*, azaz a vállalat feje.

¹⁰⁰ Az illető vezető nyolc évig látta el a nagyvállalatnak minősülő magyarországi leányvállalat ügyvezetési feladatait. Az egyetem elvégzését követően azonnal a fenti vállalat anyavállalatánál helyezkedett el, és később onnan is ment nyugdíjba.

zása nem bír akkora jelentőséggel a szervezet szempontjából, mint azt a nyugati ember gondolná. Úgy is mondhatjuk tehát, némileg átfogalmazva a japánok által felénk számos esetben megfogalmazott kritikáját, hogy a nyugati ember ebből a kultúrából nézve túl nagy jelentőséget tulajdonít önmagának.

Hasonló jelenséget fedezhetünk fel egy másik esetben is. Egy magyar vezető személyes riportra hívott a vállalat első számú japán vezetője, és azt mondta neki: *Túl okos vagy.*¹⁰¹ *Ez nem tesz jót a cégnek. Tudod, mi az a nemawashi?*¹⁰² A japán vezető az itt leírt szituációban sem az illető vezető személyes kvalitásait kifogásolta, hanem azt a módot, ahogy a vezető intellektusát a csoporton belül használta. Mint a japán vezető később elmondta, a kritikával illetett személy hajlamos volt határozottan véleményt nyilvánítani a csoport más tagjaival szemben, és minden körülmények között kitartott saját meggyőződése mellett, még ha ezt szakmai alapokon tette is. Ezzel a magatartásával figyelmen kívül hagyta azt a körülményt, hogy a japán kultúrában a csoport többi tagjának meggyőzése kulcsfontosságú, ehhez pedig hosszabb időre, valamint a *nemawashi* eszközének az alkalmazására is szükség van. A japán vezető elmondása szerint a kifogásolt viselkedés a szervezet japán nemzetiségű tagjainak csoportjában érezhető ellenállást, egyeseknél ellenszenvet is keltett, és ez végeredményében a csoport harmónia felborulásához vezetett. Ennek a harmóniának a helyreállítása pedig, mint mondta, kiemelkedő fontosságú.¹⁰³

Ugyanennek az értékrendnek egy másik megnyilvánulását érhetjük tetten a munkaviszony-megszüntetések gyakorlatának a tanulmányozásakor. A japán tulajdonban lévő vállalatok (japán) vezetése alapvetően ellenzi még az olyan munkavállalók munkaviszonyának a megszüntetését is, akik jelentős mértékben szegték meg valamely, a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségüket.¹⁰⁴ Ennek az esetkörnek az elemzéséhez természetesen számos további kulturális attribútumot kellene felidézni (például a harmóniára való törekvést;

¹⁰¹ A fenti kijelentés a nyugati kultúrából nézve idegennek hathat az értéktételben elhangzó szavak jelentése, valamint az értéktétel előjelének disszonáns mivoltára tekintettel. Meg kell azonban jegyezni, hogy a japán kultúrából kiindulva is hasonlóan különös esetről van szó, mégpedig a kijelentés tartalma felől közelítve. Ez utóbbi kultúrában, az előbbivel szemben ugyanis korántsem szokványos az intellektusról való beszélgetés vagy az erre való hivatkozás (Sternberg 2007: 553).

¹⁰² A magyar vezető egy kötetlen interjú során elmondta, hogy az esetet kifejezetten negatívan élte meg, úgy fogalmazott: „A beszélgetésnek riportjellege volt, úgy éreztem, életem egyik legrosszabb kritikáját kaptam.”

¹⁰³ Hamada egy hosszabb időre Amerikába kiküldött japán vezető tokiói anyavállalathoz való visszatérésevel kapcsolatos tapasztalatainak az elemzésében így ír: „...he had to conduct group-oriented decision making. His ten years' absence from the power center put him in a disadvantaged position because he lacked personal connections to conduct informal negotiations before attending formal meetings” (Hamada 1992: 153).

¹⁰⁴ Lásd a fizikai bántalmazással kapcsolatos korábbi példát.

a konfliktuskerülő, kompromisszumokra törekvő konfliktusmegoldási orientációt; stb.), e helyütt azonban kizárólag az erőfeszítésekre építő, az egyén fejlődésében bízó szemléletmóddal kapcsolatban fogalmazok meg néhány gondolatot. Ahogy korábban már szó volt róla, a kollektivisták kultúrákban jellemző az a meggyőződés, hogy az alacsony teljesítmény az erőfeszítések hiányának az eredménye, azaz több erőfeszítéssel orvosolni lehet a problémát. Ennek megfelelően elterjedt az a gondolat, hogy az egyik csoporttag munkaviszonyának a megszüntetése nem lehet releváns opció, hiszen a munkavállaló teljesítménye, hozzáállása, magatartása javítható, fejleszthető, beleértve azt a részt is, amelyet a nyugatiak előszeretettel neveznek *jellemnek*. Az individualista kultúrákban, legalábbis a csoportértékek szintjén ezzel ellentétben inkább úgy vélekednek, hogy a teljesítmény, készség korlátozott mértékben ugyan fejleszthető, de a személyiség jelentősebb átalakulásának lehetőségét alapvetően kizárják. Más szóval, ha valakinek a viselkedése szándékosan vétkes, a munkaviszony megszüntetése magától értetődő és sokszor egyedüli megoldásként merül fel, hiszen a jellem reparációját ez utóbbi kultúrákban nem tartják lehetségesnek.

Ebben a fejezetben fontos kitérni még a *csoportos felelősség* kérdésére. A japán kultúrában, ahol az egyént elsősorban a kapcsolatrendszere határozza meg, értelemszerűen az egyén teljesítménye sem önmagában létezik, azaz nem nevezhetjük nyugati értelemben vett egyéni teljesítménynek. Az individuum eleve csak kapcsolatrendszerei révén határozható meg, ezek szerint működik; a csoporthoz igazodva, a csoport tagjaival együttműködve végez munkát, azaz eleve nem képzelhető el, hogy teljesítménye elváljon a szervezeten belüli csoport vagy a vállalat egészének a teljesítményétől. Ehhez a teljesítményhez hozzájárul a felettes, a beosztott, más munkavállalók stb., akiknek viszont – ugyanezen logika mentén – ez nemcsak érdeme, hanem felelőssége is lesz. Ebben a konstrukcióban tehát az egyén sikere azon múlik, hogy a vállalat egésze hogyan teljesít, a vállalat sikere pedig azon, hogy annak tagjai mennyiben tudnak együttműködni egymással.¹⁰⁵

A japán vállalati kultúrában a konformitásra való igényt, valamint az erre való törekvést az a gyakorlat is jól példázza, amely szerint minden döntés előtt megvizsgálják, hogy mások, például az anyavállalat, más leányvállalatok, rivális vagy partnercégek hogyan járnak el egy adott helyzetben. A japán vállalati kultúrában jellemző az a meggyőződés, hogy a különböző feladatok és problémák megoldásához vezető út a precedensteremtés helyett a meglévő gyakorlat továbbfejlesztése. A döntéseket megelőzően tehát gyakran hangzik el az a kérdés, hogy mások hogyan csinálják, vagy hogy az adott helyzet kezelésére van-e már létező megoldás.

¹⁰⁵ Hendry 1987: 52.

Szemléletes példa lehet erre a jelenségre az, amikor a 2007–08-as gazdasági válság idején egy japán nagyvállalat elnöke úgy nyilatkozott, hogy csak akkor kezdik el (az egyébként már jó ideje tervezett) csoportos létszámcsökkentést, ha más cégek is ezt fogják tenni. Mondta ezt úgy, hogy mindeközben a vállalat munkavállalóinak jelentős része állásidőn volt, azaz úgy fizették fizetésüket és járandóságait, hogy közben a munkavállalók egyáltalán nem végeztek munkát, mivel a vállalat nem rendelkezett megfelelő volumenű élő megrendelésekkel.¹⁰⁶ Egy ilyen pénzügyileg érzékeny, instabil helyzetben is fontos volt tehát a vállalat számára a piac tendenciáinak a megismerése, elsősorban a megfelelő, azaz (piac)konform viselkedésmód megválasztása érdekében. Továbbá ennek az esetnek a kapcsán is tetten érhető az, hogy a hangsúly a vállalati döntéshozatali dinamikában alapvetően a hosszú távú fenntarthatóságon van. A pillanatnyi vagy rövid távú hatásoknak ezekben a döntésekben csupán csekély jelentőségük van.

Hasonló attitűdöt fedezhetünk fel abban az esetben is, amikor egy Magyarországon dolgozó japán vezető azt nyilatkozta a koronavírus elleni oltással kapcsolatban, hogy majd akkor megy el beoltatni magát, amikor japán ismerősei legalább fele is így dönt. Egy másik japán munkavállaló ugyanebben a helyzetben úgy fogalmazott, 「周りの日本人の様子を見ながら考えます。」, azaz „Figyelni fogom, mit tesznek majd a körülöttem lévő japánok, és ennek megfelelően fogom átgondolni” (a kérdést). Egy magyar (munkavállaló) az ilyen jellegű kérdéseket legfeljebb szűk családi körön belül vagy olyan tekintélyű személyekkel vitatná meg, akiknek a véleménye számára meghatározó jelentőséggel bír. Nem jellemző tehát, hogy annak alapján döntene, hogy egy adott, számára lényegileg idegenekből álló csoport tagjainak nagyobb része hogyan gondolkodik az adott kérdéssel kapcsolatban.

Jelen témakör lezárása előtt érdemes a japán társadalom vállalkozási kultúrában is jól körvonalazhatóan megjelenő konformitásigényét nagyobb kontextusba helyezni. Ahogy Mooij és Hofstede fogalmaz: „A kollektívizmus nem arról szól, hogy az egyén alárendeli magát a csoportnak. Ez a leírás tipikusan az egyén individualista szemszögből történő látásmódjának az eredménye.”¹⁰⁷ Másként szólva, a csoportnorma nem az egyén felett, hanem azzal egy szinten helyezkedik el, ezért ahhoz igazodni sem vertikálisan, *a magasabb jó érdekében* szükséges, hanem inkább annak részévé kell válni és ebben az állapotban meg-

¹⁰⁶ Az egyszerűsítések elkerülésének érdekében ezt az esetet behatóbban kellene elemezni, ez azonban több helyet és több szempontrendszer felvonultatását igényelné, amelytől most eltekintek. Megítélésem szerint behatóbb elemzés nélkül sem téves ezt a példát annak a jelenségnek az illusztrálására felhozni, hogy a japán vállalatok számára fontos más, hozzájuk hasonló helyzetben lévő emberek vagy szervezetek gyakorlatának, intézkedéseinek megismerése és az ezekhez való lehetőségek szerinti alkalmazkodás.

¹⁰⁷ [Collectivism is not about subordinating oneself to the group. The latter is the typical description from an individualistic point of view of the person] (Mooij–Hofstede 2010: 103).

maradni. Mivel az *én* csak önnön társadalmi kapcsolat- és viszonyrendszerében értelmezhető,¹⁰⁸ az egyén önmaga meghatározására a csoportot használja, más-ként fogalmazva: „A csoport maga az egyén identitása.”¹⁰⁹

Összefoglalásképpen, az idézett esetekből jól látható, hogy a kiálló szög beverésére nem egy vagy több individuum szándéka szerint, hanem csoportérdékből, a csoport egészéből fakadó igény hatására, tehát valójában nem felülről érkező nyomásra, utasításra, hanem horizontális irányból érkező impulzus hatására kerül sor. A nyugati embernek, ha akarja, megvan az a szabadsága, hogy az őt körülvevő világból kiválassza a neki tetsző ideológiákat, értékrendeket, világnézeteket és kapcsolatokat. Ez azt feltételezi, hogy az egyén és a csoport, valamint a csoportnormák között nagyobb távolság van. A japán ember sokkal inkább részese és aktív alkotója saját csoportjának, ezért a választás lehetősége az ő esetében alapvetően fel sem merül. A japánok kollektívizmusa tehát nem a társadalom egészének, hanem sokkal inkább azoknak a csoportoknak a kollektívizmusa vagy inkább *grupizmusa*, amelyekhez az adott egyén tartozik.

Tabi no haji wa kakisute 旅の恥はかき捨て. A csoporttagokkal, valamint a csoporton kívüliekkel folytatott kommunikáció és interakció

A kollektívizmust az individualizmustól megkülönböztető további attribútum, hogy a társadalom tagjainak viselkedése *relacionális jellegű-e*, vagyis az, hogy a társadalom tagjai viselkedésüket ahhoz igazítják, hogy az interakció csoporton belülre vagy csoporton kívülre történik-e.¹¹⁰ Az individualista társadalmakban jellemzően az emberség, felebaráti érzület, a választott értékrend, azaz egy-fajta etikai kódex alapján dől el, hogy az adott egyén milyen viselkedésmódot választ.¹¹¹ Az egyén mentális működésre az is jellemző, hogy az interakció és kommunikáció módja formálisan közel azonos függetlenül attól, hogy ez ki felé irányul. A kollektívista társadalmakban, a csoporton belülre (*ingroup*), valamint a csoporton kívülre (*outgroup*) irányuló interakciók erőteljesen elválnak egymástól. Ezekben a társadalmakban az *ingroupra* vonatkozó szabályok jól körülírtak,¹¹² míg az *outgouppal* való kapcsolatokra sokszor semmilyen előírás nem vonatkozik.¹¹³ A japán társadalmat ennek az attribútumnak a vonatkozásában is a kollektívista társadalmak közé soroljuk.

¹⁰⁸ Hamaguchi 1997: 41.

¹⁰⁹ [The group itself is one's identity] (Mooij–Hofstede 2010: 103).

¹¹⁰ Gorodnichenko–Roland 2013: 17.

¹¹¹ Gorodnichenko–Roland 2013: 21–22.

¹¹² A japán ipari vállalkozási kultúrában az *ingroupra* vonatkozó szabályok nagy részét a legapróbb részletekbe menően írásban is szabályozták.

¹¹³ Gorodnichenko–Roland 2013: 17–18.

Az *ingroup* és az *outgroup* szakkifejezésekhez tartalmukban legközelebb álló japán szakirodalmi terminus az *uchi* 内 és a *soto* 外.¹¹⁴ Ezekhez a fogalmakhoz kapcsolódik továbbá a *tanin* 他人, amely azoknak az embereknek az elnevezésére szolgál, akik teljesen kívül esnek az egyén referenciacsoportján. Ez utóbbival szemben a japán embernek nem szükséges tiszteletet, törődést tanúsítania, hiszen őt a *taninnal* való kapcsolattartás tekintetében semmiféle társadalmi kötelezettség, előírás vagy elvárás nem köti.¹¹⁵

Az *uchi*-ra és *soto*-ra vonatkozó szabályok tehát élesen elkülönülnek egymástól. Hidasi így fogalmaz: „Azzal [...], aki csak a *soto* része [...] bármiféle türelmetlenség, tülekedés, durvaság megengedhető [...] mert nincs hozzá közöm. Ha nincs hozzá közöm, akkor nem is kötelez semmi.”¹¹⁶ Doi szerint a japánok külső és belső világa élesen elválik egymástól, viszont az ebbe a két irányba kezdeményezett kommunikációban van valami közös. Ez nem más, mint az úgynevezett *enryo*-nak 遠慮, azaz az egyéni visszafogottság tanúsításának, tágabb értelemben fogalmazhatunk úgy is, hogy a disztingválásnak a hiánya.¹¹⁷ Természetesen az *enryo* mértéke és természete nem azonos a legbelső *uchi*, azaz a család, és a legkülső *soto*, azaz a *tanin* felé irányuló kommunikációban.

Az *uchi*-nak és a *soto*-nak, ahogy fentiekből is kitűnik, van megfelelője a nyugati szakirodalomban. Ezek a fogalmak mégsem teljesen azonosak az *ingroup* és *outgroup* fogalmával, ahogyan az ezekhez kapcsolódó interakciókra vonatkozó szabályok sem. Míg az *ingroup* és *outgroup* viszonylag permanens határvonalat feltételez egy adott csoport tagjai és azok között, akik nem tartoznak ehhez a csoporthoz, addig az *uchi* és a *soto* határai folyamatos mozgásban vannak időben, térben, valamint az adott helyzet függvényében.

Az *uchi*-t és *soto*-t tehát érdemes annak függvényében tovább tagolni, hogy pontosan milyen *uchi*-ről vagy *soto*-ról is van szó. Először is van a fent említett *soto*, amelyhez egyáltalán nincs közöm, amelyhez az idegenek, a *taninek* tartoznak. Ezzel a típusú *soto*-val való kapcsolatra semmilyen szabály nem vonatkozik, azaz más, etikai vagy egyéb szabályt (s)em szükséges betartani. Az ilyen viszonyrendszerről ír Hidasi a fent hivatkozott helyen, valamint ennek a relációnak a jellegét hivatott leírni a fejezet címében szereplő japán közmondás is. Ez utóbbi jelentése nagyjából az, hogy az utazás során elkövetett szegyeteljes cselekedethez vagy magatartáshoz nem fűződnek társadalmi konzekvenciák. Az ilyen tettek miatt tehát szégyent érezni sem szükséges. Ha oda megyek, ahol senki nem ismer, majd el is megyek onnan, senki nem fog emlékezni rá, mit tettem, tehát nekem sem kell.

¹¹⁴ Nakane 1973: 125.

¹¹⁵ Mosrbach 1984: 211.

¹¹⁶ Hidasi 1992: 169.

¹¹⁷ Doi 2014: 39–41.

A fent leírt *soto* mellett ugyanakkor ott van az a *soto* is, amelyhez az egyénnek ugyan van köze, azaz vonatkoznak rá szabályok, de mégiscsak az *uchi*-n kívül található. Ennek a *soto*-nak jellemzően van neve, az ipari vállalkozási kultúrában például ügyfél, beszállító, partner stb. Ez utóbbi *soto*-val szemben tehát vannak érvényes viselkedési szabályok, ezek tartalma azonban az adott *soto* adott *uchi*-hoz viszonyított hierarchikus helyzetétől függően nagyban eltérhet. Az ilyen típusú *soto*-val létesített kapcsolatok során a *tatema* 建前 erőteljesebb jelenléte, a fokozott udvariasság alkalmazása ugyanúgy előfordulhat, mint a nyers beszédstílus vagy udvariatlanság, illetőleg a *hon* 本音 bárdolatlan kimutatása. Megjegyzendő, hogy az ilyen státuszú *soto* felé az *uchi*-n belül fennálló belső konfliktusok nem vihetők ki, illetve nem mutathatók meg.¹¹⁸

Az *uchi* és *soto* határai a fentiekén túlmenően is rugalmasan mozoghatnak. A vállalat esetében például az elsődleges *uchi* maga a vállalatcsoport, ezen belül az adott (leány)vállalat, de ennél beljebb haladva is sokféle *uchi* keletkezhet. Ilyen viszonylagos *uchi* például egy osztály vagy más, vállalaton belüli szervezeti egység a többi szervezeti egységgel szemben, de ilyen lehet például a mentor és a mentoráltak csoportja a vállalat többi tagjával szemben, a vezetők a többi munkavállalóval szemben vagy a japánok, illetve magyarok egymással szembeállított csoportja is. Ezek az *uchi*-kat és az ezen kívül rekedt *soto*-kat egymástól elválasztó határvonal, ezzel együtt az elvárt beszédstílus vagy viselkedésmód is az adott helyzet függvényében tolódik beljebb és kijebb, illetőleg jobbra és balra. Tovább elemezve ezt a kérdést, az a cég például, amelynek az adott személy a munkavállalója, mindig is a munkavállaló *uchi*-ja lesz abban az értelemben, hogy ez az a csoport, amelyhez elsődlegesen tartozik, és amely az *identitását* meghatározza, de nem minden helyzetben és körülmények között lesz ez az adott helyzetben mérvadó *uchi*-ja. Hamada a *keiretsu*-hoz 系列 mint *uchi*-hoz való tartozás lényegéről azt írja:

[...] a (vállalat) tagjait egyfajta hierarchikus rendbe szerveződve köti össze az összetartozás érzése és a közös múltbéli tapasztalatok. Ez egy üzleti és személyes kapcsolatokból álló szövevényes hálót alkot, amelyben a csoporttagok és kívülállók, valamint a rangidősek és fiatalok között határvonalat húznak.¹¹⁹

További példa az *uchi* határvonalainak rugalmas eltolódására a magyarországi japán vállalatok esetében az anyavállalat és a leányvállalat egymáshoz való

¹¹⁸ Ez indokolja többek között a japánok munkaügyi perekkel kapcsolatos averzióját.

¹¹⁹ “[...] members share a sense of belonging and common historical experience in a hierarchical order. It represents an interwoven nexus of business and personal relationships where a boundary is drawn between insiders and outsiders and between seniors and juniors” (Hamada 1992: 161).

viszonyának, valamint a közöttük húzódó határvonalnak a szituációfüggő változása. Az anyavállalat, ahogy korábban már szó volt róla, elméletben minden körülmények között a leányvállalat *uchi*-ja, mégpedig nála rangban magasabb *uchi*-ja. Előfordul ugyanakkor, hogy ezek az egyébként egymással kooperáló, egy vállalatcsoporthoz tartozó vállalatok szembekerülnek egymással például egy versenyhelyzetben vagy egy számonkérés során. Az *uchi-soto* határai ilyenkor is – kifejezetten erre a helyzetre vonatkoztatva – módosulhatnak.¹²⁰ Ezt a jelenséget az alábbi eset is jól szemlélteti.

Egy magyarországi japán nagyvállalat Headquarter auditja során a leányvállalat elnöke azt mondta, hogy „meg kell állapodnunk egy magyarázatban, amit az anyavállalat felé prezentálni tudunk. *Ők (soto)* nem értik, hogy működnek nálunk (*uchi*) a dolgok.” Ez a fajta megfogalmazás egyértelműen kijelöli az *uchi* és a *soto* határvonalait, ebben az esetben az *uchi*-ba beleértve a leányvállalat teljes munkavállalói körét. Azaz a magyarok és a japánok ebben a speciális helyzetben átmenetileg más japánokkal szemben minősülnek *uchi*-nak, ami kimondottan speciális helyzetnek mondható, hiszen az *uchi* és a *soto* határvonala ebben a tekintetben eredetileg a *mi japánok* és *ők magyarok* között húzódik.

Konklúzió

A japán ipari vállalkozási kultúra jellemző attribútumainak vizsgálata során, a kapcsolódó monokulturális és krossz-, illetve interkulturális kutatások eredményeinek összevetését követően arra a megállapításra jutottam, hogy számos, a nemzetközi szakirodalom által alkalmazott individualizmussal, illetve kollektivismussal kapcsolatos terminust megtalálunk a japán terminológiában is. Ugyanakkor az is világossá vált, hogy ezek a fogalmak csak a legritkább esetben fedik le egymást teljes mértékben, ezért érdemes az étikus és émikus kutatásokban megjelenő szakkifejezéseket és elméleteket alaposabb vizsgálatnak alávetni. Ugyanígy hasznos lehet a monokulturális, krosszkulturális és interkulturális kutatások egyidejű tanulmányozása a japán kultúra kollektivisták természetének mélyebb megértése érdekében.

Annak bizonyítására, hogy a magyarországi japán tulajdonban lévő ipari vállalkozások mint szervezetek kultúrája – legalábbis a jelen kutatás tárgya szempontjából szignifikáns részben – kollektivisták identitású, négy szempontot sorakoztattam fel. A vizsgált társadalmi minta tekintetében számos konkrét példát mutattam be annak illusztrálására, hogy ez a kultúra átveszi és hordozza a japán társadalom kollektivisták jegyeit mind az *én* jellegének, csoporton belüli

¹²⁰ Lásd még Hamada 1992: 159–162.

szerepének, mind a csoportnormák meghatározó jellegének, mind pedig a csoporton belülre, illetve azon kívülre történő kommunikáció jellegzetességeinek a tekintetében. Az egyes konkrét attribútumok vizsgálatakor ismételt egyértelművé vált, hogy az olyan fogalmak, mint az *individualizmus*, *kollektívizmus*, *egyén*, *konformitás* vagy az *ingroup* és *outgroup* nem tekinthetők teljesen azonosnak japán nyelvű megfelelőikkel. Ennek számos esetben az oka, hogy más a konnotációjuk, más tartalmat hordoznak, illetve az általuk fémjelzett jelenségeket más működési mechanizmus jellemzi a japán társadalom színpadán és ennek díszletei között.

Jelen tanulmányban a japán vállalati kultúra kollektivisták természetének vizsgálatára csupán néhány releváns attribútum tekintetében került sor. E kérdéskör kapcsán szükséges a továbbiakban foglalkozni a japán vállalatok tevékenységének gyártásorientáltságával, az *interdependens én* fogalomköréhez kapcsolódó jelenségekkel, az *etikai és csoportnormák* érvényesülésének a kérdésével, valamint az interkulturális konfliktusokban jellemzően alkalmazott *konfliktuskezelési stílusokkal (conflict style)*.¹²¹

Felhasznált szakirodalom

- Ando, Shirley 2009. „A look at nihonjinron: Theories of Japaneseness.” *Otemae Journal* 10: 33–42.
- Balogh Mónika 2019. „Szervezeti relációk a japán ipari vállalkozási kultúrában.” *Távol-keleti Tanulmányok* 11.2: 189–211. [HTTPS://DOI.ORG/10.38144/TKT.2019.2.7](https://doi.org/10.38144/TKT.2019.2.7)
- Befu, Harumi 1980. „The Group Model of Japanese Society and an Alternative.” *Rice Institute Pamphlet – Rice University Studies* 66(1): 169–187.
- Brislin, Richard W. 2009. „Critical Incidents, and the Preparation of People for Intercultural Experiences.” In: Wyer, Robert S. – Chiu, Chi-yue – Hong, Ying-yi (eds.) *Understanding culture: Theory, research, and application*. New York: Psychology Press, 379–392.
- Cai, Deborah A. – Fink, Edward L. 2002. „Conflict style differences between individualists and collectivists.” *Communication Monograph* 69.1: 67–87. <https://doi.org/10.1080/03637750216536>
- Čeněk, Jiří. 2020. „Cultural Dimension of Individualism and Collectivism and Its Perceptual and Cognitive Correlates in Cross-Cultural Research.” *Journal of Education Culture and Society* 6.2: 210–225. <https://doi.org/10.15503/jecs20152.210.225>

¹²¹ Ezúton is szeretném megköszönni anonim bírálói munkát az általuk nyújtott hasznos segítséget a szövegstratégiai kérdésekben. Egyúttal köszönöm, hogy felhívták a figyelmet a fogalmazás finomításának szükségességére, különösen a kulturális pszichológia és az idegtudomány legújabb kutatási eredményeit illetően. Köszönetemet fejezem ki továbbá az eseteket és példákat, valamint az egyéb elsődleges adatokat biztosító informátor vállalatoknak és szervezeteknek.

- Cialdini, Robert B. – Wosinska, Wilhelmina – Barrett, Daniel W. – Butner, Jonathan – Gornik-Durose, Malgorzata 1999. „Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25.10: 1242–1253. <https://doi.org/10.1177/0146167299258006>
- Clammer, John 2003. „Globalisation, Class, Consumption and Civil Society in South-east Asian Cities.” *Urban Studies* 40: 403–419. <https://doi.org/10.1080/00420980220080331>
- Cohen, Dov – Kitayama, Shinobu (eds.) 2007. *Handbook of cultural psychology*. New York: The Guilford Press.
- Coon Heather M. – Kemmelmeier Marcus 2001. „Cultural Orientations in the United States: (Re)Examining Differences among Ethnic Groups.” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32.3: 348–364. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003006>
- D’Andrade, Roy G. 2008. *A study of personal and cultural values: American, Japanese, and Vietnamese*. New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1037/e619482011-081>
- Doi, Takeo 2014. *The Anatomy of Dependence*. New York: Kodansha USA Inc.
- Doi, Takeo 1989. *The Anatomy of Self*. Tokyo and New York: Kodansha International Ltd.
- Földes Csaba 2007. „Interkulturális kommunikáció»: koncepciók, módszerek, kérdőjelek.” *Forrástudomány* 9.1: 14–39.
- Gaines, Stanley O., Jr. et al. 1997. „Links between race/ethnicity and cultural values as mediated by racial/ethnic identity and moderated by gender.” *Journal of Personality and Social Psychology* 72.6: 1460–1476. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.6.1460>
- Geertz, Clifford 2006. „Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez.” In: Bohannan, Paul – Glazer, Mark (eds.) *Mérőföldkövek a kulturális antropológiában*. Budapest: Panem, 711–741.
- Gelfand, Michele J. – Triandis, Harry C. – Chan, Darius K.-S. 1996. „Individualism versus collectivism or versus authoritarianism?” *European Journal of Social Psychology* 26(3): 397–410. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199605\)26:3<397::AID-EJSP763>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199605)26:3<397::AID-EJSP763>3.0.CO;2-J)
- Gorodnichenko, Yuriy – Gerard, Roland 2013. „Understanding the individualism-collectivism cleavage and its effects: Lessons from cultural psychology.” *Institutions and Comparative Economic Development* 150: 213–236. https://doi.org/10.1057/9781137034014_12
- Goodenough, Ward H. 1964. „Explorations in cultural anthropology” In: *Essays in Honor of George Peter Murdock*. Ward H. (ed.) New York: McGraw-Hill Book Co.
- Habermas, Jürgen 2011. *A kommunikatív cselekvés elmélete – Társadalomelmélet – kommunikációtudomány*. Budapest: ELTE Szociológiai Intézet.
- Hamada, Tomoko 1992. „Under the silk banner: The Japanese company and its overseas managers.” In: Lebra, Sugiyama, Takie (ed.) *Japanese Social Organization*. Honolulu: University of Hawaii Press, 135–164. <https://doi.org/10.1515/9780824846114-009>
- Hamaguchi, Eshun 1997. „A Methodological Basis for Japanese Studies – with Regard to Relatum as its Foundation.” *Japan Review* 9: 41–63.
- Hamaguchi Eshun 1996. *Nihon bunka wa ishitsu ka. 日本の文化は異質か. [Más-e a japán kultúra]*. Tōkyō: Nihon Hōsō Shuppan Gaisha.
- Hamamura, Takeshi – Bettache, Karim – Xu, Yi 2018. „Individualism and collectivism.” In: Hill V. Zeigler – Shackelford T. K. (eds.) *The SAGE handbook of personality and individual differences: Origins of personality and individual differences*. Sage Reference, 365–382. <https://doi.org/10.4135/9781526451200.n20>
- Han, Shihui 2017. *The sociocultural brain: A cultural neuroscience approach to human nature*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198743194.001.0001>
- Hendry, Joy 1995. *Understanding Japanese Society*. London: Biddles Ltd., Guilford and King’s Lynn.

- Hidasi Judit 1992. „Japán. A Felkelő nap országa” In: Hidasi Judit (szerk.) 1992. *Kultúra, viselkedés, kommunikáció: Külkereskedőknek, idegenvezetőknek, diplomatáknak, utazóknak*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 159–182.
- Hidasi Judit 2007. „Japán” In: Hidasi Judit (szerk.) *Kultúrák@kontextusok.kommunikáció*. [h. n.]: Perfekt, 86–102.
- Hidasi Judit 2004. *Interkulturális kommunikáció*. Budapest: Scolar Kiadó.
- Hidasi Judit 2003. *Vissza Japánba*. Budapest: Terebess Kiadó.
- Hofstede, Geert 1983. „The cultural relativity of organizational practices and theories.” *Journal of International Business Studies* 14.2: 75–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, Geert 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Hofstede, Geert 2011. „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.” *Online Readings in Psychology and Culture* 2.1. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hong, Ying-yi 2009. „A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Moving From Describing Culture to Explaining Culture.” In: Wyer, Robert S. – Chiu, Chi-yue – Hong, Ying-yi (eds.) *Understanding culture: Theory, research, and application*. New York: Psychology Press, 3–24.
- Hui, Harry C. 1988. „Measurement of Individualism–Collectivism.” *Journal of Research in Personality* 22: 17–36. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(88\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0092-6566(88)90022-0)
- Kent Pauline 1989. *Tsumi no bunka to haji no bunka saikō. Bunka taishō to bunka hikaku. 罪の文化と恥の文化再考: 文化対照と文化比較*. [A szégyen kultúrájának és a bűn kultúrájának újragondolása. A kultúrák kontrasztba állítása és összehasonlítása.] *Faculty of Human Sciences, Osaka University - Annuals of Human Sciences* 10: 71–87.
- Kiliç, Bülent – Kamaşak, Rifat 2009. „Factor Pattern of Auckland Individualism-Collectivism Questionnaire: A Study of Turkish Sample.” *Işgüc The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 11: 25–34. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2009.0123.x>
- Lanham, Betty B. 1986. „Ethics and moral precepts taught in schools of Japan and the United States.” In: Lebra, Takie Sugiyama – Lebra, P. William (eds.): *Japanese Culture and behavior. Selected readings*. Honolulu: University of Hawaii Press, 280–296. <https://doi.org/10.1515/9780824841522-018>
- Lebra, Takeyama S. 1976. *Japanese patterns of behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press. <https://doi.org/10.1515/9780824846404>
- Makó Csaba – Nemes Ferenc 2002. „Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus.” *Harvard Business Manager* 1: 60–69.
- Makó Csaba – Novoszáth Péter 1992. „Tudásfelhasználás és munkaköri mobilitás összehasonlító vizsgálata.” *Ergonómia: munkalélektan, munkaélettan, munkaszociológia* 25(3): 1–9.
- Markus, Hazel R. – Kitayama, Shinobu 1991. „Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation.” *Psychological Review* 98(2): 224–253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Matsumoto, David – Weissman, Michelle D. – Preston, Ken – Brown, Bonny R. – Kupperbusch, Cenita 1997. „Context-Specific Measurement of Individualism-Collectivism on the Individual Level: The Individualism-Collectivism Interpersonal Assessment Inventory.” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28(6): 743–767. <https://doi.org/10.1177/0022022197286006>
- Matsuyama, Kazuki 2016. *Nihonjin Rōdōsha no shinrikōzō: kizokuishiki wo rikaisuru tameni*. 日本人労働者の心理学: 帰属意識を理化するために. [A japán munkavállalók pszichológiája: A szervezethez tartozás érzésének megértése érdekében.] *Shōkeigakugi* 63: 1 57–81.
- Mesquita, Batja – Leu, Janxin 2007. „The Cultural Psychology of Emotion.” In: Cohen, Dov – Kitayama, Shinobu (eds.) *Handbook of cultural psychology*. New York: The Guilford Press, 734–759.

- Miyazaki, Jun'ichi 2017. *Nichiro kigyōbunka hikakukō*. 日口企業文化比較考. [Gondolatok a japán és az orosz vállalati kultúra összevetésével kapcsolatban.] *Shakai kagaku zasshi* 18: 1–46.
- Moeran, Brian 1976. „Individual, group and seishin: Japan's Internal Cultural Debate.” In: Lebra, Sugiyama, Takie – Lebra William P.: *Japanese patterns of behaviour*. Honolulu: University of Hawaii Press, 62–79.
- Morsbach, Helmut 1984. „Some socio-psychological aspect of Japanese society and culture today – the concept of harmony ('WA').” In: Melanowicz, M. (ed.) *Man and society in Japan today*. Warsaw: Warsaw University Press, 205–214.
- de Mooij, Marieke 2004. *Consumer Behaviour and Culture*. Thousand Oaks, California: Sage.
- de Mooij, Marieke – Hofstede, Geert 2010. „The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research.” *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications* 29.1: 85–110. <https://doi.org/10.2501/S026504870920104X>
- Morales, Francisco – Gaviria, Elena – Molero, Fernando – Arias, Ana – Domínguez, José 2000. „Individualism: One or many?” *Psicothema*. Suplemento 12.1: 34–44.
- Naito, Takashi – Gielen, Uwe 1992. „Tatema and Honne: A Study of moral relativism in Japanese culture.” In: Gielen U. P. – Adler L. L. – Milgram N. (eds.) *Psychology in international perspective*. Amsterdam: Swets and Zeitlinger, 161–172.
- Nakane, Chie 1965. „Towards a theory of Japanese social structure: A unilateral society.” *The Economic Weekly* 17(5–7): 197–216.
- Nakane, Chie 1973. *Japanese Society*. Harmondsworth: Penguin Books
- Nakane, Chie 1978. *Tateshakai no rikigaku* タテ社会の力学. [A vertikális társadalom mechanizmusai] Japan: Kōdansha Gendai Shinsho. Paperback Shinsho.
- Oetzel, John – Bardhan, Soumia – Kirschbaum, Kris 2007. „Intercultural Conflict from a Multilevel Perspective: Trends, Possibilities, and Future Directions.” *Journal of Intercultural Communication Research* 36: 183–204. <https://doi.org/10.1080/17475750701737124>
- Oyserman, Daphna – Coon, Heather – Kemmelmeier, Markus 2002. „Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses.” *Psychological Bulletin* 128: 3–72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- Oyserman, Daphna – Lee, Spike W. S. 2008. „Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism.” *Psychological Bulletin* 134.2: 311–342. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.311>
- Ozaki, Robert S. 1983. *The Japanese, a cultural portrait*. Rutland: Vt: Tuttle Company Inc.
- Papp, Melinda 2012. „Conspicuous consumption in postwar Japan: The case of a rite of passage.” *Human Affairs* 22: 196–213. <https://doi.org/10.2478/s13374-012-0017-0>
- Papp Melinda 2014. „A család intézményének átalakulása az ünnepi szokások tükrében a háború előtti Japánban (1868–1945).” *Távol-keleti Tanulmányok* 6.1–2: 159–178.
- Papp, Melinda 2019. „Creating a ritual: objects, goods and services in Japanese childhood celebrations.” *Japanese Religions* 43: 1–28.
- Pinillos, María-José – Reyes, Luisa 2011. „Relationship between Individualist–Collectivist Culture and Entrepreneurial Activity: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data.” *Small Business Economics* 37.1: 23–37. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9230-6>
- Pruitt Dean G. – Carnevale Peter J. 1993. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole Publishers.
- Rahim, M. Afzalur 1983. „A measure of styles of handling interpersonal conflict.” *Academy of Management Journal* 26.2: 368–376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Salzman, Michael B. 2018. *A Psychology of Culture*. Honolulu, Hawaii: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69420-7>

- Schwartz, Shalom H. 1994. „Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values.” In: Kim, Uichol – Triandis, Harry C. – Kâğitçibaşı, Çiğdem – Choi, Sang-Chin – Yoon, Gene (eds.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. California: Sage Publications, Inc. 85–119.
- Sedgwick, Mitchell W. 2013. „Secular Ethics and the Continuities of Capitalism: Fetishes of Production, Career Hierarchy, and the Cult of the Leader in Japanese Industrial Corporations.” *Senri ethnological studies* 82: 59–66.
- Singelis, Theodore M. – Triandis, Harry C. – Bhawuk, Dharm P. S. – Gelfand, Michele J. 1995. „Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement.” *Cross-Cultural Research* 29.3: 240–275. <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Smith Alfred G. 1966. *Communication and culture: readings in the codes of human interaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sodeberg, Anne Marie – Wilczewski, Michal 2017. „Badania Nad Komunikacją Międzykulturową: Dotychczasowe Paradygmaty i Perspektywy Badawcze.” *Zeszyty Prasoznawcze* 60.3: 540–566. <https://doi.org/10.4467/22996362PZ.17.033.7330>
- Sternberg, Robert 2007. „Intelligence and Culture.” In: Cohen, Dov – Kitayama, Shinobu (eds.) *Handbook of cultural psychology*. New York: The Guilford Press, 547–568.
- Sugimoto Yoshio 2010. *An introduction to the Japanese Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trompenaars, Fons – Hampden-Turner, Charles 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York: McGraw-Hill, 51–68.
- Wyer, Robert S. – Chiu, Chi-yue – Hong, Ying-yi (eds.) 2009. *Understanding culture: Theory, research, and application*. New York: Psychology Press.
- Yamaguchi, Susumu 1994. „Collectivism among the Japanese: A perspective from the self.” In: Kim, Uichol – Triandis, Harry C. – Kâğitçibaşı, Çiğdem – Choi, Sang-Chin – Yoon, Gene (eds.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. California: Sage Publications, Inc., 175–188.

Online források

- Hofstede, Geert. *Definition of culture*. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/> (utolsó letöltés: 2021. 05. 14.)
- Hofstede, G. 2011. „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.” *Online Readings in Psychology and Culture* 2.1. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (utolsó letöltés: 2021.05.10.)
- Kotobank: Online Japán közmondások tára. *A kiálló szöveget beverik*. <https://kotobank.jp/word/%E5%87%BA%E3%82%8B%E6%9D%AD%E3%81%AF%E6%89%93%E3%81%9F%E3%82%8C%E3%82%8B-577183> (utolsó letöltés: 2021. 05. 10.)

