LATVIJAS UNIVERSITĀTE

HUMANITĀRO ZINĀTŅU FAKULTĀTE

ORIENTĀLISTIKAS NODAĻA

JAPĀNAS BIZNESA ETIĶETE UN ĒTIKA

MAĢISTRA DARBS

Autors: **Sandra Ceple-Alkadi**

Stud.apl. sc05004

Darba vadītājs: Asoc. prof. Agnese Haijima

Rīga, 2010

Anotācija

Maģistra darbs veltīts Japānas biznesa etiķetes un ētikas lomas izpētei Japānas sabiedrībā, kas nosaka darījumu cilvēku īpašos uzvedības noteikumus.

Tā kā mūsdienās arvien vairāk cilvēkiem starptautiskā saskarsme ir kļuvusi par ikdienu, aktuāli kļuvuši jautājumi par lietišķo jeb biznesa etiķeti, jo starptautiskā saskarsme neizriet tikai no ekonomiskiem un juridiskiem faktoriem, bet ir cieši saistīta ar etiķeti un tās normām.

Darba mērķis ir izpētīt Japānas lietišķo etiķeti, izprast tās nozīmi Japānas sabiedrībā. Līdz ar to, darbā tiks apskatīta arī Japānas kultūra un tās attīstība, lai saprastu, kā šī lietišķā etiķete ir izveidojusies un kādēļ tā joprojām ieņem tik nozīmīgu lomu arī starptautiskās biznesa attiecībās.

Darbā netieši, caur japāņu biznesmeņu darbības sfēru, tiek parādīti kādi ir biznesa etiķetes pamatnoteikumi, ar kuriem nākas saskarties biznesa jomā. Darba mērķis nav sniegt uzskaitījumus par to, kas ir atļauts un kas nav atļauts uzsākot biznesa attiecības ar Japānu, bet gan sniegt priekšstatu un izpratni par viņu uzvedības normām, ļaujot interesentam pašam saprast, kā pareizi rīkoties esošajā situācijā. Darbā tiek sniegti piemēri, kas palīdzēs izprast un izvērtēt situācijas, lai izvairītos no pārpratumiem, kuri var rasties ārzemniekiem nepārzinot Japānas kultūru.

Annotation

The Master paper is dedicated to the analysis of the role of Japanese business etiquette and ethics in Japanese society, which prescribe the regulations of particular businessmen's behaviour.

Nowadays, since the international contacts for more and more people have become an everyday, issues that touch the business etiquette have become current as well, because international contacts don't derive only from economical and juridical factors, but is closely connected to etiquette and its standards.

The aim of the work is to give an insight into Japanese business etiquette, to understand its importance into Japanese society. Wherewithal, in order to understand how this business etiquette has developed, and why it still takes a very significant role in the international business relations, in this work the Japanese culture and its development will be examined as well.

Through Japanese business sphere of activity, this work implicitly demonstrates the basic regulations of the business etiquette that one has to deal with in a business field. The aim of the work is not to give a listing of things which are allowed and which are not allowed when starting the business relations with Japan, it is to give a concept and comprehension of their behaviour norms by letting the interested persons to understand how to behave properly in a current situation by themselves. In this work the examples will be given, which will help to conceive and to evaluate particular situations to avoid misunderstandings that can arise when foreigner doesn't know Japanese culture.

注記

この修士論文では日本社会におけるビジネスエチケットや道徳の役割についての分析を行っている。ビジネスエチケットや道徳というのは、ビジネスマン特有の行動様式の規範を表わしている。

今日、多くの人々にとって国際的な接触がますます日常化しているために、ビジネスエチケットに関する問題も生じている。なぜなら、国際的な接触は、経済的または法律上の要因から引き起こされるだけでなく、エチケットやその規範と密接に関連している。

本論文の目的は日本人のビジネスエチケットに関する洞察を述べることによって、日本社会におけるビジネスエチケットの重要性を理解することである。それにより、このビジネスエチケットがどのように発展してきたか、そして国際ビジネス関係において、なぜ未だ重要な役割を果たしているのかを理解するために、本論文では日本文化やその発展についても考察している。

日本人のビジネス行動範囲を通して、本論文ではビジネスの分野で対応しなければならないビジネスエチケットの基本的な規範を暗に論証している。本論文の目的は、日本とビジネス関係を始める際にどのような行動様式が許されるのか、または許されないのかということを記載しているのではない。日本人の行動様式の規範についての概念と理解を提示しているため、このテーマに興味があれば、本論文を読むことで、日本とビジネスを行う際に、正しい行動様式を理解することができるだろう。日本文化を知らない外国人が引き起こす誤解を避けるために、特殊な状況を理解し、見極めるための一助となるように、本論文ではいくつか例を挙げている。

Saturs

Ievads 6
1.Vispārējs ieskats Japānas kultūrā.....11
1.1. Etiķetes un ētikas pirmsākumi.....11
1.2. Biznesa ētika un morāle Japānas modernizācijas posmā.....18
2. Sabiedrības struktūra 23
2.1. *Tate šakai* – vertikālā hierarhijas struktūra sabiedrībā 23
2.2. *Senpai-kōhai*- vecākā-jaunākā attiecības.....25
2.3. *Tatemae*, *honne* un *amae* nozīme attiecībās.....29
2.4. *Šinjō*: paļaušanās uz iekšējām izjūtām.....31
2.5. *Enrjo*: atturēšanās.....33
3. *Va* –harmonija un miers sabiedrībā un biznesa sfērā.....39
3.1.*Va* nozīme un interpretācija.....39
3.2. *Sahō* - etiķete kā tikums.....41
3.3. Neverbālā saskarsme *va* sfērā.....44
4. *Kaiša* - japāņu kompānijas.....48
4.1. *Uči no kaiša* – kompānijas, kas līdzinās ģimenes kopienām.....48
4.2. *Salarīman* - ofisa darbinieku izveide..... 50
4.3. Pareiza uzvedība – sekošana modelim 53
4.3.1. Septiņas sliktas runas veida īpašības.....55
4.3.2. Seši galvenie punkti pirms biroja telpas atstāšanas.....56
4.3.3. Meiši - vizītkartes nozīme un to pareizs lietojums.....58
5. Japāņu kompāniju pārvaldīšanas aspekti.....61
5.1. Pie grupas piederošo un nepiederošo perspektīvas kompānijā.....61
5.2. Kompānijas menedžments un struktūra.....63
5.3. Biznesa izklaides.....71
5.4. *Nemavaši* – pamatu izklāstīšana.....73
Secinājumi.....76
Literatūras saraksts.....80

Ievads

Šajā darbā tiks izpētīta Japānas lietišķā jeb biznesa etiķete [1]– uzvedību normu kopums, kas jāievēro lietišķajās attiecībās. Tāpat arī ētika, kas ir zinātnes nozare par morāli un tikumību, [2] kas ieņem nozīmīgu lomu Japānas kultūrā. Lietišķā etiķete ir visai cieši sasaistīta arī ar starptautisko lietišķo etiķeti, kur tās mērķis ir palīdzēt veidot veiksmīgu saskarsmi starp dažādu tautu un kultūru pārstāvjiem. Darbs ar citu kultūru pārstāvjiem prasa ļoti augstu profesionālās sagatavotības līmeni. Dažādu kultūru īpatnību pārzināšana un atbilstošu etiķešu normu ievērošana palīdz izvairīties no pārpratumiem, vai pat attiecību izbeigšanos. [3] Kā jau jebkurai kultūrai, arī Japānai ir savas īpatnības, kas citiem ir jāievēro, uzsākot darījumu ar kādu no Japānas pārstāvjiem, vai vienkārši uzturot kontaktu.

Laika gaitā ir attīstījušies un izkristalizējušies daudz un dažādu etiķešu veidi, kas pielāgoti dažādām situācijām. Par piemēru var minēt: *diplomātisko protokola normu* – ar stingri ierobežotu un ceremoniālu raksturu; *ikdienas etiķeti* – kas drīkst būt brīvāka, atraisītāka un pieļauj dažādus uzvedības variantus; *viesmīlības etiķeti* – kas jau prasa stingrāku etiķetes normu ievērošanu viesu uzņemšanā un pieņemšanās; *svētku etiķeti* – kas uz laiku atceļ ikdienā pieņemtās un akceptētās normas un uzvedības standartus; kā arī *galma etiķeti* – kur darbības vieta ir monarhu galmi un tiem pieņemts rituālu aranžējums, un *militāro etiķeti* – kas rezumē militāristu uzvedības noteikumus visās to darbības sfērās. Taču šajā darbā uzsvars tiks likts uz *biznesa etiķeti* un ētikas normām Japānā, kas nosaka darījumu cilvēku īpašos uzvedības noteikumus. [4]

Tā kā mūsdienās arvien vairāk cilvēkiem starptautiskā saskarsme ir kļuvusi par ikdienu, aktuāli kļuvuši jautājumi par lietišķo jeb biznesa etiķeti, jo starptautiskā saskarsme neizriet tikai no ekonomiskiem un juridiskiem faktoriem, bet ir cieši saistīta ar etiķeti un tās normām.

Darba mērķis ir sniegt ieskatu Japānas lietišķajā etiķetē, izprast tās nozīmi Japānas sabiedrībā un pašu japāņu darījumu cilvēku vidē. Līdz ar to, darbā tiks apskatīta arī Japānas kultūra un tās attīstība, lai saprastu, kā šī lietišķā etiķete ir izveidojusies un kādēļ tā joprojām ieņem tik nozīmīgu lomu arī starptautiskās biznesa attiecībās.

---

[1] Lietišķā etiķete nereti tiek dēvēta arī par darījumu vai biznesa etiķeti. Šie dažādie termini latviešu valodā ir parādījušies tulkošanas dēļ no svešvalodas. Lai arī būtība ir viena, to izpētes lauks tomēr nedaudz atšķiras. Pēc autora domām biznesa etiķete ietver nedaudz šaurāku pētniecības loku. Tā vairāk vērsta uz darījumu veikšanu un ar to saistītiem procesiem, savukārt, lietišķā etiķete ietver plašāku nozīmi. Tā ne tikai ir saistīta ar veiksmīgas saskarsmes izveidi darījumu attiecībās, bet arī vērsta uz diplomātiskām attiecībām un etiķeti smalkajās aprindās.
[2] Kincāns Vladimirs. Etiķete. Rīga: Apgāds Biznesa Partneri, 2003, 16.lpp.
[3] Līkopa Vita. Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2003, 5.lpp.
[4] Kincāns Vladimirs. Etiķete. Rīga: Apgāds Biznesa Partneri, 2003, 12-13.lpp.

Svarīgi atzīmēt, ka daudzi rietumnieku biznesmeņi, pirms jebkādas saskarsmes veida uzsākšanu ar japāņiem, kā palīglīdzekli komunikācijā izmanto dažāda veida enciklopēdijas, saistītas ar japāņu paražām, vai arī, tā dēvējamās, Japānas etiķetes rokasgrāmatas, kurās secīgi uzskaitītas lietas, kuras drīkst vai nedrīkst darīt, un tādējādi, iespējams, paglābs lasītāju no pārpratumiem. Taču šīs rokasgrāmatas nenodrošina lasītājam patiesu ieskatu etiķetē, jo netiek analizēts un paskaidrots, kāpēc japāņu uzvedība konkrētajā situācijā ir tieši tāda, un nevis savādāka. Tās neatspoguļo japāņu patiesu uzvedību, tāpēc var izveidot maldīgus priekšstatus, stereotipus. Pie tam, japāņi akli neseko konkrētiem sabiedrības noteikumiem, kas noteiktu kā pareizi rīkoties esošajās situācijās, līdz ar to, būtiski ir izprast Japānas sabiedrību un tās struktūru, kas arī ir viens no šī darba mērķiem. Sīkāk tiks apskatītas arī etiķetes mainīgās un nemainīgās vērtības, to būtība un 21.gs. tendences.

Šis darbs sastāv no piecām galvenajām daļām. Pirmā daļa tiek vērsta uz vispārēju ieskatu Japānas kultūrā, balstoties uz etiķetes un ētikas pirmsākumiem Japānā. Pētot etiķetes vēsturisko attīstību, uzmanība tiks pievērsta arī ētikas pamatiem, jo gan lietišķā, gan sabiedriskā etiķete ir cieši saistīta ar ētikas un morāles priekšnoteikumiem, kur tie, savukārt, izriet no reliģijas: sintoisma un budisma, un no filozofiska rakstura mācībām - daoisma un konfūcisma. [5] Ētikas pirmsākumi Japānā rodami sākot jau ar Heianas periodu (平安時代, *Heian jidai,794-1184*), kur paralēli japāņu vietējo reliģijai - sintoismam, blakus sāka dominēt budisms. Tāpat šīs nodaļas apakšnodaļā tiks izpētīta biznesa ētika un morāle Japānas modernizācijas procesā, atsaucoties, galvenokārt, uz japāņu uzņēmēja Šibusava Eiiči [6] (*Shibusawa Eiichi* 渋沢 栄; *1840-1931*) gara darbu „*Rongo to soroban*" (論語と算盤;*1928*), kas bija saistīts gan ar filozofiju un ētiku, gan arī peļņas gūšanu. Šeit tiks sniegts ieskats pareizai peļņas gūšanai un biznesa vadībai, kur novērojama mūsdienu Japānas biznesa ētikas un vadības pamati.

Otrā daļa ar nosaukumu „Sabiedrības struktūra" veltīta, lai sniegtu ne tikai ieskatu Japānas sabiedrības veidojumā, bet arī, lai izprastu tās kultūru un viņu domāšanas pamatus. Tāpēc uzmanība tiks vērsta uz vertikālā tipa sabiedrību un hierarhisko attiecību izpēti.

Trešajā daļā tiks paskaidrota, kas ir harmonija jeb *va* (*wa* 和), [7] kas tik ļoti nepieciešama japāņu biznesa vidē, sniedzot interpretācijas par to, kādam nolūkam tā tikusi izstrādāta. Tiks

[5] Sīkāk par šīm reliģijām un filozofiska rakstura mācībām (sintoisms, daoisms, budisms un konfūcisms) tiks izklāstīts darba 1 nodaļā.
[6] Japāņu uzņēmējs, plaši pazīstams kā japāņu modernās industrijas pamatlicējs vai arī kā Japānas kapitālisma pamatlicējs.
[7] Uzskatāmības pēc, šajā darbā, turpmāk japāņu valodas termini, lai arī tiem sniegts atveidojums latviešu valodā un aiz tiem iekavās ietverts vārds Hepberna transkripcijā , kā arī norādīts hieroglifs, tiks izcelti slīprakstā.

Ceturtā un piektā daļa tiek uzskatīta par šī darba galvenajām nodaļām, kurās, apkopojot jau iepriekšējās daļās aplūkoto, uzmanība tiek, galvenokārt, vērsta uz biznesa etiķetes un ētikas lomu socializācijas procesā.

Ceturtā daļa vairāk tiks vērsta uz japāņu kompānijām *kaiša* (*kaisha* 会社) un to raksturojumiem, kā arī kompāniju darbiniekiem. Nodaļā, kas veltīta japāņu kompāniju darbiniekiem, vairākās apakšnodaļās tiks apskatīta viņu pienākumi un uzvedība, sekojot konkrētam modelim.

Savukārt darba piektajā, pēdējā sadaļā, tiks izpētīti japāņu kompānijas pārvaldīšanas aspekti. Tiks apskatīti dažādi Rietumu sabiedrībā iesakņojušies priekšstati, stereotipi, kuri saistīti ar Japānas kompāniju funkcionēšanu un struktūru, piedāvājot tiem paskaidrojumus.

Šajā darbā tiks sniegts ieskats Japānas sabiedrībā un kultūrā, lai palīdzētu izprast japāņu biznesa uzvedību, viņu etiķeti, kuru caurvij ētikas un morāles priekšnoteikumi, ar kuriem nākas saskarties ikdienā. Darba mērķis ir netieši, caur japāņu biznesmeņu darbības sfēru, parādīt, kādi ir biznesa etiķetes pamatnoteikumi, ar kuriem nākas saskarties biznesa jomā. Darba mērķis nav sniegt uzskaitījumus par to, kas ir atļauts un kas nav atļauts uzsākot biznesa attiecības ar Japānu, bet gan sniegt priekšstatu un izpratni par viņu uzvedības normām, ļaujot interesentam pašam saprast, kā pareizi rīkoties esošajā situācijā. Darbā tiek sniegti piemēri, kas palīdzēs izprast un izvērtēt situācijas, lai izvairītos no pārpratumiem, kuri var rasties ārzemniekiem nepārzinot Japānas kultūru. Šī darba autors uzskata, ka pirms jebkāda starptautisku biznesa attiecību uzsākšanas, nepieciešams izprast japāņu domāšanas veidu, uzvedības normas, pārzināt paražas un, pats galvenais, attiecību gramatiku.

Darba gaitā uzsvars tiks likts uz biznesa etiķetes nozīmi Japānas sabiedrībā un japāņu darījumu cilvēku vidū, jo pēc autora domām, veiksmīgu biznesa sakaru izveidošanu var panākt izprotot japāņu biznesmeņu rīcību, un to, kā bizness tiek vadīts Japānā. Līdz ar to darbā tiks izpētīta *kaiša* - japāņu kompānijas un to pārvaldīšanas aspekti.

Kā jau zināms, katra valsts un tās kultūra atšķiras ar savām īpatnībām, kas rada sava veida stereotipu par šo konkrēto kultūru vai valsti, tā arī Japāna ar savu specifisko lietišķo etiķeti ir izveidojusi "idealizētu" tēlu. Darbā tiek izvirzīta hipotēze, ka šis "idealizētais" tēls, kāds radies par Japānu nav absolūts un tas nav ticis Japānas tautas pašu idealizēts, bet gan radies no nepietiekamas informācijas par Japānas kultūru un sabiedrību kopumā. Galvenokārt, neizprotot japāņu domāšanas veidu.

Darbs tiks veikts, izmantojot kontentanalīzes metodi ar fenomenoloģijas pieeju. Tiks apkopoti dažādi citu pētnieku veiktie darbi un ieguldījumi šajās tēmās, kā arī apskatīti un skaidroti dažādi jēdzieni. Iegūtā informācija tiks apkopota, sistematizēta un analizēta.

Starp darba izpētei izmantotajiem materiāliem ir gan akadēmiski, gan sabiedrisko procesu pētījumi, gan enciklopēdiski materiāli, gan masu mēdiju publikācijas, gan interneta avoti, kā arī videomateriāls. Darbā izmantotie avoti galvenokārt ir balstīti uz tādiem rietumnieku, krievu un japāņu, pētnieku, kuri specializējušies Japānas socioloģijas, proti, kultūras, sabiedrības uzvedības un psiholoģijas, ētikas, kā arī Japānas biznesa darbības, un to izpētes sfērās, veikumiem. Diemžēl Latvijā, neskaitot starptautisko lietišķo etiķešu rokasgrāmatas, kurās par Japānas etiķeti vien minētas pāris rindiņas, šāda veida pētījumi līdz šim nav veikti, līdz ar to uz latviešu autoru pētījumiem šajā jomā atsaukties nebija iespējams. Taču šajā darbā ir izmantotas daudzas japāņu grāmatas, raksti un publikācijas to oriģinālvalodā, kuras saistītas ar japāņu etiķeti, ētiku un japāņu uzvedību biznesa sfērā. Īpaši jāatzīmē tādi autori, kā amerikāņu psihoanalītiķis *Johnson Frank A*., kurš pētījis un analizējis japāņu psihiatra un psihoanalītiķa *Doi Takeo* darbu „*Amae no Kozo"*「甘えの構造」, kurš balstoties uz *amae* konceptu, kas apzīmē „paļaušanos un citu labvēlību pieņemšanu", noteica japāņu mentalitāti. Neiztrūkstoši jāpiemin arī japāņu izcelsmes Havajas un Monoa Universitātes antropoloģijas goda profesores *Lebra Takie Sugiyama* sniegums Japānas sabiedrības un kultūras izpētes darbības laukā. Viņa ir pētījusi un analizējusi japāņu sociālantropoloģijas profesores *Chie Nakane* darbu *„Tateshakai no ningen kankei"* 「立て社会の人間関係」, kurā izstrādāti sociālantropoloģijas pamati cilvēku attiecībām, kas bija balstīti uz hierarhisko attiecību veidojumu. Tāpat lielu lomu snieguši arī indiešu izcelsmes japanaloga *Durlabhij Subhash* pētījumi par Japānas menedžmentu, tā izveidi un nozīmi. Svarīgi pieminēt arī amerikāņu japanologu *De Mente Boye Lafayette,* kura izpētes sfēra ir tieši saistīta ar japāņu biznesa etiķeti un ētiku, to terminu skaidrojumiem. Visbeidzot atsaucoties uz japāņu Investīciju Bankas vice prezidenta *Yoshimura Noboru* un amerikāņu biznesa vadības asoc. profesora *Anderson Philip* darbu „*Inside the Kaisha: Demifestying Japanese Business Behavior*" [8], kurā tiek izpētīta japāņu darījumu cilvēku uzvedība, tā loma un pienākumi Japānas uzņēmumos, arī ir viens no galvenajiem šajā darba izmantotajiem avotiem.

Maģistra darbā tiek iekļauti arī tādi uzskates materiāli kā attēli un tabulas ar tekstuāliem paskaidrojumiem, kas caurvij nodaļas un apakšnodaļas, tādējādi daudz uzskatamāk ļaujot uztvert informāciju.

[8] Grāmata „*Inside the Kaisha: Demifestying Japanese Business Behavior*" 1997.g. apbalvota kā gada labākā *Pasaules Biznesa Grāmata* (*Global Business Book Award*).

Jāpiemin, ka darbā ievērots japāņu pieņemtais veids, kā rakstīt japāņu personvārdus – vispirms uzvārds, pēc tam vārds. Tāpat vārdi atveidoti latviešu valodā pēc LU Humanitāro zinātņu fakultātes orientālistikas nodaļas Asoc. prof. Haijimas A. noteiktās transkripcijas, aiz tiem iekavās ietverot vārdu Hepberna transkripcijā.

1. VISPĀRĒJS IESKATS JAPĀNAS KULTŪRĀ

1.1. Etiķetes un ētikas pirmsākumi

Pētot etiķetes vēsturisko attīstību, jāpievēršas arī ētikas pamatiem, jo lietišķā un sabiedriskā etiķete ir cieši saistīta ar ētikas un morāles priekšnoteikumiem, kur, savukārt, tie izriet no reliģijām – šintō jeb sintoisma (*Shintō* 新党) [9], budisma (*bukkyō* 仏教), ķīniešu filozofiskās mācības daoisma (*dōkyō* 道教), konfūcisma (*jukyō* 儒教) un Džu Sji (*Chu-Si*) neokonfūcisma (*sōgaku*宋学) [10]. Pirmsākumi rodami jau Heianas (*Heian jidai* 平安時代*, 794-1184*) un Kamakuras (*Kamakura jidai* 鎌倉時代, *1185-1333*) periodā.[11]

Būtībā jēdziens „ētika" Japānā neeksistēja pirms modernā perioda sākuma - t.i. Meidži ēras (*Meiji jidai,* 明治時代*, 1868-1912*). Tas japāņiem bija relatīvi jauns priekšstats, kas tika aizgūts no Rietumiem, kad tika atvērts ceļš uz ārpasauli. [12] Tas bija laiks, kad japāņi sāka interesēties par cittautiešu kultūru, literatūru u.c. lietām, jo japāņus sāka mākt bažas par savu lēno izaugsmi. Lai uzlabotu situāciju valstī, Japāna sāka ieviest daudz jauninājumu, un Meidži periods ir uzskatāms par Japānas augšupejas sākumpunktu, kas daudz ko mainīja Japānas vēsturē.

Lai apzīmētu ētiku, japāņu domātāji agrīnajā Meidži periodā izmantoja terminu *rinri* (*rinri* 倫理), kas burtiski nozīmē „*regulējošie noteikumi*". Šis termins bija Rietumu filozofijas doktrīnas ierobežots. Lai varētu nodalīt paši savu ētikas virzienu, japāņi izmantoja frāzi

---

[9] Sintoisms ir sena japāņu ticība. Viņi savai ticībai piešķīra vārdu Šintō (*shintō*新党), kas ir „dieva ceļš" . Japānā tai līdzās pastāv Budisms, kas ir cieši saistīts ar sintoismu.
No: Senās Japānas Kultūra. Latvijas Izglītības Informācijas Sistēma, 1997.
http://www.liis.lv/kultvest/kultura/japana/teksts.html [skatīts 2010.01.18.]

[10] Konfūcija mācība Japānā ienāk nedaudz agrāk par budismu, bet kā valsts reliģija pārņemta tika 17.gs. sākumā. Tieši kopš tā laika budisma ietekme Japānā sāka mazināties. Konfūcija mācība kļuva par galveno ideoloģisko balstu, stiprinot valstisko vienotību. Galvenā ideja bija sabiedrības harmonizēšana, veidojot tādas cilvēku attiecības, kādas parasti pastāv japāņu ģimenē: savstarpējo cieņu, uzticību, mīlestību, tradīciju godāšanu, pakļaušanos ģimenes galvas neapstrīdamajai autoritātei. Taču Džu-Sji konfūcisms tika pārveidots. Tēva –dēla attiecības, kuras pastāvēja ģimenē, tika pielāgotas valstiskā mērogā, kas nozīmēja zemākstāvošā pakļautību augstākstāvošajam. Pēc Konfūcija mācības cilvēkam jācenšas būt labam savas valsts pilsonim un jāpilda savi pienākumi. Šīs attiecības prasīja bezierunu pakļaušanos vispārīgajām interesēm, jo tas esot noteikts ar debesu likumu.
No: Senās Japānas Kultūra. Latvijas Izglītības Informācijas Sistēma, 1997.
http://www.liis.lv/kultvest/kultura/japana/teksts.html [skatīts 2010.01.18.]

[11] Debry Elisabeth. *The Etiquette of Note-Passing in Heian Japan and Its Effects on Social and Political Status*. p.1
http://www.ebookee.net [skatīts 2009.09. 11.]

[12] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p.901

tōjōdōtoku (*tōyōdōtoku* 東洋道徳), kas nozīmē „*austrumnieku morāle*". Šai frāzei ir daudz plašāka nozīme, kas ietver sevī ētikas normas sākot jau no senām kultūras tradīcijām un domāšanas sistēmas ne tikai Japānā, bet arī Ķīnā. Līdz ar to, lai varētu izprast Japānas ētiku ir nepieciešams apskatīt arī konfūcisma, daoisma un ķīniešu budisma mācību, kā arī japāņu vietējo reliģiju Sintoismu jeb šintō. Vēsturiski, katra no šīm reliģiskajām sistēmām dominēja augstākajā sabiedrībā, katra savā periodā. Cīnoties par varu, tās tika pielietotas veicot valdības un sabiedriskos uzdevumus. [13]

Vispārēji runājot, Japānas ētikas virziens bija izkristalizējies pirms modernās ēras sākuma. Katras sistēmas pamatdoktrīnas atklāj tādus uzskatus, kas ietekmē Japānas sabiedrības uzvedību un domāšanas veidu.

Šintō akcentē tādas raksturīgas iezīmes kā šķīstību, patiesumu, svaigumu, ātrumu, drošsirdību, vienkāršību, cieņu, godīgumu, uzticību un godbijību pret senčiem, un ciešo saikni ar dabu. Tāpat tas saistās ar mitoloģiskās saules dievietes *Amaterasu* 天照parādīšanos. Šintō ir ļoti elastīgs, ar tendenci uzņemt svešas ideoloģijas, tās adoptēt un piemērot šintō vajadzībām. Tā rezultātā, japāņu prātam ir elastīga un absorbējoša daba, kas ir Japānas kultūrai raksturīga iezīme.[14]

Daoisms (*dōkyō* 道教) Japānā ienāca ap m.ē.6.gs., un pateicoties tā domas pamatradniecībai ar šintō, tas tika visai mierīgi uzņemts. Daoisms ir filozofija, kas māca dabas izprašanu, un kura mērķis ir pareiza rīcība, dzīvesveids un dzīves ceļš. Tātad, dabiskā kārtība ir norma, kādām jābūt lietām, cilvēkiem un viņu rīcībai. [15]

Galvenā problēma, kas tiek izvirzīta, – kā cilvēkam būt harmonijā, kā pareizi ievērot „*dao",* kas ir daoisma pamatjēdziens. *Dao* bieži tulko kā "ceļš" un šis jēdziens principā ir nedefinējams un netulkojams. Daoismā *dao* ir kosmiskās kārtības avots un princips, dzīvības spēka plūdums. Ķīnas kultūrā tas tiek risināts divos veidos jeb divos filozofijas virzienos. Viens akcentē jautājumu, kā saglabāt kārtību savstarpējās attiecībās un valstī, otrs – kā harmonizēt cilvēka attiecības ar dabu un pašam ar sevi. Pirmais jautājums vairāk skar konfūcismu, kas tiks iztirzāts nedaudz zemāk, otrs – daoismu.

Konfūcisms jeb džukjō (*jukyō* 儒教) – filozofiska, ētiska un politiska mācība, kas Japānā ienāca m.ē. 5.gs., vairāk uzmanības velta cilvēka vietai sabiedrībā, pareizai valsts iekārtai, sociālajām un izglītības problēmām, politikai. Daoisms pievēršas dabai un pašam

[13] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p.901
[14] Ibid., p.901
[15] Ibid., p.901

cilvēkam, viņa iekšējai pasaulei un pareizas attieksmes veidošanai pret visu apkārtējo, taču abos virzienos saglabājas galvenais uzdevums, kā iekļauties dievišķajā kārtībā. [16]

Konfūcisms sekmēja tādus konceptus kā lojalitāti, altruismu,[17] arī tikumu, labsirdību (*džin* 仁), patiesumu un iekļaušanos sabiedrībā u.c. Tas viss sniedza japāņiem vienotu sabiedrisko apziņu, sākot jau ar vismazāko vienību, ģimeni, visbeidzot aptverot visu nāciju. Doktrīnas, kas saistītas ar godbijības izrādīšanu vecākiem, spēlēja ne mazāk lielu lomu, iemūžinot ģimeniskās un sabiedriskās tradīcijas. Konfūcisms sniedza japāņiem disciplīnu, kur tās ietvaros attīstījās viņu personīgais raksturs, kā arī kārtība un autoritāte, kas bija nepieciešama pārvaldīšanai. Konfūcisms bija ļoti ietekmīgs laika posmā no 5.- 8.gs., taču tā efektivitāte palielinājās vēlāk, kad to atjaunoja, proti, ar neokonfūcisma izstrādi Edo periodā (*Edo jidai* 江戸時代、*1603-1868*). [18]

Budisms (*bukkyō* 仏教) – pēdējā lielā ideoloģija Japānā –, kas sākotnēji pievērsa tikai nedaudzu uzmanību, drīz vien pārņēma visu Japānu. Budisms aptvēra gan japāņu aristokrātiju, gan vienkāršo tautas pārstāvju prātus. Budisma doktrīnas ir komplicētas un diezgan metafiziskas, taču, neskatoties uz to, tās pēc būtības ir pavisam vienkāršas un vispārējas, mācot, ka ikviena dzīva būtne ir iesaistīta laicīgajā un nelaicīgajā lietu pasaulē. Budisma pamata doktrīnas par vispasaules ciešanām (S. *duhkha*), piemēram, japāņiem māca par dzīves nīcību, vai nepastāvīgumu (S. *anitya*) un neiespējamību uzturēt egoismu, vai arī meklējot apskaidrību (S. *nirvāna*). [19] Lai izkliedētu ciešanas, nepieciešams izprast dinamisko procesu, kas formāli pazīstams kā attiecību rašanās (S. *pratītya-samutpāda*; jap. *engi* 演技), kas jāīsteno savas dzīves laikā. Tāpat, lai pārvarētu savtīgus nodomus un iznīcinātu dihotomas eksistences mānīgo dabu, kas veic dzīves rata griešanos (S. *samsāra*; jap. *rinne* 輪廻), jāuzkrāj laba *karma* (jap. *gō* 業).[20]

Budisms uz japāņu prātu iedarbojās visai ekstensīvi, līdz ar to gudrība (S. *prajnā*) un līdzjūtības (S. *karunā*) atklāsme tiek aptverta ar tieši tādu pašu divu aspektu esamības īstenību. Šajā duālajā koncepcijā par dzīvi, budisms aizvēra plaisu, kas bija novērojams starp intelektu un praksi, līdz ar to pilnveidojot cilvēka dabu. Tā noteica esamības holistisko dabu [21] ar tās

---

[16] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p.901

[17] Altruisms - nesavtīga gādība par citiem, gatavība uzupurēties citu labā.

[18] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p.901

[19] Inouye Charles Shirō. Evanasence and Form: An introduction to Japanese culture. New York: Palgrave Macmillan, 2008. p.31 http://www.ebookee.net [skatīts 2010.01. 24.]

[20] Ibid., p.53

[21] Holistiska daba radusies no vārda „holisms" - Uzskats, ka daļa pakārtota veselajam un parādību nevar izzināt, analizējot tās sastāvdaļas. Secinājumus par parādībām var izdarīt tikai kā par vienotiem veselumiem.

savstarpēji identiskiem elementiem, kuri bija izveidojušies no tukšuma koncepcijas (S. *šūnyatā*; jap. *kū* 空). [22]

Heianas periods iezīmējās ar strauju budisma domas izplatīšanos Japānā, taču valstī joprojām spēcīgi bija izteikta no Ķīnas pārņemtā ideoloģija – daoisms un konfūcisms. Tas bija arī laiks, kad japāņi sāka aizstāvēt savas kultūras identitāti, paverot ceļu Japānas budismam Kamakuras periodā. Šajā periodā budisms sasniedza savu attīstības kulminācijas punktu. Pamats, kas tika likts budisma apziņai ir jūtams vēl šodien. Starp budistu skolām visietekmīgākā bija dzen (*zen* 禅) un tīrās zemes (*jōdōshi* 浄土宗) skola. Šo divu, acīmredzami, atšķirīgo skolu līdzāspastāvēšana, jo īpaši, uzskatāmi parāda Japānas izsmalcināto, plaša spektra, elastīgās ētikas pārliecību. Kamēr dzen mērķis ir pašpalīdzīgs, pašdisciplinēts dzīves veids, tad tīrās zemes skola tiecas uz cita palīdzību un atbalstu. Dzen māca izkliedēt ciešanas ar pilnīgu disciplīnas ievērošanu meditējot (jap. *zazen* 座禅). [23] Tīrās zemes skola, savukārt, sāk ar personas stāvokļa ierobežotību. Personai jāatrod mierinājums un galīga glābšana augstākās eksistences sfēras ietveros, kuru var īstenot piesaucot budu *Amida* ar uzticīgu prātu (jap. *shinjin* 信心). Tīrās zemes skolas ceļš parasti ir dievbijīgi apzīmēts, taču svarīgi atzīmēt, ka šīs skolas glābšanas doktrīnas ir nepieciešamas, lai saprastu galveno budisma mācību, ietverot tukšuma vai nebūtības konceptu dzen apgaismībā (jap. *satori* 悟り), kas ir visai cieši iekļauts Japānas modernajā domā. [24] Tātad no dzen tika izgūta pašdisciplīna, savukārt no tīrās zemes skolas, kurai raksturīga īpašība ir paļaušanās uz cita atbalstu ir saskatāma Japānas uz grupu orientētajā sabiedrībā.

Pirms modernisma perioda 1868.g. japāņu tautas apziņai nācās saskarties ar vairākām problēmām, kuru rezultātā tas noveda pie četru homogenizētu domu saplūšanas. Pirmkārt, daoisma un konfūcisma domas apvienošanās šintō, tad budisma un neokonfūcisma piesaiste, un visbeidzot šintō jauninājumi noapaļoja un izveidoja nacionālo tautas apziņu, kas zināma kā *kokutai* 国体 (valsts iekārta (būtība)). Edo perioda beigu posmā *kokutai* tika nodēvēts par samuraju cīnītāju garu *bušidō* (*bushidō*武士道). Samuraju [25] dzīve attēloja individualitātes

---

[22] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p. 902

[23] Nishijima Gudo Wafu. *Japanese Buddhism and the Meiji Restoration*. San-Francisco, California: The American Academy of Religion. November 22-25.,1997.p.10;17
http://www.thezensite.com/ZenEssays/DogenStudies/buddhism_and_meiji.pdf [skatīts 2010.01.23.]

[24] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics.Vol.2.(H-O). London: Routledge, 2001, p.902

[25] *Samurai*, literārā valodā nozīme „tas, kurš kalpo". Kā arī zināms kā *bushi* (武士) („militārie kungi").Termins apzīmē karotāju eliti agrīni modernajā Japānā, kas radās vismaz 10.gs. provincēs un kļuva par valsts vadošo klasi kopš vēlīnajā 12.gs līdz pat 1868.g. Meidži restaurācijai.
No: Japan: An Illustrated Encyclopedia, Kodansha. Otowa, Japan,1993, p.1306

iemiesojumu tajā, ka tie ne tikai bija lojāli un sava amata pienākumu pildītāji, bet no viņiem nemitīgi prasīja arī būt augstsirdīgiem, apzinīgiem, izglītotiem un labdarīgiem.

Šie četri domu virzieni nav stingri nodalāmi, tie pastāvīgi krustojas un daļēji pat pārklājas. Šādas iezīmes, kā tīrība, patiesums, godbijība, cieņa, dabas mīlestība, līdzjūtība un gudrība parasti tiek ietverta visos četros virzienos. Pēc šīs struktūras, lai cik neskaidri tas varētu šķist, ir saskatāma Japānas ētikas daba. [26]

Japāņi nebūt neloloja duālo koncepciju par labo un ļauno, kā galveno dzīves pamatu. Tāpat viņiem nebija priekšstata par grēkiem. Drīzāk viņi vairāk pievērsa uzmanību tādiem jēdzieniem kā sava prāta šķīstībai, nešķīstībai un par izrietošajām sekām nepiemērotai uzvedībai. Pie tam japāņi neatbalstīja „kauna kultu", tā vietā viņiem bija spēcīga vainas izjūta.[27]

Tikumīgas un netikumīgas darbības ir saistītas ar skaistuma un neglītuma konceptiem. Japāņiem vienmēr ir rūpējis skaistums. No agrīnajiem laikiem, viņu jūtīgums un jūtas pret lietu būtību (jap. *nasake* 情け) transformēja skaistuma vērtējumu estētikas darbībās. Tas ir pārpārēm izstrādāts un novērojams dažādos kultūras veidos, sākot ar *haiku* [28] dzeju, līdz pat tējas ceremonijām un cīņas mākslām. Ikviens šāds izpildījums atspoguļo meistara estētisko raksturu. Jauno laiku periodā japāņu filozofs un universitātes profesors Kuki Šūdzō (*Kuki Shūzō* 九鬼 周造, *1888-1943*) uz šo fenomenu atsaucās ar pieredzi *iki* 粋, kas ir estētikas izsmalcinātības darbība – personas augstākās pakāpes estētisks izpildījums. [29]

Kaut arī japāņi aizguva Rietumu idejas un kultūras elementus, ieskaitot eksistenciālismu,[30] nihilismu, [31] fenomenoloģiju, [32] hermeneitiku [33] un pragmatismu, [34] šeit tomēr nevar atrast nevienu tiešu un patiesu Rietumu idejas un domas ieviešanu tradicionālajā Japānā, kāda tā ir Rietumos, jo šī aizgūšana ir balstīta uz *iitokodori* (iitokodori いいとこ取

---

[26] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics.Vol.2.(H-O). London: Routledge, 2001, p.902- 903

[27] Lebra Takie Sugiyama, Lebra P. William. Japanese Culture and Behavior. Honolulu: University of Hawaii Press, 1986, p.19; 26 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.23.]

[28] Haiku jeb haika ir Japānā raksturīga īpaši īsa bezatskaņu dzejas forma, kas sastāv tikai no 17 zilbēm, veidojot 5–7–5 zilbju trīsrindi. Tā kā izjustā mirkļa emocionālā atblāzma tiek ielikta tikai 17 zilbēs, tā ir visai piesātināta.

[29] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p. 903

[30] Eksistenciālisms - Filozofijas virziens, kas galveno uzmanību veltī tam, kā cilvēks kaut ko izlemj pasaulē, kura nav ar prātu izprotama. Pievēršas tādām problēmām kā cilvēka eksistences jēga, viņa attiecības ar dzīvi un nāvi, gribas brīvība u.c.

[31] Nihilisms - vispārpieņemtu morāles normu, principu, tikumisko vērtību, arī sabiedrības dzīvesveida neatzīšana, noraidīšana.

[32] Fenomenoloģija - G. V. F. Hēgeļa filozofiskajā sistēmā — apziņas formu vēsturiskā attīstība kā pasaules gara pašattīstība.

[33] Hermeneitika - filozofiskā mācība par to, kā ar valodas līdzekļu palīdzību vai citādā veidā izskaidrojama (izprotama) cilvēka esamība, vēsture, kultūra un līdz kādai robežai te iespējams izvairīties no subjektivitātes.

[34] Pragmatisms - filozofisks virziens, kas uzskata, ka teorijas vai mākslas jēga ir tās praktiskais lietderīgums. Citiem vārdiem- prakticisms.

り) konceptu, kas nozīmē adoptēt svešas kultūras elementus, pielāgojot savām vajadzībām.[35] Gluži otrādi, Rietumu domas izmantošana ir novedusi pie tā, ka japāņi vēl jo vairāk pievērš uzmanību tradicionālajām idejām un vērtībām. [36]

Izcilais japāņu jauno laiku filozofs Ņišida Kitarō (*Nishida Kitarō* 西田 幾多郎, *1870-1945*) bija daudz apguvis no Rietumu kultūras. Viņš izmantoja Rietumu terminoloģiju un metodoloģiju, taču galveno uzmanību vērsa uz filozofiju, kura bija balstīta uz budisma mācību. Viņa ētikas teorija ietver pieredzes metafiziku, kas koncentrējas uz psiholoģijas būtības. Nišida savu uzmanību vērsa uz gribas un pašapziņas dabu (Jap.val. *jikaku*自覚), kā uz sākumpunktu, kur morāles, estētikas un reliģiskās ticības būtība apvienojas, vai citiem vārdiem saukts par *vietas loģiku* (jap. *basho no ronri* 場所の論理). [37]

Japāņu filozofs Tanabe Hadžime (*Tanabe Hajime*, 田辺 元, *1885-1962*) uzlaboja Ņišidas *vietas loģiku*, ieviešot loģikas paveidus (jap. *shu no ronri* 種の論理), kas pielāgoti dažādu veidu privātiem un sabiedriskiem notikumiem. Kad Tanabes loģika saskārās ar ētikas teoriju, arī tā pievērsās budismam. [38]

Japāņu antropoloģijas pētniece Čie Nakane (*Chie Nakane*千枝中根; *dz.1926*), savukārt, izstrādāja sociālantropoloģijas pamatus cilvēku attiecībām, kas bija balstīti, galvenokārt uz konfūcismu, uz hierarhisko attiecību veidojumu. Viņas redzējums par vertikālā tipa attiecībām Japānas sabiedrībā (*tateshakai no ningen kankei* 立て社会の人間関係) ir visai jauns, salīdzinot ar standarta horizontālajām attiecībām. Tā izskaidro abpusējas personīgas jūtas, kuras iesaistītas vertikālajā sabiedriskajā kārtā, lai nostiprinātu sabiedrisko darbību un atbildību. [39]

Horizontālās attiecības no vertikālajām atšķiras ar to, ka horizontālajās attiecībās, kas pastāv Rietumu pasaulē, netiek tik ļoti uzsvērtas, tā saucamās, priekšnieka – padotā jeb vecākā – jaunākā attiecības. Būtībā tās ir attiecības, kurās ir izteikta sāncensība. Šo sabiedrību atšķirības, pēc autora domām, labi ir pratis pasniegt grāmatas „*Sakuras zars: stāsts par japāņiem un viņu tikumiem un paražām*" [40] krievu izcelsmes autors - Japānas sabiedrības un kultūras pētnieks Ovčiņņikovs, kurš savā darbā Japānas sabiedrības sistēmu salīdzina ar eskalatoru. Ovčiņņikovs liek iedomāties lielveikalu, kur pie eskalatora, kas ved uz augšējo

---

[35] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002, p. 127; 128

[36] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p. 903

[37] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.2. (H-O). London: Routledge, 2001, p. 903

[38] Ibid., p. 903

[39] Matsumoto David. The New Japan: Debuking seven cultural stereotypes. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 2002, p.11-12

[40] „*Sakuras Zars: stāsts par japāņiem un viņu tikumiem un paražām*" 1970.g. apbalvota ar Vorovska prēmiju.

stāvu notiek nikna grūstīšanās, taču šis sīvais cīniņš beidzas jau uz eskalatora pirmā pakāpiena, kuru pēc tam nomaina filozofisks apcerīgums. Autors savā darbā raksta:

„Japāņu dzīvesveidam drūzma pie eskalatora ir raksturīga, var pat sacīt - simboliska aina. Turpat vai kopš bērna kājas japānis pieradis spraukties cauri drūzmai, izmisīgi cīnīties ar saviem vienaudžiem, bet šī cīņa apraujas, tiklīdz viņam izdevies nostāties uz savas karjeras pirmā pakāpiena. Visu turpmāko dzīves ceļu japāņi pielīdzina eskalatoram, tas ir, vienmērīgai gaitai augšup, turklāt ikviens paliek uz sava pakāpiena un saglabā sev pienācīgo vietu." [41]

Antropoloģijas profesors Harumi Befu (別府 春海) uzskata, ka visai analītisks koncepts, kuru varētu izmantot Japānas sabiedrības struktūras objektīvai izpētei ir *seišin* (*seishin*精神) - gars, prāts. Šis jēdziens būtībā attiecas uz indivīda iekšējo esamību, kuram esot pašdisciplinētam, parasti iemanto gara spēku. *Seišin* var saskatīt gan konfūcisma, gan budisma ideālus, kas balstās uz fiziskām darbībām, kā līdzeklis sasniegt garīgo attīstību un harmoniju sevī. Par piemēru var uzskatīt jau iepriekš minēto *bušidō*, tāpat arī kara mākslas piekopšanu, ziedu kārtošanas mākslu, kaligrāfiju u.c., jo visas šīs nosauktās nodarbes to apmācībās un treniņos satur *seišin* .Tādējādi piekopjot *seišin*, var sākt izprast šo aktivitāšu patieso būtību. [42] Befu šo jēdzienu attiecina uz indivīdu, nezinot tā sociālos pienākumus. *Seišin* jau ir daļa no tā, ko viņš izpēta.

Tā kā kultūra ir vēstures gaitā evolucionējošs cilvēku spēju, normu, metožu un apziņu kopums, ar kuru palīdzību cilvēce bez iedzimtības starpniecības aizvien paplašina savas iespējas, jeb šaurākā nozīmē – cilvēku garīgās dzīves un sociālās uzvedības normu sfēra, tad kultūrai ir spēcīga ietekme uz indivīda percepciju, komunikāciju, uzvedību un fiziskām aktivitātēm. Kultūra māca atbilstošu dzīves veidu, mijiedarbojoties ar apkārtējiem. Kultūras zināšanas ietver pieredzi, ticējumus, vērtības, attieksmi, nodomus, hierarhiju, reliģiju, paša priekšstatus, telpas un laika izjūtu, kā arī materiālu objektu uztveri. [43]

Biznesa komunikācijā, piemēram, japāņu darījumu cilvēki izmanto japāņu biznesa ētikas standartus, japāņu biznesa paradumus un paražas, to sabiedriskās un kulturālās vērtības. Lai pārvarētu kultūras barjeras, un izvairītos no stereotipizētiem tēliem, kas rodas komunicējot ar Japānas tautas pārstāvjiem, vai jau ir radusies ar masu mēdiju palīdzību, kā arī

---

[41] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980.105.lpp.

[42] Lebra Takie Sugiyama, Lebra P. William P. Japanese Culture and Behavior. Honolulu: University of Hawaii Press, 1986, p.65-66 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.23.]

[43] Nishiyama Kazuo. Doing Business With Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication. Honolulu: University of Hawaii Press, 2000, p.14
http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

no plašam lasītāju lokam paredzētām rokas grāmatām, rietumniekiem nepieciešams izprast Japānas kultūru, tās pašos pamatos. [44]

1.2. Biznesa ētika un morāle Japānas modernizācijas posmā

„Ētika" visbiežāk tiek attiecināta uz izpētes jomu, disciplīnu, kur lietas, kā pareizs un nepareizs, labs un slikts, tikums un netikums tiek sistemātiski izpētītas. Savukārt „morāle", pretstatījumā ar „ētiku", visbiežāk tiek izmantota, atsaucoties nevis uz disciplīnu, bet gan uz domāšanas veidu un darbību, kas faktiski darbojas ikdienā. Šajā sakarībā morāle izriet no ētikas disciplīnas, līdz ar to biznesa morāle izriet no biznesa ētikas. [45]

Tātad biznesa ētika, kura ir vispārējās ētikas atzars, uzmanību vērš uz ētikas noteikumiem un principiem darījumu vidē. Tā pēta neskaitāmas morāles vai ētikas problēmas, kas var rasties biznesa vidē, vai arī saistībā ar jebkura cita veida īpašiem pienākumiem, saistībām, kas tiek uzliktas personai, kura darbojas biznesa sfērā. [46] Varētu arī teikt, ka biznesa ētika ir indivīda un uzņēmumu morāla uzvedība biznesā, kas cilvēku ikdienā ieņem aizvien nozīmīgāku lomu. [47]

Runājot par biznesa ētiku un biznesu kopumā, būtiski ir pieminēt tādu personību kā Šibusava Eiiči (*Shibusawa Eiichi* 渋沢 栄; *1840-1931*), kurš bija japāņu uzņēmējs, plaši pazīstams kā japāņu modernās industrijas pamatlicējs, vai arī Japānas kapitālisma pamatlicējs.[48]

Šibusava ievērojamākais darbs ir „*Rongo to soroban*" (論語と算盤; *1928*), ko latviešu valodā varētu tulkot kā „*Annāles un skaitāmie kauliņi*". Jāsaka, ka *rongo* saistās ar senķīniešu filozofa Konfūcija (*Kōshi*孔子; *551- 479 p.m.ē.*) sarunām vienā no četru grāmatu krājumiem[49], kas balstās uz morāles normām, kas ir pilnīgi pretējs priekšstatam par peļņas gūšanu. Šis

---

[44] Nishiyama Kazuo. Doing Business With Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication. Honolulu: University of Hawaii Press, 2000, p.15
http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

[45] Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte. Encyclopedia of Ethics. Vol.1. (A-G). London: Routledge, 2001, p.170

[46] Volcox M. W., Mohan Th. O. Contemporary Issues in Business Ethics. New York: Nova Science Publishers, 2007, p. vii; 1 http://www.ebookee.net [skatīts2010.01.24.]

[47] Roth K. John. Ethics: Revised Edition. Vol.1. Hackensack, New Jersey: Salem Press, 2005, p.181
http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

[48] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.43 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

[49] Senķīniešu literārais darbs, kas japāņu valodā tiek dēvēts par *rongo* (*rongo*論語), ir filozofa Konfūcija sekotāju sastādīts aptuveni 5.gs. sākumā p.m.ē.. Tas ir krājums, kas galvenokārt ietver Konfūcija mācību, tā komentārus un ieteikumus, kopā ar dažiem viņa sekotāju izteikumiem.
No: Roth K. John. Ethics: Revised Edition. Vol.1. Hackensack, New Jersey: Salem Press, 2005, p.305
http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

darbs nav akadēmisks traktāts, bet gan viņa paša personīgo domu un uzskatu apkopojums, ko ieguvis pieredzē, darbojoties biznesa sfērā. Šodien lasot šo grāmatu, kura pirmo reizi tika izdota gandrīz vai gadsimtu atpakaļ, ir joprojām svaiga tās būtībā un idejās. Grāmata sastāv no desmit nodaļām, zem sekojošiem virsrakstiem: 1. Dzīves moto; 2. Galamērķis un pētījumi; 3. Veselais saprāts un paražas; 4. Taisnīgums un labklājība; 5. Ideālisms un māņticība; 6. Raksturs un kultivēšana; 7. Skaitīkļi un vara; 8. Uzņēmējdarbība un *bušidō*; 9. Izglītība un empātija; 10. Veiksme, neveiksme un liktenis. [50]

Šie minētie temati norāda uz to, ka grāmata ir saistīta gan ar filozofiju un ētiku, gan arī peļņas gūšanu. Protams, grāmatas galvenā doma ir saskaņot taisnīgumu ar peļņas gūšanu.

Šibusava savā grāmatā raksta:

„Mūsdienu morāles normu pamati varētu tikt attiecināti uz grāmatu krājumu, kas pazīstama kā „Rongo", kas ietver Konfūcija vārdus un rīcību, ko sastādījuši viņa sekotāji. (Ārēji) šai grāmatai nav nekā kopīga ar (peļņas gūšanu, kura simbolizēta ar instrumentu) skaitīkļiem, taču esmu pavisam pārliecināts, ka skaitīkļi ir pilnībā savienojami ar „Annālēm", kuru patieso vērtību var noteikt ar skaitīkļiem. Attiecības ar „Annālēm" un skaitīkļiem vienlaikus ir gan attālas, gan ciešas. Uzskatu, ka bez spēcīgas motivācijas, nav iedomājama labklājības uzlabošana. Līdzīgi, cilvēkiem tiecoties pēc abstraktām teorijām, nebūs iespējami rast patiesību. Šodien mūsu uzdevums nav tikai iegrožot patvaļīgo valdības un militāro spēku varu, bet arī attīstīt biznesu. Bez biznesa attīstības mums nekad neizdosies sasniegt labklājības uzplaukumu valstī. No otras puses, valsts labklājība nepastāvēs ilgu laiku, ja neievērosim labvēlības un taisnīguma morāles principus. Šodien mūsu neatliekamais uzdevums ir apvienot „Annāles" ar skaitīkļiem."[51]

Šajā sakarā Šibusava interpretēja konfūcismu tā, lai apmierinātu mūsdienu prasības, kas bija pilnībā pretējas Ķīnas konfūcismam. Tā rezultātā viņš darināja jaunu terminu *shikon shōsai* 士魂商才, ko burtiski varētu tulkot, kā samuraja gara (*bušidō*) apvienošana ar lieltirgotāju talantu biznesā, un šis talants tiek attiecināts uz mūsdienu organizatoriskām spējām. Šibusava piezīmēja:

„Sugawara Michizane ir ieviesis visai interesantu terminu Wakon kansai 和魂漢才 *(japāņu gars, ķīniešu talants.)*

Es atbalstu shikon shōsai (izglītotības gars, komerciāls talants). ...Lai sasniegtu sabiedrības cieņu, jāseko bušidō, taču, ja kāda persona iesaistās biznesā, sekojot bušidō, nepiekopjot tirgotāja talantu, būs noteikti lemts bojāejai, ciešot neveiksmi. Lai attīstītu

[50] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.46 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13]
[51] Ibid., p. 46- 47

izglītotības garu, personai ne tikai daudz jālasa grāmatas, bet arī jāseko vienai šo četru grāmatu morāles priekšrakstiem. Tad izskan jautājums, kā persona var attīstīt tirgotāja talantu? Arī tirgotāja talantu var attīstīt, sekojot „Rongo". Nodarbošanās ar tirdzniecību bez morāles pamatiem robežojas ar krāpšanu un diletantismu. Tās ir viltus izdarības, sofistika, nevis patiešām izcils tirgotāja talants. Personai, kura vēlas iegūt patiesu tirgotāja talantu, jāmācās no „Annālēm". [52]

Šibusava vēlme un reizē mērķis bija, lai jaunajiem uzņēmējiem piemistu gan zināšanas biznesā un ekonomikas jomā, gan biznesa ētikā. Piemēram, Konfūcijs par labklājību un labsirdību sacījis:

„*Tas, ko cilvēks vēlas ir bagātība un pagodinājums. Ja tie nav iegūti pareizā ceļā, pie tiem nevajadzētu pieturēties. Tas, pret ko cilvēks izjūt nepatiku ir nabadzība un zemais stāvoklis sabiedrībā. Ja viņi dod ienākumus pareizā ceļā, no viņiem nevajadzētu izvairīties.*"[53]

Šis izteiciens ir konsekvents ar *bušidō* pamata priekšstatiem, piemēram, taisnīgumu, godīgumu un augstsirdību. Tāpat konfūcisma ideja par to, ka nabadzībai un zemam statusam nekad nevajadzētu atvairīt cilvēku no pareizā ceļa, ir visai līdzīga *bušidō* priekšstatam par to, ka kareivim nekad nevajadzētu bēgt no sava ienaidnieka. Pie tam, konfūcisma ideja, ka cilvēks nekad nespēs patiesi izjust bagātības, ja tās netiks iegūtas pareizā ceļā, ir tieši tāda pati, kā *bušidō*, kur tiek teikts, ka personai neklājas pieņemt pat ne sīkāko naudas vienību, ja tā iegūta nepareizā veidā. [54]

No Šibusava darba var secināt, ka vēlīnajā Tokugavas periodā un Meidži reformāciju laikā bijušas divu veida konfūcisma ideoloģijas pārveidošanas. Pirmā bija paredzēta, lai pārveidotu uz konfūcisma pamata balstīto *bušidō*, ar mērķi izveidot to, kā tautas tikumisko pārliecību, jeb citiem vārdiem sakot - morāles normu, principu un ideālu kopumu, kas būtu pamatā sabiedrības tikumiskajai pārliecībai, kas virzītu indivīdu darbību, ar kuru palīdzību varētu spēcināt Japānas kapitālistisko sistēmu.

Par to izteicies arī bijušais Japānas *Kōyō Wa* bankas priekšsēdētājs un pēc Otrā pasaules kara laika biznesa līderis *Irobe Yoshiaki:*

„*Tradicionālais japāņu morāles kods Tokugavas un Meidži periodā nenāca ne no budisma, ne no kristietības, bet tikai un vienīgi no konfūcisma. Japānas pilsoņu tikums, kas atklājas darbā „Kyōiku chiyōku go" („Izglītības ceļvedis") skaidri norāda uz konfūcisma ietekmi. Reliģiskais koncepts par Dievu konfūcismā neeksistē, un kopš viduslaikiem, japāņu*

[52] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.47 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
[53] The Analects of Confucius. Book IV, „Li Jen", Chapt. Vol.1., p.1 http://www.confucius.name/analects/book-04/page-01.html [skatīts 2010.01.24.]
[54] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.47 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]

vainas izjūta ir parādījusies kā atspoguļojums konfūcismam. ...Konfūcisms kļuva par japāņu sabiedrisko normu pamatu, iespaidojot bušidō. Skolas Edo un Osakā, kā arī visas slavenās haņ skolas daimyō apkaimēs veicināja konfūcisma annāles mācību. Starp konfūcisma sekotājiem bija jauni biedri no samuraju ģimenēm, kuri dabīgi cienīja seno ķīniešu morāles priekšrakstus. ” [55]

Savukārt, otra konfūcisma ideoloģijas pārveidošana Japānā saistās ar Džu-Si neokonfūcismu, ko vislabāk var saskatīt autora *Y.Chio, Meicho* darbā „*Sono hito to jidai – seieinhyakuwa*” :

„*Šibusava teorija ir radīta, lai apvienotu to, ko tradicionāli uzskata par pretēju morālei un ekonomikai. Šibusava uztvere par Konfūcija „Sarunas” - Rongo mūsdienās meklē formālistiska konfūcisma transformāciju, kas pārstāvēta Džu-Sji skolā. Šibusava domas par uzņēmējdarbību noliedz ideju, ka bizness bijis tīrs peļņas gūšanas plāns. Viņš uzskatīja tirdzniecību un rūpniecību par vitāliem mūsdienu biznesa komponentiem. ...Viņš nedievināja Konfūciju, bet īstajā pasaulē meklēja konfūcisma klātesamību. Tādējādi, konfūcisma gars varētu sniegt zināšanas caur mācībām.* ” [56]

Šibusava atbalstīja Konfūcija „Rongo”, lai uzsvērtu taisnīgumu. Viņš atbalstīja skaitīkļus, lai rastu labumu. Šibusava karjera bija saistīta ar rietumos piekopto biznesa praksi, līdz ar to Šibusava ierosināja iekļaut *kankon* 漢魂 (ķīniešu gars) pārveidošanu *wakon* 和魂 (japāņu garā) un tad to apvienot ar rietumu zināšanām.[57]

Šeit uzmanība būtu jāpievērš tam, ka japāņi vienmēr ir pastāvējuši par japāņu gara saglabāšanu. Viņi var pārstrādāt, pastiprināt, vai pielāgot to, taču nekad to pilnībā neatstāts, piemēram, par labu vesternizācijai.

Šibusava pūlēm pārveidot, vai piešķirt jaunu interpretāciju konfūcismam ir vairākas manifestācijas. Pirmkārt, Šibusava attālinājās no politikas sfēras un sniedza konfūcismam jaunu ekonomikas interpretāciju, liekot pamatus mūsdienu biznesa ētikai. [58]

Otrkārt, Šibusava laikā, konfūcisma galvenais virziens bija Džu-Si skolas vadīts, taču Šibusava, tā teikt, izveidoja jaunu, uz konfūcisma balstītu, ideoloģisko domu. Citiem vārdiem sakot, viņš to pārstrādāja un attiecināja uz ekonomiku, kas kļuva par vadošo principu mūsdienu biznesā. [59]

---

[55] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.50 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
[56] Ibid., p.51- 52
[57] Ibid., p.52
[58] Ibid., p.51
[59] Ibid., p.52

Treškārt, savā darbā „*Annāles un skaitāmie kauliņi*" Šibusava centās interpretēt viņa personīgo pieredzi, viņa kontaktus, un novērojumus Rietumos. Šibusava veiksmīgi prata savienot tradīcijas ar jauninājumiem. [60]

Visbeidzot, Šibusava uzskatīja, ka „*Četras grāmatas*" bija vērstas vairāk uz starppersoniskām attiecībām, bet ne tik ļoti kā par pašiem indivīdiem. Viņš uzskatīja, ka biznesa garam jānāk no pašas tautas kultūras un sabiedriskajiem noteikumiem. [61] Pie tam, mūsdienās Japānā šo trīs komponentu - *kankon, wakon un yōsai*洋才 (rietumu spējas) apkopojums joprojām tiek plaši pielietos.

[60] Durlabhji Subhash. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993, p.52 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
[61] Ibid., p.53

2. SABIEDRĪBAS STRUKTŪRA

2.1. *Tate šakai* - vertikālā hierarhijas struktūra sabiedrībā

Cilvēku attiecības Japānā ir balstītas uz vertikālām vai uz priekšnieka-padotā attiecībām, ko dēvē par *tate šakai* (*tate shakai* 立て社会） - *vertikālo sabiedrību*. Šai sabiedrībai raksturīgs hierarhisks dalījums, un noteiktas attiecības starp indivīdu un grupu. Tā ir attiecību pazīme, kas ir ne tikai japāņu darījumu cilvēku etiķetes un ētikas pamatā, bet arī japāņu uzvedības pamatā.

Frāze *vertikālā sabiedrība* pirmo reizi tika minēta japāņu sociālantropoloģijas profesores Čie Nakane (*Chie Nakane*千枝 中根； *dz.1926*) jau iepriekš minētajā grāmatā „*Tate shakai no ningen kankei*", ko latviešu valodā varētu tulkot kā „*Cilvēku attiecības vertikālā tipa sabiedrībā*".[62]

Profesore Čie saskata šīs priekšnieka-padotā attiecības kā Japānas sabiedrības struktūru, kura ir balstīta uz egocentrisku stāvokli, kā sākotnējais pamats valsts sabiedriskai iekārtai, kas ne tikai izveido attieksmi un uzvedību, bet arī aptver visu pārējo, kā: raksturu, personību, profesiju, spējas un sasniegumus. Ja to visu kategorizētu pēc priekšnieka-padotā struktūras, tad tā būtu tikai sabiedrības viena puse, taču otra puse sniedz spēcīgu impulsu Japānas sabiedrības vidū, lai solidarizētos ar grupām, kas ir to aktivitāšu un interešu pamatā. Japānas kultūrā abiem šiem veidiem - kategorizēšanai un grupēšanai, kā sabiedrības un ekonomikas mehānismiem ir izveidojušās savas saknes. Jau no seniem laikiem Japānas sabiedrība tikusi sadalīta noteiktās kārtās, klanos un grupās, kuras tika noteiktas pēc ieņemamā amata. Ikviena no šīm kategorijām, kā arī ikviens tās biedrs tika kategorizēts pēc vertikālas skalas, sākot ar pašu zemāko strādnieku (ar paša necilākā darba darītāju), pamazām virzoties uz augšu līdz to tiešam priekšniekam, ciemata, vai pilsētas galvai, klanu vecākā un galu galā nonākot pie paša imperatora. [63]

Feodālās Japānas laikā (līdz 1868.g.) uzņemšana šajās grupās notika, galvenokārt, pārmantotības ceļā, un tās bija stingri noslēgtas, kas nozīmē to, ka indivīds parasti varēja sevi padarīt labāku tikai viņa paša grupas ietvaros.

---

[62] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.22
[63] Ibid., p.23

Ar Tokugavas valdības gāšanu 1868.g. un sekojošiem industrializācijas pirmsākumiem, abas, klanu un pārmantotības ceļā iegūtās, klašu sistēmas tika iznīcinātas. Nākamajās dekādēs Japānas sabiedrība saskārās ar lielām pārmaiņām, kur rūpniecības uzņēmumi, kā arī valdības birokrātisms nomainīja un aizstāja tradicionālo klanu ekonomikas un politikas funkcijas. Šajā jaunajā, brīvajā situācijā grupēšana un kategorizēšana pēc indivīda statusa tika nomanīta pret citu veidu, proti, pēc pirmdzimtības tiesībām, izglītības un ienesīgiem panākumiem tirdzniecībā. Būtībā, ne priekšstats, ne vertikālo priekšnieka-padotā attiecību mehānisms cilvēku vidū nebija mainījies, tikai tagad tas tika pārveidots. [64]

Japānā, laika posmā no 1192-1868.g., šis priekšnieka-padotā princips lielākoties tika izpausts biznesa kontekstos ar tādiem terminiem, kā *ojabun* (*oyabun* 親分), ar ko šeit tika apzīmēts „priekšnieks", „darba devējs" vai arī „speciālists", un *kobun* (*kobun*子分), kas nozīmē „sekotājs", „padotais" vai „darbinieks". Tātad *ojabun* varēja būt gan veikala, fabrikas, restorāna īpašnieki; kompānijas īpašnieki, politiskas organizācijas u.c.. Viņu darbinieki vai sekotāji bija *kobun*. Šeit jāatzīmē, ka *ko* (*ko* 子) nozīmē „bērns", toties *oja* (*oya*親) – „sencis", kas norāda uz šo vārdu blakus nozīmi. [65]

Ojabun un *kobun* bija ilgi pastāvoša attiecību sistēma jau kopš agrīniem laikiem. Bieži vien visai personīgas, iekļaujot elementus no tēva - dēla, skolotāja - mācekļa, kunga – verga attiecībām. Saistībā ar šo stingro saikņu dabu, katra *ojabun-kobun* grupa funkcionēja, kā viena vesela vienība, kopā ar šīs grupas biedriem un ģimenēm, esot vienai ar otru cieši sasaistītām. Līdz ar to, šai sistēmai bija stabilizējoša iedarbība gan uz sabiedrību, gan politiku, gan arī uz ekonomiku. Tāpat šī sabiedriskā sistēma bija iedarbīgs līdzeklis amatprasmes un biznesa tehnisko zināšanu nodošanai no paaudzes paaudzei. [66]

Tādā veidā šī sistēma stabilizēja sabiedrību, taču šāda sistēma arī apslāpēja tos cilvēkus, kuriem bija patiess talants un ambīcijas, jo viņi neuzdrošinājās sacensties ar saviem skolotājiem, vai statusa ziņā augstākām personām un citiem līdzīgi saistītiem faktoriem. [67]

Pieņemsim, ka Japānā māceklis, kurš pašsaprotami ir daudz jaunāks par skolotāju, visiem spēkiem cenšas noliegt skolotāja teikto, uzskatot to par nepareizu, aplamu. Būtībā tā ir necieņas izrādīšana, jo tiek uzskatīts, ka gados jaunākie nav tik kompetenti kādā konkrētā jomā, tāpēc, ka viņiem vēl nav uzkrātas pietiekamas zināšanas, kā arī nav pietiekamas dzīves pieredzes. Atšķirībā no Japānas, kur šāda veida uzvedība tiek uzskatīta par nepiedienīgu, Rietumu pasaulē, jo īpaši, Amerikā, šāda veida prakse tiek plaši pielietota.

---

[64] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.23
[65] Ibid., p. 23
[66] Ibid., p. 24
[67] Ibid., p. 24

Analizējot iepriekšminēto piemēru, jāsaka, ka būtībā šādā situācijā šīs *ojabun-kobun* attiecību saiknes tiek pārrautas, līdz ar to pazaudējot vis pastāvošo harmoniju (*wa*), kas kā jau vairakkārt tika minēts, japāņu visās dzīves sfērās ieņem nozīmīgu vietu.

Ojabun-kobun sistēma ir joprojām dzīva un pastāv Japānā arī šodien, kaut arī tā nav oficiāli kā tāda attēlota. [68] Šeit var minēt piemēru, ka daudzos veikalos un darba grupās, arī gangsteru grupējumos pret to priekšniekiem joprojām tiek izrādīta cieņa, attiecoties, kā pret *ojabun*, bet darbinieki, vai grupu biedri uzvedas attiecīgi, kā *kobun.* Līdzīgi, šāda veida struktūra ir novērojama arī japāņu filmās.

Rezultātā, pret ģimeni, kopienu, firmu u.c. jāizturas ar bezgalīgu un bezierunu uzticību, kas nozīmē to, ka cilvēkam obligāti jāpakļaujas gados vecāko un augstākstāvošo gribai, pat ja tiem nav taisnība, pat ja tie rīkojas pret taisnību.

Mūsdienu Japānā šīs priekšnieku-padotā attiecības pašiem japāņiem, vai arī viņu kultūras pārzinātājiem bieži vien liekas acīmredzams, bet tiem, kas par to neko nezina, ir grūti saprast, kas un kā, un tās attiecības modeli īsti nemāk saskatīt.

2.2. *Senpai-kōhai* – vecākā-jaunākā attiecības

Mūsdienās vertikālā tipa sabiedrībā priekšnieka-padotā koncepts ir visbiežāk pieminētākais gan biznesa, gan izglītības jomās ar šādiem terminiem, kā *kōhai* (*kōhai* 後輩) (jaunākā paaudze, izrietot no konteksta – arī jaunākais, padotais) un *senpai* (*sempai*先輩) (vecākā paaudze, atkarībā no konteksta – arī vecākais, augstākstāvoša persona). Protams, ir arī vārds, kas raksturo vienādu statusu, kā *dōrjō* (*dōryō* 同僚), taču tas tomēr tiek izmantots daudz retāk, jo tomēr pastāv kādas lietas, kas padara vienu personu, pakāpes ziņā, augstāku, vai zemāku attiecībā pret otru personu. Vienlīdzīgas biznesa partnerattiecības Japānā ir patiesi neparastas, jo indivīdi, kuri var darboties kopā vienlīdzīgā statusā, ir retums. [69]

Savukārt Konfūcijs savā darbā *„Četras grāmatas”* šāda veida, vecākā-jaunākā jeb priekšnieka-padotā, attiecības raksturojis:

„*Attiecības starp augstākstāvošo un starp zemākstāvošo personu ir kā attiecības starp vēju un zāli. Vējam pūšot, zālei jāsaliecas.*” [70]

---

[68] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.24
[69] Ibid., p.25
[70] Saha Arunoday. *Basic Human Nature and Management in Japan*. Emerald Backfiles, 2007, p. 10 www.emeraldinsight.com [skatīts 2010.01.18.]

Senpai-kōhai attiecību pamatā ir izglītības, ekonomiskais, kā arī laika faktors. Tas, jo īpaši, ir vērsts uz skolā gājējiem, absolvēšanas gadu, iegūto izglītības līmeni, kur šī pieredze saistās ar kādas citas personas pieredzi; ar uzņēmumu, kurā indivīds strādā, laika periodu, kāds tur pavadīts, un visbeidzot ar personas vārdu un pakāpi. Savukārt priekšnieka-padotā attiecības attiecas sevišķi uz indivīdiem vienas un tās pašas skolas, vai uzņēmuma ietvaros, jeb citiem vārdiem - tiem, kuri apmeklējuši vienu un to pašu skolu, un strādā vienā un tajā pašā uzņēmumā. Statuss, kas iegūts mācoties kādā prestižā universitātē, un pēc tam strādājot vienā no vadošajām kompānijām, vai valsts iestādēm, sniedz vispārēja sabiedrisku statusu, nemaz nerunājot par labi nodrošinātajiem ienākumiem.

Kaut arī indivīds, kurš, piemēram, absolvējis X skolu, tagad strādā Y kompānijā un ir ieguvis Z pakāpi, pēc organizatoriskās hierarhijas, indivīds nav spiests izturēties pakļāvīgi saskarsmē ar kādu citu indivīdu, taču tas tiks darīts situācijās, ja būs zināms otras personas raduraksti, vai statuss, kas ir augstāks par konkrētās personas statusu. [71] Tādā veidā, Japānā uz izglītību/darbu balstītā priekšnieka-padotā sistēma skar ikvienu indivīdu.

Savukārt uz jautājumu, kas slēpjas aiz šīs sistēmas struktūras, un kas ir galvenais, atbildi varam meklēt *katagaki* (*katagaki* 肩書き), vai „ierindošanā". It viss un ikviens saskaras ar klasificēšanu, vai nu skolā, vai kādā uzņēmumā, kurā strādā. Piemēram, skolā tā saistās ar izglītību, uzņēmumā ar darba stāžu un citiem līdzīgiem faktoriem, kas kaut kādā veidā ierindo darbiniekus, un visbeidzot sakarā ar spējām labi saprasties ar citiem.

Būtiski ir pieminēt, ka pateicoties konfūcisma ietekmei, Japānas biznesa kultūrā un arī sabiedriskajā dzīvē svarīgi ir izrādīt cieņu vecāka gada gājuma biedriem. Vecums un darbinieka pakāpe ir spēcīgi savijušies. [72] Par būtisku piemēru saistībā ar biznesa sfēru varētu minēt, piemēram, ja Japānā, darbinieks, kurš ilgstoši un uzticīgi strādājis kādā kompānijā, saņem augstāku atalgojumu par jaunatnācēju, darot gandrīz vai tādu pašu darbu, ko jaunpienācējs, tad Rietumu kultūrā- pārsvarā Amerikā, būs pretēji. Jaunatnācējam atalgojums būs augstāks, un visai iespējams, ka kompānijā daudzos gadus strādājošo darbinieku atvaļinās no amata, dodot priekšroku jaunai personai. Tas tādēļ, ka Amerikā netiek izrādīta tāda cieņa pret gados vecākiem ļaudīm, kā Japānā. Amerikāņi uzskata, ka ļaudis, gados jaunāki, ir daudz enerģiskāki, līdz ar to darba ražīgums būs daudz produktīvāks, savukārt Japānā tiek izrādīta cieņa pret personu, kura, kā jau minēju ir vecāka. Vēl jo vairāk, tiek cienītas personas, kurām piemīt lielāka dzīves pieredze, kas Japānā tiek augstu vērtēts.

---

[71] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.25

[72] Gorril R. Jodie. Intercultural Communication. Communicaid Group Ltd., 2007 http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/culture-for-business-and-management/doing-business-in/Japanese-business-and-social-culture.php [skatīts 2010.01.21.]

Pie tam, kad pieaudzis japānis kādu uzrunā kā *sensei* (*sensei*先生) [73], tas netieši norāda uz īpašiem pienākumiem un pastāvošām atšķirībām. Šāda veida rīcības pamati redzami jau japāņu skolas gaitās. Sākot jau ar pirmo klasīti ikviens skolēns iepazīstināts ar ētikas pamatiem, kuras sasaucas ar konfūcisma vērtībām - t.i. cieņas un godbijības izrādīšanu pasniedzējiem un vecākiem. [74] Ieviešot šādus standartus, tiek izstrādāta stingra paļaušanās uz morāli un disciplīnu, taču nav tādu noteikumu, kas noteiktu, kā indivīdam jārīkojas konkrētā situācijā, līdz ar to viņi cenšas atbilstoši uzvesties esošajā situācijā, taču tas liek uzdot jautājumu, - kā japāņi apgūst šo pareizo uzvedību?

Rietumnieki parasti ir pārsteigti un reizē izbrīnīti, par to, cik ierobežotas ir japāņu uzvedības normas, kas liek mums domāt, ka it visam ir „pareizā pieeja". Pirmkārt, šeit atspoguļojas *šikata* (*shikata*仕方), vai citiem vārdiem, veids, kā veikt biznesu, kas rada kultūras ieprogrammēšanu. *Kata* (*Kata* 方) šeit ir pareizs veids, modelis it visam, pat darbībām, kuras ir idiosinkrātiskas [75] Rietumos, kā ēšana, rakstīšana un lasīšana. [76]

Otrkārt, japāņu mācību sistēma ir balstīta uz iegaumēšanu, un parasti tādi priekšmeti kā matemātika un ķīmija tiek mācīti, balstoties uz abstraktu jēdzienu noteikumu kopumiem. Tomēr šis pareizās uzvedības mācīšanās paņēmiens tiek pielīdzināts modelim, vai prototipam.

Par tādu prototipa piemēru varētu minēt cīņu mākslas apgūšanu. Rietumos, parasti cīņu mākslas grāmatas un video ieraksti ir sadalīti pa soļiem, sīki tos aprakstot, un parādot, kā pareizi kombinēt. Gluži pretēja pieeja ir japāņiem, ko varētu saukt par holistisku pieeju. No japāņu iesācēja tiek sagaidīts, ka viņš precīzi un uzcītīgi imitēs *sensei* jeb pasniedzēja kustības, kaut arī *sensei* reti kad visos sīkumos izskaidro veiktās darbības. Šeit māceklis neapgūst diagrammas, neseko pārbaudes punktiem, bet gan vienkārši cenšas atdarināt. Tā rezultātā, atdarinot pasniedzēja darbības, māceklis iegūst prasmju intuitīvu izprašanu. *Sensei* šeit arī simbolizē japāņu vērtības un tikumus. *Sensei* ir gan fizisks, gan garīgs modelis, ko māceklis atdarina. [77]

Atdarināšana sākas jau bērnībā, kad bērni apgūst pienācīgu uzvedību, imitējot savus vecākus. Kad bērni nonāk skolas solos, skolotāji kļūst par pareizas uzvešanās modeli, kas arī ir viens no iemesliem, kāpēc pedagogi Japānā bauda daudz augstāku statusu sabiedrībā, nekā citviet pasaulē.

---

[73] *Sensei* (先生) – skolotājs, pasniedzējs, attiecībā uz skolēniem un studentiem.
[74] Christopher Robert. The Japanese Mind. New York: Random House Publishing, 1984, p. 82
[75] Idiosinkrātisks – uzvedības vai struktūras raksturīga pazīme, kas ir sevišķa indivīdam, vai grupai.
[76] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.41
[77] Ibid., p.42

Savukārt, kad indivīds nonāk darbavietā, darbinieks kā ideālu modeli uztver savu priekšnieku, no kura apgūst pareizo veidu darījumu kārtošanā kompānijas ietvaros. [78]

Kā šajā tekstā var noprast, jauna darbinieka *kōhai* gadījumā, vecākais *senpai* šeit darbojas kā padomdevējs, kurš ir modelis jaunajam darbiniekam.

Senpai-kōhai attiecību mērķis ir iemācīt jaunpienācējam pareizu uzvedību, darbojoties ar augstākstāvošu personu; būt jūtīgam, lai kompānijā valdītu cilvēciskas attiecības, un visbeidzot, lai veiktu darījumus kompānijā. Rezultātā, japāņu socializācija veicina darbinieka prasmes uztvert, ko citi no viņa sagaida. [79]

Biznesa pasaulē, līdzīgi kā vairums profesijās, indivīda statuss nosakāms aiz viņu vārda pievienotā piedēkļa, piemēram, iepriekš minētais *sensei* – pasniedzējs; *čō* (*chō*長), kas apzīmē priekšnieku, vai līderi. Šāda veida pakāpes apzīmējumi nosaka konkrētas kompānijas, vai iestādes statusu, kuros indivīdi, jeb konkrētāk, darbinieki tiek iedalīti pakāpēs. Pie tam, jo augstāku pakāpi ieņem uzņēmējs, jo augstāks būs ikviena šīs iestādes darbinieka statuss. [80]

Galvenokārt japānis, kā indivīds, pirmkārt ir nobažījies par sevi saistībā ar savām attiecībām grupā, jo piederība kādai grupai ir ļoti svarīga Japānas kultūrā. Japānas kultūrā itin visam ir sava vieta un viss vienmēr ir kaut kam secīgi pakārtots. Ikvienam japānim ir sava vieta sociālajā grupā, institūcijā, vai vienkārši sabiedrībā. Viņu identitāte nav nodalāma no ģimenes, radiniekiem, skolas, darbavietas, vai sabiedrības. Drīzāk tā ir daļiņa, kur viņš ir piederīgs pie kādas grupas, kā tās loceklis. Tam tiek piešķirta īpaša loma, kas dzīves laikā jāpilda, attiecīgi pie kuras sociālās grupas ticis pieskaitīts, un kāds ir ieņemamais amats. Tāpat savu lomu spēlē indivīda personiskā dzīve, piemēram, problēmas ģimenē, var ietekmēt tā statusu, situāciju darbā un skolā, kā arī attieksmes izmaiņu no apkārtējiem. Problēmas ar kādu no ģimenes locekļiem var pat būt par iemeslu atlaišanai, pat tad, ja konkrētam darbiniekam ar to nav bijis tieša sakara. Vienkārši iemesls, ka tas var sabojāt viņa paša reputāciju, vai pēc darba devēja domām – firmas reputāciju.

Visbeidzot, lai apgūtu pareizas uzvedības normas, indivīdam to metodes tiek ieaudzināts kopš bērnības, taču tam pieaugot un nonākot biznesa vidē, indivīds tās vēl jo vairāk izkopj, attīsta un papildina. Tas parāda to, ka šāds uzvedības normu apgūšanas veids jau ir ieaudzināts no bērna kājas, un tas nav apgūstams ar labas uzvedības un manieru grāmatu palīdzību, kas raksturīgs Rietumu pasaulē.

---

[78] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.42

[79] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 43

[80] Ibid., p. 26

2.3. *Tatemae*, *honne* un *amae* nozīme attiecībās

Koncepts *tatemae* (*tatemae* 建前, 立前) un *honne* (*honne*本音), kā arī *amae* (*amae* 甘え) manifestācija, varētu tikt nodēvēts par Japānas jiņ un jan [81] simboliem. Tie tiek nemainīgi izmantoti kopā, un spēlē lielu lomu japāņu dzīvē, visās tās sfērās. *Tatemae*, kas tēlaini nozīmē kāda „seju" vai „fasādi", galvenokārt tiek izmantota, lai slēptu savas patiesās domas, vai nodomus. Savukārt, honne, burtiski nozīmē „patiesā balss", un ir attiecināma uz indivīda patiesajiem nodomiem.[82] Tāpat to dēvē arī par „sirds valodu". [83]

Īstenībā šis konceptu pāris tiek izmantots dažādos kontekstos, gan sabiedriskā, gan biznesa, vai politiskā jomā. Šo pretstatu principi tiek izmantoti, lai maskētu patiesību, vai situācijas realitāti, kas varētu būt apgrūtinoša, vai mulsinoša to publiski izsakot. Šāda veida situācijas varētu iedalīt vairākos līmeņos, piemēram, nekaitīgā, kuras aizsargā indivīda personīgo godu, cenšoties izlikties, piemēram, ka indivīds priekšroku dod vecam automašīnas modelim, kur patiesība ir tāda, ka indivīds vienkārši nespēj finansiāli atļauties jaunāko automašīnas modeli.

Šāda veida uzvedība ir izplatīta vairums sabiedrībās, taču Japānā tā tiek īpaši piekopta, pievēršot tai lielu uzmanību jebkura veida saskarsmē. Ārzemju biznesmeņi, politiķi un diplomāti, nezinot šādu raksturīgu pazīmi, bieži nonāk neizprotamās situācijās. [84]

Iespējams, ka biznesā *tatemae* un *honne*, visbiežāk tiek pielietots, lai noklusētu dažāda veida kļūdas, neveiksmes. Otrkārt, lai maskētu nodomus, kas varētu šķist neizdevīgi, ja tos minētu atklāti. Par *tatemae/honne* piemēru varētu uzskatīt situāciju, kur kādas kompānijas prezidents, vai tā vietnieks, uz vienu no kompāniju filiālēm nosūta direktoru, lai to pārvaldītu, sakot viņam, kā arī publiski paziņojot, ka tikai šī konkrētā persona ir spējīgi paveikt esošo uzdevumu, kur patiesais nodoms, kas zem tā slēpjas ir ideja, lai izvairītos no iespējamās sāncensības. [85]

---

[81] Ķīniešu filozofijā šie koncepti- jiņ un jan (*yin*陰*; yang*陽) var tikt traktēti dažādi: kā sievišķais un vīrišķais; tumšais un gaišais; siltais un aukstais. Precīza un vienota tulkojuma šiem terminiem nav, taču šajā kontekstā tie nosaka dabisku pretmetu mijiedarbību ritēšanu.

[82] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.19

[83] Kato Hiroki, Joan S. Kato. Understanding and Working with the Japanese Business World. Englewood, New Jersey : Printice Hall, 1992, p. 22

[84] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 20

[85] Ibid., p. 20

Neņemot vērā harmonijas *va* noteikumus, kas tiks sīkāk pētīts nākamajā nodaļā, teikts, ka panākt harmoniju var pat ar maldīgumu, līdz ar to japānis, kurš neprot pakļauties *tatema/honne* uzvedības noteikumiem, būtībā ir izstumts no sabiedrības. [86]

Ārzemniekiem, kuri nav pieraduši pie šāda japāņu uzvedības paveida, ir divtik grūti saskatīt lietas, kuras saistās ar *tatemae*, un vēl jo plašāk pazīstamās japāņu tieksmes atstāt lietas nepateiktas. Šī tieksme nepateikt lietas līdz galam var būt saistīta ar situācijām, lai izvairītos no iespējami negatīva atbalsojuma, un arī lai izvairītos no pārsteidzīga sprieduma sniegšanas utt. [87]

Pēc japāņu psihiatra un psihoanalītiķa Doi Takeo (*Doi Takeo* 健郎 土居*; dz.1920-2009*) domām, šī tradicionālā Japānas sabiedrības struktūra patiesībā ir izveidojusies no *amae*. [88] *Amae* ir lietvārda forma no nepārejošā darbības vārda *amaeru*, kas nozīmē „paļauties un pieņemt citu labvēlību". [89] Šim vārdam ir tāda pati sakne kā īpašības vārdam *amai*甘い, kas nozīmē „salds". Saistībā ar to, *amaeru* ir izteikta piemīlības sajūta, ko galvenokārt izmanto, lai raksturotu bērna attieksmi, vai uzvedību vecāku klātbūtnē, jo sevišķi, mātes klātbūtnē. Tāpat šo vārdu var izmantot, lai aprakstītu divu pieaugušo attiecības, kā arī attiecības starp vīru un sievu, vai pasniedzēju un mācekli.

Amae būtībā ir kā balsts, ap kuru vijas japāņiem tik tradicionāli raksturīgās pazīmes, un viņu personība. *Amae* principus un pielietošanu Japānā nevarētu nosaukt par kaut ko vienreizēju, bet japāņi ir viena no tām tautām, kuri *amae* padarīja par savas sabiedriskās sistēmas galveno būtību . [90]

Jau iepriekš pieminētais Doi Takeo - viens no vadošākajiem psihiatriem Japānā- savā grāmatā „*Amae no Kozo"* 「甘えの構造」, amae struktūras nozīme, kura publicēta arī angļu valodā ar nosaukumu „*The Anathomy of Dependence*" novērojis, kamēr *amae* Japānā ir kā „dzīves esence", tā principi ir pilnībā neatpazīti Rietumos, pat ja tā ir viena no pamatvienībām dzīvo būtņu personībās. [91]

Faktiski japāņi nejūtas visai ērti jebkāda veida divu personu attiecībās, kur nav iekļauts *amae*. Šajā sakarībā *amae* apzīmē jūtas, kuras balstītas uz pilnīgu uzticēšanos un paļāvību, ne tikai to, ka otra persona gūs kādu labumu, bet gan arī to, ka biznesmeņi, vai vienkārši kāds

---

[86] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 20
[87] Ibid., p. 20
[88] Ibid., p.21
[89] Lebra Takie Sugiyama, Lebra P. William. Japanese Culture and Behavior. Honolulu: University of Hawaii Press, 1986, p. 121 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.23.]
[90] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.12
[91] Ibid., p.12

indivīds var paļauties uz otru personu. [92] Doi apgalvo, ka visiem cilvēkiem esot dabiskas vēlmes pēc *amae*, lai atbrīvotos no savām rūpēm, paļaujoties uz kādu citu, kam var uzticēties, uz kādu, no kura var saņemt atzinību un padomu. Citiem vārdiem sakot, mums nepieciešams kāds, kas varētu mūs atvieglot no psiholoģiskās spriedzes.[93]

Pēc Doi priekšstatiem, tā ir persona, kura var iedrošināt bērna paļāvību (*amae*) tās tīrākajā veidā, kurš ir kvalificēts, lai būtu līdera pozīcijā. Līderis, atkarīgs no kāda, kurš ieņem zemāku pozīciju par šo personu, var maldināt, tādā veidā sāpinot pats sevi.

Amae vieta japāņu psiholoģijā, atsaucoties uz Doi teikto, izskaidro savā veidā bērnišķīgo uzvedību, kas bieži tiek attiecināta uz pieaugušajiem Japānā. Kā jau tika skaidrots, *amaeru* ir izteikta piemīlības sajūta, ko galvenokārt izmanto, lai raksturotu bērna attieksmi, vai uzvedību vecāku klātbūtnē, jo sevišķi, mātes klātbūtnē. Doi raksta, ka bez *amae* agrā bērnībā un bērnībā kopumā, bērnu psihe un personalitāte ir dzīves nobaidīta. [94]

Atšķirībā no Japānas, bērnam augot Rietumu sabiedrībā šī vajadzība pēc *amae* tiek apspiesta, vai citiem vārdiem, ierobežota, kas parāda atšķirības starp rietumnieku un japāņu attiekami un uzvedību, kur japāņi akcentē *amae* visas dzīves garumā. [95]

Doi uzskata, ka japāņu *amae* mentalitāte sasaucas ar viņu sākotnējo vēsturisko pieredzi. Turklāt, viņš piebilst, ka līdz modernās ēras sākumam tā bijusi tautas politika (gudrība). Doi saka, ka priekšstats par tradicionālo japāņu mieru un harmoniju (*va*), ir nekas vairāk, kā idealizēts *amae.* [96]

2.4. *Šinjō*: paļaušanās uz iekšējām izjūtām

Rietumnieki bieži izsakās par to, cik grūti ir veidot ciešas personiskas attiecības ar japāņu uzņēmēju, jo īpaši īsā laika periodā. Līdzās komunikācijas un citām kultūras barjerām, kas parasti nodala šīs divas puses, japāņi ir visai negribīgi pret draudzības loku paplašināšanu ar tādām personām, ar kuriem viņiem nav *šinjō* (*shinyō* 信用) – uzticība, pārliecība un paļāvība. Persona, kurai piemīt *šinjō*, japāņiem nozīmē godājamu cilvēku, kurš rīkosies tieši tā, kā no viņa tiks gaidīts, neatkarīgi no tā, ko tas šai personai varētu maksāt. [97]

Šinjō rodas tikai veiksmīga *amae* attiecību rezultātā ar otru personu, un tas prasa laiku-nevis nedēļas, vai mēnešu, bet gan gadus. Piemēram, ārzemju biznesmenis, kurš ieradies

[92] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.12
[93] Ibid., p.12
[94] Ibid., p.12
[95] Ibid., p.12
[96] Ibid., p.13
[97] Ibid., p.13

Japānā, lai noslēgtu līgumu uz diviem, trim gadiem, nevar cerēt uz ciešām, personīgām attiecībām ar japāņu pārstāvjiem.[98] Šeit būtisks faktors ir laika uztveres atšķirības biznesa attiecībās. Japāna, atšķirībā no Rietumu kultūras, kas orientēta uz laiku, ir tāda Austrumu kultūra, kas orientēta uz attiecībām. [99] Šādā izpratnē teiciens - „*Laiks ir nauda*" nepastāv, jo kā tika skaidrots, japāņiem biznesa uzsākšanā, svarīgāk ir noskaidrot vairāk par to partneri, par pantera nolūkiem, kas var prasīt laiku. Savukārt rietumniekiem, jo sevišķi, amerikāņiem izteikta ir tūlītēja darījuma noslēgšana, nepievēršot lielu uzmanību tam, kādas izjūtas var pastāvēt starp abiem partneriem. Viņu galvenās interese ir ātras un efektīvas peļņas iegūšana, nepievēršot uzmanības attiecībām.

Amae attiecības, kur ikvienā indivīdā ir iesaistītas bērna-vecāku-pieaugušo lomas, ir tāda kā spēle, ko japāņi spēlē visās viņu dzīves jomās. Starp augstāk stāvošu un zemāk stāvošu personu, un dažreiz arī starp personām vienlīdzīgās pakāpēs. Ikvienam indivīdam ir jāsaprot, kura loma attiecīgajā situācijā būtu piemērotākā, un to, kā tā būtu jāspēlē. Līdz ar to, ārzemju darījumu cilvēki Japānā, kuri nepārzina šādu lomu spēlēšanu, parasti ir nespējīgi nodibināt tādus sakarus, kādus sagaida japāņu pārstāvji, un ar kuriem tie varētu justies apmierināti. Tā rezultātā, japāņiem tiekoties ar rietumniekiem, gandrīz vienmēr sajūtama apslēpta spriedze. [100]

Ārpus Japānas šī sistēma gan nedarbojas tik gludi, tāpēc japāņu uzņēmējiem nākas pielikt visas pūles, lai spēlētu pieaugušo ar pieaugušo lomu. Šādas situācijas var būt visai neveiklas, jo japāņi nav pieraduši pie pieaugušo ar pieaugušo attiecībām. [101]

Japāņu biznesmeņi bieži atsaucas uz *šinjō* jeb uzticību, kas eksistē starp japāņu darbiniekiem un vadītājiem, kā arī starp kompānijām un apvienībām.

Japanologs De Mente savā darbā „*Japanese Etiquette And Ethics In Business*" raksta, ka - ja arī japāņu uzticēšanos būtu iespējams definēt, tad gandrīz vai neiespējami būtu to atdarināt. Tā, pēc viņa domām, ir dziļi iesakņojusies japāņu tautā. Kā arī, tā ir neatņemama un nedalāma daļa japāņu mūža garuma nodarbinātības sistēmā (lielākajās firmās), ilglaicīgās darba apmācības, amata paaugstinājuma, atalgojuma paaugstināšanā, kas joprojām balstīts uz darba stāžu. Tāpat arī lēmumu pieņemšana kolektīvu lokā, savstarpēja atbildība, arī kompānijas uzticamības pakāpe u.c., pieskaitot ļoti svarīgu punktu, ka vadītāji parasti nav

[98] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.13
[99] Gesteland Richard R. Cross-Cultural Behavior : Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press, 2005, p. 302
[100] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 13; 14
[101] Ibid., p.14

nodalīti no pārējiem darbiniekiem. Viņi būtībā ir atbildīgi par savu darbinieku emocionālo labklājību, kas ir viņu profesionālajā un tehniskajā kompetencē.[102]

2.5. *Enrjo*: atturēšanās

Svarīgi būtu ieskicēt arī tādu terminu, kā *enrjo* (*enryo*; 遠慮), kas var nozīmēt pašpaļāvības trūkumu, neuzticību, šaubas, atturību un savaldību. Šis termins ir pretējs iepriekš apskatītajam, proti, *šinjō*, kas paredz paļaušanos un uzticību kādai personai.

Japanologs De Mente piedāvā to tulkot, kā kādas lietas apsvēršanu, ievērojot visus apstākļus.[103] Savukārt japāņu psihoanalītiķis Doi *enrjo* raksturo, kā ritualizētu atturību, kas darbojas, lai nomaskētu sīkas detaļas sabiedrības fonā. Kā arī, lai izvairītos no cilvēku apmulsuma, kad tiem tiek uzdoti privāta rakstura jautājumi, saistībā ar panākumiem izglītības jomā, darba statusu, īpašumiem, ceļošanu, izklaidēšanos, vai cita veida jautājumi. [104]

Izteiciens „*go enrjo naku"* (*go enryo naku*ご遠慮なく), kas ir visai bieži dzirdama frāze Japānā, nozīmē „*Lūdzu, nekautrējieties*". [105]

Jau vairāk kārt pieminētais psihoanalītiķis Doi min - kamēr pašiem japāņiem nepatīk *enrjo*, viņi gaida, lai citi to izmantotu. *Enrjo* pielietošana ir ierasta pieeja, lai izrādītu pretestību lietām, vai arī, lai izvairītos no situācijām, kas varētu izvērsties par nevēlamām uz parāda vērstiem pienākumiem, vai arī lai izvairītos no harmonijas sagraušanas. [106]

De Mente saka, ka visās attiecībās ar svešiniekiem, vai nu japāņiem, vai ārzemniekiem, vai nu biznesa, vai privātās darīšanās, japāņi jūtas nebrīvi pārmērīgi pielietojot *enrjo*, skaidrojot to, ka starp cilvēkiem, kuriem nav *amae* attiecības, vienmēr pastāvēs barjera. [107]

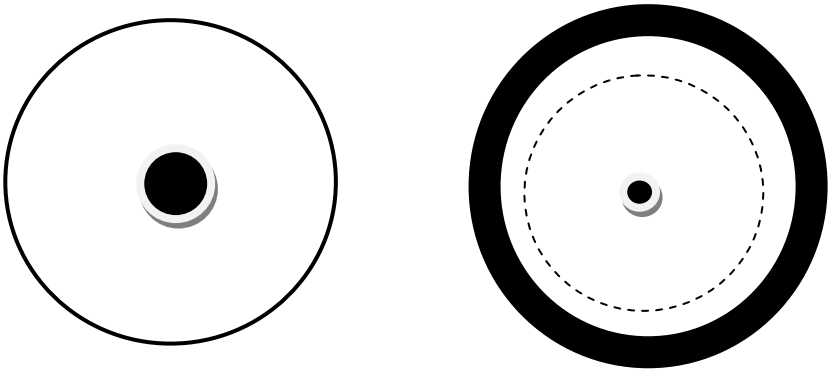
Earle Okumura, kurš ir biznesa konsultants saistībā ar Japānu, izmantoja divus atšķirīgi koncentriskus apļus, kuri redzami nākamajā lapā (*1.att. un 2.att.*), lai ilustrētu galvenās atšķirības japāņu un rietumnieku psiholoģijā un personībā. [108]

Kā attēlā redzams, rietumnieki attēloti *1.att.*, kam ir liela izteikta iekšējā serde jeb psihe, ar pavisam plānu un caurlaidīgu ārējo apvalku. No otras puses, japāņiem, kuri attēloti *2.att.*, ir neliela, trausla iekšējā serde (psihe) un divi ārējie slāņi, kuri atveido cilvēku distanci.

---

[102] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.14
[103] Ibid., p.15
[104] Johnson Frank A. Dependency and Japanese Sociealization: Psychoanalitic and Antropological Investigation Into Amae. New York University Press, 1993, p. 83 http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.18.]
[105] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.15
[106] Ibid., p.15
[107] Ibid., p.15
[108] Ibid., p.16

Pirmais slānis, ko varētu dēvēt arī par sava veida barjeru, ir biezs un necaurlaidīgs, savukārt nākamais, kurš iezīmēta ar raustītām līnijām, ir uzkrītoši plānāks. [109]



1.att. **Rietumnieki** ***2.att.*** **Japāņi**

Šīs diagrammas norāda uz to, ka rietumnieki ir daudz atvērtāki, un viņiem vieglāk īsā laika periodā nodibināt ciešas saiknes. Tajā pašā laikā, tas nenozīmē, ka rietumnieki pilnībā atklājas, jo no tā viņu pasargā šī cietā serde.

Turpretim biezais ārējais slānis, kas aptver ikvienu japāni, attiecību uzsākšanu pagrūtina, jo tās ir laikietilpīgas. Taču, kad šī aizsargājošā barjera tiek pārrauta, japāņu psihe ir pilnībā atklāta, kas var būt viegli ievainojama. Šajā sakarībā japāņi ir piesardzīgi ielaižot kādu to personīgajā sfērā. [110] Tas attiecas ne tikai uz viņu savstarpējām attiecībām, bet arī saskarsmē ar cittautiešiem, gan ikdienas, gan biznesa sfērā.

Šeit vajadzētu ņemt vērā arī to, ka šī atturēšanās, kas tik ļoti raksturīga japāņiem, ir pielīdzināma klusēšanai, kas viņu izpratnē ir daudz daiļrunīgāka nekā pateiktie vārdi.

Šī viņu klusēšana, pēc Ovčiņņikova domām, līdzinās bērnu spēlei ne „jā", ne „nē", ne „balts", ne „melns", ko viņuprāt, pirms došanās uz Japānu būtu lietderīgi šajā spēlē patrenēties. [111]

Kā varbūt no pirmā acu uzmetiena varētu šķist, šāda veida spēle nesagādās nekādas problēmas, taču to apgūšana tomēr nebūt nav tik viegla, jo pats vārds „jā" (*hai* はい) ne

[109] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.16
[110] Ibid., p.17
[111] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 83.lpp.

vienmēr nozīmē „jā”. Pie tam ar vārdu „nē” (*īe* いいえ) vēl jo vairāk vajadzētu uzmanīties, jo to lietošana var radīt nepieklājīgu toni. [112]

Iegaumēt pirmo no šiem diviem pamatvārdiem ir viegli, jo pietiek kaut reizi atrasties blakus japānim, kurš runā pa telefonu: nepārtraukti mādams ar galvu neredzamajam sarunu biedram klausules otrajā galā, viņš bezgalīgi atkārto: „*hai*”, „*hai*”, „*hai*”. [113]

Ja pajautāsiet, ko šis vārds nozīmē, ikviens jums atbildēs: „*hai*” nozīmē „jā”. Taču ar laiku jūs pārliecināsieties, ka uzskatīt par apstiprinājumu jebkuru „*hai*”, tas ir , „jā”; „Jā, pareizi”, ko izsaka japānis, nozīmē izturēties ļoti optimistiski. [114] Daudz biežāk šis vārds nozīmē: „Jā, es jūsos klausos”; „Turpiniet, es jūs dzirdu”; „Dzirdu, saprotu”.

Kā jau iepriekš tika minēts, daudz savādāk tomēr ir ar vārdu „*īe*”, tas ir, „nē”. Jāsāk jau ar to, ka japāņu valodas gramatikas pamatos nav izteikts divkāršs noliegums, kas latviešu un krievu valodā ir plaši izplatīts. Piemēram, atgriežoties mājās jautājat tulkam:

- *Vai man neviens nezvanīja?*

- *Jā, - viņš atbild.*

- *Kas tad?*

- *Neviens.* [115]

Saskarsmē cilvēki cenšas izvairīties no tādiem vārdiem, kā „nē” un „nevaru”, un cenšas izteikties citiem vārdiem, aplinkus.

Doi, šāda veida atturēšanos saista ar jau iepriekš apskatīto *amae* konceptu. Viņš skaidro, ka iemesls tam, kāpēc japāņiem grūtības sagādā „nē” izteikšana ir cieši sasaistīta ar japāņu attiecībām, kuras ir balstītas uz *amae*. Līdz ar to, japāņi svārstās otrai personai atteikt, vai izteikties noraidoši, lietojot vārdu „nē” un „nevaru”, jo baidās pārraut šo saikni. Doi apgalvo, ka rietumnieku attiecībās *amae* nepastāv, tāpēc atteikt otrai personai nesagādā lielas problēmas. [116]

Šeit var minēt gadījumu - lai atbildētu uz ielūgumu, ka persona tomēr nevarēs ierasties uz pasākumu, kā arī, lai neizteiktu šo nepatīkamo vārdu, kuram piemīt negatīva pieskaņa, japāņi par to ir parūpējušies, izsūtot atklātnītes, kur lūdz ar aplīti apzīmēt vienu no vārdiem „piedalos” vai „atrodos prombūtnē”. [117] Savukārt cita situācija, kur, piemēram, zvanāt

---

[112] Bownas Geoffrey, Powers David, Hood Christopher P. Doing business with the Japanese : a one-stop guide to Japanese business practice. London : Direct Image, 2003, p.99

[113] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 83.lpp.

[114] Ibid., p. 83.lpp.

[115] Ibid., p. 84.lpp.

[116] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002, p.19

[117] Očiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 85.lpp.

japānim, lai uzaicinātu uz satikšanos konkrētā laikā un konkrētā vietā. Ja viņš atbildes vietā sāk pārjautāt: „*Ak, šajā laikā? Ak, šajā vietā?"* un sāk izdvest kaut kādas neizsakošas skaņas, visbeidzot sakot „*sore va čotto"* (*sore wa chotto*それ は ちょっと), ko burtiski varētu tulkot kā „tas ir nedaudz...", bet netieši norāda uz to, ka persona ir aizņemta un tikties nevarēs. Arī šis ir veids, kā saudzīgi atteikt, nepasakot vārdu „nē", kas var izklausīties visai rupji. Pie tam, izdzirdot šādu atbildi, nav pieklājīgi prasīt pēc garāka paskaidrojumu, tieši kāpēc otrai personai šis laiks nav piemērots un tikties nevarēs, jo šī frāze jau netieši norāda uz to, ka konkrētai personai tas sagādā neērtības. Taču pats būtiskākais ir tas, ka šī nepabeigtā frāze apzīmē īpašību *sašši* (*sasshi* 察し) - saprast lietas no pusvārda, vai citiem vārdiem, tās uzminēt. [118] Šādā brīdī, pieklājīgi būtu tūlīt piebilst : „*Starp citu, ja tas jums nav ērti, varam sarunāt citu laiku un citu vietu.*"

Darījumu attiecību jomā, tas var būt liels šķērslis un sagādāt vilšanos rietumniekiem, kuriem tomēr ir izteikts tiešums darījumos. Piemēram, amerikāņiem, kuru priekšstatos lietišķība ir nevainojama precizitāte, tiešums, punktualitāte un vēlme īsā laika periodā noslēgt darījumus.

Šeit par piemēru varētu sniegt Ovčiņņikova darbā „Sakuras *zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām*" minēto situāciju, kur tās autors liek iztēloties ainu, ka amerikāņu apavu tirgotājs ierodas Japānā, lai pasūtītu partiju sandaļu. Viņš noskaidro, kas ir šo preču galvenais rūpnieks, un stājas ar to sakaros.

Primām kārtām viņš izsaka savas rekomendācijas, kā šīs kurpes pielāgot amerikāņu patērētāju prasībām. Teiksim, ka nepieciešams palielināt vīriešu kurpju maksimālo izmēru no 38. numura līdz 44.numuram. [119]

Būtībā japāņu ražotājam ir pilnīgi pietiekams iekšējais tirgus, un viņam nav nekāda plāna eksporta pasūtījuma dēļ mainīt ražošanas tehnoloģiju. Taču uz šo priekšlikumu atbildēt ar skaidru un gaišu „nē" japānis nespēj. Viņš uzskata par savu tiešu pienākumu izlikties (šeit parādās darba trešajā nodaļā pētītās *tatemae* iezīmes), ka aizokeāna pasūtījums viņu interesē, un savas firmas vārdā viņš uzaicina amerikāni izklaidēties.

Bagātīgā uzņemšana amerikāņu importētāju pārliecina, ka japāņu firma ir ļoti ieinteresēta slēgt ar viņu darījumu, un jau otrā dienā amerikānis stājas pie lietišķām sarunām.

---

[118] *Sašši* (*sasshi* 察し) ir kā papildus instruments *enrjo*, jo kopā tie veido, tā dēvējamo, *enrjo-sašši* sazināšanos, kas ieņem svarīgu pozīciju *amae* attiecībās. *Enrjo-sašši* komunikācijas procesā sarunu biedrs, kurš izpauž *enrjo* (atturēšanos) nosūta informāciju klausītājam, no kura tiek sagaidīta pareiza informācijas sniedzēja domas uztveršana (*sašši*). Savukārt *amae* šeit nodrošina vajadzību nodot konkrēto vēsti sarunu biedram.
No: Yoshitake Miike. *Japanese Enryo- Sasshi Communication and the Psychology of Amae: Reconsideration and Reconceptualization*. Keio Communication Review No. 25, 2003, p. 100
http://www.mediacom.keio.ac.jp/bulletin/pdf2003/review25/7.pdf [skatīts 2010.04.16.]

[119] Očiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 86.lpp.

Apavu ražotājs jau pašā sākumā zina, ka pasūtījumu nepieņems, taču uzskata par labāku, lai amerikānis pats to iedomātos. Japānis uzmanīgi uzklausa visas vēlmes un paskaidrojumus, pat pavēl padotajam veikt nepieciešamās atzīmes, taču tiklīdz amerikānis iestādi atstājis, tā viņš tūlīt pat to aizmirst, iepriekšējā vakara izdevumus norakstot kā nepamatotas ražošanas izmaksas un pievēršas pie sava iepriekšējā darba. [120]

Kad nākamā dienā ārzemju pasūtītājs par sevi atgādina, viņu lūdz pāris dienu pagaidīt, un atkal tūlīt pat aizmirst. Ja importētājs zvana vēl, viņam sacer stāstu, ka firmā kaut kas atgadījies. Ja amerikānis vēl nesaprot, kas par lietu, un neatstājas, tad viņu nomierina, ka preču paraugi viņam tikko ar kurjeru nosūtīti. Tā velti izgaidījis kurjeru līdz vakaram, viņš uzzina, ka izsūtāmais nokļuvis auto avārijā, līdz ar to paraugi sadeguši kopā ar mašīnu un nāksies pagaidīt vēl nedēļu, kamēr izgatavos jaunus.

Te, beigu beigās amerikānis zaudē pacietību un aizlido uz Honkongu, lai noslēgtu savu darījumu tur. Bet japāņu vadošais kurpju rūpnieks tādējādi ir veiksmīgi pabeidzis sarežģītās sarunas un atteicies no pasūtījuma, nepasacīdams vārdu „nē". [121]

Šeit jāsaka, ka Ovčiņņikova piemērs, lai arī visai izsmeļošs, tas tomēr nedaudz ir pārspīlēts attiecībā uz japāņu firmas vadītāja atbildi, ka kurjers nokļuvis auto avārijā un līdz ar to paraugi esot sadeguši. Īstenībā šāda veida atrunas – meli netiek sniegti. Taču kas attiecas uz šajā darbā minēto piemēru, iespējams tā autors, proti, Ovčiņņikovs vēlējies izcelt tieši vārda „nē" nepasacīšanas veidu, tādējādi doto situāciju atveidojis nedaudz hiperbolisku, lai pastiprinātu tā iespaidu.

Līdzīga veida piemēru var minēt saistībā ar japāņu premjerministra Satō Eisaku (*Satō Eisaku*佐藤 榮作; *dz. 1901- 1975*) vizīti 1969.g. Amerikas Baltajā Namā pie prezidenta Niksona Ričarda (*Nixon Richard; dz. 1913 – 1994*), kur no japāņu premjerministra tika prasīts ierobežot tekstila eksportu uz Amerikas Savienotajām Valstīm. [122] Taču pirms premjerministrs Satō atstāja Japānu, skaidri apzinājās, ka tas ir neiespējami. Kad sarunu laikā šis jautājums tika uzdots japāņu premjerministram, viņš uz to atbildēja „*Dzenšo šimasu*" (*Zensho shimasu* 善処します), ko burtiski tulkot varētu, kā „aplūkošu rūpīgi", „centīšos", „ļaut ritēt savai gaitai". Tūlīt pēc tā Amerikas prezidents Niksons lepni presei paziņoja, ka, lūk, šoreiz, viņš esot veiksmīgi pratis pārliecināt japāņus pieņemt prātīgu lēmumu. Taču šeit viņš kļūdījās, jo nezināja, ka izteiciens *Dzenšo šimasu* – censties, nenozīmē „jā". Gluži otrādi,

[120] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 198085, 86.lpp.
[121] Ibid., 86.lpp.
[122] Ellis Rod. *Communicative Competence and the Japanese Learner*: *The Acquisition of Sociolinguistic Competence by Japanese Learners.* JALT Journal Vol. 13/2 (November 1991), p. 2 http://www.brookes.ac.uk/wie/East-Asian-Learner/15.pdf [skatīts 2010.04.16.]

to pasakot, japānis vēlējās saglabāt labvēlību, ja nu gadījumā kaut kas nākotnē tiks lietas labā darīts, kaut arī apzinādamies, ka tik drīz tas viss nebūs. [123]

[123] Kato Hiroki, Joan S. Kato. Understanding and Working with the Japanese Business World. Englewood, New Jersey : Printice Hall, 1992, p. 80

3. *VA* – HARMONIJA UN MIERS SABIEDRĪBĀ UN BIZNESA SFĒRĀ

3.1. *Va* nozīme un interpretācija

Bez šī termina *va* (*wa*; 和), kas atsaucas uz visu japānisko - harmonija un miers izpratnes tēls, kāds izveidojies par Japānu un japāņu darījumu cilvēkiem ir nedaudz miglains. Būtībā, japāņu sistēmas pamatprincipi gan biznesā, gan privātajā dzīvē ir cieši sasaistīti ar neskaitāmiem īpašiem terminiem, kuri attiecas uz savstarpēji saistītām vērtībām, motivācijām, izturēšanos, kā arī uz japāņu biznesa etiķetes un ētikas pamatiem.

Lai kāda būtu sabiedrības struktūra, neviena sabiedrība nav ilglaicīgi dzīvotspējīga bez skaidri izteiktām normām un ierobežojumiem, kas valdītu pār sabiedrības uzvedību. Japānas „*vertikālai sabiedrībai*" šādi vadošie norādījumi bija balstīti uz principiem, iekļaujot tādus terminus, kā *on* (*on;* 恩) – pienākums, palikt parādā, pateicība; *giri* (*giri;* 義理) – pienākuma apziņa, pagodinājums, kas liek izpildīt saistības; *ņindžō* (*ninjō*; 人情) – cilvēcīgums; *cukiai* (*tsukiai*; 付き合い) - socializācija, kas būtībā attiecas uz sabiedriskām saistībām, un jau iepriekš minēto *va*. [124]

Va, ko varētu tulkot, kā miers un harmonija, ir viens no vissvarīgākajiem vārdiem japāņu vārdu krājumā. Japāņu priekšstats par mieru un klusumu (gan uzvedībā, gan domās) ir netiešs *amae* koncepts, vai citiem vārdiem sakot – iecietīga mīlestība, kas jau tika apskatīta iepriekšējā nodaļā. Uzskata, ka vārds *va* iespējams cēlies no šintō – japāņu vietējās reliģijas.[125]

Šintō koncepts, kas visprecīzāk formulēts japāņu menedžmenta filozofijā, ir ticība musubi (*musubi* 結び), kas šeit tiek raksturots, kā „cilvēku, dabas un dievību nenošķirama līdzāspastāvēšana". Japāņu biznesmeņi tic, ka garīgā vienotībā ir visu attiecību, gan vadīšanas, gan darbinieku, pamatā. [126]

Koncepts *va*, būtībā, tiek uzskatīts par ideālu, pie kā visiem japāņiem vajadzētu pieturēties. Pat mūsdienās šis vārds *va* tiek politiķu, valstsvīru un biznesmeņu izmantots, tādējādi parādot sevi, kā pašu kontrolēt spējīgus. [127]

---

[124] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.36
[125] Ibid., p.36
[126] Ibid., p.37
[127] Ibid., p.37

Atslēgvārds japāņu sabiedriskajā sistēmā, kur sevišķi tika uzsvērts *va*, bija *on* (*on*; 恩), kas attiecas uz neskaitāmiem pienākumiem – pret sevi, vienam pret otru, indivīda grupu, vai valsti, kā arī uz pienākumiem pret pasauli. [128]

Šie neskaitāmie pienākumi, kas izstrādāti ar nolūku, lai radītu mieru un harmoniju vertikālā tipa sabiedrībā starp augstākstāvošajām un zemākstāvošajām personām, veido noteiktus principus. Tie ir principi, pēc kuriem sabiedrībā, kura ir konstruēta uz klašu un dienesta pakāpju sistēmas, kur katrai pakāpei stingri noteiktās uzvedības normas, tiesības un atbildība tiek augstu vērtētas. [129]

Šajā sakarā pieminēšanas vērts ir ieskats *Šōtoku Taiši* (*Shōtoku Taishi* 聖徳 太子; *dz. 572-621*) [130] interpretācijā par *va* Konstitūcijas „Septiņpadsmit pantos". Kā jau noskaidrojām, mūsdienās termins *va* caurstrāvo Japānas sabiedrībai tik ļoti raksturīgo kolektīvismu. Šim terminam ir būtiska saistība ar Japānas princi Šōtoku, kuru uzskata par „*va* - kā ceļveža principu" izstrādātāju. Neskatoties uz šī vārda vēsturisko blakus nozīmi, kur *va* asociējas ar prinča Šōtoku vārdu, tas tiek uzskatīt par modernu izgudrojumu. [131]

No Konstitūcijas „Septiņpadsmit pantiem", tieši pirmais pants vislabāk attēlo harmonijas *va* skaidrojumu:

„Novērtē va - solidaritāti un sadarbību. Centies pielāgoties grupu saliedētībai, iztiekot bez konfliktiem. Cilvēki ir motivēti uz pašieinteresētību, tāpēc rodas nepakļaušanās, un zemāka stāvoša persona augstākstāvošo uzlūko kā kaimiņu. Kad augstāk stāvoša persona izskata jautājumu kolektīvi kopā ar zemākstāvošu personu, rodas miers un harmonija." [132]

Konstitūcijas septiņpadsmit panti, jo īpaši pirmais pants, tiek dažādi interpretēts, līdz ar to grūti noteikt kādu konkrētu *va* būtību, skaidrojumu, kas tajā attēlots. Piemēram, 1893. gadā japāņu zinātnieks Ariga Nagao (*Ariga Nagao* 有賀 長雄; *1860-1921*) savā darbā „*Shōtoku Taishi no jūshichijō no kenpō"* rakstīja, ka *va* ir pamatnoteikums valsts vadīšanai un miera sasniegšana to iedzīvotājiem. Nedaudz vēlāk, 1916.g. Japānas vēstures pasniedzējs Kuroita Kacumi (*Kuroita Katsumi*黒板 勝美; *1874-1946*) darbā „*Shōtoku Taishi no jūshichijō no*

---

[128] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.38

[129] Ibid., p.38

[130] Šōtoku Taiši, kas zināms kā pirmais budisma atbalstītājs, tika uzskatīts par trīs reliģiju (sintoisma, konfūcisma, budisma) un morālo vērtību sintezētāju, sauktu par *va*, kā pamatā ir sintoisms. Taču tagad tiek izvirzītas vairākas tēzes, ka iespējams princis Šōtoku nemaz nav eksistējis, un ka tā bijusi leģenda, galvenokārt pamatojoties uz to, ka nav pietiekami daudz informācijas saistībā ar šo personību.
No: 週のはじめに考える. 書き換わる聖徳太子像. 中日新聞社/ *Shū no hajime ni kangaeru. Kaki kawaru seitoku Taishi zō*. Chunichi Shimbun Co., Ltd.,2008.
http://www.tokyo-np.co.jp/article/column/editorial/CK2008021002086566.html [skatīts 2010.03.18.]

[131] Vlastos Stephen. Mirror of modernity: Invented traditions of modern Japan. Berkeley and Los Angelos, California: University of California Press, 1998, p. 37

[132] 憲法十七条. 聖徳太子の政治理念. 哲学の表明/ *Kenpō jūshichijō. Shōtoku Taishi no seijirinen. Tetsugaku no hyōmei.* http://www2.big.or.jp/~yba/asia/kenpou17jou.html [skatīts 2010.03.18.]

kenpō nitsuite" uzsvēra to, ka *va* galvenā doma ir miers starp valdošo klašu pārstāvjiem un harmonija pārvaldīto vidū. Savukārt japāņu pētnieks Okada Masajuki (*Okada Masayuki* 岡田正之 *1864-1927*) 1917.g. publicētajā darbā „*Kenpō jūshichijō nitsuite"* uzskatīja, ka *va* drīzāk ticis izveidots kā hierarhisko attiecību daļa, nevis balstīts uz vienlīdzību un harmonizāciju. [133]

Balstoties uz dažādajām interpretāciju variācijām, varam noprast, ka harmonijai *va* ir ļoti plašs diapazons. Šōtoku Taiši Konstitūcijas „Septiņpadsmit pantos", jo sevišķi, pirmajā pantā saskatāmas neskaitāmas lietas, kuras izriet no šintō, konfūcisma, daoisma un budisma ietekmes. Lai arī kādas būtu interpretācijas, šī harmonija būtībā ir vērsta uz visu sabiedrību, tā aptver ikvienu indivīdu, tā uzvedībā, rīcībā un domāšanā.

3.2. *Sahō* - etiķete kā tikums

Termins *sahō* (*sahō*; 作法), kas apzīmē tikumu, manieres, etiķeti un pareizību, šajā kontekstā saistās ar biznesa uzvedību, ko nosaka kompānijas regulas, noteikumi, kā arī ikdienas normas un cita veida disciplināra rakstura izvirzīti nosacījumi, kā darbinieku uzvedības standartizētie noteikumi; arī noteikumi, kas sekmē darbinieku uzvedību. Pie tam, ir arī tādi norādījumi, kas paredzēti, lai izvairītos no nesekmīgām attiecībām darījumu cilvēku vidū. Attiecībās ar augstākstāvošu personu, darba biedriem un atšķirīgu vecuma pakāpes cilvēkiem u.c.

Saskarties ar kompānijas izdotiem noteikumiem un tradīcijām ir dabīgi, bet kā jau ikvienā kompānijā, pastāv arī nerakstītas uzvedības normas, kas ir sabiedrībā vispārpieņemtas paražas. Kas attiecas uz kompānijām, ir arī gadījumi, kad tiek ieviesti īpaši noteikumi, piemēram, attiecībās pret priekšnieku un vecāko pakāpju ierēdņiem.

Japāņu biznesa vidē pastāv pieci pamatnoteikumi, kurus ievēro jebkurš japāņu darījumu cilvēks. Pirmais no tiem ir sasveicināšanās, otrais – uzvedība, trešais noteikums saistās ar noteiktiem standartiem, savukārt ceturtais – atturēšanās jeb izšķiršanās par kaut ko (starp labo un ļauno), un visbeidzot piektais pamatnoteikums norāda uz takta izjūtu un uzmanības izrādīšana pret otru personu. [134]

Pirmais pamatnoteikums nosaka tīru sasveicināšanos apguvi, kā „*Labrīt!*" – „*Ohajō godzaimasu"* (*ohayō gozaimasu* おはようございます), vai „*Atvainojiet*" –

[133] Vlastos Stephen. Mirror of modernity: Invented traditions of modern Japan. Berkeley and Los Angelos, California: University of California Press, 1998, p. 45

[134] 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法：社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京：グラフ社，1994./ Kusayanagi Taidzō. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994. p.54

„*Šicureiitašimasu*" (*shitsureiitashimasu* 失礼いたします). Protams, šie izteicieni visnotaļ pieder pie sasveicināšanās, bet tāpat pie tās ir pieskaitāmi pateikšanās un atvainošanās, kā „*Liels paldies!*" – „*Arigatō godzaimasu"* (*arigatō gozaimasu* ありがとうございます), vai „*Es ļoti atvainojos!*" – „*Mōši vake arimasen dešita*" (*mōshi wake arimasen deshita* 申し訳ありませんでした).

Otrais pamatnoteikums nosaka uzvedību, kas arī ir visai svarīgi. Nepieļaujama ir smēķēšana un kāju sakrustošana tikšanās laikā, kā arī nevīžīga attieksme pret sevi un savu darba galdu, kas sniedz negatīvu iespaidu par konkrēto personu.

Trešais, kas nosaka standartus, kā atturēšanās arī tiek plaši pielietots. Bieži novērojams tāds skats, ka tiek sapulcināti dažāda statusa cilvēki vienkopus, kā laikā norisinās sarunas, un ir dzirdama smiešanās skaļā balsī. Taču neskatoties uz to, starp šiem dažādiem statusā esošajiem ļaudīm, ar lielu pietāti tiek ievēroti uzvedības standarti, lai arī kurā vietā kāda darbība norisinātos. Piemēram, saistībā ar priekšnieka-padotā attiecībām - priekšnieks, kas darba laikā visiem šķiet visai bargs, nebūt tāds nav ārpus darba laika. Tāpat kā ikvienā personā mīt draudzīgi noskaņota personība, tāds var būt arī priekšnieks. Taču tas nedod padotajiem pret priekšnieku attiekties kā pret sev līdzīgu, tajā pašā laikā, kad, piemēram, priekšnieks ar darbiniekiem aizgājis uzspēlēt golfu, nedrīkst aizmirst savu statusu. Šeit tad arī parādā šis pamatnoteikums par atturēšanos, vai nodalīšanu. [135]

Ceturtais pamatnoteikums ir atšķirības starp piedienīgo un nepiedienīgo, jeb citiem vārdiem sakot- sava veida atturēšanās. Pirmkārt, jāsāk ar atturēšanos publiskajā (*soto* 外) un personīgajā sfērā (*uchi* 内). Darba laikā vajadzētu atturēties no tādu lietu veikšanas, kuras nav saistītas ar darbinieka tiešajiem darba pienākumiem, kā piemēram, grāmatu, avīzes, žurnālu lasīšana, tāpat arī materiālu kopēšana personīgām vajadzībām. No šādām personīgo lietu darīšanām vajadzētu uzmanīties.

Piektais un pēdējais pamatnoteikums, kas saistās ar takta izjūtu un pienācīgu uzmanības veltīšanu otrai personai - šie abi tiek īpaši ievēroti. Nekad nevajadzētu aizmirst par šo abu pozīciju tālredzību. Piemēram, pieņemsim, ka tagad veicam svarīgas kalkulācijas darba jautājumā, bet te pēkšņi šo darbību pārtrauc kāda cita persona, kas šo darbu neveic, kā rezultātā visa uzmanība, kas bija veltīta darbam ir zaudēta.[136] Kas attiecas uz šo piemēru, tad tas skaidri parāda, ka šādos brīžos arī vajadzētu ievērot atturēšanos, un pagaidīt līdz būs pienācis attiecīgais brīdis.

---

[135] 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法：社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京：グラフ社 , 1994./ Kusayanagi Taidzō. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994, p.67.
[136] Ibid., p.55

Lai arī visi šie pieci pamatnoteikumi ir būtiski biznesa sfērā, jāpiemin arī darbinieku pienākumi un attieksme pret darbu, kas tāpat kā jau iepriekš uzskaitītie pamatnoteikumi ir visai nozīmīgi.

Darbinieku pienākumos ietilpst precizitāte un pietāte pret darbu. Un darba ētika viņiem ir izstrādāta ar īpašu precizitāti. Ja darbiniekam, kādu iemeslu dēļ nākas darbu nedaudz nokavēt, noteikti jāpaziņo pa telefonu vadītājam un jāpaskaidro situācija. Tāpat, ierodoties darbā ar visu nokavēšanos, šai personai ir jāuzraksta iesniegums par to, ka darbu nokavējis. [137]

Iespējams tas varētu tikt uzskatīts par iemeslu, kāpēc darbinieki parasti uzņēmumos ierodas daudz agrāk - lai sastrēguma, vai transporta pārpilnības dēļ nenokavētu darbu.

Jebkurā gadījumā, nepaziņot par kavēšanu nav atļauts. Piemēram, aizguļoties, vai cita veida vieglprātības gadījumos, kura dēļ darbinieks nokavējis darbu, ir jāsniedz patiess iemesls un no sirds jāatvainojas par notikušo.

Savukārt gadījumos, kad ir norunāta tikšanās ar klientu, bet darbinieks jūt, ka uz to laikā nepaspēs, iespējams, nokavējot kādas 30 minūtes, tad šajā gadījumā darbinieka pienākumos ietilpst sazināties ar abām kompānijām, gan savu, gan sava klienta uzņēmumu, informējot par sekojošo situāciju un aicinot klientu nedaudz uzgaidīt. [138]

Par neierašanos darbā, vai to atstāt ātrāk pat nevar būt nekādas runas. Darbiniekam līdz katras dienas beigām ir jāinformē priekšnieks vai atbildīgā persona par padarīto, saņemot atzinīgu novērtējumu. Kas attiecas uz ātrāku aiziešanu no darba vietas, tad darbiniekam par to mutiski ir jāinformē savs tiešais darba vadītājs. Taču nav retums arī tādu situāciju, kad, pat, ja darbinieks laicīgi pabrīdinājis priekšnieku par nepieciešamību atstāt darba vietu ātrāk, taču darba dienas vidū, priekšniekam pamanot, ka vēl nepieciešams nokārtot svarīgus dokumentus, tad darbiniekam nekas cits neatliek kā to paveikt, neskatoties uz to, ka priekšniekam iepriekš lūdzis atļauju ātrāk aiziet. [139]

Gadījumos, ja darbinieks ir saslimis ar gripu, vai arī, ja viņam ir spēcīgas galvassāpes, vai kāda cita problēma, tai skaitā kāds negadījums, kā dēļ darbinieks nevar ierasties darbā, viņam laikus pa telefonu ir jāpabrīdina priekšnieks, atvainojoties par notikušo un paskaidrojot lietas būtību un nopietnību. Savukārt tādi gadījumi, kā aizgulēšanās, kā dēļ darbinieks nav varējis ierasties darbā, ir nosodāmi. [140]

---

[137] 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法：社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京：グラフ社，1994./ Kusayanagi Taidzō. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994, p. 57
[138] Ibid., p. 57
[139] Ibid., p. 57
[140] Ibid., p.58

Tātad nonākot jebkāda veida situācijās, personai par to ir obligāti jāpaziņo priekšniekam, taču no šādiem gadījumiem vajadzētu izvairīties, jo tas mazina priekšnieka, vecāko pakāpju darbinieku un pārēju darbinieku uzticību. Atkārtojot šāda veida aizmāršības un paviršību, darbinieku vidū izveidosies neuzticība un aizdomas, vērstas pret konkrēto personu, un līdz ar to, šim aizmāršīgajam darbiniekam diemžēl nekad neuzticēs svarīga rakstura uzdevumus. [141]

3.3. Neverbālā saskarsme *va* sfērā

Komunikācijā neverbālās saskarsmes elementi ir visai nozīmīgi, pat nepieciešami. Rietumu kultūrās sasveicinoties ir pieņemts skatīties acīs, savukārt Japānas kultūrā skatīšanos acīs varētu interpretēt kā necieņas izrādīšanu. Šeit ir pieņemts pacelt acu skatienu aptuveni kaklasaites mezgla augstumā. [142] Tāpat Japānā nav pieņemts arī sarokoties, kas gan mums latviešiem un citiem Rietumu kultūras pārstāvjiem varētu šķist pašsaprotams. Taču tas netiek darīts tāpēc, ka ietver fizisku kontaktu. Tā vietā tiek izmatota paklanīšanās, sauktu par (*o*) *džigi* (*(o-)jigi*お辞儀) vai (*o*) *rei* (*(o-)rei* お礼). [143] Atkarībā no tā, cik liela cieņa tiek parādīta, mainās paklanīšanās leņķis. Pavisam to ir trīs. Pirmo varētu nosaukt par neoficiālo jeb brīva veida paklanīšanos *ešaku* (*eshaku* 会釈), otro, savukārt, par formālo *keirei* (*keirei*敬礼), un pēdējo par „cieņpilnas augstākās pakāpes sveicienu" jeb *saikeirei* (*saikeirei*最敬礼). [144] Jo zemāk tiek veikta paklanīšanās, un jo ilgāk tā tiek noturēta, jo lielāka cieņas, pateicības, sirsnības, godbijības, pazemības, nožēlas un cita veida izpausmes tiek izrādītas. [145]

Neoficiālā jeb brīvā veida paklanīšanās prasa no indivīda, lai tas paklanītos aptuveni 15 grādu lielā leņķī. Tas tiek izmantots ikdienā starp ļaudīm, neatkarīgi pie kuras sociālās grupas viņi piederētu, piemēram, satiekot kādu gaitenī atkārtoti. Nākamajā lapā *3.att.* un *4.att.* uzskatamāk tiek attēlotas attiecīgās situācijas.

---

[141] 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法：社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京：グラフ社，1994./ Kusayanagi Taidzō. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994, p.58

[142] Līkopa Vita. Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2003.19.lpp.

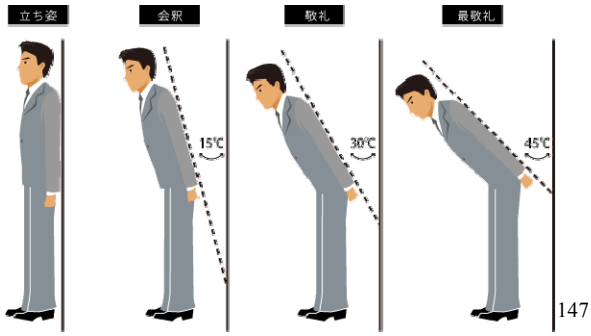
[143] Bowing. Picturetokyo, 2005-2008. http://www.picturetokyo.com/en/culture/bowing.html [skatīts 2010.03.24.]

[144]ルールその２． お辞儀のマナー/ *Rūru sono 2. Ojigino manā.* Hi-ho. Inc., 2009. http://jobs.hi-ho.ne.jp/special/rule/no002/index.html [skatīts 2010.03.25.]

[145] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 54.

146

(*3.att.*)



147

(*4.att.*)

Formālā paklanīšanās pieprasa, lai ķermenis būtu noliekts aptuveni 30/35 grādu lielā leņķī, vīriešu kārtas pārstāvjiem rokas turot cieši gar sevi, taču sievietēm nedaudz virzītiem uz ceļiem. Parasti tas, kurš paklanās, savu pozīciju notur kādas divas vai trīs sekundes, tad automātiski atgriežas savā iepriekšējā pozā. Ja gadījumā otra persona paliek klanīšanās pozā ilgāk, šajā brīdī pieklājīgi būtu paklanīties atkārtoti. Tā dēvētais „sveiciena saņēmējs" parasti atrodas augstākā statusā, kurš uz formālu paklanīšanos atbild ar paklanīšanos aptuveni 15 grādu leņķī. [148] To izmanto sasveicinoties no rīta, vai atstājot darba vietu; ienākot un iznākot no apmeklētāju uzņemšanas telpām un konferences telpām; pieņemot klientus un cita veida situācijās, kas saistās ar biznesa vidi. [149]

Savukārt, „cieņpilnas augstākās pakāpes sveicienu" jeb *saikeirei* izpilda paklanoties līdz 45 grādu dziļam leņķim. Vēsturiski to pielietoja imperiālās ģimenes un šogunāts, bet tagad, vairums to izmanto vecāku gadu gājuma ļaudis, kuri piekopj senās tradīcijas. [150] Taču tas ne vienmēr tā var būt. To piekopj svarīgās ģimenes ceremoniālos brīžos, protams, arī attiecībā pret ļoti augstu stāvošu personu. [151]

Tātad apkopojot šo informāciju sanāk, ka pret augstākstāvošu personu ir jāpaklanās dziļāk, pat 45 grādu leņķī. Kolēģim, vai kolēģei, līdz aptuveni 15 grādu leņķim, bet biznesa partneriem vai partnerei aptuveni līdz 30 grādiem lielā leņķī. [152]

---

[146] Kā redzams *3.att.*, sievietes rokas atrodas nedaudz virzītas uz ceļgaliem, kas ir pretēji vīriešu kārtas pārstāvjiem (*4.att.*). No: www.shigoto.pref.saitama.lg.jp/.../p_figure.jpg [skatīts 2010.03.25.]

[147]楽しく学ぼう！すぐ役立つ「ワンポイントマナー講座. 就職支援シリーズ. 株式会社アスク, 1992. / *Tanoshikumanabō! Sugu yakutatsu „wan pointo mana- kōza ". Shūshoku shien shiri-zu.* Kabushiki kaisha asuku, 1992. www.ask-gp.co.jp/manner/lesson01_02.php [skatīts 2010.03.25.]

[148] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.54.

[149]ルールその２．お辞儀のマナー/ *Rūru sono 2. Ojigino manā.* Hi-ho. Inc., 2009. http://jobs.hi-ho.ne.jp/special/rule/no002/index.html [skatīts 2010.03.25.]

[150] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.54.

[151] ルールその２．お辞儀のマナー/ *Rūru sono 2. Ojigino manā.* Hi-ho. Inc., 2009. http://jobs.hi-ho.ne.jp/special/rule/no002/index.html [skatīts 2010.03.25.]

[152] Līkopa Vita. Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2003. 19; 20.lpp.

Daudzus ārzemniekus, kuri pirmo reizi ieradušies Japānā, nepārzinot Japānas etiķetes raksturu un nozīmi, pārsteidz japāņu ārējā pieklājība. Viens variants ir, ka viņiem automātiski prātā iegulstas uzskats, ka tādi japāņi ir arī patiesībā, pat nepieļaujot domu, ka tā ir tikai formāla pieklājības izrādīšana. Savukārt otrs variants liek viņiem domāt, ka japāņiem ir izstrādāta stingra un mehāniska loma, kam nav nemazākās saskares ar personiskajām jūtām attiecībā uz iesaistītajiem indivīdiem. Līdz ar to, vairums rietumnieku, jo īpaši amerikāņu tūristi izsaka kritiku par japāņu pieklājību, attiecībā uz, tā dēvējamām, „liftu" vai „eskalatora" meitenēm, kuras strādā lielveikalos, lielās kompānijās un luksus viesnīcās, un kuru uzdevums ir paklanīties un nemitīgi maigā balss tonī atkārtot vienas un tās pašas frāzes. [153] Tad šeit jāsaka, ka tā ir izteikta japāņu apkalpojošās sfēras etiķete, kurai ir savi principi, noteikumi, kuri stingri jāievēro. Citiem vārdiem sakot, esot darba vidē, ikvienam no mums, tai skaitā arī japāņiem ir savi pienākumi. Līdz ar to, personālam, kas strādā apkalpojošā sfērā šīs uzvedības un pieklājības normas ir jāņem vērā, jo tos neievērojot, klienti var justies nevēlami, tādējādi zaudējot klientus, un tas, protams, var pat novest pie uzņēmuma prestiža zaudēšanas.

(O)džigi vai paklanīšanās ir viena no visspilgtākajām izpausmēm Japānas etiķetē. To izmanto gan sasveicinoties, gan atvadoties, izsakot pateicību, atvainošanos, vai lūdzot kādu svarīgu pakalpojumu, vai arī otrādi – to saņemot. Varētu sacīt, ka šīs neverbālās saskarsmes elementi, kā *(o)džigi* un pus piepaceltais acu skatiens ir visai svarīgs harmonijas *va* komponents.

Otra visai svarīga neverbālās saskarsmes iezīme ir smaids, kas atstāj labu pirmo iespaidu. Kas attiecas uz sievietēm biznesa sfērā, tad ļoti būtiski, lai viņas vienmēr smaidītu. Jo tiek uzskatīts, ka jo vairāk, piemēram, apkalpojošā sfērā un ne tikai, darbinieces smaida, jo vieglāk noris saruna ar klientiem, kā arī emocijas ir daudz patīkamākas. Šis ir svarīgs punkts, jo īpaši sfērā, kas saistīta ar tirdzniecību.

Tā kā ne visi cilvēki prot izveidot smaidīgu sejas izteiksmi tā, lai tas izskatītos dabiski, tad japāņi par to ir parūpējušies, ieviešot speciālus tam nolūkam paredzētas apmācības. [154] Par dabīgu un ideālu smaidu uzskata, ja smaidot redzami astoņi augšējie zobi. Nav ieteicams pārcensties ar smaidīšanu, jo tad smaganas var būt izteikti redzamas, kas netiek uzskatīts par skaistu.

Tomēr lai būtu labs pirmais iespaids, ar patīkamu sejas izteiksmi vien nepietiek. Protams, smaids spēlē lielu lomu, taču nevajadzētu aizmirst arī par acīm, jo kā saka, acis ir

---

[153] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 53.

[154] 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリストフローチャート付き. 東京：中央経済社 , 2004./ Gotani Mie. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō, Chūōukeizaishakai, 2004, p.78.

dvēseles spogulis. Līdz ar to, smaidot, arī acīm jāsmaida - tas ir – klientam arī acīs jāredz šis dabiskais, nemākslotais smaids, kas kopā veido harmoniju. Citiem vārdiem sakot, jābūt acu kontaktam. Un kā jau iepriekš tika minēts, nav ieteicams cieši un uzkrītoši skatīties klientam acīs, jo tas var izsaukt negatīvas emocijas un norāda uz nepieklājību. Tāpēc skatienam jābūt vieglam, nepiespiestam, vērstam uz kaklasaites mezglojuma vietu, vai uz kakla zonu. [155]

Lai arī šīs iepriekšminētās lietas varētu tikt uzskatītas par vissvarīgākajām *va* neverbālajā sfērā, būtiski pieminēt, ka Japānā ir izstrādāts arī tāds piecu punktu komponents, kā „*se, me, te, ashi, fukutachisugata*" 「セ・メ・テ・アシ・フク立ち姿」 [156] , kas nosaka darījuma cilvēka stāju.

Vārds *se* 背、kas apzīmē „muguru" šajos piecos punktos nosaka to, ka mugurai jābūt iztaisnotai. Savukārt vārds *me* 目 jeb „acs (-is)" norāda, ka arī acs kontaktam būtu jābūt. *Te* 手, kas tulkojumā apzīmē „roka" ietver nozīmi, ka rokām jābūt viegli, nepiespiesti novietotām (atkarībā no situācijas – klanīšanās gadījumā, kā jau tika minēts sievietēm rokas tiek novietotas nedaudz uz ceļiem, bet vīriešiem gar sāniem, taču situācijā, kad tiek ieņemta stalta stājas pozīcija var tikt novietotas vienkārši gar sāniem). Vārds *ashi* 足－"kāja (-s)" nosaka personas stabilitāti vai līdzsvaru pēc tā gaitas, soļiem, vai gluži otrādi - pēc personas stājas. Piemēram, persona, kura iet lieliem soļiem rada tādu kā laiskuma iespaidu, savukārt par straujas dabas cilvēku tiek uztverta persona, kura iet ātriem soļiem ar spēcīgi iztaisnotiem pleciem. Visbeidzot vārds *fuku* 服 jeb apģērbs norāda uz to, ka uzmanība jāpievērš arī apģērbam, respektīvi – klasiskam, vai uzņēmumu izsniegtām uniformām. [157]

Ievērojot visus šos *va* harmonijas sfērā pastāvošās un iepriekš uzskaitītās raksturīgākās iezīmes, kā pareizu paklanīšanos, pareiza smaida izveidi, acu kontaktu un piecu punktu komponentu skaistas stājas iegūšanai, veidojas harmonisks personas tēls, kas Japānas biznesa nozarē ieņem nozīmīgu lomu.

---

[155] 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリストフローチャート付き. 東京：中央経済社 , 2004./ Gotani Mie. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō, Chūōukeizaishakai, 2004, p. 79; 80

[156] 梅島 みよ・土舘 祐子. ビジネスマナー入門. 第 2 版. 日経文庫. 東京：日本経済新聞社, 2004./ Umešima Miyo, Tsuchidate Yūko. Bijinesumanā nyūmon. Dai 2 han. Nikei Bunko. Tōkyō: Nihon Keizai shinbunsha, 2004, p. 38; 39

[157] Ibid., p. 38-40

4. *KAIŠA* – JAPĀŅU KOMPĀNIJAS

4.1. *Uči no kaiša* – kompānijas, kas līdzinās ģimenes kopienām

Kaiša (*kaisha* 会社), ar ko japāņu valodā apzīmē kompāniju vai uzņēmumu, vistiešāk spēj parādīt biznesa etiķetes un ētikas normu izpausmes. Tajā atspoguļojas ne tikai darbinieku ētika, uzvedības priekšnoteikumi, bet arī japāņu biznesa kultūra kopumā.

Kaiša ir cieši sasaistīta ar vārdu „kopiena". Attiecībā uz nodarbinātības sfēru, japāņi bieži izmanto terminu *uči* (*uchi* 内), kas apzīmē „iekšieni" vai „privāto sfēru". Neiztrūkstoši jāpiemin arī šāds hieroglifs, kam ir divas izrunas - *uči* un *ie* (*uchi* un *ie*家), kas raksturo „paša māju". Kopā ar postpozīciju *no* (*no* の) tas veido vārdu salikumu ģenitīva locījumā – *uči no kaiša* (*uchi no kaisha* 内の会社; 家の会社) – „iekšējā ģimeniskā kompānija", vai citiem vārdiem, kompāniju, kas līdzinās ģimenes kopienai, klanam. Līdz ar to tas ietver sevī daudz lielāku nozīmi, kā tikai kompānija. [158]

Darījumu pasaulē cilvēkus pazīst vienkārši pēc firmas, kurā viņš kalpo, nevis pēc viņa profesijas un spējām. Par piemēru var minēt dialogu.

„ - *Vai Jūs šo cilvēku pazīstat? Kas viņš ir?*

- *Viņš ir no firmas „Matsuda", nodaļas priekšnieks.*" [159]

Uzdodot līdzīgus jautājumus, kādā veidā viņi pelna iztiku, japāņi neteiks, ka viņi ir pasniedzēji, inženieri utt. Viņi atbildēs, ka ir, piemēram, *Waseda* universitātes personāla locekļi, taču nekad neteiks, ka ir tehnologs, students, skolotājs. Šis veids, kā stādīties priekšā ir pilnībā atšķirīgs no Rietumos pieņemtajai praksei, kur vienmēr uz šāda veida jautājumiem tiks atbildēts – „pēc profesijas esmu skolotājs, profesors utt.".

Japāņiem profesija, ko dēvē par *šokugjō* (*shokugyō* 職業) ir pakārtota *šokuba* (*shokuba* 職場) jeb darbavietai, amatam. [160]

Ieradums par cilvēku pirmkārt spriest pēc viņa piederības pie noteiktas grupas apliecina visbūtiskāko iezīmi japāņu sabiedriskajās attiecībās. Tēlaini izsakoties, galvenā koordināte, pēc kuras japāņi ir raduši orientēties ir vieta, nevis īpašība.

---

[158] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.58

[159] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 92.lpp.

[160] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.58

Tieši piederība pie kādas grupas – ģimenes vai kopienas, valsts iestādes vai firmas, skolas – ir pamats cilvēku raksturojumam, nevis viņu profesijai un pat ne viņa personiskās spējas vai nopelni. [161]

Kravas automobiļa šoferis, kas pārvadā papīra ruļļus, teiks, ka viņš strādā avīzē „*Asahi*". Visā pasaulē pazīstams profesors kodolfiziķis stādīsies priekšā kā *Kioto* universitātes profesors.[162]

Japānim raksturīga īpašība ir vienmēr justies kā ģimenes loceklim, kā grupas sastāvdaļai, kas jau vairakkārt tika izklāstīts iepriekšējās nodaļās. Japānis savu rīcību pakļauj attiecīgās grupas vispārējam spriedumam un uzvedas atbilstoši savam stāvoklim šajā grupā.

Patriarhālā ģimene ie (*ie* 家) [163], ko veidoja vairākas kopā dzīvojošas vienas dzimtas paaudzes, Japānā bijusi ļoti noturīga un sekmējusi kārtu pastiprināšanos sabiedriskajās attiecībās. Īpašums nebija dalāms, ar pirmdzimtā tiesībām to pilnībā pārņēma vecākais dēls, bet ja ģimenē nebija vīriešu kārtas mantinieku, tad tas bija par dēlu pieņemtais znots. Šis apstāklis vairoja ģimenes galvas varu, veidoja ģimenes attiecību vertikālo asi, jau iepriekšminēto *oja- ko* - tēva- dēla attiecības. [164]

Cilvēku sasvstarpējās attiecības šādā grupā, ko apvieno kopējs darbs, Japānā iegūst svarīgāku lomu nekā cita veida attiecības, arī radniecības saites. Znots vai vedekla ģimenei kļūst tuvāki cilvēki nekā precētā meita, kas dzīvo zem cita jumta. No radniecisko attiecību ietvariem izriet arī kopienu attiecības, kas pamatojas uz savstarpēju palīdzību lauku darba periodā. Taču ne tik daudz radniecības saites, cik pienākums paust pateicību un atzinību veido šo vertikālo asi, uz kuras balstās japāņu ģimenes un citu pēc šī parauga veidoto sociālo grupu vertikālā struktūra. Šo vertikālā tipa asi tik stabilu veido tieši bezierunu uzticība, kuras pamatā ir parādīt pateicību un atzinību attiecībās starp tēvu un dēlu, skolotāju un mācekli, priekšnieku un padoto. [165]

Autors Ovčiņņikovs uzskata, ka Japānā salīdzinājumā ar citām Āzijas valstīm, piemēram, ar Indiju, japāņu dzīves ceļā pat bargajos kārtu ierobežojuma laikos cilvēka izcelsmei bija mazāka nozīme. Viņš saka, ka pieņemts uzskatīt, ka cilvēka nākotne nav tik daudz atkarīga no viņa dzimtas, cik no tā, ar ko viņa liktenis savedīs kopā 15-25 gadu vecumā, laikā, kad cilvēks nostājas uz patstāvīgas dzīves ceļa. Pēc japāņu kultūras pētnieka

---

[161] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 93.lpp.
[162]Ibid., p. 93.lpp.
[163] Ie (*ie* 家) pirmsākumā apzīmēja zemnieku sētu, kas ir ne tikai sabiedrības šūniņa, bet arī ražošanas darbības zemāko vienību. No: Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 93.lpp.
[164] Ibid., 93.lpp.
[165] Ibid., 94.lpp.

Ovčiņņikova domām, japāņu priekšstatos šis ir visatbildīgākais periods, kad katrs cilvēks iegūst *oja* – skolotāju, aizgādni, it kā otru tēvu, un nevis vairs ģimenē, bet gan paša izraudzītajā darbības sfērā. [166]

Ja jaunieti pieņem rūpnīcā, jeb kāda cita veida iestādē, pēc viņam pazīstamas personas ieteikuma, tad šis galvotājs vienmēr varēs rēķināties ar sava *ko* bezierunu uzticību, kā to prasa pienākums paust pateicību.

Tātad personiskās attiecības, kas ieveidojušās dzīves ceļa sākumā, japāņi vērtē augstāk par pārējām un uzskata, ka tās paliek spēkā uz visiem laikiem. [167]

Vertikālās ass *oja-ko* stabilitāte – un šajos sakaros šādi vai tādi saistīta lielākā daļa japāņu neatkarīgi no vecuma, stāvokļa, - pirmkārt, rada ģimeniskumu un grupu savienības un, otrkārt, noved pie neatkarīgu vienu veida grupu izveidošanās jebkurā darbības jomā. [168]

Šeit tomēr jāpiebilst, ka atšķirībā no indiešu kastām vai viduslaiku Eiropas ģildēm noslēgtās grupas veidojas nevis uz horizontālo, bet gan uz vertikālo sakaru pamata, un nevis no viena veida, bet gan no dažādiem elementiem. Japāņu profesors ir tuvāks saviem asistentiem un studentiem nekā tās pašas universitātes citiem profesoriem vai kolēģiem savā specialitātē.

Atšķirībā no kastu struktūras, kad grupu grupas locekļus apvieno gan sociālais stāvoklis, gan nodarbošanās raksturs, japāņu grupas iekšējā kompozīcija nav viendabīga. Kā saka Ovčiņņikovs, tā vairāk atgādina kuģa ekipāžu, kas jāsakomplektē no visiem vajadzīgajiem pārstāvjiem, lai varētu sekmīgi sacensties ar citiem kuģiem. [169]

Uz vertikālo sakaru pamata veidoto sabiedrisko grupu specifika nosaka to, ka Japānā mēdz nolīgt darbā uz visu mūžu. Par šo sistēmu tiks izklāstīts nākamajā (5.) nodaļā.

4.2. *Salarīman* – ofisa darbinieka izveide

Salarīman [170] (*salaryman* サラリーマン) tulkojumā burtiski apzīmē personu, kura strādā algotu darbu lielos uzņēmumos. Šajos *salarīman* jeb ofisa darbiniekos vislabāk atspoguļojas japāņu biznesa uzvedība un standarti. *Salarīman* būtībā pārstāv sabiedrības vidusdaļu un tie ir vīriešu kārtas pārstāvji.

---

[166] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980, 94.lpp.Ibid., 94.lpp.
[167] Ibid., 94.lpp.
[168] Ibid., 94.lpp.
[169] Ibid., 95.lpp.
[170] *Salarīman* ir latviskotais variants, taču japāņi to izrunā kā *sararīman*. Tas skaidrojams ar to, ka japāņu alfabētā nav skaņas „*l*”, bet gan divu burtu salikums - *ra*; *ri*; *ru*; *re*; *ro*.

Par *salarīman* var kļūt students, kurš tik tikko beidzis universitāti. Vadošākās Japānas kompānijas labprāt katru gadu uzņem vairākus simtus jauniešus, kuri tikko absolvējuši universitātes. Uzdodot jautājumu, kāpēc tieši jauniešus, kuri tikko pabeiguši izglītības iestādes? Tad atbilde ir visai vienkārša - pirmkārt, ikvienā lielākajā uzņēmumā ir savs pārvaldes veids. Kaut arī tas pamatos līdzinās citām japāņu uzņēmumu pārvaldīšanas veidam, tomēr katrā no tiem ir savi noteikumi, sava ideoloģija. Tiek uzskatīts, ka tieši jauni, nepieredzējuši cilvēki ir ļoti elastīgi savā uzvedībā un prātā, līdz ar to viņiem viegli pielāgoties konkrētās kompānijas prasībām. Taču, ja darba devējs pieņems kandidātu, kurš kādus gadus 5 vai 10 nostrādājis citā uzņēmumā, kur valdījušas citas prasības, attieksme, tad šim darbiniekam būs visai grūti iekļauties jaunā uzņēmumā un tā kolektīvā ar pilnīgi citām prasībām. [171] Būtībā pieci gadi, kuri pavadīti vienā uzņēmumā, ir pietiekoši ilgs laika sprīdis, lai darbinieka prātā un uzvedībā iegultos esošās kompānijas prasības. Līdz ar to aizejot uz jaunu iestādi ir visai grūti atteikties no ierastām metodēm, tāpēc labprātāk uzņēmējiem patīk uzņemt savos uzņēmumos jauniešus, kurus viegli pakļaut kompānijas nosacījumiem.

Šeit no jaunajiem *salarīman* sagaida pilnīgu pašatdevi un koncentrēšanos uz darbu, jo kā jau iepriekšējā apakšnodaļā noskaidrojām - lielie uzņēmumi, ar kuriem indivīdi sevi saistījuši ir kā to ģimenes (*uči no kaiša*), kā daļiņa no tiem, tāpēc jau vien vajadzētu cītīgi strādāt, lai ģimenes uzņēmums plauktu un zeltu. Jo skatoties no šāda skata punkta, kurš gan vēlētos kaitēt ģimenes uzņēmumam. Protams, skaidrojums var būt arī cits- proti- kauna un vainas apziņa par nepietiekošu cieņas izrādīšanu šīs kompānijas priekšniekam, kurš pieņēmis indivīdu darbā. Šīs izjūtas japānim ir ieaudzinātas jau kopš bērnības.

Šī *salarīman* darba ētika būtībā daudz neatšķiras no Tokugavas laika periodā izveidotajiem samuraju ētikas kodeksiem, jo to iezīmes ir gluži tādas pašas. Šeit *5.att.* varam redzēt tabuliņu ar salīdzinājumu, ieskicējot dažas raksturīgākas iezīmes.

Samuraju pienākumi	***Salarīman* pienākumi**
Būt lojāliem pret savu saimnieku	Būt lojāliem pret savu kompānijas priekšnieku
Veltīt sevi vienam saimniekam	Veltīt sevi vienai kompānijai
Kalpot militārismā	Kalpot biznesa labā

[171] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p.74; 75

Ir labi izglītoti	Ir labi izglītoti
Statuss atkarīgs no kalpošanas ilguma	Statuss atkarīgs no darba stāža
Noteikts ģērbšanās kods - formas	Noteikts ģērbšanās stils - uzvalks

(*5.att.*)

Tabuliņā, kur uzskaitītas galvenās abu – *buši* un *salarīman* pazīmes un pienākumi ir tik tiešām līdzīgas, kur nenoliedzami starp viņiem var vilkt paralēles. Varētu pat teikt, ka ir mainījies tikai laiks, taču ne būtība, jo ir saskatāmi gluži tie paši pienākumi un ētikas pazīmes, kuras nav mainījušās. Citiem vārdiem - var saskatīt to pašu Japānu, kāda tā bija pirms pāris gadsimtiem, tikai jaunā ietērpā. Pie tam, šeit tad arī atspoguļojas pirmajā nodaļā apskatītā japāņu modernās industrijas pamatlicēja Šibusava Eiiči idejas. Vēlme apvienot samuraja garu (*bušidō*) ar lieltirgotāju talantu biznesā, un kā redzam, šis talants tiek attiecināts uz mūsdienu organizatoriskām spējām. Kā mērķis bija izveidot tautas tikumisko pārliecību, jeb citiem vārdiem sakot - morāles normu, principu un ideālu kopumu, kas būtu pamatā sabiedrības tikumiskajai pārliecībai, kas virzītu indivīdu darbību, un ar kuru palīdzību varētu spēcināt Japānas ekonomisko sistēmu.

Atgriežoties pie japāņu *salarīman*, jāatceras, ka, lai par tādu kļūtu, pirmie pamati tiek likti jau skolas laikā, kad skolnieks attiecīgi savam zināšanu līmenim meklē universitāti, kurā kārtot eksāmenus, lai tajā iestātos. Pati izcilākā no Japāņu universitātēm ir Tokijas Universitāte, sabiedrībā plaši pazīstama pēc nosaukuma *Tōdai* (*Tōdai* 東大). Pēc tam seko citas ne tik augstas kvalitātes universitātes. Taču galvenais šeit ir tas, ka atkarībā no tā, kurā universitātē japānis iestājies, tas noteiks viņa turpmāko profesiju visa viņa dzīves garumā, kā arī statusu sabiedrībā. Ja iestājoties *Tōdai*, paveras logs uz darba iespējām valsts birokrātiskajā sistēmā, tad attiecīgi zemākas kvalifikācijas universitātes nodrošina darba vietas Japānas sabiedrības vidusslānim, respektīvi – *salarīman*. [172]

Salīdzinājumā ar Latviju, piemēram, ne mazums ir gadījumu, kad indivīds ziedo daudzus gadus attīstot sevi kādā konkrētā profesijas jomā, piemēram, mūzikas vai teātra mākslā, taču paejot gadiem, saprot, kas tas tomēr nav tas, ko vēlējies. Rezultātā, kā alternatīvu meklē iesaistīties citā darbības sfērā. Par visspilgtākajiem šāda veida piemēriem Latvijā var uzskatīt politiķus, kuru aprindās ir ne mazums dažādu profesiju pārstāvju. Tas ir pilnīgs pretstats notiekošajam Japānā, kur katram ir sava vieta, katrs savā dzīvē attīsta un praktizē to ceļu, kādu izvēlējies studiju laikā. Tā rezultātā japānis savā jomā ir kompetents un ir

[172] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p. 17; 18

uzdevumu augstumos par notiekošo, ko gan nevarētu teikt par Latvijas raibo valstsvīru tandēmu.

4.3. Pareiza uzvedība - sekošana modelim

Sākotnēji ikvienam *salarīman* māceklim grūtības var sagādāt, kā pareizi uzvesties un kā ģērbties. Protams, visvienkāršākais veids būtu imitēt savu *senpai* uzvedību, matu griezumu un ģērbšanās veidu, taču atšķirība ir tāda, ka šis *senpai* parasti ir pāris gadus vecāks, kurš pēc statusa ieņem augstāku amatu, līdz ar to imitēšana vien nederēs, jo *salarīman* māceklim jāuzvedas, kā pirmā gada praktikantam, nevis kā veterānam. [173]

Parasti māceklim jau tiek laikus paziņots, ka nepieciešams sekot pāris standartiem, pirmkārt sākot jau ar jaunu un īsu matu griezumu, taču tas ir tikai pats sākums, jo ikvienam māceklim, varētu pat teikt, jaunpienācējam nākas izstudēt un apgūt kompānijas izsniegto biznesa uzvedības pamatu rokasgrāmatu. Šim *salarīman* māceklim, kā arī pārējiem, kuri pieder pie viņa grupas, nākas no šīm grāmatām apgūt sekojošo: kā pareizi apsēsties; kā sarunu laikā novietot rokas; kā paklanīties; kādu stāju ieņemt stāvot; kā apmainīties ar vizītkartēm; kā iekāpt liftā un cita veida svarīgas lietas. Piemēram, ja jaunākais darbinieks iziet no lifta pirms vecāka statusa darbinieka, tad tūlītēji tiek norādīts uz viņa kļūdu, kā rezultātā tiek sagaidīts, ka jaunākais darbinieks nokaunēsies par šādu situāciju. Iemesls šiem neskaitāmajiem noteikumiem, kas jāapgūst jaunpienācējiem ir tikai viens - lai jaunais darbinieks citu acīs neizskatītos smieklīgs, kas var atspoguļoties visai negatīvi uz abiem, gan mācekli, gan uz tā apmācītāju. [174]

Japāņu kompānijās neviens nekad neuzdod jautājumus, kāpēc man/mums jāapgūst un jāseko kādiem uzvedības standartiem. Tas ir pašsaprotami. Pie tam, piekopjot uzņēmuma izdotos noteikumus, *kaiša* darbinieki nostiprina savas saiknes ar apkārtējiem darbiniekiem. Tie, kuri neseko šiem noteikumiem tiek uzskatīti pie grupas nepiederošiem, jo tikai pie grupas piederošie sekmīgi var darboties kolektīvā konkrētajā iestādē.

Ieskatam jāmin pāris galvenie noteikumi, kas tiek izvirzīti ikvienam *salarīman*. Kā pirmais no tiem būs saistīts ar ģērbšanās kodu biznesa sfērā, kuru standarti obligāti jāievēro.

Pirmais iespaids ir svarīgs jebkurā dzīves sfērā, taču ja esam sasaistīti ar biznesu, tad vēl jo vairāk, jo tas kā indivīds pasniedz sevi, par šo personu pasaka visu. Līdz ar to darījumu cilvēku vizuālajam skatam jāparāda inteliģence, izsmalcinātība, tajā pašā laikā, sava veida

[173] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.22
[174] Ibid., p. 23

vienkāršība. Pievēršoties nedaudz ārienei, jāsaka, ka vīriešiem nav pieņemami gari, sapinkājušies mati, bet gan tiem jābūt koptiem un īsa griezuma. Tāpat ieteicamā matu krāsa ir dabīgā, tātad melna. Nav pieļaujami tos krāsot pēc pēdējām modes tendencēm, košos toņos, kur nu vēl balināt. Līdzīgi ir arī sievietēm - arī viņām jāpārvalda ieturēts stils. Matiem jābūt koptiem. Ja mati ir visai gari, tad tie jāsavāc kopā. [175]

Pievēršoties apģērbam, vīriešiem, protams, tas ir uzvalks. Uzvalkam jābūt tumšam. Žaketes kabatām nevajadzētu būt piebāztām ar visādām lietām, arī ne mobilo telefonu. Uzmanība jāpievērš bikšu garumam- labāk, lai bikses ir nedaudz īsākas un to gali sniedzas līdz kurpēm, nevis kad tie ir pārlieku gari, kas rezultātā sabojā izskatu. Apaviem noteikti jābūt sašņorējamiem un nospodrinātiem.

Kreklam, kas pavilkts zem žaketes nekādā gadījumā nevajadzētu būt caurspīdīgam. Kas attiecas uz kaklasaitēm, ieteicamais variants būtu svītrains toņu salikums. Tas tiek skaidrots no tīri praktiska viedokļa, sakarā ar to, ka tas var notraipīties un uz vienā krāsā esošās kaklasaites traipi būs acīm redzami, turpretī uz svītraina, nē. [176]

Jāmin, ka zeķu krāsai jābūt pieskaņotai uzvalka tonim. Pie tam, ieteicams valkāt pusgarās zeķes, jo ir ļoti nepieklājīgi, ja apsēžoties, biksēm nedaudz uzraujoties, redzamas kājas. [177]

Savukārt, kas attiecas uz sievietēm, tad kā jau minēju- apģērbam jābūt klasiskam, krāsām ieturētām. Svārki nedrīkst būt īsāki par ceļgaliem, labāk, ja tie nosedz ceļgalus. Žakete nedrīkst būt pārlieki apspīlēta, izceļot ķermeņa līnijas, bet gan nedaudz brīvāka. [178]

Arī par apaviem runājot, tiem jābūt klasiskiem, nav ieteicams valkāt apavus ar pagarinātiem purngaliem. Kā arī papēža augstums nedrīkst pārsniegt 5cm. Vēl būtiski pieminēt, ka ar aksesuāriem nevajadzētu ļoti aizrauties. Auskariem jābūt nelieliem un neitrāliem. Nav pieņemts valkāt garus, šķindošus auskarus.

Būtībā ģērbšanās kods daudz neatšķiras no Rietumos pieņemtā standarta, tikai atšķirība ir tāda, ka Rietumos ne visi to ievēro, ko gan nevarētu teikt par japāņiem.

Otra visai svarīga iezīme ir pareizas biznesa valodas pielietošana. Japāņu valodā par *keigo* (*keigo*敬語) sauc honorificējošo, cieņas izrādošās valodas sistēmu. Pastāv trīs *keigo* tipi: *teineigo* (*teineigo*丁寧語) - pieklājīgā valoda, *sonkeigo* (*sonkeigo*尊敬語) – honorificējošo, cieņas izrādošā valoda un *kendžōgo* (*kenjōgo*謙譲語) - sevis pazeminošā, un otrai personai

---

[175] 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識：評価される人は知っている! 東京：フォレスト出版 , 2007/ Kobayashi Ikuyo. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007, p. 17
[176] Ibid., p. 17
[177] Ibid., p. 16
[178] Ibid., p. 19

lielākas cieņas izrādoša valoda. Jāsaka, ka pēdējā laikā novērots, ka jaunā paaudze Japānā neprot īsti pareizi pielietot *keigo*, jo mūsdienās tās vairs netiek pielietotas vēršoties pret vecākiem, kā arī skolotājiem. Līdz ar to uzskata, ka ir novērojama pakāpeniska *keigo* izzušana. [179] Taču neskatoties uz to, *Keigo* ar visām tās variācijām visnotaļ tiek izmantota jebkurā biznesa sfērā, kas kalpo par tās pamatu.

Treškārt vēlētos piebilst, ka japāņiem, protams, ir svarīga gan pareiza runa, gan uzvedība, taču augstāk par visu viņi vērtē attieksmi un savstarpēju uzticēšanos. Iedomāsimies, piemēram, divus ārzemniekus, no kuriem viens ļoti labi pārvalda japāņu valodu, taču attieksme ir neiecietīga, vai citiem vārdiem sakot - nerada japānim uzticību. Savukārt otrs ne tik ļoti labi prot valodu, taču brīnišķīgi izkopis savu uzvedību, kurš ir atklāts un nesamākslots. Šajā gadījumā, japānis noteikti izvēlēsies veikt sadarbību ar otro personu, jo kā jau minēju, augstāk par visu tiek vērtētas cilvēciskās attiecības (*ņindžō*) un uzticēšanās (*šinjō*), nevis valodas prasmes.

Tas, kā japānis sevi pasniedz, nosaka arī viņa valoda un lietotie izteicieni. Lai veiksmīgi sevi pasniegtu citiem, personai ir jābūt izkoptām trīs pamata īpašībām: pareizai runai, skaidrai runai un viegli uztveramai runai. [180] Šie trīs punkti ir ļoti svarīgi ne tikai darījumu cilvēku vidē, bet arī jebkurā citā sfērā .

4.3.1. Septiņas sliktas runas veida īpašības

Ja pirms tam apskatījām un uzskaitījām trīs pamatīpašības labam runas veidam, tad nedrīkst aizmirst, ka pastāv arī sliktās īpašības, no kurām vajadzētu izvairīties, jo tās nenoliedzami sabojā priekšstatu par konkrēto personu, un ne tikai, tas var būt arī iemesls attiecību izbeigšanām.

Pie šīm septiņām sliktajām runas veida īpašībām pieder: aizskarošais tonis; lielīšanās; nemitīga attaisnošanās; apmelojumi un neslavas celšana; vēlme dominēt pār citiem, izceļot sevi; nenoteiktība un visbeidzot izklaidība. [181]

Pirmkārt, aizskarošais tonis - augstprātīga izturēšanās un nemitīga runāšana skaļā balsī. Kritika, satīra un cita veida spēcīga rakstura vārdi, kas tiek izteikti tieši, atstāj lielu iespaidu.

Lielīšanās tiek uzskatīta par negatīvu īpašību. Piemēram, lielīšanās par sevi, savu ģimeni un kompāniju.

---

[179] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA: Vermont, Tuttle Publishing, 2002, p. 145; 146

[180] 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識：評価される人は知っている! 東京：フォレスト出版 , 2007/ Kobayashi Ikuyo. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007, p. 91

[181] Ibid., p. 94

Trešā negatīvā iezīme - nemitīga attaisnošanās - personas, kuras, piemēram, pieļāvušas kļūdas vienmēr atradīs veidu kā sevi attaisnot, un nekad neuzskatīs sevi par kādas problēmas izraisītāju. Viņi ir ļoti runātīgi, pie tam, cilvēki, kuriem piemīt šādas iezīmes ir ļoti daudz. [182] Pastāv uzskats, ka šādiem cilvēkiem atrunas un izskaidrojums notikušajā būs vienmēr.

Ceturtā iezīme - apmelojumi un neslavas celšana - Personas, kuras aiz citu mugurām tos nomelno, apmelo un par tiem nezinot izsaka sūdzības. Arī šādu personu ir visai daudz.

Piektā iezīme – vēlme dominēt pār citiem un izcelt sevi, jeb citiem vārdiem, būt pārākam par otru - persona, kas vēlas iegūt vadošo lomu un būt galvenajam kādā konkrētā jomā. Šādu cilvēku arī ir daudz. Viņu raksturīgākā īpašība ir pļāpāt un ar tā palīdzību mēģināt iegūt dominanci. [183]

Sestā iezīme – nenoteiktība – persona, kas savos izteikumos ir nenoteikta, ir daudz divdomības, kā arī grūti uztvert personas teikto, kā rezultātā bieži atgadās problēmas un pārpratumi.

Savukārt pēdējā raksturīgākā pazīme ir izklaidība, varētu teikt - vilcināšanās runas laikā.[184] Tā visbiežāk izpaužas sarunu laikā, vai brīžos, kad sarunājoties persona vēl par kādu lietu domā. Piemēram, nereti cilvēki sarunājoties izmanto daudz dažādu skaņu, kā (āā, ēē, nū etc.) kas it kā papildina viņu runu, taču tajā pašā laikā tā ir vistīrākā liekvārdība, kas savā ziņā ir valodas piesārņošana. Šāda veida skaņu izmantošana sarunu laikā atstāj visnotaļ nenobriedušas personas iespaidu.

Runājot nedaudz vēl par vilcināšanos, tad nelielas klusuma pauzes *ma* (*ma* 間) ieturēšana neattiecas uz šo gadījumu, jo klusēšana japāņiem nenozīmē neko sliktu. Gluži otrādi tā ir neatņemama sastāvdaļa divu japāņu saruna starpā. Pie tam, japāņi uzskata, ka klusēšana ir zelta vērta, jo tas ļauj sarunu biedriem apdomāties un noformulēt savas domas. [185]

4.3.2. Seši galvenie punkti pirms biroja telpas atstāšanas

Pienākot darba dienas beigām, par pareizu tiek uzskatīts, ka ikvienam darbiniekam obligāti jāpārbauda seši galvenie punkti, kas plaši tiek citēts japāņu pamācošajās biznesa uzvedības rokasgrāmatās.

---

[182] 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識：評価される人は知っている! 東京：フォレスト出版 , 2007/ Kobayashi Ikuyo. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007, p. 95
[183] Ibid., p. 95
[184] Ibid., p. 95
[185] Shinomiya Sue, Szepkouski Brian. Business passport to Japan : maximizing your success in the 21st century. Tokyo : ICG Muse , 2002, p. 130

Par pirmo punktu uzskata, ka pienākot dienas beigām, darbiniekam vajadzētu pārliecināties, vai visus norādījums ir izpildījis, vai ir sagatavojis dokumentus, vai nav aizmirsis iesniegt ko svarīgu. Otrkārt, tā kā tie ir mutiski lūgumi, norādījumi, tad tos var viegli piemirst. Līdz ar to, vajadzētu ļoti uzmanīties.

Treškārt, darbiniekam ir jāpārliecinās, lai aiz viņa darba galds būtu tīrs un sakārtots. Tāpat jāpārbauda, lai zem galda nekas nemētātos, un nepieciešamie materiāli, vai līgumi, tiktu novietoti atpakaļ tiem paredzētajā vietā. [186]

Ceturtkārt, galda atvilktnēm arī vajadzētu pievērst uzmanību, un pārliecināties, vai tās ir sakārtotas. Kā arī jāpārliecinās, vai labi ir aizslēgts kabinets. Vislabāk atslēgas ir glabāt kopā ar personīgo zīmogu, sauktu par inkan (*inkan* 印鑑). Tāpat, atslēgas nevajadzētu glabāt grūti saredzamās vietās. [187]

Piektkārt, pirms došanās mājās ir jāpārskata nākamās dienas darba grafiks, kā arī jāpabeidz nepieciešamie sagatavošanas darbi, kas paredzēti nākamai darba dienai. [188]

Pēdējais noteikums - gadījumā, ja nākamā diena tiek ņemta brīva (konkrētu iemeslu dēļ), tad iepriekšējā dienā darbinieka uzticētais darbs jānodod tā kolēģim, kas to paveiks konkrētās personas prombūtnes laikā. Protams, lūdzot, priekšniekam par aizvietošanas nepieciešamību.

Pie tam, var gadīties, ka pirms došanās mājās pēkšņi uzrodas steidzīgs darbiņš, kas vēl šajā dienā jāpadara, līdz ar to darbinieka pienākumos būtu uzkavēties un to paveikt. Tikai pēc darba pabeigšanas darbinieks var pievērsties savām personīgajām darīšanām. [189]

Tāpat vajadzētu pieminēt nerakstītus biznesa uzvedības likumus, kā pirmo no tiem, atsveicināšanās pirms došanās mājup.

Gan priekšniekam, gan augstāka stāža darbiniekiem, kā arī kolēģiem vienlīdzīgā statusā pirms darba vietas atstāšanu tiek sacīts „*Osaki ņi šicurei itašimasu*" (*Osaki ni shitsurei itashimasu* お先に失礼いたします) un „*Sajōnara*" (*sayōnara* さようなら).

Ja darbinieks pamana, ka priekšnieks darba dienas beigās vēl nedodas mājās, tad darbiniekiem vajadzētu arī palikt nedaudz ilgāk, tas ir līdz brīdim, kad priekšnieks nolems doties mājup. [190]

Redzot, ka priekšnieks joprojām turpina strādāt, un pat ja darbinieks jau savu darbu paveicis, ļoti pieklājīgi ir pārvaicāt priekšniekam, „Vai nevaru kaut kā palīdzēt?" - *Naņika otecudaisurukoto ga godzaimasuka?* 「何かお手伝いすることがございますか。」Taču

[186] 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識：評価される人は知っている! 東京：フォレスト出版 , 2007/ Kobayashi Ikuyo. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007, p. 60; 61
[187] Ibid., p. 60; 61
[188] Ibid., p. 60; 61
[189] Ibid., p. 60; 61
[190] Ibid., p. 61

gadījumā, ja darbiniekam jau ir noteikti plāni saistībā ar to, ko viņš darīs pēc darba, tādā gadījumā vajadzētu teikt „*Es labprāt vēlētos palīdzēt, taču katrā ziņā nevaru atcelt darīšanas, tāpēc lūdzu mani atvainot (atvainojiet par nepieklājību, ka aizeju ātrāk)*" – *Otecudai ņi šitainodesu ga, dōšitemo kakasenai jōdži ga godzaimasunode, osaki ņi šicurei itašimasu.*「お手伝いにしたいのですが、どうしても欠かせない用事がございますので、お先に失礼いたします」。[191]

Protams, bieži ir gadījumi, kad priekšnieks aicina darbinieku palikt ilgāk, vai arī darbā ierasties brīvdienās, saistībā ar negaidītām biznesa darīšanām.

Starp priekšnieku un padoto ir ļoti svarīgas savstarpējā uzticēšanās, paļaušanās. Parasti darbinieki, lai arī cik aizņemti viņi nebūtu, tā vietā lai dotos agrāk mājās, viņi patiesi piedāvās savu palīdzību. [192]

4.3.3. Meiši - vizītkartes nozīme un to pareizs lietojums

Augstākās klases biznesā Japānā nozīmīgu vietu ieņem iepazīstināšanās, kam tūlīt seko biznesa vizītkaršu apmaiņa. Japāņu valodā šīs biznesa vizītkartes tiek sauktas par *meiši* (*meishi* 名刺). Tām ir paredzēta liela loma biznesa vidū. Sāksim jau ar to, ka tās nepieciešamība ir saistīta, lai noteiktu partnera statusu, lai zinātu kādu pieklājības līmeni izvēlēties un kā pret šo partneri pareizi izturētos, to kaut kādā veidā neaizskarot. Piemēram, uzņēmuma jaunākais darbinieks tikšanās laikā pasniedz tēju gan savam priekšniekam, gan klientam. Ikviens no viņiem pārzina etiķeti, kāda ir šajā situācijā: klients malko pirmais, tad seko priekšnieks un tikai tad jaunākais *salarīman* jeb darbinieks. Šis likums ir bezpersonisks. Jaunākajam darbiniekam nav nepieciešams justies kā zemākstāvošākajam, jo no abiem viņš ir visjaunākā persona. Kad konkrētā persona ir kā klients, tad viņš tasīti pacels pirmais, bet situācijā, kad viņš ir kopā ar padoto – attiecīgi otrais. Tā nav nekāda tikšanās laika paildzināšana, jo viņš zina, ka tā izslāpušajam darbiniekam nāksies nogaidīt uz priekšnieku pirms tas padzersies malciņu tējas, un tikai tad būs viņa kārta. Tajā pašā laikā vissarežģītākās situācijas ir, kad tēju grasās dzert vienlīdzīgā statusā esošas personas. [193] Nav viegli padzerties pirmajam, jo persona nevēlas izteikt, ka jūtas par otru personu pārāka, taču no otras

[191] 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識：評価される人は知っている! 東京：フォレスト出版 , 2007/ Kobayashi Ikuyo. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007, p. 61
[192] Ibid., p. 61
[193] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.188

puses, ja abas personas nodomā to pašu, tad jau neviens nedabūs padzerties tēju. [194] Tāpēc japāņi tikšanās sākumā priekšroku dod uzzināt otras personas statusu, lai noskaidrotu, kurš no viņiem dotajā gadījumā ir augstākstāvoša, vai zemākstāvoša persona. Tas vistiešākajā nozīmē atsaucas uz *meiši* izmantošanu.

Bieži vien plašai sabiedrībai paredzētajās Japānas biznesa rokasgrāmatās minēts, ka pastāv tādas vizītkartes, un pasaka vien to, ka nepieciešams to saņemt ar abām rokām, taču pašu svarīgāko – kādam nolūkam šīs vizītkartes paredzētas, un kādu labumu tās sniedz- netiek pateikts ne vārds. Tā rezultātā sabiedrībā bieži dzirdams, ka japāņi jebkurā dzīves sfērā ir apbruņojušies ar vizītkartēm, liekot domāt, vai tad ar mutisku iepazīšanos vien nepietiek. Savukārt starptautisko attiecību kontekstā - japāņi to dara tāpēc, ka nepārvalda citu tautu valodas, līdz ar to vieglāk pasniegt vizītkarti, kurā sniegta informācija par konkrēto personu.

Tieši šī informācija, kura sniegta vizītkartē ir pati galvenā, jo kā jau zinām vertikālā tipa sabiedrībā pastāv hierarhisks attiecību veidojums, tāpēc iepazīstoties tūlīt pat ir nepieciešams izzināt partnera statusu. Kā jau augstāk tika minēts, tas tāpēc, lai zinātu, kā pret partneri pareizi izturētos. Tas viss būtībā tiek darīts, lai izvairītos no nepatīkamām situācijām, lai tādā nenostādītu ne sevi, ne arī otru personu. Tātad tam visam ir savs pamatojums un loģisks izskaidrojums, nevis kā vairums uzskata - japāņu aizraušanās ar *meiši* dalīšanu, kas tiek uzskatīta par modes lietu.

Parasti vizītkaršu apmaiņa notiek tikšanās sākumā, kad notiek iepazīšanās. Konkrētā persona stādās priekšā, sakot, ka ir tādas un tādas kompānijas darbinieks, un tūlīt pasniedz *meiši* otrai personai. [195] Šeit jāievēro, ka *meiši* tiek pasniegta un saņemta ar abām rokām, taču izņēmums ir brīdis, kad abi partneri nolēmuši pasniegt vizītkartes vienlaicīgi. Šādā gadījumā, *meiši* devējs pasniedz otrai personai vizītkarti ar labo roku, bet ar kreiso roku to saņem. [196] Lai būtu uzskatamāk, nākamās lapas (*6.att.*) tiks attēlota šāda veida situācija.

Turklāt tās pasniedz krūšu augstumā ar tekstu, kas vērst uz saņēmēja pusi. Tā lai saņēmējs saņemot *meiši* var tieši izlasīt konkrētās personas uzvārdu, vārdu, uzņēmumu un ieņemamo amatu. [197]

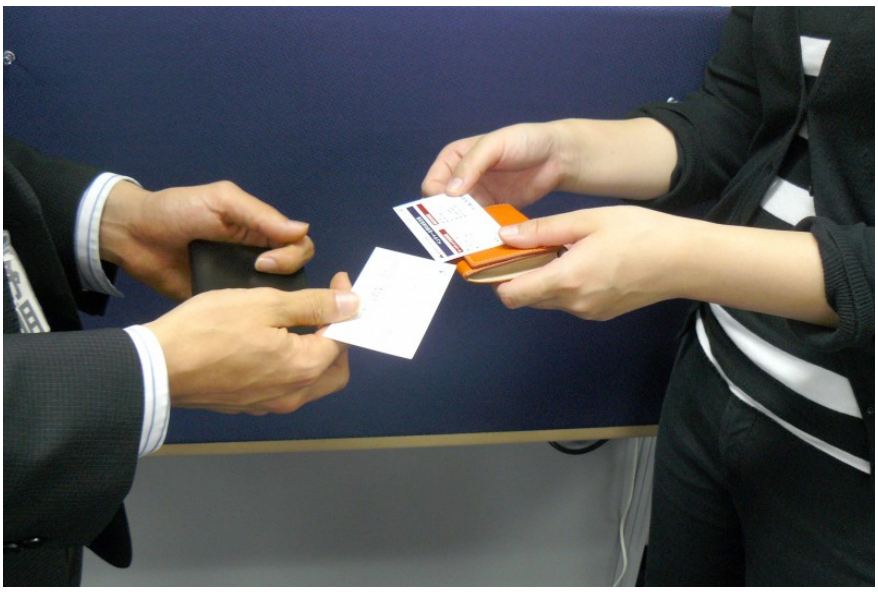
---

[194] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.188

[195] 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリストフローチャート付き. 東京：中央経済社 , 2004./ Gotani Mie. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō, Chūōukeizaishakai, 2004, p. 122-124

[196] Das gestohlene Leben [videoieraksts] / rež.: Christian Gorlitz; Working with the Japanese. - Berlīne : Humbolta universitāte, b.g. - 1 videokasete (232 min.) Video DVD K 389 Working with the Japanese. BBC, 2000, 28 Min.

[197] 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリストフローチャート付き. 東京：中央経済社 , 2004./ Gotani Mie. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō, Chūōukeizaishakai, 2004, p.124



(*6.att.*) [198]

Vizītkartēm ir paredzēti speciāli maciņi, kur tos novietot. Nekādā gadījumā tos nedrīkst likt bikšu kabatās un tad to kādam pasniegt, tad tas izskatīsies ne tikai nepieklājīgi, bet ārkārtīgi prasti. Pie tam, šādi uzglabājot tās var saburzīties, nosmērēties un diez vai devējam, vai saņēmējam būtu patīkami šādu vizītkarti saņemt. Pie tam, der atcerēties, ka *meiši* jeb vizītkartes sniedz informāciju par jums, līdz ar to, kā tā tiek uzglabāta un pasniegta par personu var pateikt daudz ko. Tas pats attiecas uz saņēmēju - saņemto vizītkarti nedrīkst tūlīt iebāzt bikšu kabatā, vai kaut kur nomest, kur nu vēl, to nemaz neapskatot. Tieši otrādi, vizītkarte tiek rūpīgi apskatīta. Pie tam tās parasti ir divās valodās - vienā pusītē japāņu, bet otrā angļu valodā. Tāpēc šādos gadījumos, vīriešiem iesakāms *meiši* ievietot žaketes krūšu kabatā, taču sievietēm somiņā, ērti pieejamā vietā.

Darījumu cilvēkam vizītkartes ir nepieciešamas ikdienā, tāpēc tiek ieteikts, lai tās būtu vizmas kādas 20. Protams, var gadīties, kad tās pietrūkst, un šādā situācijā, japānim iepazīstoties, viņš atvainosies un piebildīs, ka diemžēl vizītkartes beigušās un tad stādīsies priekšā. [199]

Visi šajā nodaļā iepriekšminētie ieteikumi par uzvedību, attieksmi un par vizītkartes apmaiņām ir neatņemama biznesa etiķetes sastāvdaļa japāņu darījumu cilvēkiem.

---

[198] http://www.micky2be.com/wp-content/uploads/2010/01/giving-meishi-800x533.jpg [skatīts 2010.05.09.]

[199] 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリストフローチャート付き. 東京：中央経済社 , 2004./ Gotani Mie. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō, Chūōukeizaishakai, 2004, p.125

5. JAPĀŅU KOMPĀNIJU PĀRVALDĪŠANAS ASPEKTI

5.1. Pie grupas piederošo un nepiederošo perspektīvas kompānijās

Japāņu kompānijas jeb *kaiša* pēc rietumnieku skatījuma parasti tiek pielīdzinātas klanam vai ģimenei, kuras galvenokārt atkarīgas no sīki izstrādātiem noteikumiem, tai skaitā uzticības (*šinjō*) un harmonijas (*va*) ieviešanu, kas paredzēti, lai kontrolētu sabiedrību. [200]

Trešajā nodaļā, kura bija veltīta harmonijai (*va*) tika izpētīts, kā tā tiek interpretēta, sniedzot vairākas variācijas. Un kā viena no to interpretācijām bija – harmonija ir sabiedrības kontroles produkts.

Tie, kuri uzskata, ka uzticēšanās un saskaņa vada japāņu kompānijas nedaudz maldās, jo japāņu uzvedība harmonizē tikai un vienīgi tāpēc, ka indivīdi seko labi pieņemtiem uzvedības modeļiem. [201] Tātad primārais ir uzvedības modelis, kas nosaka visu pārējo.

Harmonijas uzturēšana kompānijā *salarīman* nozīmē labi saprasties ar saviem darba kolēģiem. Pie tā tiek pieskaitīta arī izvairīšanās no konflikta situācijām, notikumu gaitas cienīšana un piederība kolektīvam. Līdz ar to, harmonija, kura valda japāņu firmās ir cēlusies no sabiedrības regulēšanas, tāpēc tās var arī eksistēt bez plaši izplatītas starppersoniskas uzticēšanās personīgajām izjūtām. [202]

Daži rietumnieku autori ir izteikušies, ka japāņu uzņēmumiem nav nepieciešamības pēc kontroles sistēmas izveides, kādas ir rietumvalstu kompānijām, pamatojot to ar uzticēšanos, kura aizvieto hierarhiju kā primāro veidu nodaļu koordinēšanā. Esot atbrīvotiem no šādas kontroles sistēmas kompānijā, neformālā pārvaldīšana sniedz japāņu firmām konkurētspējīgas priekšrocības pār vairākiem birokrātiskiem konkurentiem, kaut gan japāņu uzņēmumu vadītāji pret šādu izteikumu ir visai skeptiski. Viņuprāt, patiesa uzticēšanās ir ierobežota mazā cilvēku lokā. [203]

Šī uzticēšanās, kas detalizētāk tika izpētīta trešajā nodaļā savā ziņā atspoguļojas arī uzņēmumā, taču tas nebūt nenozīmē, ka, piemēram, *salarīman* uzticas ikvienam darbiniekam un kolēģim uzņēmumā, kurā viņš strādā. Šī uzticēšanās vairāk ir saistīta ar personiskajām izjūtām attiecībā pret otru personu, vai to, ko indivīds sagaida no tā. Līdz ar to, teikt, ka patiesa uzticēšanās ir ierobežota mazā cilvēku grupā, būtu pareizāk. Pie tam, ļoti būtiski prātā paturēt faktu, ka Japāna ir vertikāla tipa sabiedrība, kur visas attiecības ir balstītas pēc šī

[200] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p.82
[201] Ibid., p. 82
[202] Ibid., p. 89
[203] Ibid., p. 89

principa. No tā izriet, ka šī uzticēšanās norit tieši pēc šīs pašas struktūras. Tātad – darbinieks uzticas nevis savam kolēģim, kurš ir tādā pašā statusā, bet gan darbiniekam, kurš ir pārāks par viņu.

To varētu pamatot ar to, ka jaunpienācējs cenšas apgūt tādus uzvedības elementus kādus piekopj vecāko pakāpju darbinieki, proti, *senpai*, kuri tiek uztverti par paraugiem, līdz ar to uzticēšanās ir neizbēgama. Pieredze, kāda tiek dalīta starp *senpai* ar *kōhai* ir īpaši spēcīga. Šajās atdarināšanas attiecībās *senpai* loma ir izzināt, ko *kōhai* dara veicot darbu, nevis tikai uzzināt darba gala rezultātu. Tāpēc uzsvars, ko japāņi liek uz procesu noved pie *šinjō* jeb uzticēšanās apmaiņas. Te rodas lejupejoša uzticēšanās. *Senpai* veltīs ārkārtīgi lielu laiku, nodrošinot *kōhai* ar pareizu darba izpildi. Rezultātā no *senpai* puses rodas uzticēšanās *kōhai*, jo *senpai* ir sapratis kā padotais attiecas pret savu darbu, gan arī to, kā viņš to izpilda. [204]

Pie kompānijas, jeb citiem vārdiem, grupas piederošie apzinās, ka šī uzticēšanās ir ierobežota un, ka tā balstās uz saiknēm starp augstākstāvošo un zemākstāvošo. Tad tādā gadījumā kāpēc japāņu uzņēmumi mums atgādina klana veidojumu, aizstājot formālus nolikums, kuri paredzēti uzņēmumu nodaļu vadīšanai, ar neformālu koordinēšanu? Šeit jāsaka, ka japāņu kontroles mehānisms būtībā rada ārieni, kas līdzinās klana vienotājspēkam, bet patiesībā japāņu kontroles mehānisms ir balstīts uz paredzamību, ne tik ļoti kā uz uzticēšanos vai paļaušanos. [205]

Kā klienti paļaujas uz to piegādātājuzņēmumiem par piegādāšanas laiku un preces kvalitāti, tā *salarīman* paredzamā veidā galvenokārt attiecas viens pret otru, jo zina, ka abas puses piekopj kopīgu pareizas uzvešanās modeli, kas ir kompānijas pastiprināts. Tāpat sadarbību partneru puses zina, ka nodaļas veterāna vadītāji liek uzsvaru uz to, lai lietas tiktu vestas pareizā veidā. Nodaļu vadītāji var arī neizjust *šinjō* pret kādu no *salarīman*, taču viņi ir pārliecināti, ka ikviens, kurš neapmierina otra (pie grupas piederošā) gaidīto rezultātu, izjutīs spēcīgu kauna sajūtu. [206]

Līdz ar to, varētu teikt, ka kompānijas pārvaldīšanas aspekti sastāv no vairākiem komponentiem, arī kauna izjūtas, kas Japānas kultūrai ir spilgti izteikta pazīme. Droši apgalvot, ka būtībā uzņēmumā nepastāv ne harmonijas, ne uzticēšanās nevar. Tāpat nevaram apgalvot, ka tās ir galvenās pazīmes, kuras simtprocentīgi pastāv, pēc kurām japāņu kompānijas tiek vadītas.

Lai arī harmonijas pastāvēšana darbinieku vidū no rietumnieku autoru puses tiek skatīta visai skeptiski, uzskatot, ka tās nemaz nav, ka visu nosaka uzvedības normu modelis, tad

---

[204] Yoshimura Noboru, Anderson Philip. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, p. 91
[205] Ibid., p. 93; 94
[206] Ibid., p. 94

vēlētos nedaudz nepiekrist. Iespējams, ka šī skeptiskā attieksme ir atkarīga no tā, kā tiek interpretēta šī harmonija, jo tā var tikt skatīta no pozitīvās puses, gan arī no negatīvās. Ja tā tiek skatīta no negatīvās puses, tad paver iespēju uzskatīt, ka harmonija ir labs līdzeklis, kā panākt darba produktivitāti, darbinieku uzcītīgo atdevi uzņēmumu labā. Jo šis termins *va*, kas tiek plaši pielietots, ietver šīs saliedētās attiecības kolektīvā, liekot indivīdam sajusties kā ģimenes lokā (*uči no kaiša*), kur šīs izjūtas iedarbojas uz japāņu psihi. Tādējādi varētu secināt, ka kompānijās, kurās tiek izveidoti tādi lozungi - esam kā ģimene - ir nekas cits, kā psiholoģisks gājiens, lai panāktu darbinieku brīvprātīgu pakļaušanos darba vajadzībām, kas lieliski tiek maskēts ar vārda „harmonija" palīdzību. Tomēr neskatoties uz to, kā harmonija tiek interpretēta - pozitīvi, vai negatīvi, vai tā ir mākslīgi izveidota, balstīta uz savtīgām interesēm, vai gluži otrādi, tās klātbūtne japāņu kompānijās pastāv un ir nepieciešama, jo tas ir darbinieku virzītājspēks.

5.2. Kompānijas menedžments un struktūra

Darba trešajā nodaļā tika sniegts priekšstats par Japānas sabiedrību, kura ir veidota uz vertikālo sakaru pamata, taču tagad ir pienācis laiks ar šīs nodaļas palīdzību saprast Japānas uzņēmumu funkcionēšanu, garo stundu pavadīšanu darbā un noskaidrot, vai patiesi Japānā kompānijas mēdz nolīgt darbiniekus uz visu mūžu.

Garās darba stundas un nedēļas, kas ir daļa no japāņu biznesa ētikas ir tā tēma, kas daudz tiek apspriesta presē. [207] Vispirms, tas ir ļoti pateicīgs temats par ko rietumnieki mīl rakstīt, vairums no viņiem ir žurnālisti, kuru darbs ir piedāvāt lasītājam saskarties ar ko interesantu un neparastu, tāpēc padzirdot, piemēram, ka Japānā darbinieki pārsvarā strādā ilgāk nekā Rietumu zemēs, tūlīt pat tam izsaka kritiku un salīdzina ar savu konkrēto valsti, nemaz neiedomājoties iedziļināties un izprast, kāpēc tas tā notiek. Kā rezultātā šāda veida informācija caur plašsaziņas līdzekļiem nonāk līdz mūsu ausīm, un tāpēc, ka nav tikuši paskaidroti iemesli, informācijas uztvērēji bieži vien mēģina tās rast paši, kam seko nepareizs priekšstats un stereotipu rašanās. Taču tāda ir visizplatītākā iezīme lielākai daļai cilvēku, vispirms - saskatīt lietas negatīvo pusi. Kaut arī pamanīsim pozitīvas iezīmes kādā lietā, kas vistiešāk attiecas uz citu kultūru, jo īpaši Austrumu kultūru, tās tiks vai nu ignorētas, vai pieklusētas. Tāpēc darba mērķis ir piedāvāt izskaidrojumus augstākminētajiem problēmjautājumiem.

[207] Japanese Work Ethics vs American Ethics For an American. Free-research papers, 2005. http://www.free-researchpapers.com/dbs/a5/bmu193.shtml [skatīts 2010.03.17.]

Lai izpētītu šos jautājumus darba autors piedāvā paralēles vilkt arī ar citu izpētes lauciņu, ielūkojoties ekonomikas sfērā, nevis tikai un vienīgi skatoties no sabiedriskās izpētes loka. Tādējādi sniedzot arī citu izskaidrojumu garo darba stundu ieviešanai un piekopšanai Japānā, jeb precīzāk, sniedzot iespējamo variantu to rašanās iemesliem. Protams, to nevar uzskatīt par vienīgo pareizo analīzi.

Pirmkārt, garās darba stundas, kas raksturīgas Japānas sabiedrībai vēsturiski ir izveidojušās pēc Otrā pasaules kara, laikā, kad Japāna tika ekonomiski sagrauta. Lai no tās izkļūtu, tauta visiem spēkiem centās atjaunot valsti, sasniegt ekonomisko labklājību. Šajā laika posmā, Japānas iedzīvotāji smagi strādāja, lai izveidotu tādu Japānu, kādu to varam redzēt vēl šodien. Garo darba stundu skaits šajā laika posmā bija pašsaprotams, un aptuveni 20 gadu laikā Japāna bija atkopusies no pēckara situācijas. Tātad šo laika sprīdi varētu uzskatīt par garo darba stundu pirmsākumu, taču jāpiebilst, ka sasniedzot ekonomisko uzplaukumu šo divdesmit gadu laikā, t.i. līdz 60-tajiem, 70-tajiem gadiem, strādnieku stundu skaits samazinājās. [208] Tomēr tas nebija uz ilgu laiku, jo ap 80-tajiem, 90-tajiem gadiem tika novērota Japānas ekonomikas lejupslīde, saistībā ar kredīta bumu, un monetārās sistēmas krīzi, kas aizsākās ASV, Anglijā, bet 90-tajos gados Francijā, Spānijā un Skandināvu valstīs. [209] Līdz ar to Japānā, lai neļautu šādai situācijai ietekmēt valsts ekonomisko stāvokli, valstī tika ieguldīts smags darbs, ar atkal izteiktām pagarinātām darba stundām, kas savā ziņa turpinās līdz mūsdienām.

Mēs tikko noskaidrojām, ka kopš Meidži restaurācijas 1868.g. Japāna strauji modernizējās un pēc Otrā pasaules kara tā atjaunoja savu izpostīto valsti, kļūstot par ietekmīgu ekonomiski attīstītu valsti. Lai to visu panāktu japāņi cītīgi nodevās darbam savas valsts labā, taču šeit būtu svarīgi nedaudz izpētīt, kas ir japāņu tautas vilcējspēks, kas liek japāņu tautai attiekties pret darbu ar tik lielu pietāti un uzcītību.

Šajā sakarībā jāatsaucas uz iepriekšējo nodaļu, kur tika izpētīts, ka japāņu *salarīman* jeb ofisa darbinieki seko tiem pašiem *bušidō* jeb samuraju morāles un ētikas principiem. Kā viena no *bušidō* raksturīgākajām īpašībām ir lojalitāte, un tieši saistībā ar šīs lojalitātes izrādīšanu tiek izmantots termins *gambari* (*gambari* 頑張り) - uzcītīga strādāšana, arī pacietība un apņemšanās.

---

[208] Yamada Narumi. *Working Time in Japan: Recent Trends and Issues*. International Labour Review, Vol. 124, No.6. Nov./Dec. 1985: p. 699-703. http://www.ebscohost.com [skatīts 2010.03.17.]

[209] *Restoring Japan's economic growth. Diagnosis: Macroeconomic mistake, not structural stagnation. Institute of international economics*. p. 15; 16; 21; 22 http://www.iie.com/publications/chapters_preview/35/1iie2628.pdf [skatīts 2010.13.17.]

Jāpiezīmē, ka lojalitāte, kas tātad bija bušidō galvenā rakstura iezīme, ar Meidži ēras sākumu tika nedaudz sagrozīta. Tagad tā bija pārvērsta kā visas tautas lojalitātes izrādīšana pret valsti, kā rezultātā tika celts tautas patriotisms. [210]

Izteicienam *gambari* vai *gambaru* var būt vairākas nozīmes un tas var tik pielietots vairākās jomās. Piemēram, ja studenti izsaka „*gambaru*", tad tas apzīmē viņu vēlmi cītīgi mācīties, lai nokārtotu eksāmenus. Tātad šajā situācijā to varētu tulkot, kā „centīgi mācīties". Savukārt cits piemērs, kur sportists saka „*gambaru*", tad šajā kontekstā tas nozīmē „cītīgi trenēties", lai uzvarētu sacensībās un iegūtu godalgu. Turklāt, ja šādu pašu izteicienu pielieto kompāniju darbinieki, tad tas ietver domu „smagi un uzcītīgi strādāt", lai paaugstinātu kompānijas ienākumus. Tāpat *gambaru* tiek izmantots situācijās, lai otrai personai parādītu, ka centīsies visiem spēkiem to nepievilt. Par atbilstošu piemēru varētu uzskatīt, kad students pametis mazpilsētu, lai dotos uz galvaspilsētu strādāt, apsolījis saviem radiem, draugiem, arī skolotājiem, ka viņš *gambaru* jeb citiem vārdiem – viņš darīs visu iespējamo, lai savus tuviniekus nepieviltu. [211]

Tāpat, ja tiek nomainīta gramatikas forma, un sacīts „*gambare*" vai „*gambatte*", šis izteiciens var nozīmēt ieteikumu labāk, uzcītīgāk pie kaut kā strādāt, vai arī kalpot otrai personai par iedrošinājumu – līdzīgi kā latviešu valodā bieži lietotie izteicieni – „*Nepadodies!*" un „*Saņemies!*".

Šim izteicienam ir daudz nozīmju, atkarībā no situācijas un izmantotās gramatikas formas. Piemēram, sauklis „*Gambare, Ņihon!*", kas izskanēja 1998.g. Pasaules Kausa čempionātā, tika lietots, lai uzmundrinātu Japānas futbola komandu. [212] To burtiski varētu tulkot, kā „*Sarauj Japāna!*". Savukārt situācijā, kas saistīta ar 1995.g. Kobē notikušo zemestrīci, ļaudis izmantoja saukli „*Gambarō, Kōbe!*" [213]. Šeit *gambarō* ir pavēles izteiksmes formā no darbības vārda *gambaru*. Līdz ar to, notiek nianses maiņa – tagad šis izteiciens ietver domu visiem sadoties rokās, lai kopā atjaunotu zemestrīcē cietušo Kōbi. [214]

Japāņi *gambaru* - centīgi strādāt, nepadoties un ilgstoši izciest sarežģītas situācijas, lai sasniegtu iecerētos mērķus – kā tikumu vērtē ļoti augstu. Tomēr, lai arī cik augstu šis tikums tiktu vērtēts, šeit nākas saskaras ar visai negatīvām iezīmē, ko izraisa pārmērīgs *gambaru* – pārcenšanās. Kā viens no raksturīgākajiem piemēriem ir *karōši* (*karōshi*過労死) , ko varētu

---

[210] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002, p. 46; 48

[211] Ibid., p. 83; 84

[212] Hui-Ling Yeoh. *TWENTY SEVENTH AUSTRALIA-JAPAN RELATIONS ESSAY CONTEST 2009*. p.2. http://www.au.emb-japan.go.jp/pdf/2009_EssayWinner_Senior_Yeoh.pdf [skatīts 2010.04.18.]

[213] Kōbe (*kōbe*神戸) ir sestā lielākā pilsēta Japānā. Tā ir *Hyōgo* (兵庫県) prefektūras galvaspilsēta, kura atrodas *Honšū* (本州) salas Dienvidu daļā.

[214] Ibid., p.2

tulkot kā „nāve, kas iestājas no pārstrādāšanās". Pētījumi rāda, ka *karōši* nāves izplatītākie cēloņi ir sirdslēkme un insults, arī smadzeņu asins izplūdums, cerebrālā tromboze, infarkts, miokardiāls infarkts, sirds mazspēja un citi iemesli. [215]

Lai izprastu, kāpēc tiek piekopta šāda pilnīga atdeve darbam, jāmin, ka vārds *ganbaru* – ziedošanās un nodošanās grupai vai uzņēmumam ir pretējs darbības vārdam *amaeru,* kas tiek attiecināts uz grupas harmoniju un statusa noturēšana kā lojālam darba biedram. Tas skaidrojams ar bailēm būt izstumtam no grupas, kas ir augoša problēma Japānas strādnieku vidū. Galvenokārt tas saistīts ar to, ka joprojām turpina uzsvērt konfūcisma attiecību nozīmīgumu darbā, ievērojot savstarpējās attiecības darba devējam un darba ņēmējam. Bieži vien darbiniekiem nav iespējams atteikties no papildus uzliktajām virsstundām, jo tādējādi viņš parāda piederību savai kompānijai un izrāda pateicību darba devējam (kā vārda *ganbaru* gadījumā) un to dara, jo nevēlas tikt izraidīts no savas darba vietas (vārda *amaeru* gadījumā).[216]

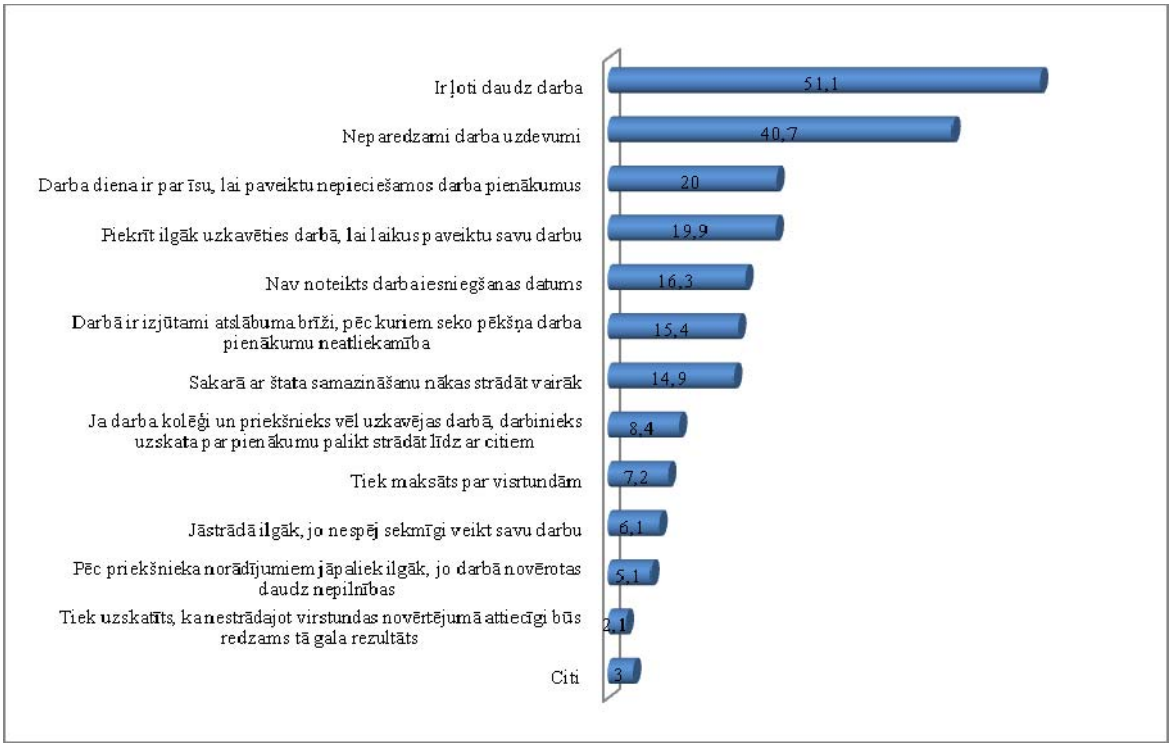
Vēl, mūsdienās esošo garo darba stundu laiku praktizēšanu varētu skaidrot ar sekojošiem punktiem, kas redzami nākamajā lapā attēlotajā tabulā (*7.att.*), kuru dati balstīti uz 2007.gada aptaujā veiktajiem japāņu pētījumiem.

Kā varam redzēt, vissvarīgākais iemesls garo stundu praktizēšanai saistās ar to, ka ir ļoti daudz darba, kam tūlīt pat seko citi pamatojumi – kā, piemēram, neparedzēti darba uzdevumi. Tas viss sasaucas uz to, ka tik tiešām darba diena ir par īsu, lai nepieciešamos darbus paveiktu laikus, līdz ar to vienīgais risinājums ir palikt darbā ilgāk. Šeit būtu jāpiemin, ka arī Latvijā ir novērojama šāda veida situācija. Tikai iemesls, kas latviešus attur no agrākas aiziešanas mājās atšķiras no japāņiem. Ja japāņiem tas balstīts uz pienākuma un cieņas izjūtu, tad Latvijā iemesls ir tikai viens - bailes pazaudēt vienīgo darbu, jo darbinieki apzinās, ka krīzes situācijā citu darbu atrast ir neiespējami, tāpēc ir ar mieru darbā ierasties pāris stundu agrāk, pildīt priekšnieka papildnorādījumus, kuri var pat nebūt darbinieka tiešie pienākumi. Rezultātā rodas tāda pati situācija kā Japānā – darba diena ir par īsu, lai paveiktu nepieciešamos darbus. Tāpēc pārlieki kritizēt Japānu par viņu attieksmi pret darbu būtu nepareizi, jo kā redzam līdzīgas situācijas notiek arī pašmājās. Tajā pašā laikā, atsaucoties uz šo tabulu, nevajadzētu iedomāties, ka ikdienā japāņu darbinieki vienmēr ir tik ļoti nodarbināti, jo var būt dienas, kad darba nav daudz.

---

[215] Beckers Geertruda Johanna Debby. *Overtime work and well-being: Opening up the black box.* Ontwerp, Arnhem: Zicht Grafisch, 2008, p.48 http://dare.ubn.kun.nl/bitstream/2066/65563/1/65563_overwoanw.pdf [skatīts 2010.05.20.]

[216] Budd Darlene. Protecting *Japanese Workers from Death by Overwork: The Role of the State***?** in: Midwest Political Science Association Conference (April 20-23, 2006). Chicago, Illinois, 2006, p. 5-7 www.allacademic.com [skatīts 2010.05.20.]



(*7.att.*) [217]

Lai arī Japānā cilvēki strādā vairāk virsstundas par kurām ne vienmēr tiek maksāts, tad tomēr Japānā ir novērojama garo darba stundu skaita samazināšana, un tas izskaidrojams ar visai strauju proporcionāli nepilna darba laika darbinieku skaitu pieaugumu. [218]

Savukārt biznesa vadīšana, kāda tā pašlaik ir redzama Japānā, ne ar ko daudz neatšķiras no Edo perioda, Tokugavas valdīšanas laiku. Protams kaut kas šo gadsimtu laikā ir mainījies, taču pašos pamatos, tā ir tāda pati, kāda tā tika izstrādāta 16.gs. Arī uzvedības normas, kādas pastāv un tiek pielietotas mūsdienās biznesa sfērā ir gluži vai tādas pašas. Piemēram, apkalpošanas sfērā, kad klients ienāk veiklā, veikalu apkalpotājiem ir pienākums pirmajiem paklanīties un sasveicināties, kā arī pēc Tokugavas lieltirgotāju noteikumiem atbilst arī tas, ka apkalpojošajam personālam vienmēr un visos apstākļos ir jāievēro pieklājība attiecībā pret klientiem. [219] Jau iepriekšējās nodaļās tika izklāstīts, ka šādas uzvedības normas ir sīki izstrādātas un joprojām Japānā augsti piekoptas, kas ir gluži pretēji rietumiem. Latvijā, piemēram, jebkura veida apkalpošanas sfērā bieži vien tiek novērots, ka apkalpojošajam

[217] Iemesli garo darbu stundu piekopšanai Japānā. 人事マネジメント「解体新書」. 第十三回：「長時間労働」をいかに是正していくか/ *Jinjimanejimento「Kaitei shinsho」. Dai jyū sankai: 「chōjikanrōdō」 wo ikani zeseishiteikuka*. iQ. Co., Ltd., 2004-2010. http://jinjibu.jp/GuestSurveyArticle.php?act=dtl&id=226 [skatīts 2010.03.23.]

[218] 人事マネジメント「解体新書」. 第十三回：「長時間労働」をいかに是正していくか/ *Jinjimanejimento「Kaitei shinsho」. Dai jyū sankai: 「chōjikanrōdō」 wo ikani zeseishiteikuka*. iQ. Co., Ltd., 2004-2010. http://jinjibu.jp/GuestSurveyArticle.php?act=dtl&id=226 [skatīts 2010.03.23.]

[219] Igekami Eiko. Bonds of civility: Aesthetic networks and the political origins of Japanese culture. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2005, p. 350

personālam trūkst elementāras pieklājīgas, nemaz nerunājot par specifisku darbinieku etiķešu – uzvedību normu izstrādi, kā Japānā. Šajā ziņā, Latvija visai atpaliek no Japānas.

Politologs Murakami Jasusuke (*Murakami Yasusuke* 村上 泰亮著) uzskata, ka japāņi negrasās mainīt viņu nodarbinātības struktūru, tāpat arī izvairās savā valstī ielaist ārzemju biznesa piekopējus, kuri varētu sagrābt viņu kompāniju akciju paketes, jo tādējādi tas varētu pavājināt Japānas ekonomikas varu. [220]

Padzirdot par Japānas nodarbinātības aspektiem, lielākai sabiedrības daļai prātā ir iegūlies priekšstats, ka Japāna saviem darbiniekiem nodrošina darbu visu viņu mūžu garumā, neskatoties uz to, vai darbinieks strādā centīgi, vai ne tik centīgi. Pie tā, kur radies šāds priekšstats atkal ir vainojami masu mediji un plašsaziņas līdzekļi, kā arī šajā jomā nekompetenti cilvēki. Par piemēru varētu citēt amerikāņa rakstnieka Rafaēla Šteinberga izteicienus darbā „*Kāpēc par Japānu ir tik grūti rakstīt*":

„*Japānas politiķi, uzņēmēji, kinorežisori un pat sportisti ir ārkārtīgi pelēki un bezkrāsaini kā individualitātes, un nekādi rakstāmmašīnas triki nav spējīgi viņus tiktāl atdzīvināt, lai vidusmēra lasītājs varētu par viņiem ieinteresēties.*

Japāņu sabiedrība neatzīst izcilas personības, tā velk atpakaļ jebkuru, kas cenšas aizsteigties pārējiem priekšā. Gudrākie un saprātīgākie japāņi to apjēdz agrāk par citiem. Tieši tāpēc cilvēki, kuru talants spētu viņus padarīt par spilgtām individualitātēm, pielāgojas visprasmīgāk un veido savu karjeru īsti japāniski – kā gandrīz anonīmi kādas grupas locekļi.

Darījumu pasaulē cilvēku pazīst vienkārši pēc firmas, kurā viņš kalpo, nevis pēc viņa spējām. Bez vizītkartes viņš kā personība neko nenozīmē, bet ar vizītkarti un firmas nozīmīti pie svārku atloka viņu apspīd firmas slava neatkarīgi no tā, cik mazs arī būtu viņa postenis. Lai cik maztalantīgi viņš strādātu, no darba viņu neatbrīvos. Lai cik spilgtas būtu viņa dotības, viņam nav gandrīz nekādu iespēju izvirzīties ātrāk nekā citiem viņa vecuma grupas ļaudīm." [221]

Lasot šī darba izvilkumu rodas iespaids, ka japāņi ir kā marionetes, pilnīgi bez jebkādas individualitātes. Tam gluži negribētu piekrist, jo individualitāte no ētiskās teorijas puses apzīmē personu, kura ir vienota un noturīga, kas apzināti vai neapzināti rīkojas pēc noteiktiem tikumiskajiem principiem un spēj atbildēt par savu rīcību. Līdz ar to gribētu apgalvot, ka savā ziņā ikvienam japānim ir individualitāte, taču tā atšķiras no Rietumos pieņemtā priekšstata par individualitāti. Tā kā japāņi pieder pie grupu orientētas sabiedrības, tad problēma rodas tur, ka sabiedrība viņus apslāpē, jo pastāv uzskats, ka visiem jābūt, vairāk vai mazāk vienādiem –

[220] Murakami Yasasuke. An Anticlassical Political – Economic Analysis: A vision for the next century. Stanford, California, Stanford University Press, 1996, p.359-356

[221] Ovčiņņikovs Vsevolods. Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, AVOTS, 1980, 65.lpp.

kaut arī tas nenozīmē, ka viņi tādi ir, bet viņiem tiek mācīts un ieskaidrots, ka tādiem jābūt. Ja visi domā un dara tā, tad arī tev tam jāseko un nevari būt citādāks.

Savukārt atsaucoties uz Šteinberga izteicienu, ka japāņu sabiedrībā neviena persona nevar aizsteigties otrai personai priekšā, tad jāsaka, ka tas ir tikai tāpēc, ka japāņu sabiedrībā visam, vienmēr un visur ir sava vieta un laiks.

Šī sistēma, kura nodrošina darbiniekam izaugsmi darbā, balstoties uz ilglaicīgu strādāšanu, palēnām pakāpjoties pa pakāpienu augstāk, tiek saukta par *nenkō džōrecu* (*nenkō jōretsu* 年功序列). [222] Par to arī vairakkārt tika runāts iepriekšējās nodaļās, jo īpaši otrajā nodaļā. Japānas sabiedrībā visam ir savs balanss un loģika.

Pievēršot uzmanību izteicienam, ka japāņi ir raduši darboties gandrīz anonīmi kā kādas grupas locekļi, rietumniekam var šķist, ka tas ir muļķīgi, taču te derētu atcerēties, ka Japānā par vismazāko vienību sabiedrībā tiek uzskatīta ģimene, nevis persona – kā tas ir rietumu pasaulē. Līdz ar to japānis viens pats kā indivīds sabiedrībā neko nenozīmē. Tas arī izskaidro, kāpēc Japānas sabiedrība ir orientēta uz kolektīvismu, kāpēc uzņēmumos ir svarīga grupu saliedētība.

Taču, kas attiecas uz Šteinberga izteikumu, ka japāņi no darba netiek atbrīvoti, neskatoties uz to cik labi, vai slikti viņš pildītu savu uzdevumu, no mūsdienu skata punkta ir kļūdaini. Tiesa gan, kā Jokohamas valsts Universitātes ekonomikas fakultātes profesors Kadzutoši Kōširo (*Kazutoshi Kōshiro*神代和欣, *1932*-) apliecina, tas izteikts bija ap 50-tajiem gadiem – t.i. - pēc Otrā pasaules kara, kad Japānas arodbiedrība, balstoties uz sabiedrības idejām, izstrādāja plānu, kas aizsargātu darba ļaudis. Šis plāns tad arī paredzēja nodrošināt ilglaicīgu darba nodrošināšanu, [223] saukts par *šūšinkodžō* (*shūshinkoyō* 終身雇用). [224] Laikam ritot, tas vairāk nav tik pastāvīgs, taču jāpiebilst, ka joprojām lielākajās kompānijās tas tiek piekopts, jo tām ir sava ietekme, plaši pazīstams vārds valstī un reputācija, taču tas neattiecas uz mazām iestādēm, kuru ieņēmumi un prestižs nav tik liels. Šādas iestādes var pieņemt darbā darbiniekus, nenoslēdzot ar viņiem līgumus, kas viņiem atvieglo darbinieka atvaļināšanu no darba jebkurā laikā. Šāda veida sistēmu dēvē par *rindži saiyō* (*rinji saiyō* 臨時採用). [225] Tas vairāk tiek attiecināts uz tiem, kuri tiek uzskatīti par sava veida atstumtajiem jeb pie grupas nepiederošiem.

---

[222] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 72

[223] Kazutoshi Koshiro. *Lifetime employment in Japan: three models of the concept.* Foreign Labor Developments. p. 34 http://www.bls.gov/opub/mlr/1984/08/rpt4full.pdf [skatīts 2010. 04.11.]

[224] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 71

[225] Ibid., p. 76, 77

Tātad uzskatot, ka visi Japānas uzņēmumi nodrošina to darbiniekiem ilglaicīgu darbu, un uzskatot to par vispār esošu sistēmu, ir maldīgi. Situācijās, kad uzņēmumam nākas izjust ekonomikas lejupslīdi, arī Japānā, tāpat kā visur citur pasaulē, viss nebūt nav tik saulains kā varētu šķist, jo kā jau zinām, šādos brīžos nākas ķerties pat pie visradikālākajiem paņēmieniem, arī štata samazināšanas. Kā viens no gadījumiem, kā rīkoties šādās situācijās ir izveidotā programma - „brīvprātīgo aiziešana pensijā", japāņu valodā – *kibō taišoku seido* (*kibō taishoku seido* 希望 退職 制度) [226]. Samaksājot šiem brīvprātīgajiem prēmijas. [227] Bet šeit gribētos piebilst, ka Japānā vārds „brīvprātīgi" ne vienmēr iemanto to patieso nozīmi, tas bieži vien var nozīmēt „brīvprātība piespiedu kārtā".

Otrs variants, ko šādās situācijās piekopj firmas, lai samazināt darbinieku skaitu, ir īslaicīga darbinieku nosūtīšana uz citām kompānijas filiālēm, *šukkō* (*shukkō*出向) un ilgstoša pārcelšana *tenseki* (*tenseki*転籍), [228] piedāvājot pārkvalificēties (dažos uzņēmumos, ne visos), lai it kā pēc viņu izstāšanās no dienesta, pēc noteiktā perioda atkal darbiniekus pieņemtu viņu iepriekšējos amatos. Taču šādās situācijās, kad finansiālais stāvoklis ir sašūpojis kompāniju, darba devēji bieži šos nosūtījumus izmanto, lai samazinātu darbinieku skaitu. Tāpat runājot par *tenseki* - ilgstošo pārcelšanu, nākas dzirdēt arī pa kādai nepatīkamai situācijai, kad esot pievienotam pie jaunās filiāles, tās dažkārt neizmaksā algu pilnā apmērā, bet gan tikai daļēji.[229] Šeit par piemēru var minēt Japānas Šinsei banku (*Shinsei ginkō* 新生銀行), kurai nācās saskarties ar finansiālu krīzi, un lai no tās izkļūtu, nācās veikt īpašus pasākumus. Šinsei banka savus darbiniekus atklāti no darba neatlaida, tā vietā viņi samazināja atalgojumu zemāku amatu izpildītājiem, ar cerību, ka viņi paši darbu pametīs. [230] Šeit būtībā atkal nākas saskarties ar *tatemae*, ar to, ka viņi spēj saprast, kas no esošās situācijas ir sagaidāms.

Tāpat Šinsei banka atvaļināja darba stāža ziņā vecākos, ļaujot to amatos kāpt jauniem un enerģiskiem vadītājiem. Taču tā darot banka riskēja ar savu reputāciju. Daudzi japāņu uzņēmumi pat atteicās veikt jebkāda veida darījumus ar Šinsei banku, jo uzskatīja, ka viņi nespēj labi parūpēties par darbiniekiem, taču laikam ritot, galu galā banka savu prestižu atguva. [231]

Līdz ar to, nevaram apgalvot, ka Japānā darbs visas dzīves laikā tiks simtprocentīgi garantēts. Tajā pašā laikā, prātā jāpatur, ka ne jau visos uzņēmumos notiek šādas lietas, kuras

---

[226] Hideo Ohta. *Workforce Reduction in Japan. Baker & McKenzie GJBJ.* Tokyo Aoyama Aoki Koma Law Office. http://www.bakermckenzie.com/RRJapanWorkforceReduction/ [skatīts 2010.03.23.]
[227] Vogel Steven Kent. Japan remodeled: how government and industry are reforming Japanese capitalism. Ithaca ;London : Cornell University Press, 2007, p.125
[228] Ibid., p.125
[229] Ibid., p.126
[230] Ibid., p.183
[231] Ibid., p.183

tikko tika minētas. Šāda veida pasākumi tiek veikti ārkārtas gadījumos, lai uzņēmumu nesagaidītu finansiāls bankrots.

5.3. Biznesa izklaides

Biznesa sfērā Japānā par neatņemamu daļu tiek uzskatītas izklaides. Šīs izklaides biznesa nolūkos tiek pielietotas, lai tādējādi veicinātu savstarpējās attiecības. Tās nolūks ir izzināt par saviem partneriem un veidot draudzīgas saiknes.

Biznesa izklaides tiek veiktas divos gadījumos. Pirmkārt, saistībā ar pateicību biznesa vešanā. Otrkārt, saistībā ar ilglaicīgām biznesa attiecībām, kuru mērķis ir izveidot kontaktu un draudzību. Biznesa izklaide parāda abu kompāniju ekonomisko ieinteresētību. Tā rezultātā, ja ir izveidojusies biznesa saikne kompāniju starpā, var uzsākt biznesa darījumus. Tieši vai netieši, šīs biznesa izklaides mērķis ir skaidri parādīt otras kompānijas nolūkus un nostāju attiecībā pret uzņēmumu, ar kuru vēlas veikt darījumus. Gadījumā, kad jūtami neskaidri nolūki, kas vieš bažas otras kompānijas pārstāvjiem, darījumi netiek veikti.[232]

Viena no pieminēšanas vērtām lietām šīs tikšanās laikā ir, ka nebūtu vēlams runāt par lietām saistītām ar biznesu, jo zemapziņā abi klienti jau zina, ka šī izklaide ir paredzēta saistībā ar biznesu, līdz ar to, šajā tikšanās reizē, uzsākot sarunas tieši saistībā ar darbu, tiek sabojāta atmosfēra, [233] vien šī iemesla dēļ, ka persona nemāk būt pacietīga, kā rezultātā darījums var netikt uzsākts. Taču ir trīs galvenās lietas, kas tiek uzskatītas par tabu šīs tikšanās laikā. Tādas ir:

Pirmkārt, neizlemt par lietām, kas izdevīgas tikai pašam. Piemēram, par tikšanās dienu, laiku un vietu jāvienojas ar otru personu vai kompānijas pārstāvjiem. Nedrīkst balstīties tikai uz sev izdevīgu brīdi. [234]

Otrkārt, neuzsākt sarunu par tēmām, kuras saistās ar politiku un valdību, kā arī reliģiju. Un ja tomēr par kādām no šīm tēmām ir uzsākta saruna, tad nevajadzētu tajā pārlieki iedziļināties.

Treškārt, nelielīties par savām spējām alkohola izturībā - par to cik daudz varat izdzert. Bieži alkohola iespaidā tiek pieļautas daudz kļūdas. [235] Tas ir ne tikai nepieklājīgi, bet pilnībā nepieņemami.

---

[232] 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法：社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京：グラフ社，1994./ Kusayanagi Taidzō. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994, p. 244
[233] Ibid., p. 246
[234] Ibid., p. 247
[235] Ibid., p. 247; 248

Alkohola lietošana arī ieņem visai nozīmīgu vietu šajās izklaidēs. Būtībā pastāv divi iemesli alkohola lietošanai. Pirmais saistās ar rituālizētu dzeršanu, [236] kas Japānā attīstījusies jau tālā senatnē kā neatņemama reliģiskās dzīves sastāvdaļa, un tieši no turienes tā tikusi ietverta un pielietota japāņu sabiedriskajā un biznesa dzīvē. Tādējādi jau vairāku gadsimtu garumā nekādas formālas pieņemšanas vai biznesa darījumi nenotiek bez alkohola klātbūtnes. Šis socializēšanās process pat tiek dēvēts par *nomiņikēšon* (*nominikēshon* ノミニケーション), kas burtiski nozīmē – dzeršanas socializēšanās, taču tās ietvertā nozīme ir - socializēties ar iedzeršanas palīdzību. [237]

Otrs iemesls, toties norāda uz to, ka tas ir izveidojies pamatojoties uz hierarhisko attiecību pamata. Šiem brīžiem paredzētā etiķete ir izstrādāta, lai mazinātu spriedzi, kas valda starp, piemēram, priekšnieku un tā darbinieku. Šajos brīžos abas puses var kļūt atklātākas un brīvākas.[238] Tā kā japāņi vadās pēc noteiktiem uzvedības standartiem biznesa sfērā, tad uzskata, ka nav iespējams personu labi iepazīt, kur nu vēl izprast, ja nav šīs kopīgās iedzeršanas. Japāņi uzskata, ka persona, kura nelieto alkoholu, vienmēr ir atturīga, ieturēta, apdomā ikvienu vārdu pirms sacīt. Savā ziņā, ja tiek atteikts iedzert japāņu partneru klātbūtnē, šo personu var uzskatīt par iedomīgu un nedraudzīgu. Lai no tā izvairītos, alkohola dzeršana tiek akceptēta, taču tas nenozīmē ka japāņi mēdz piedzerties tā, ka nespēj kontrolēt savu rīcību. Viņi nedaudz pat mēdz simulēt, ka ir krietni iedzēruši, kaut arī patiesībā tā nebūt nav. Protams, alkohola pārmērīga lietošana var novest pie ne mazums problēmām, tāpēc, ja personai, kurai ir kādas veselības problēmas, vai cita veida iemesli, kādēļ alkoholu nevar lietot, no tā var atteikties. Tikai jāņem vērā, ka ir liela atšķirība starp personu, kura biznesa tikšanās laikā lieto alkoholu un kura nē. Lieta tāda - ja persona, kura alkoholu lieto izteiks kādu joku, kas attiecīgajā situācijā neiederēsies, vai arī, pieļaus cita veida kļūdu - par to tiks aizmirsts un nākamajā dienā neviens pat to nepieminēs, jo vaina tiks novelta uz alkoholu. Savukārt, ja persona, kura alkoholu nelieto, pieļaus kādu kļūdu, to var uzskatīt par aizvainojumu, kas ir teikts ar nodomu, lai aizskartu otru personu. [239] Tāpēc cilvēkiem, kuri nepanes alkoholu ir jābūt daudz uzmanīgākiem. Pie tam, šeit tad arī ir redzama alkohola loma socializācijas procesā. Ar tās palīdzību tiek norautas ierobežotības važas, ļaujot komunicēt daudz brīvāk.

---

[236] Alkohola lietošana ritualizētos pasākumos radies no šintō - japāņu vietējās reliģijas. Rīsu degvīns vai bieži vien saukts par vīnu tiek uzskatīts par dievību dziru. Tāpēc valda uzskats, ka cilvēks, kas to bauda it kā savienojas ar kami (kami 神). No: 松本節子, 星野恵子. 日本語能力試験：文法・語彙編. 実力アップ！１・２級対策. 東京： ユニコム, ２００４./ Matsumoto Setsuko, Hoshino Keiko. Nihonnōryokushikenn: bunpō, goihen. Jitsuryoku appu! 1-2 kyuutaisaku. Tōkyō: Unikomu, 2004, p. 40

[237] Ibid., p. 40

[238] De Mente Boye Lafayette. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990, p. 94

[239] Ibid., p. 95

Tātad biznesa izklaides ļauj mazliet nepiespiestākā gaisotnē ieraudzīt to darījumu cilvēku pusi, ko nevar novērot tiešā biznesa vidē. Kā arī tas ļauj izvairīties no iesaistīšanās neveiksmīgā biznesā. Šeit parādās šī uzticēšanās šinjō, kas tika apskatīta darba otrajā daļā. Šīs izklaides biznesa nolūkos parāda tādu kā pārbaudi, kuru laikā tiek secināts, vai šīm personām, kompānijai var uzticēties. Tas būtībā ir kā pirmais solis, kas tiek sperts, lai noteiktu personu nolūkus.

5.4. *Nemavaši* – pamatu izklāstīšana

Nemavaši (*nemawashi* 根回し) ir ļoti svarīgs koncepts japāņu uzņēmumu darbībā. Veids, kā lēmumi tiek pieņemti, tāpat arī veids, kā japāņu uzņēmumos tiek ieviestas izmaiņas, nosaka *nemavaši*.

Vārdu *nemavaši* sākotnēji izmantoja zemnieki. Pēc hieroglifa [240] *ne* (*ne* 根), kas nozīmē „sakne" un *kai* (*kai* 回) – „apkārt", varētu spriest, ka tas tika attiecināts uz koku pārstādīšanu. Līdz ar to *nemavaši* burtiski varētu tulkot kā „rakt apkārt saknēm" tādēļ, lai sagatavotu koku pārstādīšanai. [241] To parasti darīja kādus gadu vai divus pirms to pārstādīšanas, jo bez atbilstoša *nemavaši* koks varēja aiziet bojā. Lai arī mūsdienās tas ir ieguvis citu interpretāciju un tiek plaši pielietots biznesa jomā, norādot uz to, ka pirms kāda svarīga lēmuma pieņemšanas vai biznesa uzsākšanas tiktu veikti iepriekšēji sagatavošanas darbi. [242]

Japāņi nav pieraduši pie Rietumnieku komunicēšanas un sarunu vešanas sistēmas, kas ļauj abām biznesa partneru pusēm paust pretējus viedokļus un intereses pirms lēmumu pieņemšanas. Japāņi priekšroku dod panākt risinājumu cik vien draudzīgi iespējams, tāpēc viņi pielieto *nemavaši* – iepriekšēju apspriedi, kurā tiek izrunāti galvenie jautājumi, ar visiem apspriežoties, kā rezultātā tiek panākts kompromiss ar pārējiem sarunu biedriem. [243]

Par to, cik lielu lomu Japānā spēlē *nemavaši* prakse, tiks skaidrots piemērā.

„Japāņu kompānijas nodaļas vadītāji nolēma noturēt sanāksmi, lai apspriestos par izmaiņām saistībā ar viņu produkciju. Projekta vadītājs, kurš bija atbildīgs par šo plānu bija pārliecināts, ka jaunais modelis būs izcils un noteikti aizvietos veco produkta modeli. Līdz ar to sanāksmes laikā viņš bija ļoti pašpārliecināts. Taču, pretēji viņa cerībām, pārēji nodaļas vadītāji pret viņa plānu attiecās negatīvi. Projektēšanas nodaļas vadītājs pat vairakkārt

---

[240] Hieroglifi japāņu valodā tiek saukti par *kandži* (*kanji* 漢字).
[241] Miller John. The Art of Nemawashi. Gemba Research LLC, 2007 http://www.gembapantarei.com/2007/03/the_art_of_nemawashi.html [skatīts 2010.04.16.]
[242] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002, p. 159
[243] Ibid., p. 159

izteica kritiku jaunajam projektam, jo ne viņš, ne arī pārējie nodaļas vadītāji ar to iepriekš nebija iepazinušies. Tad finanšu nodaļas vadītājs sacīja, ka ir par agru, lai mainītu esošo modeli sakarā ar finansiālām problēmām. Patiesībā nebija nekādas finansiālas problēmas, taču finanšu nodaļas galvenais vadītājs bija pret šo plānu. Situācija bija tāda, ka divu nodaļu vadītāji atbalstīja šo projektu, taču pārējie pieci bija nepierunājami. Rezultātā plānu nācās noraidīt, ko pamatoja ar iedomātām finansiālām problēmām. Kaut arī šī plāna izstrādātājs vienmēr bijis savos izteikumos tiešs un pārliecinošs, tomēr šoreiz viņš sajuta, ka uzstāt par tā akceptēšanu nevajadzētu, savādāk viņam tiks liegta otra iespēja to prezentēt, tāpēc šī plāna izstrādātājs atlika produkta modeļa maiņas ierosināšanu. „[244]

Šajā piemērā skaidri ir attēlota biznesa situācija, kurā netika izmantots *nemavaši*. Lai no šādas situācijas izvairītos, projekta izstrādātājam vispirms vajadzēja ar katru no nodaļas vadītāji aprunāties un izskaidrot savs idejas, lūdzot pēc atbalsta viņa projektam. Šajā gadījumā, ja finanšu nodaļas vadītājs šādam projektam nepiekristu, pārējie nodaļas vadītāji paskaidrotu situāciju un iemeslu, kāpēc šāds plāns ticis izstrādāts, kas būtu mainījis finanšu nodaļas vadītāja nostāju. Savukārt, kas attiecas uz projektēšanas nodaļas vadītāju – viņam iepriekš vajadzēja to uzaicināt uz kopīgu iedzeršanu, kas ir vispārpieņemta biznesa prakse Japānā, un tad apspriest viņa darba jautājumu. [245]

Pirms jebkāda lēmuma pieņemšanas Japānā ļoti svarīgi ir panākt uzskatu vienprātību. Pirmkārt, tas tiek darīts tāpēc, lai lēmumu pieņemšanas laikā neizceltos asas diskusijas, lai izvairītos no konflikta situācijām, otrkārt - tas ir efektīvs veids kā citiem liktu saprast projekta vērtību.

Līdzības ar *nemavaši* pielietošanu var sastapt arī citās valstīs, kā piemēram, ASV, Vācijā, Anglijā, tikai tas gan tiek saukts par „smago sagatavošanās darbu". Piemēram, ar to var saskarties politikas sfērā. Tas ir nepieciešams, lai bez problēmām varētu sadarboties ar opozīciju partijām, vai tiem, kuriem ir liela ietekme lēmumu pieņemšanā. Taču, neskatoties uz to, Japāna ir vienīgā valsts, kur šāda prakse ir pilnībā sistematizēta un ieņem vadošo lomu biznesa pasaulē. [246]

No Rietumnieku perspektīvas tas ir ļoti laika ietilpīgs un apgrūtinošs pasākums. Parasti Rietumu valstīs lēmumus uzņēmumos pieņem tikai neliels vadošāko kompāniju darbinieku sastāvs, kur apspriedes laikā pēc ilgstošām diskusijām tiek pieņemts lēmums, kas tūlīt pat tiks uzsākts īstenot. Jāpiebilst, ka bieži vien plāna īstenošana var ieilgt, jo steidzīgu lēmumu pieņemšanas rezultātā var saskarties ar problēmām, kuras iepriekš nav tikušas apskatītas, vai

[244] Davies Roger, Ikeno Osamu. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002, p. 159; 160
[245] Ibid., p. 160
[246] Ibid., p. 160; 161

pamanītas. Savukārt, japāņu uzņēmumos, kur tiek veltīts daudz laika lēmuma pieņemšanai, apspriežoties ar visu grupu, process norit lēnāk. Pēc jau pieminētā *nemavaši*, tam seko nākamā apspriede, kurā tiek atkal izskatīti nepieciešamie jautājumi un tikai tad tiek pieņemts gala lēmums. Kaut arī Japānā kāda projekta plānu izveide, lēmumu pieņemšana norit lēnāk un prasa vairāk laika, tad līdz ko ir pieņemts gala lēmums, tas tūlīt pat tiek uzsākts un realizēts.[247]

[247] Shinomiya Sue, Szepkouski Brian. Business Passport to Japan: Maximizing Your Success in the 21st Century. Tokyo : ICG Muse , 2002, p.117

Secinājumi

Japānas biznesa etiķete un ētika ir līdzās pastāvošs, viens no otra nenodalāms komplekss. Tā viena otru papildina, veidojot Japānas sabiedrību. Ja ētika vairāk ir vērsta uz indivīda subjektīvu viedokli, priekšstatu par to, kas ir piedienīgs un kas nepiedienīgs, kas ir pieņemams un kas nav, pēc kā attiecīgi tiek noteikta viņa rīcība, tad etiķete ir tā, kas nosaka sabiedrībā vispārpieņemtus standartus un uzvedības normas konkrētā sfērā – šajā gadījumā – biznesa vidē.

Kā tika noskaidrots, etiķetes un ētikas pirmsākumi meklējamai jau tālā senatnē. Tās ir izkristalizējušās no divām reliģijām, kā šintō un budisma, un no divām filozofiskām mācībām – daoisma un konfūcisma. Katra šī reliģija un filozofiskā mācība ir sniegusi savu ieguldījumu Japānas kultūrai un sabiedrībai. Šintō, kā Japānas vietējā reliģija, piemēram, ir ļoti elastīga. Tai ir tendence uzņemt svešas ideoloģijas, tās adaptēt un piemērot šintō vajadzībām. Tā rezultātā, japāņu prātam ir elastīga un absorbējoša daba, kas ir Japānas kultūrai raksturīga iezīme. Japāņiem patīk aizgūt kādu ideju no citas kultūras, to pārveidojot un pielāgojot savām vajadzībām, nezaudējot savas kultūras mantojumu. Tā kā šintō ir ļoti pakļāvīga, tai raksturīgi, lai visur un it visā būtu harmonija.

Daoisms Japānā ienesa priekšstatus par to, kā cilvēkam pareizi rīkoties, kādam jābūt dzīvesveidam un dzīves ceļam. Ņemot vērā japāņu centīgo attieksmi pret darbu, cieņu pret valsts sociālo iekārtu, kā arī harmonijas uzturēšanu ar sevi, dabu un apkārtējiem. Tas spilgti izpaužas japāņu darba ētikā un biznesa etiķetē kopumā.

Konfūcisms, savukārt, ieviesa doktrīnas, saistītas ar godbijības izrādīšanu vecākiem, kuras spēlēja ne mazāk lielu lomu, nostiprinot ģimeniskās un sabiedriskās tradīcijas. Konfūcisms sniedza japāņiem disciplīnu, kur tās ietvaros attīstījās viņu personīgais raksturs, kā arī kārtība un autoritāte, kas bija un joprojām ir nepieciešama pārvaldīšanai.

Visbeidzot, no budisma japāņi aizguva divas raksturīgākās iezīmes – pašdisciplīnu un nebūt egoistiem. Taču pati būtiskākā pazīme ir attiecību izveidošana. Un tieši attiecību veidošanai japāņi izrāda vislielāko uzmanību, tas, jo īpaši, atspoguļojas ar biznesa izklaidi saistītajā procesā, kur japāņi velta daudz laika, lai noskaidrotu savu partneru nodomus.

Šo divu reliģiju un divu filozofisko domu galvenās iezīmes praktiski ir nenodalāmas viena no otras, un tās nemitīgi mijiedarbojas. Pie tam, tās ir saskatāmas ikvienā japāņa darbībā un to dzīves sfērā. To varētu salīdzināt ar psiholoģijā valdošo uzskatu, ka cilvēka uzvedību nosaka četri temperamenta tipi - holēriķis, sangviniķis, flegmatiķis un melanholiķis.

Neskatoties uz to, ka tie ir iedalīti četros tipos, nekad tie atsevišķi nepastāvēs, bet gan būs savijušies un savstarpēji saistīti. Pēc šāda paša principa, tikai aizvietojot četru temperamentu tipus ar četru reliģiju – šintō, daoisma, konfūcisma un budisma – galvenajām idejām, mēs varam noteikt japāņu uzvedību un to domāšanas veidu. Jo tieši tāpat, kā ar četriem cilvēku temperamentu tipiem, kuri tīri nepastāv, arī japāņu domāšanā un uzvedībā iezīmējas šāda pati pazīme – šo divu reliģiju un filozofiskās mācības galveno domu saplūšana. Pie tam, tā kā psiholoģijā valda uzskats, ka cilvēka temperaments ir iedzimts, un dzīves laikā tas nekad nemainās, tad varētu uzskatīt, ka Japānas sabiedrība nemainās.

Apkopojot informāciju, tā būtībā arī ir, jo kaut gan Japānā novērojama strauja industrializācijas izaugsme, kā arī ir redzami kādi kultūras elementi, kuri aizgūti no Rietumu pasaules, tas nebūt nenozīmē, ka Japāna ir vesternizējusies, jo šīs aizgūtās lietas ir tikušas pārveidotas un pielāgotas Japānas kultūras vajadzībām. Kā jau darbā tika izpētīts, šintō ir viena no reliģijām, kas nosaka japāņu uzvedību un domāšanu, un tā ir šintō raksturīga pazīme – pieņemt svešas domas un kultūras elementus, kas pēc tam tiek pārveidotas sabiedrības vajadzībām, tādējādi nav novērojama Japānas kultūras bojā eja. Tieši otrādi, tā saglabā savu esamību ikvienā dzīves sfērā, jo īpaši biznesa jomā.

Darba laikā tika secināts, ka biznesa vadīšana, darba ētika un uzvedības normas kādas tās pašlaik ir redzamas Japānā, ne ar ko daudz neatšķiras no Edo perioda, Tokugavas valdīšanas laiku. Protams, kaut kas šo gadsimtu laikā ir mainījies, ticis papildināts, taču pašos pamatos Japānas sabiedrības uzskati ir tādi paši, kādi tie bija 16/17.gs. Šeit arī atspoguļojas, pirmajā nodaļā apskatītā, japāņu modernās industrijas pamatlicēja Šibusava Eiiči ideja. Vēlme apvienot samuraja garu (*bušidō*) ar lieltirgotāju talantu biznesā, un, kā redzam, šis talants tiek attiecināts uz mūsdienu organizatoriskām spējām. Kā mērķis bija izveidot tautas tikumisko pārliecību, jeb, citiem vārdiem sakot, morāles normu, principu un ideālu kopumu, kas būtu pamatā sabiedrības tikumiskajai pārliecībai, kas virzītu indivīdu darbību, un ar kuru palīdzību varētu spēcināt Japānas ekonomisko sistēmu. Kā redzam, uzvedības normas, kādas pastāv un tiek pielietotas mūsdienās biznesa sfērā, ir gluži vai tādas pašas. Varētu pat teikt, ka ir mainījies tikai laiks, taču ne būtība. Tā ir tā pati Japāna, tikai citā ietērpā.

Atsaucoties uz kultūras vērtībām, gribētu citēt autora Taņidzaki Dzeņičiro [248] *(Tanizaki Junichirō* 潤一郎 谷崎 *dz. 1886 – 1965*) izteikumus darbā „*Ēnas cildinājums*".

---

[248] Taņidzaki Dzeņičiro (*Tanizaki Junichirō* 潤一郎 谷崎 *dz. 1886 – 1965*) bija viens no nozīmīgākajiem japāņu modernās literatūras rakstniekiem. No: Carr Nicholas. Tanizaki Junichirō. Chicago, Illinois: Encyclopædia Britannica, Inc., 2010. http://www.britannica.com [skatīts 2010.04.17.]

„Eiropieši dod priekšroku mirdzošiem priekšmetiem, kuri tiek nospodrināti līdz žilbinošam mirdzumam. Eiropieši cenšas iznīdēt jebkuras traipa pēdas, priekšmetus bez žēlastības spodrinot. [249] *Savukārt japāņiem tīk priekšmeti, kam ir dziļa ēna, nevis virspusēja skaidrība. Tas arī ir mirdzums, tikai apsūbējis. To varētu dēvēt par laika mirdzumu.* [250]"

Šis citāts izsaka ne vien estētikas principu, bet arī attieksmi pret paša kultūru, kur var noprast, ka eiropiešiem ir tendence savu kultūru atjaunot, ieviest ko jaunu, atteikties no visa senā, un tiekties pēc modernā. Gluži pretēji ir ar japāņiem, kuri cenšas saglabāt savu kultūru tādu, kāda tā bijusi visu šo laiku. Šis „apsūbējušais mirdzums" ir viņu kultūras mantojums, kurš stingri noslāņojies sabiedrībā. Tas ir vēl viens piemērs tam, ka japāņu kultūra ir iekšēji nemainīga, taču ārēji mums liek domāt, ko citu.

Jāsaka, ka visaugstāk par visu japāņi savstarpējās attiecībās vērtē harmoniju. Tā tiek uzskatīta par pamatu it visam. Harmonija nosaka japāņu biznesa uzvedību, no kuras attiecīgi izriet biznesa etiķetes pamatnoteikumi. Esot harmonijai biznesa partneru vidū, radīsies simpātijas, kurām attiecīgi sekos uzticēšanās, un tikai tad darījumu noslēgšana, tāpēc harmonijas ievērošana ir ļoti būtisks faktors japāņu darījumu cilvēku vidū.

Rietumniekiem, kuri vēlas uzsākt darījumus ar japāņiem, problēmas varētu sagādāt biznesa etiķetes, ētikas un uzvedības normu nepārzināšana, tāpēc uzsākot darījumus ar japāņiem būtu jāņem vērā šādas lietas: neko nesasteigt biznesa uzsākšanā, jo attiecību nostiprināšana starp biznesa partneriem, kas var būt visai laika ietilpīga, ir ļoti nozīmīga; lēmumi tiek pieņemti grupā, pirms tam noturot sanāksmi, saistībā ar projektu izskatīšanu; tieši neizteikt negatīvas piezīmes, vai atteikumus; uzmanīties no vārda „nē" lietojumu, kas var otru personu aizskart; atcerēties, ka vārdam „hai" jeb „jā" ir vairākas nozīmes, līdz ar to, „hai" ne vienmēr ietvers to pašu nozīmi, ko „jā"; izturēties ar lielu pietāti un precizitāti pret darbu; nenokavēt darbu un ierasties agrāk; identificēt sevi nevis pēc ieņemamās profesijas, bet gan pēc darba vietas; saprast lietas, kuras nav izteiktas līdz galam; ievērot uzvedības un runas veida atšķirības, kontaktējoties ar statusa ziņā augstāku, vai zemāku, personu; biznesa vizītkaršu apmaiņu; nelūkoties darījumu partnerim cieši acīs, jo tā var tikt interpretēta kā agresijas izpausme; pieklājīga ārējā izskata piekopšana; nelielīties par sevi un sev apkārtējiem; nelielas klusumu pauzes sarunu laikā tiek uzskatītas par pašsaprotamām, tās ļauj otrai personai nedaudz apdomāties un ievērot saliedētību grupā.

Ievērojot tās, rietumniekiem būs daudz vieglāk uzsākt darījumus ar japāņiem, kā arī palīdzēs izvairīties no iespējamiem pārpratumiem.

---

[249] Taņidzaki Dzeņičiro. Ēnas cildinājums. Rīga: „Likteņstāsti", 2000, p. 31
[250] Ibid., p. 32

Darba gaitā tika noskaidrots, ka Japānas biznesa etiķete ir cieši saistīta ar viņu ētiku un sabiedrībā vispārpieņemtām normām, kuras balstītas uz hierarhiskām attiecībām, tāpēc tās nav nodalāmas no japāņu sabiedriskās dzīves. To varētu nosaukt par socializācijas palīglīdzekli. Līdz ar to, japāņu sabiedrība šo biznesa etiķeti un ētiku uztver kā pašu par sevi saprotamu. Pie tam, tā kā Japānā ir labi izstrādāta biznesa ētika un uzvedības normas, biznesa jomā tās pārzina ikviena persona. Šādas uzvedības un ētikas normas ir izveidotas un tiek pielietotas, tāpēc, lai abas darījumu partneru puses nenonāktu nepatīkamās un neveiklās situācijās. Tādēļ Rietumu pasaulē, kur biznesa ētikas un uzvedības normas ir daudz elastīgākas un nav tik strikti noteiktas kā Japānā, no rietumnieku skata punkta tās var šķist pārlieku „uzspēlēts un idealizēts". Līdz ar to šeit apstiprinās darbā izvirzītā hipotēze, ka šis „idealizētais" tēls, kāds mums radies par Japānu nav absolūts. Tas viennozīmīgi izveidojies no nepietiekamas informācijas par Japānas kultūru un sabiedrību kopumā. Galvenokārt, neizprotot japāņu domāšanas veidu, no kā atkarīga viņu uzvedība. Taču, ja reiz tas ir panākts, tad ceļš uz Japānas sabiedrības izprašanu, kā arī attiecību uzsākšanu ir atvērts.

Līdz ar to sasniegti ir arī darba mērķi – tika izpētīta, kādu lomu ieņem Japānas biznesa etiķete un ētika japāņu darījumu cilvēku vidū, kādas ir mūsdienu tendences, kā arī tika pierādīts, ka šī loma ir neatņemama Japānas socializācijas procesā. Pie tam, pat nepieciešama, jo, kā jau zinām Japāna ir vērsta uz vertikāla tipa attiecībām, kur pirms tikšanās sākuma svarīgi noteikt otras personas statusu, tādējādi izvairoties no nepatīkamiem starpgadījumiem. Tāpēc Rietumos, kur valda horizontāla tipa attiecības, par to izveidojies tēlains, neizpratnes un stereotipu pilns skats, kas starptautisko attiecību kontekstā veido lielu plaisu starp šīm atšķirīgajām kultūrām.

Lai arī darba mērķus ir izdevies sasniegt, sakarā ar ierobežoto darba apjomu, vēl joprojām pastāv daudz nepateiktu lietu par šo tēmu, kas paver plašas iespējas to izpētīt dziļāk, jo šis ir tikai pirmais solis pretī Japānas etiķetes un ētikas izzināšanai.

Literatūras saraksts

1. **Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte**. Encyclopedia of Ethics.Vol.1.(A-G). London: Routledge, 2001.
2. **Becker C. Lawrence, Becker B. Charlotte**. Encyclopedia of Ethics.Vol.2.(H-O). London: Routledge, 2001.
3. **Bownas Geoffrey, Powers David, Hood Christopher P.** Doing business with the Japanese : a one-stop guide to Japanese business practice. London : Direct Image, 2003.
4. **Christopher Robert**. The Japanese Mind. New York: Random House Publishing, 1984.
5. **De Mente Boye Lafayette**. Japanese Etiquette & Ethics in Business 5Th Ed. Lincolnwood, Illinois: Published by NTC Business Books, 1990.
6. **Davies Roger, Ikeno Osamu**. The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. USA, Vermont: Tuttle Publishing, 2002.
7. **Durlabhji Subhash**. Japanese Business: Cultural Perspectives. New York: State University of New York Press, 1993. http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
8. **Gesteland Richard R.** Cross-Cultural Behavior : Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press, 2005.
9. **Igekami Eiko**. Bonds of civility: Aesthetic networks and the political origins of Japanese culture. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2005.
10. **Inouye Charles Shirō**. Evanasence and Form: An introduction to Japanese culture. New York: Palgrave Macmillan, 2008. http://www.ebookee.net [skatīts 2010.01. 24.]
11. Japan: An Illustrated Encyclopedia, Kodansha. Otowa, Japan, 1993.
12. **Johnson Frank A**. Dependency and Japanese Socialization: Psychoanalytic and Anthropological Investigations Into Amae. New York University Press, 1993. http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.18.]
13. **Kato Hiroki, Joan S. Kato.** Understanding and Working with the Japanese Business World. Englewood, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
14. **Kincāns Vladimirs.** Etiķete. Rīga: Apgāds Biznesa Partneri, 2003.
15. **Lebra Takie Sugiyama, Lebra P. William**. Japanese Culture and Behavior. Honolulu: University of Hawaii Press, 1986. http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.23.]

16. **Līkopa Vita.** Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2003.
17. **Matsumoto David**. The New Japan: Debuking seven cultural stereotypes. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 2002.
18. **Murakami Yasasuke**. An Anticlassical Political – Economic Analysis: A vision for the next century. Stanford, California, Stanford University Press, 1996.
19. **Nishiyama Kazuo**. Doing Business With Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication. Honolulu: University of Hawaii Press, 2000.
http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
20. **Ovčiņņikovs Vsevolods.** Sakuras zars: stāsts par japāņiem, viņu tikumiem un paražām. Rīga, Avots, 1980.
21. **Roth K. John**. Ethics: Revised Edition. Vol.1. Hackensack, New Jersey: Salem Press, 2005. http://www.gigapedia.com [skatīts 2010.01.13.]
22. **Shinomiya Sue, Szepkouski Brian**. Business Passport to Japan : Maximizing Your Success in the 21st Century. Tokyo : ICG Muse , 2002.
23. **Taņidzaki Dzeņičiro**. Ēnas cildinājums. Rīga: „Likteņstāsti", 2000.
24. **Yoshimura Noboru, Anderson Philip**. Inside the Kaisha: Demystifing Japanese Business Behavior. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
25. **Vlastos Stephen**. Mirror of modernity: Invented traditions of modern Japan. Berkeley and Los Angelos, California: University of California Press, 1998.
26. **Vogel Steven Kent**. Japan remodeled: how government and industry are reforming Japanese capitalism. Ithaca ; London : Cornell University Press, 2007.
27. **Volcox M. W., Mohan Th. O**. Contemporary Issues in Business Ethics. New York: Nova Science Publishers, 2007. http://www.ebookee.net [skatīts 2010.01.24.]

Interneta avoti

28. **Carr Nicholas.** Tanizaki Junichirō. Chicago, Illinois: Encyclopedia Britannica, Inc., 2010. http://www.britannica.com [2010.04.17.]
29. **Gorril R. Jodie**. Intercultural Communication. Communicaid Group Ltd., 2007. http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/culture-for-business-and-management/doing-business-in/Japanese-business-and-social-culture.php
[skatīts 2010.01.21.]
30. **Miller John**. The Art of Nemawashi. Gemba Research LLC, 2007. http://www.gembapantarei.com/2007/03/the_art_of_nemawashi.html [skatīts 2010.04.16.]

31. Bowing. Picturetokyo, 2005-2008.
http://www.picturetokyo.com/en/culture/bowing.html [skatīts 2010.03.24.]
32. Japanese Work Ethics vs American Ethics For an American. Free-research papers, 2005. http://www.free-researchpapers.com/dbs/a5/bmu193.shtml [skatīts 2010.03.17.]
33. Senās Japānas Kultūra. Latvijas Izglītības Informācijas Sistēma, 1997. http://www.liis.lv/kultvest/kultura/japana/teksts.html [skatīts 2010.01.18.]
34. The Analects of Confucius. Book IV, „Li Jen", Chapt. Vol.1., p.1 http://www.confucius.name/analects/book-04/page-01.html [skatīts 2010.01.24.]
35. http://www.micky2be.com/wp-content/uploads/2010/01/giving-meishi-800x533.jpg [skatīts 2010.05.09.]

Publikācijas un raksti

36. **Beckers Geertruda Johanna Debby**. *Overtime work and well-being: Opening up the black box.* Ontwerp, Arnhem: Zicht Grafisch, 2008, p.48
http://dare.ubn.kun.nl/bitstream/2066/65563/1/65563_overwoanw.pdf
[skatīts 2010.05.20.]
37. **Budd Darlene**. *Protecting Japanese Workers from Death by Overwork: The Role of the State***?** in: Midwest Political Science Association Conference (April 20-23, 2006). Chicago, Illinois, 2006, p. 1-19 www.allacademic.com [skatīts 2010.05.20.]
38. **Debry Elisabeth**. *The Etiquette of Note-Passing in Heian Japan and Its Effects on Social and Political Status*. p.1-10 http://www.ebookee.net [skatīts 2009.09.11.]
39. **Ellis Rod**. *Communicative Competence and the Japanese Learner*: *The Acquisition of Sociolinguistic Competence by Japanese Learners.* JALT Journal Vol. 13/2. November., 1991, p. 1-8
http://www.brookes.ac.uk/wie/East-Asian-Learner/15.pdf [skatīts 2010.04.16.]
40. **Hideo Ohta.** *Workforce Reduction in Japan. Baker & McKenzie GJBJ Tokyo Aoyama Aoki Koma Law Office*, 2010.
http://www.bakermckenzie.com/RRJapanWorkforceReduction/ [skatīts 2010.03.23.]
41. **Hui-Ling Yeoh.** *TWENTY SEVENTH AUSTRALIA-JAPAN RELATIONS ESSAY CONTEST 2009***.** p.1-2
http://www.au.emb-japan.go.jp/pdf/2009_EssayWinner_Senior_Yeoh.pdf
[skatīts 2010.04.18.]
42. **Kazutoshi Koshiro**. *Lifetime employment in Japan: three models of the concept. Foreign Labor Developments.*p.1-2 http://www.bls.gov/opub/mlr/1984/08/rpt4full.pdf

[skatīts 2010. 04.11.]
43. **Nishijima Gudo Wafu**. *Japanese Buddhism and the Meiji Restoration. San-Francisco, California: The American Academy of Religion*. November 22-25., 1997, p. 10;17 http://www.thezensite.com/ZenEssays/DogenStudies/buddhism_and_meiji.pdf
[skatīts 2010.01.23.]
44. *Restoring Japan's economic growth. Diagnosis: Macroeconomic mistake, not structural stagnation. Institute of international economics.* p.13-28 http://www.iie.com/publications/chapters_preview/35/1iie2628.pdf [skatīts 2010.13.17.]
45. **Saha Arunoday**. *Basic Human Nature and Management in Japan*. Emerald Backfiles, 2007, p. 3-12 www.emeraldinsight.com [skatīts 2010.01.18.]
46. **Yamada Narumi**. *Working Time in Japan: Recent Trends and Issues. International Labour Review*, Vol.124, No.6. Nov./Dec. 1985, p. 1- 20
http://www.ebscohost.com [skatīts 2010.03.17.]
47. **Yoshitake Miike**. *Japanese Enryo - Sasshi Communication and the Psychology of Amae: Reconsideration and Reconceptualization. Keio Communication Review*. No. 25, 2003, p. 93 – 115 http://www.mediacom.keio.ac.jp/bulletin/pdf2003/review25/7.pdf
[skatīts 2010.04.16.]

Materiāli japāņu valodā

48. 合谷　美江. 女子大生のための仕事選びとビジネス　マナー：マナーが身につくチェックリスト　フローチャート付き. 東京 ： 中央経済社, 2004. / **Gotani Mie**. Jōshidaisei no tame no shigotoerabi to bijinesu manā: manā ga mi nitsuku chekkuristo furōchātotsuki. Tōkyō: Chūōu keizaisha, 2004.
49. 若林 郁代. これだけは知っておきたい「ビジネスマナー」の基本と常識 ： 評価される人は知っている！ 東京 ： フォレスト出版, 2007. / **Kobayashi Ikuyo**. Kore dake wa shitteokitai „Bijinesu manā" no kihon to jōshiki: hyōkasareruhito wa shitteiru! Tōkyō: Foresto shuppatsu, 2007.
50. 草柳 大蔵. オフィスの礼儀と作法 ： 社員のマナーが会社のイメージを左右する. 東京 ： グラフ社 , 1994. / **Kusayanagi Taidzō**. Ofisu no reigi to sahō: shain no manā ga kaisha no imēji wo sayūsuru. Tōkyō: gurafusha, 1994.
51. **松本節子, 星野恵子.** 日本語能力試験：文法・語彙編. 実力アップ！１・２級対策. 東京 ： ユニコム, ２００４ ./ **Matsumoto Setsuko, Hoshino Keiko.**

Nihonnōryokushikenn: bunpō, goihen. Jitsuryoku appu! 1-2 kyuutaisaku. Tōkyō: Unikomu, 2004.

52. **梅島 みよ, 土舘 祐子.** ビジネスマナー入門. 第 2 版. 日経文庫. 東京 ： 日本経済新聞社, 2004. / **Umešima Miyo, Tsuchidate Yūko.** Bijinesumanā nyūmon. Dai 2 han. Nikei Bunko. Tōkyō: Nihon Keizai shinbunsha, 2004.

53. 憲法十七条. 聖徳太子の政治理念. 哲学の表明/ *Kenpō jūshichijō. Shōtoku Taishi no seijirinen. Tetsugaku no hyōmei.* http://www2.big.or.jp/~yba/asia/kenpou17jou.html [skatīts 2010.03.18.]

54. 週のはじめに考える. 書き換わる聖徳太子像. 中日新聞社/ *Shū no hajime ni kangaeru. Kaki kawaru seitoku Taishi zō*. Chunichi Shimbun Co., Ltd.,2008 http://www.tokyo-np.co.jp/article/column/editorial/CK2008021002086566.html [skatīts 2010.03.18.]

55. 人事マネジメント「解体新書」. 第十三回：「長時間労働」をいかに是正していくか/ *Jinjimanejimento「Kaitei shinsho」. Dai jyū sankai: 「chōjikanrōdō」 wo ikani zeseishiteikuka*. iQ. Co., Ltd., 2004-2010. http://jinjibu.jp/GuestSurveyArticle.php?act=dtl&id=226 [skatīts 2010.03.23.]

56. ルールその２． お辞儀のマナー/ *Rūru sono 2. Ojigino manā.* Hi-ho. Inc., 2009. http://jobs.hi-ho.ne.jp/special/rule/no002/index.html [skatīts 2010.03.25.]

57. www.shigoto.pref.saitama.lg.jp/.../p_figure.jpg [skatīts 2010.03.25.]

58. 楽しく学ぼう！すぐ役立つ「ワンポイントマナー講座. 就職支援シリーズ. 株式会社アスク, 1992. / *Tanoshikumanabō! Sugu yakutatsu „wan pointo mana- kōza ". Shūshoku shien shiri-zu.* Kabushiki kaisha asuku, 1992. www.ask-gp.co.jp/manner/lesson01_02.php [skatīts 2010.03.25.]

Videomateriāli

59. Das gestohlene Leben [videoieraksts] / rež.: Christian Gorlitz; Working with the Japanese. - Berlīne : Humbolta universitāte, b.g. - 1 videokasete (232 min.) Video DVD K 389 Working with the Japanese. BBC, 2000, 28 Min.

Maģistra darbs „Japānas biznesa etiķete un ētika” izstrādāts LU Humanitāro zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Sandra Ceple-Alkadi

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Asoc. prof. Agnese Haijima

Recenzents: Dr. philol. Agita Baltgalve

Darbs iesniegts Orientālistikas nodaļā 20.05.2010.

Metodiķe: Inna Budoviča

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

____.____.2010. prot. Nr. ____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: