**რიჩარდ ლიუისის მოდელი**



**ხაზოვანი აქტივობის კულტურები**

* ამოცანაზე/საქმეზე ორიენტირებული
* დროის ერთ მონაკვეთში მხოლოდ ერთი სახის საქმიანობით არის დაკავებული
* გეგმავს მოქმედებას ნაბი-ნაბიჯ, ეტაპობრივად
* თავაზიანი, მაგრამ პირდაპირი
* ნაწილობრივ ფარავს ემოციებს
* უპირისპირდება ლოგიკით
* უფრთხის სახის დაკარგვას
* იშვიათად აწყვეტინებს
* სამუშაოზე ორიენტირებული
* ეყრდნობა ფაქტებს
* ჭეშმარიტებას დიპლომატიაზე მაღლა აყენებს
* ზოგჯერ მოუთმენელია
* შეზღუდული სხეულის ენა
* პატივს სცემს ოფიციოზს
* მიჯნავს სოციალურსა და პროფესიულს

**მრავალმხრივი აქტივობის კულტურები**

* მეტწილად ლაპარაკობს
* რამდენიმე საქმეს აკეთებს ერთდროულად
* აკეთებს გეგმას არა კონკრეტულ, არამედ ფართო მონახაზს
* ემოციური
* გამოხატავს გრძნობებს
* უპირისპირდება ემოციურად
* აქვს კარგი გამართლებები
* ხშირად აწყვეტინებს
* ადამიანებზეა ორიენტირებული
* გრძნობები ფაქტებზე უპირატესია
* ჭეშმარიტება ფარდობითია
* მოუთმენელი
* შეუზღუდავი სხეულის ენა
* გამოარჩევს წამყვან ფიგურას
* ერთმანეთში ურევს სოციალურსა და პროფესიულს

**რეაქციაზე ორიენტირებულიკულტურები**

* უმეტესად უსმენს
* რეაგირებს პარტნიორის ქმედებაზე
* ყურადღებას ამახვილებს ზოგად პრინციპებზე
* თავაზიანი, არაპირდაპირი
* ფარავს გრძნობებს
* არასდროს უპირისპირდება
* არ უნდა დაკარგოს სახე
* არ აწყვეტინებს
* ძალზე ორიენტირებულია ადამიანებზე
* განცხადებები დაპირებებია
* დიპლომატია ჭეშმარიტებაზე უპირატესია
* მომთმენია
* შეუმჩნეველი სხეულის ენა
* იყენებს კავშირებს
* აკავშირებს სოციალურსა და პროფესიულს

**ამერიკის შეერთებული შტატები**

**რიჩარდ ლუისი**

**(When cultures collide: Leading across cultures. 2006, pp. 179 – 186)**

ამერიკის შეერთებულ შტატებს მსოფლიოში ყველაზე მძლავრი ეკონომიკა აქვს - ოთხჯერ უფრო დიდი მოცულობის, ვიდრე სხვა ნებისმიერ ქვეყანას (იაპონიის გამოკლებით). ის პირველ ადგილს იკავებს ვაჭრობის, ინდუსტრიის, საკვების პროდუქტების წარმოების და პირველადი დახმარების სფეროებში. ამრიკელები ბევრსაც ხარჯავენ, რადგან ასევე პირველები არიან ენერგიის, საწვავის, მცენარეული ზეთის, მარცვლეულის, კაუჩუკის, სპილენძის, თუთიის, ალუმინის, კალის, ყავის და კაკაოს მოხმარების მაჩვენებლით. მათ ოთხი, მსოფლიოში ყველაზე მეტად გადატვირთული აეროპორტი აქვთ და სამჯერ უფრო შორ მანძილზე დაფრინავენ. აქვთ მსოფლიოში ყველაზე გრძელი სატრანსპორტო და სარკინიგზო ქსელი და ფლობენ სხვებთან შედარებით გაცილებით მეტ მანქანას, ტელეფონს, მაცივარს, სატელევიზიო არხს, ვიდეომაგნიტოფონს, ჭურჭლის სარეცხ მანქანას, საცხობ ღუმელს და მობილური ტელეფონს. როგორც ტურისტები, ყველაზე მხარჯველები არიან და ტურისტებიც მრავლად ყავთ (ორჯერ მეტი, ვიდრე პოპულარულ საფრანგეთს). აშშ ლიდერია გაზეთის და წყლის მოხმარებასა და დაბინძურებაში, ასევე განქორწინების და მკვლელობის მჩვენებლების მიხედვითაც.

**კონცეფციები**

***დრო***

ამერიკული ცხოვრების წესი მკვეთრად განსხვავდება სხვა ქვეყნებისგან. მე-18-19 საუკუნეებში, დასავლეთით დაუმუშავებელი მიწების დიდი ფართობები მეტად მიმზიდველი იყო ღარიბი მოსახლეებისთვის და ახალმოსახლეებისათვის. პირველობისთვის ბრძოლა ათწლეულები გრძელდებოდა - ვინც პირველი მივიდოდა, ის მონიშნავდა მიწის ნაკვეთს, გაწმენდდა და დაამუშავებდა, დათესავდა და დაიცავდა მას. ეს იყო მიწის მოპოვების და ოქროს ციებ-ცხლების დღეები. ემიგრანტს არ ჰქონდა დასაკრგი დრო. დასავლეთით არ იყო მმართველი კლასები თუ არისტოკრატები, მეფის ძალაუფლება თუ კანონები, არც შეზღუდული იდეოლოგია თუ მარეგულირებელი კანონები - მხოლოდ პრაქტიკულობა. თუ საქმე გამოვიდოდა, ესე იგი, ამას ახერხებდი მანამ, სანამ ამას სხვა გააკეთებდა. შეიძლება გვევარაუდა, რომ მიღწეული მიზნების და მდიდარი ფენის წარმოშობის შემდეგ, ცხოვრების ეს ჩქარი ტემპი შენელდებოდა, თუმცა თანამედროვე ამერიკლები შეუნელებლად აგრძელებენ მეცხრამეტე საუკუნეში თავიანთი წინაპრების აღებულ ტემპს. შრომა წარმატების საწინდარია, დრო კი ფულია. დღევანდელი ამერიკელები მუხლჩაუხრელად, ტრადიციული დაჟინებით მიიწევენ წინ გარემოს დასამორჩილებლად, ცვლილებებსიკენ და დანიშნულების ადგილის მისაღწვეად, თუმცა დიდი ხანია აღარ იციან, რა არის ეს დანიშნულების ადგილი.

დანარჩენი მსოფლიო ერთგვარი აღფრთოვანებით შესცქერის მათ, რადგან არავინაა ასე შეპყრობილი „მიღწევათა ციებ-ცხელებით“. შესაძლოა ვამტკიცოთ, რომ გერმანელები და იაპონოლები იზიარებენ ამერიკელთა შრომის ტემპს, თუმცა გერმანელები თავიანთი ხანგრძლივი შვებულებებით, სოციალური კეთილდღეობით და შთამბეჭდავი კულტურით, გაცილებით მეტად აფასებენ ცხოვრების ხარისხსს. იაპონელები, ამერიკელებივით ხანმოკლე დასვენებით შემოიფარგლებიან, მაგრამ მიზნის მისაღწევად გაცილებით უფრო წყნარ, მშვიდ გზას ირჩევენ და შესაბამისად, ქმნიან მშვიდ, დანაშაულისგან შედარებით თავისუფლა გარემოს და საზოგადოებას, სადაც მორალური და სულიერი ღირებულებები მატერიალურზე გაცილებით უფრო პრიორიტეტულია. თუმცა ეს ტენდენციაც იცვლება, ოთხი „აზიური ვეფხვი“ - სინგაპური, ჰონგ-კონგი, კორეა და ტაივანი, ნელ-ნელა ამერიკას ემსგავსება და ძალისხმევას არ იშურებენ წარმატების მისაღწევად - მიუხედავად იმისა, რომ აღმოსავლური ფილოსოფია წარმატებას კოლექტიურ ფენომენად განიხილვას, ხოლო ამერიკა - ინდივიდუალურ ტრიუმფად. ამერიკაში, სადაც თეორიულად ყველა თანაბარია, იწყებენ სულ არაფრიდან, ფსკერიდან, არ იშურებენ პირად ძალისხმევას, ყველაფერს აკეთებენ წარმატების მწვერვალზე ასასვლელად. ეს მეტად რთული ამოცანაა, მაგრამ, საბედნიეროდ, ამერიკელები საოცარი ოპტიმისტები და მომავალზე ორიენტირებულნი არიან.

მზარდი დაძაბულობის მიუხედავად, ამერიკელები არ უფრთხიან გამოწვევებს და შეჯიბრს. 1970 წლიდან, აშშ-ს პოლიტიკური და ეკონომიკური განვითარება, უპირობოდ წარმატების ისტორიაა. სხვა ერებს თავიანი აღმასვლის და დაღმასვლის პერიოდი ქონდათ. მხოლოდ ამერიკა ვითარდებოდა პროგრესულად და ერთი მიმართულებით. ვიეტნამის მოვლენების შემდეგ, სავაჭრო ბალანსი დაირღვა და ეკონომიკიური განვითარება შენელდა. მიუხედავად ამისა, აშშ-ს ინდუსტრიული, კომერციული, ფინანსური და სამხედრო მიღწევები დაუძლეველია მისი კონკურენტებისთვის. ამერიკელებისთვის მთავარ გამოწვევად არა მატერიალური კეთილდღეობისთვის ზრუნვა, არამედ შინაგანი ჰარმონიის მიღწევა იქცა.

როგორ მოახერხებენ ბრძენი აზიელები ან მრავალფეროვანი იდეალების მქონე ევროპელები გაუმკლავდნენ ამ დროზე მიმართულ, მედია-მართულ, დოლარზე ორიენტირებულ ფენომენს?

**კომუნიკაციის კულტურული ფაქტორები**

***ქცევები მოლაპარაკებისას და შეხვედრისას***

ამერიკელ ბიზნესმენებს მთელ მსოფლიოში რთული ადამიანების რეპუტაცია აქვთ თუმცა, ბევრ შემთხვევაში, მათთან საქმის მოგვარება საკმაოდ იოლია. მიზეზი კი მათი მარტივი ბიზნეს-ფილოსიფიაა. მათი მიზანია იშოვონ რაც შეიძლება მეტი ფული დროის რაც შეიძლება მოკლე პერიოდში, ამისათვის კი საჭიროა მძიმე შრომა, სიჩქარე, შესაძლებლობები და ძალაუფლება, (რასაკვირველია ფულიც). მათი ბიზნეს-გადაწყვეტილება, იშვიად ეყრდნობა სენტიმენტებს და სარგებელის მოპოვებისკენ მიმართულ ამ მცდელობას, ხშირად სასტიკს უწოდებენ.

ჩრდიოლეთ ევროპელები წარმატებით ეწყობიან ამერიკელებს. მათ პირდაპირი მენეჯერების რეპუტაცია აქვთ, რაც ღია და უბრალო ამერიკელების მხრიდან მოწონებას იმსახურებს, მაშინ როცა, ამრიკელები ხშირად განცვიფრებულნი არიან სამხრეთ ევროპელების და აზიელების „მატყუარა“ მანერებით. შეხვედრებისას ამრიკელები შემდეგ ტენდენციებს მისდევენ:

* ისინი ინდივიდუალისტები არიან. მათ სურთ ქმედება მთავარი ოფისისგან დამოუკიდებლად, ვერ ეგუებიან შეზღუდვებს.
* არაფორმალურები არიან დასაწყისშივე: იხდიან ქურთუკებს, მიმართავენ სახელებით, განიხილავან პირად დეტალებს, მაგალითად ოჯახს.
* ისინი გულუბრყვილო ადამიანების შთაბეჭდილებას ტოვებენ, საუბრობენ მხოლოდ ინგლისურად და იმსახურებენ ნდობას ულტრა თავაზიანობის წყალობით.
* იყენებენ იუმორს, სადაც ეს შესაძლებელია, თუნდაც მათი პარტნიორისთვის ხუმრობა გაუგებარი ან შეუსაბამო იყოს.
* ისინი დასაწყისშივე „ხსნიან თავიანთ კარტებს“, შემდეგ გადადიან შეთავაზებაზე. ხშირად აწყდებიან სირთულეებს მაშინ, როცა მეორე მხარე ნათლად არ ამხელს თავის სურვილებს და ზრახვებს.
* ისინი რისკზე მიდიან, თუმცა აქვთ სათადარიგო (ფინანსური) გეგმა.
* პირველივე შეხვედრისას, ისინი ცდილობონ ზეპირი შეთანხმების მიღწევას, „ხომ შევანხმდით“? და ხელს ართმევენ მეორე მხარეს, რომელსაც შესაძლოა საკითხი რთულად და ჯერ კიდევ მოუგვარებლად მიაჩნია.
* მათ სურთ თანხმობის მიღწევა დასაწყისშივე, ხოლო დეტალების განხილვას მოგვიანებით აპირებენ. მაგრამ ისინი მეტად მკაცრად უდგებიან დეტალებს და ნდობის მიუხედავად, ამოწმებენ ყველა წვრილმანს. გერმანელებს, ფრანგებს და სხვებს დეტალებზე მსჯელობა დასაწყისშივე ურჩევნიათ.
* ოპორტუნისტები არიან, სწრაფად იყენებენ შანსს. აშშ-ს ისტორია ხომ „ოქროს შესაძლებლობების“ და მათი ისტორიაა, ვინც ყველაზე სწრაფად იმოქმედა.
* მათ ხშირად ღალატობთ მოთმინება და შესაძლოა პროვოკაციული და გამაღიზიანებელი რამ გითხრან საქმის დასაჩქარებლად („შეხედეთ ჩვენ ხელგაშლილ შემოთავაზებას“).
* მტკიცე ხასიათით გამოირჩევიან, ყოველთვისაა გამოსავალი. ჩიხში ყოფნისას, ყველა ვარიანტს შეისწავლიან.
* როდესაც ისინი იყენებენ ისეთ სიტყვებს, როგორიცაა, სამართლიანობა, დემოკრატია, გულწრფელობა, კარგი გარიგება, ღირებულებები - მოელიან მეორე მხრისგანაც ამ ცნებების ანალოგიურ გაგებას.
* ისინი სწორხაზოვანი და ხისტი არიან; არ დაგეთანხმებიან და პირდაპირ გამოხატავენ ამას. ეს დამაბნეველია, მაგალითად, იაპონელებისთვის, არაბებისთვის, იტალიელებისთვის და სხვა სამხრეთევროპელებისათვის.
* ბევრ ამერიკელს, მხოლოდ ამერიკული ნორმები მიაჩნია სწორად.
* ეს განაპირობებს სხვა კულტურების მიმართ ნაკლებ ინტერესს და ცოდნას. ამერიკელები ნაკლებად ერკვევიან ისეთ ფენომენში, როგორიცაა „სახის შენახვა“, შესაფერისი ჩაცმულობა, ბიზნეს ბარათები, სოციალური ფორმალურობა, რაც ასე მნიშვნელოვანია არაბებისთვის, ბერძნებისთვის, ესპანელებისთვის და სხვ.
* აშშ-ში დოლარი ყოვლისშემძლეა და მრვალ პრობლემას ჭრის. ისინი ვერ აცნობიერებენ, რომ მექსიკელები, არაბები, იაპონელები და სხვა ერები, იშვიათად ან საერთოდ არ გაწირავენ სტატუს თუ ეროვნულ ღირსებას ფინანსური მოგებისთვის.

**როგორ მოვიპოვოთ ამერიკელთა კეთილგანწყობა**

წყნარი, პრაგმატული ჩრდილოელები - ბრიტანელები, ჰოლანდიელები, სკანდინავიელები, კანადელები და სხვა ინგლისურად მოლაპარაკე ხალხი, ამერიკულ ხასიათთან თანხვედრაში მოდიან. ისინიც არაფორმალურები არიან, სახელით მიმართავენ, აქვთ იუმორის გრძნობა, სიჯიუტე, ტექნიკური კომპეტენცია და თანამიმდევრულად მისდევენ შეთანხმებულ პუნქტებს. შეთანხმების დადებისას არ უყვართ დროის უქმად გაწელვა ან დამაბნეველი პროცედურები, თუმცა საქმეს გულდასმით და ფრთხილად უდგებიან.

ამერიკელები სწრაფად საუბრობენ და თუ კონტრაქტის ენა ინგლისურია, მასში ხშირადაა ჩადებული ე.წ. „ხაფანგები“. მათი ღიაობა და გულწრფელობა კონტრაქტის მკაცრად გაწერილი პუნქტებით რეგულირდება. ამიტომ აუცილებელია საკონტრაქტო პირობების გულდასმით შესწავლა, სანამ მის ბოლოში საკუთარ ხელმოწერას გააკეთებთ. ამერიკული კანონმდებლობაც ასევე მკვეთრად განსხვავდება სხვა სამართლებრივი სისტემებისგან.

მათთან ურთიერთობისას საკმაოდ უბრალოდ და გულწრფელად უნდა გამოიყურებოდეთ, მაგრამ მტკიცე პოზიციის დაცვა და პიროვნების ძლიერი მხარეების ჩვენება მათი მხრიდან პატივისცემას იმსახურებს. თუ მტკიცე ხასიათს გამოამჟღავნებთ, ამერიკელები შეგეკამათებიან, შეეცდებიან თქვენი პროვოცირება მოახდინონ და ძალაც დაგანახონ, თუმცა ეს ყოველივე, მათი თამაშის შემადგენელი ნაწილია. მათაც სურთ შეთანხმების მიღწევა. ისინი საკმაოდ ბევრს ლაპარაკობენ, რაც შესაძლოა ნაკლებად კომფორტული იყოს თქვენთვის, მაგრამ თქვენი შედარებითი სიტყვაძუნწობა, სავარაუდოდ, მომგებიან ქულებსაც მოგიტანთ. თავშეკავებულობა უხერხულობას შექმნის სამხრეთევროპელებთან, ამერიკელებთან კი პირიქით, პატივისცემას დაიმსახურებს. ხშირად დასმულ კითხვაზე: „ხომ შევთანხმდით?“, არ იჩქაროთ და უპასუხეთ „ვნახოთ“. ისინი კონკრეტული გარიგებისგან უფრო მეტს მოელიან, ვიდრე ხანგრძლივ ურთიერთობას. მათ აქვთ კვარტლური გათვლები, იაპონელებისგან განსხვავებით, ახლავე სურთ დიდი მოგების მიღება. ამერიკელების მეგობრული განწყობა არაფერს ნიშნავს, რაც პროცესის დროს უადოდ სასიამოვნოა, თუმცა ისინი დაივიწყებენ თქვენ სახელს გარიგების დადებიდან მეორე დღესვე.

თქვენ გაცილებით მეტი კარტი გაქვთ დამალული. გაცილებით მეტ ინფორმაციას ფლობთ ამეირკლებზე და ამერიკაზე, ვიდრე მათ იციან თქვენ შესახებ. ბევრი ამერიკელი ფიქრობს, რომ ფინეთი კანადაში მდებარეობს და ფინურ და ესკიმოსურ ენას ერთმანეთში ურევენ. ამერიკულ კულტურასთან ზიარება სირთულეს არ წარმოადგენს - ნანახი გაქვთ ასობით ამერიკული ფილმი და წიგნებსა და ჟურნალებსაც კითხულობთ, საუბრობთ მათ ენაზე და შესაბამისად, მათი ფიქრის მიმდინარეობას მიყვებით.

ამერიკელები ეშმაკები, მტკიცე ხასიათის, თუმცა გულუბრყვილონიც არიან. მანქანების შოურუმში შევლისას, ისინი მოელიან, რომ გამყიდველი მათ პირდაპირ დაესხმის თავს და აღნიშნავს გასაყიდი მანქანის საუკეთესო მახასიათებლებს. შემდეგ მყიდველი თავად წამოაყენებს თავის მოთხოვნას და საკმაოდ ცხარე განხილვის შემდეგ მყიდველი და გამყიდველი „გარიგებას“ დადებენ, რომელსაც არც ერთი მხარე არ ენდობა ბოლომდე.

ცოტაოდენი თავმდაბლობა ამერიკელებთან ურთიერთობისას ქულებს მოგიტანთ. თავად ისინი საუბრისას არასოდეს არიან თავმდაბელები, ქვემოთ მოყვანილ სქემაში, შედარებულია ამერიკული პირდაპირი და ბრიტანული თავაზიანი საუბრის მანერები.

და ბოლოს, ამერიკელებთან საქმიანობისას, კარგი იქნება თქვენ გუნდში გყავდეთ ამერიკის კარგად მცოდნე ადამიანი. ჩრიდოლეთ ევროპელები ამ მხრივ კარგ მდგომარეობაში არიან, რადგან ბევრი მათგანი მოგზაურობს აშშ-ში, თუმცა ევროპელებისთვის უფრო ახლო ანგლო - საქსონური, ბრიტანული სამყაროა. ისინი ცდებიან, როცა ფიქრობენ, საზიარო ენა, ბრიტანელების და ამერიკელების მსგვსებაზეც აისახება. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ამერიკელები სხვა ნახევარსფეროში და სრულიად განსხვავებულ სამყაროში ცხოვრობენ. მათ თავიანი პრინციპები და საქმის წარმოების საკუთარი ხერხები აქვთ.

|  |  |
| --- | --- |
| **ამერიკელები** | **ბრიტანელები** |
| ჯეკი გაცოფდება |  თავმჯდომარე, ალბათ არ დაგეთანხმდებათ |
| სისულელეა | ალბათ ვერ გავიზიარებ თქვენს მოსაზრებას |
| ღადაობ? | ჰმ, საინტერესო იდეაა (უთანხმოება) |
| გეუბნებით, ამ გარიგებას ჩავშლი | საშინაო დავალებას უნდა მივხედოთ |
| თქვენ დაზარალდებით | არა მგონია ეს თქვენთვის მომგებიანი იყოს |
| შემოსავლების დამთვლელს ჭკუიდან გადავყავარ | ბუღალტრები ზოგჯერ გვაბნევენ |
| ეს ერთადერთი სვლაა ამ თამაშში | სხვა არჩევანი არ გვაქვს |
| მაღალი ფასით, მომხმარებელთა უფლებები თავდაყირა დავაყენეთ | პროდუქტს გადაჭარბებული ფასი დავადეთ |
| ვა-ბანკზე წავიდეთ | ფსონი სარისკო წამოწყებაზე დავდოთ |
| ის ყველაფერს გააკეთებს საქმის სწრაფად | ის ყველაფერს გააკეთებს საქმის წარმატებისათვის |
| თუ ისინი ოდესმე საფლავიდან აღდგებიან... | თუ კვლავ დაუბრუნდებიან ბიზნეს საქმიანობას |
| ნაბიჭვარივით უნდა გაიკვლიო გზა წინ | სასურველია მოქმედების დაჩქარება |