**ლექცია 10**

**რიჩარდ ლუისი - როცა კულტურები ერთმანეთს ხვდება**

იტალიელებს გერმანელები მკაცრ, დროზე მიჯაჭვულ ხალხად მიაჩნათ; გერმანელები იტალიელებს მოლაქლაქე, ქაოსურ და ჟესტიკულაციის მოყვარულ ხალხად აღიქვამენ. იაპონელები ორივეს ყურადღებით აკვირდებიან და სწავლობენ.

ბრიტანელი ლინგვისტისა და კულტურათაშორისი ურთიერთობების სპეციალისტის რიჩარდ ლუისის აზრით, მსოფლიოს ასობით ეროვნული და რეგიონული კულტურა, პირობითად, შეიძლება სამ ჯგუფად დავყოთ: მიზანზე ორიენტირებული, უაღრესად ორგანიზებული დამგეგმავები **(ხაზოვანი აქტივობის კულტურები)**; ადამიანებზე ორიენტირებული, ლაპარაკისა და ურთიერთობის მოყვარულნი **(მულტიაქტიური კულტურები)** და სხვათა პატივისცემაზე ორიენტირებული მსმენელები **(რეაქტიული კულტურები)**.

21-ე საუკუნის დასაწყისში შესამჩნევი გახდა, რომ სახელმწიფოთა და ერებს შორის ურთიერთობაში უფრო ღრმა და ძნელად მოსაგვარებელი გაუგებრობები წარმოიშვება მაშინ, როცა ერთმანეთის პირისპირ დგანან არა ერები, არამედ განსხვავებული კულტურული კატეგორიები და ფასეულობანი. მაგალითად, გერმანიასა და ნიდერლანდს შორის არსებობს ეროვნული დაპირისპირება, მაგრამ მათ კარგად ესმით ერთმანეთის და წარმატებით თანამშრომლობენ, რადგან ორივე მათგანი ხაზოვანი აქტივობის კულტურაა. დაპირისპირება კორეასა და იაპონიას შორის ხანდახან სიძულვილში გადადის, მაგრამ, ორივე მათგანის რეაქტიული ბუნებიდან გამომდინარე, ორმხრივი ვაჭრობა მშვენივრად ვითარდება.

გლობალიზებულ სამყაროში, გაცხოველებული საქმიანი ურთიერთობების, ელექტრონული მედიის წყალობით შემცირებული მანძილების, აქტიური დიპლომატიური კონტაქტების პირობებში, პარტნიორებთან წარმატებული კომუნიკაციის უნარმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა მოიპოვა როგორც ბიზნესისა და დიპლომატიური ურთიერთობების, ასევე სამეცნიერო და სასწავლო სფეროში. რა თქმა უნდა, შეუძლებელია ყველა იმ კულტურის თავისებურებათა შესწავლა, რომლებთანაც შეიძლება ურთიერთობა მოგიხდეს. ამიტომ მივმართავთ კლასიფიკაციის ამა თუ იმ სქემას (გირტ ჰოფსტედეს ოთხი განზომილება; ედუარდ ჰოლის მონოქრონული და პოლიქრონული კულტურები და წარსულზე ან მომავალზე ორიენტირებული კულტურები; ალფონს ტრომპენაარსის, ფერდინანდ ტიონისის, ფლორენს კლაკჰონის, სამუელ ჰანთინგტონის და სხვა სქემები). ეს საშუალებას გვაძლევს:

* განვჭვრიტოთ ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენლის ქცევა;
* ვიცოდეთ, რატომ აკეთებენ რამეს ასე და არა სხვაგვარად სხვა კულტურის ადამიანები;
* არ ვაწყენინოთ და, მით უმეტეს, არ შეურაცხვყოთ ისინი;
* შევძლოთ წარმატებით ურთიერთობა.

შვედი ბიზნესმენი სვენი გარკვეული დროის მანძილზე ლისაბონში ცხოვრობდა. ერთხელ მან და მისმა პორტუგალიელმა მეგობარმა ანტონიომ გადაწყვიტეს ჩოგბურთის სათამაშოდ წასვლა და კორტებზე შეხვედრა 10.00 საათზე დათქვეს. ზუსტად ამ დროს სათამაშო ფორმაში გამოწყობილი სვენი კორტზე იყო. ანტონიო ნახევარი საათით გვიან მივიდა თავის მეგობარ კარლოსთან ერთად, რომელთანაც მიწის შეძენის საკითხს აგვარებდა; დილით მათ ვერ მოასწრეს ყველა დეტალის განხილვა და საუბარი გასახდელში გააგრძელეს; ანტონიო კორტზე 10.45-ზე გავიდა, თამაში დაიწყო, თუმცა პარალელურად ანტონიოსთან საუბარს განაგრძობდა. ცოტა ხანში ანტონიოს მეორე მეგობარი, პედრო გამოჩნდა, რომელსაც მიწის შეძენის გაფორმების დრო უნდა დაეზუსტებინა. ანტონიომ სვენს ბოდიში მოუხადა, კორტიდან გავიდა, ხუთი წუთი ესაუბრა პედროს და უკან დაბრუნდა. ამასობაში 11.00 გახდა და სვენმა შეახსენა ანტონიოს, რომ კორტი მათ განკარგულებაში სწორედ 11.00-მდე იყო. არა უშავს, მე დავრეკე და 13.00-მდე გავაგრძელე დროო, უპასუხა ანტონიომ. სვენი უკმაყოფილო იყო.

რამ გამოიწვია გაუგებრობა? სვენი და ანტონიო ორ განსხვავებულ კულტურას ეკუთვნოდნენ. სვენის კულტურა ხაზოვანი აქტივობის კულტურაა: იქ დროის გარკვეული მონაკვეთი ერთ კონკრეტულ საქმეს ეთმობა, რომელსაც მეორე მონაკვეთი მოსდევს სხვა საქმით; ეს თავიდანვე იგეგმება, მაგალითად ასე: 8.00 - ადგომა, 9.00 - საუზმე, 9.30 - კორტისკენ გამგზავრება, 10.00-11.00- ჩოგბურთის თამაში, 11.00-11.30 - ლუდი და შხაპი, 12.15 - შუადღის საუზმე, 13.00 - ოფისში მისვლა და ა.შ. ანტონიოს კულტურა მულტიაქტიურია: ისინი რამდენიმე საქმეს ერთდროულად აკეთებენ, ხშირად ეს საქმეები წინასწარ განსაზღვრული არ არის, შეიძლება მოულოდნელი საქმე გამოჩნდეს. ორივე მხარეს მიაჩნია, რომ სწორედ მათი გზაა საუკეთესო სასურველი შედეგის მისაღწევად.

მულტიაქტიური კულტურის წარმომადგენლები თვლიან, რომ რეალობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე წინასწარ განსაზღვრული გეგმები. ამავე დროს, მათთვის მნიშნელოვანია ურთიერთობა ადამიანებთან, მისი შეწყვეტა არ შეიძლება იმის გამო, რომ მეორე შეხვედრა გაქვს დანიშნული. მერე რა, თუ ის ადამიანი დაგელოდება? არც ის არის დიდი უბედურება, თუ არ დაგელოდა და წავიდა, მისი იმდღევანდელი გეგმები თუ იცი, სადმე „დაიჭერ“. რა მნიშვნელობა აქვს, ცოტა ადრე ისაუზმებ თუ უფრო გვიან?

რაც შეეხება რეაქტიულ ანუ მსმენელ კულტურებს (იაპონია, ტაივანი, ჩინეთი, სინგაპური, კორეა, ევროპიდან - ფინეთი), მათ, მაგალითად, იაპონელები წარმოადგენენ. ისინი არასდროს არიან დისკუსიის ან ქმედების ინიციატორები, ამჯობინებენ ჯერ სხვებს მოუსმინონ, მათი პოზიციები გაარკვიონ და მხოლოდ შემდეგ ჩამოაყალიბონ საკუთარი აზრი. ისინი საუკეთესო მსმენელები არიან, არასდროს აწყვეტინებენ მოსაუბრეს. არ რეაგირებენ მყისიერად - როცა ვინმე თავის გამოსვლას ამთავრებს, გარკვეული ხანგრძლიობის პაუზის დაცვით მისი აზრის მნიშვნელობას და მისადმი პატივისცემას გამოხატავენ. არ ახასიათებთ თავიანთი აზრის ხისტი და პირდაპირი ჩამოყალიბება, ცდილობენ მოძებნონ თანამოსაუბრისათვის მისაღები ფორმა; არჩევენ დასვან შეკითხვები პარტნიორის პოზიციის დასაზუსტებლად და გასარკვევად. ბევრჯერ უბრუნდებიან ერთსა და იმავე საკითხს, რათა თავიდან აიცილონ ნებისმიერი გაუგებრობა. ამ კულტურათა წარმომადგენლები სიტყვაძვირნი არიან, დიდი როლს ასრულებს არავერბალური კომუნიკაცია, სხეულის ენა, მიმიკა. ეს სირთულეს უქმნის ხაზოვანი აქტივობის კულტურის წარმომადგენლებს, რომლებიც მიჩვეული არიან მუშაობას ხაზოვანი სისტემით (კითხვა - პასუხი, მიზეზი - შედეგი). რეაქტიულ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება კომუნიკაციის შემდეგ სტილს: *მონოლოგი - პაუზა - გააზრება - მონოლოგი*. რამდენადაც შესაძლებელია, ისინი ამჯობინებენ, რომ პირველი მონოლოგი მეორე მხარეს დაუთმონ.

ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიურ კულტურებში კომუნიკაციის სტილია *დიალოგი*. ჩვეულებრივი ამბავია მონოლოგის შეწყვეტა ხშირი კითხვებითა და კომენტარებით, რაც ითვლება ნათქვამისადმი ინტერესის გამოხატულებად. როგორც კი ერთი პირი ამთავრებს საუბარს, მას იქვე აგრძელებს მეორე. დუმილი ამ კულტურებში მიღებული არ არის. მათგან განსხვავებით, რეაქტიულ კულტურებში დუმილი არა მარტო მიღებულია, არამედ ძალიან მნიშვნელოვანია და საკითხის განხილვის ნაწილად მიიჩნევა, ისინი დუმილით ფიქრობენ. მეორე მხარის მოსაზრებას არც იოლად ეთანხმებიან, არც სწრაფი და გაღიზიანებული პასუხით უარყოფენ, აუცილებელია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული არგუმენტი. ითვლება, რომ თანამოსაუბრემ კარგად იცის საკითხი, ამიტომ ბევრი ახსნა საჭირო არ არის, მთავარია თქვა ძირითადი, დანარჩენს თავად მიხვდება, ეს მისადმი პატივისცემის გამოხატულებაა. ისინი კონტექსტზე არიან ორიენტირებული: მნიშვნელოვანია არა ის, თუ *რა ითქმება*, არამედ ის, თუ *როგორ ითქმება, ვის მიერ ითქმება* და *რა იგულისხმება* ნათქვამში. პასუხის დროს ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია რეაგირება იმაზე, რაც *არ ითქვა.*

ეს არაპირდაპირი, არაპერსონიფიცირებული, „სანახევროდ ნათქვამი“ მოსაზრებები ხშირად აბნევს სხვა კულტურათა წარმომადგენლებს. რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლები საუბრისას იშვიათად იყენებენ სახელებს (დასავლური კულტურებისაგან განსხვავებით), მიღებული არ არის თვალით კონტაქტი - მას მხლოდ საუბრის დაწყებისას მიმართავენ და კიდევ მაშინ, როცა უნდათ, რომ საუბარი მეორე მხარემ გააგრძელოს. მათი დელეგაციის წევრები ამჯობინებენ მწკრივად დასხდნენ მაგიდის ერთ მხარეს და უყურონ ერთ წერტილს მოპირდაპირე კედელზე. თანამოსაუბრის მხარეს იშვიათი გახედვა ნიშნავს, რომ სურთ მიიღონ თავიანთი თვალსაზრისის დადასტურება.

ამ განსხვავებებიდან გამომდინარე, მაგალითად, გერმანელებთან მოლაპარაკების დროს თურქები აღნიშნავდნენ, რომ მათ არასდროს ეძლეოდათ თავიანთი აზრის ბოლომდე გამოთქმის საშუალება; თავის მხრივ, გერმანელები ჩიოდნენ, რომ თურქებს არასდროს არაფერი ჰქონდათ სათქმელი.

მიუხედავად ამისა, ამ სამი ტიპის კულტურებს შორის არსებობს შეხების წერტილები, რაც მათ შორის ურთიერთობას და თანამშრომლობას აადვილებს:

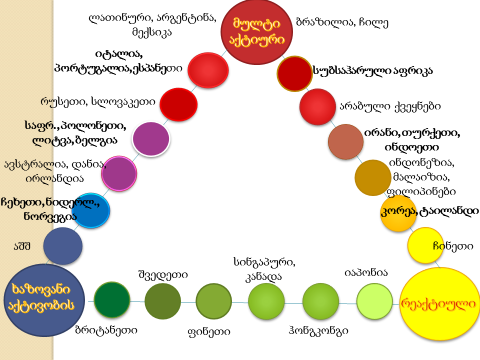
**ხაზოვანი აქტივობისა და რეაქტიული კულტურები**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ხაზოვანი აქტივობის კულტურები** | **საერთო ნიშნები** | **რეაქტიული კულტურები** |
| აყალიბებს საკუთარ პოზიციას |  | რეაგირებს სხვათა პოზიციაზე |
| პირდაპირი | პუნქტუალურობა | არაპირდაპირი |
| ჭეშმარიტება დიპლომატიაზე მაღლა | მოთმინება | დიპლომატია ჭეშმარიტებაზე მაღლა |
| ფაქტები და არა გრძნობები | წინასწარ დაგეგმვა  ბევრს არ საუბრობს | სახის შენარჩუნება |
| სამუშაოზე ორიენტაცია | არ გამოხატავს ემოციას | ადამიანებზე ორიენტაცია |
| ინდივიდუალისტი | სანდოობა | კოლექტივისტი |
| პირველ რიგში - საკუთარი კარიერა | ერთი საქმე დროის კონკრეტულ მონაკვეთში | პირველ რიგში - ჯგუფის ინტერესები |
| ხანგრძლივი სამუშაო საათები | მშვიდი | მოქნილი სამუშაო საათები |
| შედეგზე ორიენტირებული |  | რეპუტაციაზე ორიენტირებული |
| სწრაფი გადაწყვეტილებები |  | კონსენსუსის გზით მიღებული (ნელი) გადაწყვეტილებები |
| დაპირისპირება ლოგიკით |  | თავს არიდებს დაპირისპირებას |

**მულტიაქტიური და რეაქტიული კულტურები**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **მულტიაქტიური კულტურები** | **საერთო ნიშნები** | **რეაქტიული კულტურები** |
| მოლაპარაკე |  | ჩუმი, მდუმარე |
| ცუდი მსმენელი | დიდხანს მუშაობს | კარგი მსმენელი |
| ემოციის გამოხატვა | ცვლის ან აზუსტებს გეგმას | ემოციის დაფარვა |
| იშვიათად კარგავს სახეს | ადამიანებზე ორიენტაცია | არ უნდა დაკარგოს სახე |
| შეუზღუდავი სხეულის ენა | ფაქტები მოლაპარაკების საგანია | დახვეწილი სხეულის ენა |
| ხშირად აწყვეტინებს საუბარს | ტაქტიანი, დიპლომატიური | არასდროს აწყვეტინებს საუბარს |
| არაპუნქტუალური | დიდი ძალაუფლების დისტანცია | პუნქტუალური |
| ხმამაღლა ფიქრობს | ისტორიის განცდა | ჩუმად ფიქრობს |

**ხაზოვანი აქტივობისა და მულტიაქტიური კულტურები**



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ხაზოვანი აქტივობის კულტურები** | **საერთო ნიშნები** | **მულტიაქტიური კულტურები** |
| ფაქტები და მონაცემები |  | გრძნობები და ურთიერთობები |
| ერთი კონკრეტული საქმე კონკრეტულ დროს |  | ერთდროულად რამდენიმე საქმე |
| საქმე ბოლომდე უნდა მივიდეს | არ გაურბის კონფრონტაციას | ურთიერთობები უნდა შენარჩუნდეს |
| მიჰყვება გეგმას | შეუპოვარი  იუმორის გრძნობა | ხშირად ცვლის გეგმას |
| მოკლედ საუბრობს ტელეფონით |  | საათობით საუბრობს ტელეფონით |
| დაპირისპირება ლოგიკით |  | დაპირისპირება ემოციით |
| შეზღუდული სხეულის ენა |  | შეუზღუდავი სხეულის ენა |
| იშვიათად აწყვეტინებს საუბარს |  | ხშირად აწყვეტინებს საუბარს |
| ორიენტაცია სამუშაოზე |  | ორიენტაცია ხალხზე |
| სწრაფი გადაწყვეტილებები |  | კონსენსუსის გზით მიღებული (ნელი) გადაწყვეტილებები |
| დაპირისპირება ლოგიკით |  | თავს არიდებს დაპირისპირებას |