

**ԱՇԽԱՐՀԻ  
ՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ  
ՔԱՐՏԵԶԸ**

Erin Meyer

THE  
**CULTURE**  
**MAP**

Breaking Through  
the Invisible Boundaries of Global Business

Էրին Մեյեր

# ԱՇԽԱՐՀԻ ՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶԸ

Կոտրելով գլոբալ բիզնեսի  
անտեսանելի պատնեշները

Թարգմանությունն անգլերենից՝  
Դավիթ Սարգսյանի



ԵՐԵՎԱՆ  
2023

ՀՏԴ 658  
ԳՄԴ 65.290  
Մ 601

Մեյեր Էրին  
Մ 601 Աշխարհի մշակութային քարտեզը: Կոտրելով գլոբալ բիզնեսի անտեսանելի պատմեղները / Է. Մեյեր; Թարգմանությունն անգլերենից՝ Դ. Սարգսյանի.- Եր.: Newmag, 2023.- 256 էջ:

Ամերիկացիները բացասական կարծիք հայտնելուց առաջ գովում են, ֆրանսիացիները, նիդերլանդացիները, իսրայելցիներն ու գերմանացիներն անմիջապես ասում են այն, ինչ մտածում են, հարավամերիկացիներն ու ասիացիները կառչած են հիերարխիկ հարաբերություններին, սկանդինավցիներն էլ կարծում են, որ լավագույն դեկավարն իրեն դրսևորում է շարքային աշխատողի պես: Եվ երբ նրանք փորձում են աշխատել իրար հետ, քառն անխուսափելի է դառնում:

Այս գրքում պրոֆեսոր Էրին Մեյերը դառնում է մեր ուղեկիցը մի ականադաշտում, որտեղ խիստ տարբեր անցյալ, փորձ ու մտածողություն ունեցող մարդիկ ստիպված են համատեղ աշխատել: Իր վերլուծությունները համադրելով կիրառական խորհուրդների հետ՝ հեղինակը ներկայացնում է մշակութային տարբերությունների բացասական ազդեցությունն ապակողավորող բանաձև:

ՀՏԴ 658  
ԳՄԴ 65.290

Նախագծի գլխավոր գործընկեր՝  
ԱՐԴՇԻՆԲԱՆԿ  
[www.ardshinbank.am](http://www.ardshinbank.am)



Արդշինբանկ

ISBN 978-9939-967-14-1

Էրին Մեյեր «Աշխարհի մշակութային քարտեզը» © 2023, «Նյու Մեգ» ՍՊԸ  
Copyright © 2014 by Erin Meyer.

Այս գրքի հայերեն թարգմանության և հրատարակության իրավունքները պատկանում են «Նյու Մեգ» ՍՊԸ-ին: Թարգմանությունն իրականացվել է Hachette Book Group ընկերության հետ կնքած պայմանագրով:

# Բովանդակություն

Նախաբան	.....	9
Գլուխ 1	Լսելով օդը .....	35
Գլուխ 2	Քաղաքավարության բազում դեմքերը .....	65
Գլուխ 3	Ինչու-ն ընդդեմ Ինչպես-ի .....	91
Գլուխ 4	Որքա՞ն հարգանք է պետք .....	117
Գլուխ 5	Մեծ Ո կամ փոքր ո .....	145
Գլուխ 6	Գլո՞ւխ, թե՞ սիրտ .....	163
Գլուխ 7	Ոչ թե դանակ, այլ ասեղ .....	195
Գլուխ 8	Որքան ուշանալն է ուշանալ .....	219
Վերջաբան	.....	241
Երախտագիտության խոսք	.....	251
Ծանոթագրություններ	.....	254

Գիրքը նվիրում եմ որդիներիս՝ Իթընին ու Լոգանին,  
որոնք ամեն օր ինձ ցույց են տալիս,  
թե ինչ է նշանակում մեծանալ փարբեր մշակույթներում,  
և ամուսնուս՝ Էրիկին, որը հնարավոր դարձրեց այս ամենը:

# ՆԱԽԱԲԱՆ

## Պարզաբանելով մշակութային տարբերությունները և պարոն Չենի իմաստությունը

Նոյեմբերյան ցրտաշունչ առավոտը Փարիզում նոր էր բացվում, երբ մեկնում էի իմ գրասենյակ՝ նոր ու կարևոր պատվիրատուի հետ հանդիպման: Վատ էի քնել, բայց ես սովոր էի, քանի որ կարևոր թեյնիսնգներին նախորդող գիշերներն անհանգիստ եմ լինում: Սակայն այդ գիշերը նման չէր մյուսներին՝ քունս խանգարած երազի պատճառով:

Երազիս մթերային գնումներ էի կատարում ամերիկյան ոճի մեծ սուպերմարկետում: Անցնում էի ցուցակով՝ միրգ, անձեռոցիկ, նորից՝ միրգ, հաց, կաթ, նորից՝ միրգ: Հանկարծ զարմանքով նկատեցի, որ իմ գնած ապրանքները սայլակից անհետանում են ավելի արագ, քան հասցնում եմ դրանք դնել մեջը: Ես շտապում եմ, արագ վերցնում եմ ապրանքներն ու լցնում սայլակի մեջ, բայց դրանք այնտեղից անհետանում են: Սարսափած ու հուսահատ հասկանում եմ, որ առևտուրս երբեք չի ավարտվելու:

Նույն երազն այնքան կրկնվեց, որ այլևս չփորձեցի քնել: Վեր կացա, սուրճ խմեցի, մութուլույսին հագնվեցի ու փարիզյան դատարկ փողոցներով մեկնեցի Ելիսեյան դաշտերի մոտ գտնվող իմ գրասենյակ, որ պատրաստվեմ բացվող օրվան: Հասկանալով, որ ձախողված առևտրի մասին վատ երազի պատճառը կարող էր լինել պատվիրատուների հետ հանդիպմանը լիարժեք պատրաստ չլինելու մտատանջությունը, ես ուժերս ուղղեցի հանդիպումների սրահը պատրաստելու վրա և աչքի անցկացրի օրվա անելիքներս: Ես այդ օրը պետք է անցկացնեի Peugeot Citroën-ի բարձրաստիճան ղեկավարներից մեկի հետ՝ նրան ու նրա կնոջը պատրաստելով մշակութային առանձնահատկություններին, որոնց նրանք բախվելու էին Չինաստանի Ուհան քաղաք մեկնելուց հետո: Եթե ծրագիրը հաջողությամբ պսակվեր, իմ ընկերությունը 50 այլ զույգի համար մեկ տարվա ընթացքում նույն ծառայությունները մատուցելու պատվեր կստանար: Այնպես որ, հանդիպումը շատ կարևոր էր:

Այդ հանդիպմանն ինձ պետք է օգներ չինագետ Բո Չենը: Նա նույնպես շուտ էր եկել: Չենը Ուհանից էր, լրագրող, 36 տարեկան: Նա ապրում էր

Փարիզում ու աշխատում էր չինական թերթում: Նա կամավոր համաձայնել էր մասնակցել թրեյնինգներին՝ որպես չինական մշակույթի փորձագետ, և նրա մեկնաբանությունները պետք է դառնային հաջողության կարևոր բաղադրիչներ: Եթե Չենն իր գործն աներ այնքան լավ, որքան ես հույս ունեի, ծրագիրը կդառնար հիթ, և մենք պատվերներ կստանայիք 50 դասընթացի համար: Մեր նախնական հանդիպումներն ամրապնդել էին իմ վստահությունը: Հողաբաշխ խոսող, էքստրավերտ ու բանիմաց Չենը կատարյալ թեկնածու էր այդ գործի համար: Նրան խնդրեցի բիզնեսին առնչվող երկու-երեք պատմություն պատրաստել, որոնք ցույց կտային մշակութային այն հարթությունները, որոնց մասին պատրաստվում էի պատմել, և նա ոգևորությամբ հաստատեց, որ պատրաստ կլինի:

Տեր և տիկին Բերնարները եկան, նրանց ուղեկցեցի ուղղանկյուն, ապա կե երկար սեղանի մոտ: Նրանց դիմաց նստեց Չենը: Խորը շունչ քաշելով՝ վստահ սկսեցի գրատախտակին ցուցադրել մշակութային առանձնահատկությունները, որոնց պետք է ուշադրություն դարձնեին Բերնար ամուսինները, որպեսզի Չինաստանում իրենց գտնվելու ժամանակահատվածը հաջողված անցներ: Առավոտն անցնում էր, և այդ ընթացքում ես ներկայացնում էի մշակութային յուրաքանչյուր հարթության հիմնական դրույթները՝ պատասխանելով Բերնար ամուսինների հարցերին և ուշադիր հետևելով Չենին, որ հաստատեմ նրա մեկնաբանությունները:

Բայց Չենը կարծես չէր պատրաստվում որևէ բան մեկնաբանել: Պատմելով առաջին հարթության մասին՝ կարճ դադար առա ու նայեցի Չենին՝ հուսալով, որ կաջակցի ինձ, բայց նա ոչինչ չասաց: Բերանը չբացեց, սեղանին մոտ չեկավ, ձեռք չբարձրացրեց: Ակնհայտ էր, որ համապատասխան օրինակ չունեի: Չցանկանալով վատ վիճակի մեջ դնել Չենին ու անհարմար իրավիճակ ստեղծել՝ պարզապես անցա հաջորդ կետին:

Իմ վախն ահագնանում էր. Չենը լուռ ու գրեթե անշարժ նստած էր մինչև պրեզենտացիայի ավարտը: Խոսելուս ընթացքում նա քաղաքավարի գլխով էր անում, բայց միայն այդքանը. նա մարմնի ոչ մի այլ շարժում չարեց՝ որևէ դրական կամ բացասական արձագանք ցուցադրելու համար: Ես բերում էի հնարավոր բոլոր օրինակները, որոնք մտաբերում էի, հաճախորդներին ներքաշում էի խոսակցության մեջ այնքան, որքան հնարավոր էր: Կետ առ կետ պատմում էի, թեմաները քննարկում էի Բերնար ամուսինների հետ: Այդ ընթացքում Չենը խոսակցությանը չէր միանում:



Ու այդպես՝ երեք ժամ: Չենից նախնական հիասթափությունս վերածվեց լիակատար խուճապի: Ծրագրիս հաջողության համար պետք էր, որ նա մտնի խոսակցության մեջ: Ի վերջո, թեև գուցե անհարմար վիճակ ստեղծվեր հաճախորդների ներկայությամբ, որոշեցի փորձել բախտս:

— Բո՛ւ,– ասացի,– որևէ օրինակ ցանկանո՞ւմ եք բերել:

Չենը տեղում ձգվեց, վստահ ժպտաց հաճախորդներին ու բացեց իր նութատետրը, որը լի էր գրառումներով:

— Շնորհակալություն, Էրի՛ն,– պատասխանեց,– այո՛, իհարկե:

Եվ սկսեց մեկը մյուսի հետևից բերել պարզ, տեղին ու հետաքրքիր օրինակներ՝ փարատելով իմ մտահոգությունը:

Վերլուծելով «լռակյաց» Բոյի հետ գործակցության իմ անհաջող փորձը՝ կարելի է եզրակացնել, որ ի հայտ եկած լարվածությունը կապված էր Չենի անձնական ինչ-որ առանձնահատկությունների, իմ անձի կամ մեր միջև հաղորդակցական խնդիրների հետ: Հնարավոր է՝ Չենը լռում էր, որովհետև շփվող չէր, ամաչկոտ կամ ինտրովերտ էր ու չէր կարող հեշտությամբ արտահայտել իր մտքերը, քանի դեռ չէին դրդել դրան: Կամ գուցե ես կոմպետենտ չէի. նախ խնդրել էի պատրաստվել մեր պրեզենտացիային, իսկ հետո ուշադրություն չէի դարձրել նրա վրա մինչև ավարտը: Կամ գուցե այնքան էի հյուծվել անհետացող մրգերի երազից, որ չէի նկատել Չենի ազդանշանները, որոնցով նա գուցե ցույց կտար, որ հավելելու բան ունի:

Բայց Չենի հետ իմ նախորդ հանդիպումները փաստել էին, որ ամաչկոտ չէ և չունի մտքերն արտահայտելու վախ: Պատմելու լավ հմտություններ ուներ, էքստրավերտ էր ու ինքնավստահ: Ես էլ հաճախորդների հետ տարիներ ի վեր նման հանդիպումներ անցկացնելու փորձ ունեի և առաջին անգամ էի բախվում նման փոխադարձ չընկալման, ինչը նշանակում էր, որ խնդիրն իմ պրեզենտացիան էլ չէր:

Իրականում «լռակյաց» Բոյի հետ տեղի ունեցած պատմությունը ոչ թե անձնական, այլ մշակութային առանձնահատկություն էր: Բայց այստեղ ամեն ինչ այդքան էլ պարզ չէ: Չենի վարքը մշակութային հայտնի կարծրատիպի դրսևորում էր: Արևմուտքում ասիացիներին հաճախ համարում են լռակյաց, զուսպ ու համեստ: Եթե ղեկավարում եք գլոբալ թիմ, որոնց անդամների մեջ կան ասիացիներ ու Արևմուտքի մարդիկ, մեծ է հավանականությունը, որ եվրոպացիները կդժգոհեն ասիացիներից՝ ժողովներին

լուռ մնալու և իրենց կարծիքը չհայտնելու համար: Բայց Չենի լռելու իրական պատճառը մշակութային այս կարծրատիպը չէր:

Բերնար ամուսինները, Չենը և ես մասնակցում էինք միջմշակութային թրեյնինգի (ենթադրաբար ես պետք է կառավարեի, թեև ինձ համար անսպասելի կերպով զգացի ոչ թե դասվարի, այլ սովորողի դերում), ուստի Չենին պարզապես խնդրեցի, որ բացատրի իր վարքը:

— Բո՛ւ,– ասացի,– հրաշալի օրինակներ ունեիր, ինչո՞ւ էիր լռում ու ավելի վաղ չէիր ներկայացնում դրանք:

— Դուք ակնկալում էինք, որ ես միջամտեի՞,– անկեղծորեն զարմացած հարցրեց ու նկարագրեց նույն իրավիճակի իր ընկալումը: – Այս սրահում,– ասաց՝ շրջվելով դեպի Բերնար ամուսինները,– Էրինը հավաքը նախագահողն է:

Ապա շարունակեց.

— Քանի որ նա գլխավոր մարդն է սենյակում, ես սպասում էի, թե երբ ինձ կտա խոսքի իրավունք: Քանի դեռ սպասում եմ, պետք է ցույց տամ, որ լավ ունկնդիր եմ, պետք է լինեմ լուռ ու հանգիստ: Չինաստանում մեզ հաճախ թվում է, որ արևմուտքցիները խորհրդակցությունների ժամանակ չափից շատ են խոսում՝ տպավորություն գործելու համար: Կամ էլ վատ ունկնդիր լինելու պատճառով: Ես նաև նկատեցի, որ ի տարբերություն արևմուտքցիների՝ չինացիները խոսելուց առաջ մի քանի վայրկյան ավելի երկար են դադար վերցնում: Դուք՝ Արևմուտքի մարդիկ, հանդիպումներում խոսում եք մեկը մյուսի հետևից, առանց դադար առնելու: Ես սպասում էի, թե երբ Էրինը բավարար երկար դադար կառնի, որ սկսեմ խոսել, բայց իմ հերթն այդպես էլ չհասավ: Մենք՝ չինացիներս, ամերիկացիներին հաճախ համարում ենք վատ ունկնդիր, որովհետև կարծիք հայտնելու համար նրանք միշտ սկսում են խոսել՝ գրեթե ընդհատելով մեկը մյուսին: Ես մեծ հաճույքով կհայտնեի իմ մտքերը, եթե բավարար դադար տայիք: Բայց Էրինն անդադար խոսում էր, և ես համբերատար սպասում էի: Միշտ հիշում եմ մորս խոսքը. «Դու ունես երկու աչք, երկու ականջ, բայց միայն մեկ բերան: Այն տեղին օգտագործիր»:

Չենի խոսելու ընթացքում մեր չհասկացվածության մշակութային բնույթն ակնհայտ էր դառնում Բերնար ամուսինների ու ինձ համար: Պարզ էր, որ խնդիրը շատ ավելի խորն է, քան պարզունակ կարծրատիպը «ամաչկոտ

չինացիների» մասին: Եվ ի հայտ եկավ ամենակարևոր հարցը. եթե ես գիտակցեմ վիճակի մշակութային կոնտեքստը, ի՞նչ կարող եմ անել՝ իրավիճակն առավելագույն չափ արդյունավետ հաղթահարելու համար:

«Լռակյաց» Բոյի վարքը խորությամբ հասկանալով՝ հանգեցի պարզ, բայց արդյունավետ լուծումների: Հաջորդ հանդիպումներում արդեն ավելի պատրաստ կլինեի ու ավելի ձկուն կարծազանքեի քննարկման մասնակիցների մշակութային սպասումներին՝ ըստ նրանց կարգավիճակի ու շփման ձևի: Չինացի մասնագետի մասնակցությամբ հաջորդ հանդիպմանը նրան կառաջարկեի խոսել, և եթե անմիջապես չարձագանքեր, մի քանի վայրկյան դադար կտայի, կսպասեի և հետո միայն կշարունակեի խոսքս: Չենը նույնպես այս հանդիպումից կարող էր սովորել, թե ինչ է պետք անել ավելի արդյունավետ լինելու համար: Հետագայում նա կկարողանար հաղթահարել առանց հրավերի խոսակցության մեջ չմտնելու իր քնական հակումը՝ իրեն ստիպելով խոսել՝ արտահայտվելու կարիք զգալու դեպքում: Եթե դա նրան թվար չափից դուրս ագրեսիվ, դադարն էլ՝ չափից դուրս կարճ, գոնե ձեռք կբարձրացնե՞ր՝ կարծիք հայտնելու համար:

Այս գրքում ես նկարագրում եմ գործնական շփման՝ մշակութային տարբերություններով պայմանավորված համընդհանուր խնդիրները հասկանալու համակարգված, քայլ առ քայլ մոտեցումը և առաջարկում եմ դրանց լուծման արդյունավետ միջոցներ: Ամեն ինչ սկսվում է մարդու վարքը ձևավորող մշակութային գործոնների ճանաչումից և այդ վարքի պատճառները հետևողականորեն վերլուծելուց: Սա, իր հերթին, թույլ է տալիս կիրառել հստակ ռազմավարություն և բարձրացնել միջմշակութային չհասկացվածությամբ պայմանավորված ամենասուր խնդիրների լուծման արդյունավետությունը կամ էլ առհասարակ խուսափել դրանցից:

\*\*\*

Սաբինա Դյուվակի աշխատասենյակը Փարիզի Դեֆանս քիզնես թաղամասում էր՝ երկրորդ հարկում: Երբ ներս մտա, ոգևորված աջ ու ձախ էր անում պատուհանի մոտ, որից երևում էր մի հետիոտնային փոքր կամուրջ ու մարդու բութ մատի հսկայական քանդակ: Դյուվակը միջազգային էներգետիկ առաջատար ընկերության՝ էներգիայով լեցուն ֆինանսական տնօրենն էր և երկար տարիներ իր ղեկավարությանը խնդրելուց հետո ի

վերջո ստացել էր երկու տարի Չիկագոյում աշխատելու առաջարկ: Նախորդ երեկոյան ուսումնասիրել էր իմ ուղարկած հոդվածները ֆրանսիական ու ամերիկյան բիզնես մշակույթների տարբերությունների մասին:

«Կարծում եմ՝ հրաշալի է լինելու իմ տեղափոխությունը Չիկագո, – ասաց Դյուլակը, – հաճելի է ամերիկացիների հետ աշխատելը: Ils sont tellement pratiques et efficaces!» Դուր է գալիս նրանց կենտրոնացումը գործնականության ու արդյունավետության վրա: Et transparent!\*\* Ամերիկացիները շատ ավելի բաց ու անկեղծ են, քան մենք՝ Ֆրանսիայում»:

Ես Դյուլակի հետ անցկացրի մի քանի ժամ. օգնում էի պատրաստվել տեղափոխմանը և քննարկում էի, թե ինչպես ավելի լավ կլինի տեղանացնել կառավարման իր ոճն ամերիկյան մշակույթի կոնտեքստում: Այս տեղափոխությունը նրա համար լինելու էր Ֆրանսիայից դուրս ապրելու առաջին փորձը: Բացի այդ՝ Դյուլակն իր ամբողջ թիմում լինելու էր միակ ոչ ամերիկացին: Սրանք այն երկու հանգամանքներն էին, որոնք ավելի էին ուժեղացնում նրա ոգևորությունը: Ու այս տրամադրվածությամբ էլ Դյուլակը մեկնեց Չիկագո: Մենք 4 ամիս չշփվեցինք: Այնուհետև, պայմանավորվածության համաձայն, զանգահարեցի նրա ամերիկացի նոր ղեկավարին, հետո էլ՝ Դյուլակին, որ տեղեկանամ զարգացումներին:

Դյուլակի աշխատանքի վերաբերյալ իմ հարցին ի պատասխան՝ նրա ղեկավար Ջեկ Վեբերը ծանր հոգոցով ասաց. «Նրա աշխատանքը միջին մակարդակի է: Թիմը նրան սիրում է, նա էներգիայով լեցուն է: Այդ էներգիան նա փոխանցել է իր ամբողջ բաժնին: Դա լավ է: Նա ինտեգրվել է շատ ավելի արագ, քան ես սպասում էի: Իսկապես, հրաշալի է»:

Զգում էի, որ սա ասելուց հետո Վեբերը կանցնի բացասական կողմին:

— Բայց կան շատ կարևոր երևույթներ, որոնք Սաբինան պետք է փոխի իր աշխատանքում, – շարունակեց Վեբերը, – և ես չեմ տեսնում, որ փորձում է դա անել: Նրա ցուցակներն անփույթ են, սխալ հաշվարկներ է անում և ժողովներին գալիս է անպատրաստ: Այս ամենի մասին մի քանի անգամ խոսել եմ նրա հետ, բայց չի ընկալում, թե ինչ եմ ասում: Պարզապես շարունակում է անել նույնը: Անցած հինգշաբթի էլ եմ խոսել այդ մասին

\* Ils sont tellement pratiques et efficaces! (ֆրանս.), նրանք այնքան գործնական և արդյունավետ են (Ծանոթագրությունը՝ newmag-ի):

\*\* Et transparent! (ֆրանս.), Եվ թափանցիկ:

ու մինչև հիմա չեն տեսնում որևէ բան շտկելու փորձ: Այսօր առավոտյան քննարկում էինք նրա աշխատանքը, – ասաց Վեբերը՝ նորից ծանր շունչ քաշելով, – ու ես նորից նրա ուշադրությունը հրավիրեցի այս հարցերին: Սպասենք ու տեսնենք: Բայց եթե այդպես էլ չհասկանա, թե ինչ է պահանջվում, չեն կարծում, որ կկարողանա շարունակել աշխատել:

Անհանգստացած զանգեցի Դյուլակին:

— Գործերը հրաշալի են, – բացականչեց նա, – հրաշալի թիմ ունեն, կարողացել են ընդհանուր լեզու գտնել: Հրաշալի հարաբերություններ ունեն նաև ղեկավարիս հետ: Je m'épanouis!, – հավելեց նա ֆրանսերեն, ինչը կարելի է թարգմանել «փթթում եմ» կամ «ծաղկում եմ»:

Հետո շարունակեց.

— Կարիերայիս ընթացքում առաջին անգամ գտել եմ կատարյալ աշխատանք: Այն թույլ է տալիս դրսևորել իմ բոլոր տաղանդներն ու հմտությունները: Ի դեպ, այսօր առավոտյան առաջին անգամ տեղի ունեցավ քննարկում իմ աշխատանքի վերաբերյալ: Ես հիացած եմ: Իմ աշխատանքի ամբողջ ընթացքում դա լավագույն քննարկումն էր այս ընկերությունում: Հաճախ մտածում եմ, որ եթե գործերն այսքան լավ են, գուցե փորձեմ ավելի երկար մնալ այստեղ, քան 2 տարին:

Ինչպես «լռակյաց» Բոյի դեպքում, եկեք այստեղ ևս դիտարկենք, թե որն էր Վեբերի ու Դյուլակի՝ միմյանց չհասկանալու պատճառը: Անձնական անհամատեղելիությունը, թե՛ մշակութային տարբերությունը: Տվյալ դեպքում ազգային կարծրատիպերը կարող են ավելի շատ խճճել, քան պարզաբանել վիճակը: Ի վերջո, բոլորը ֆրանսիացիներին համարում են ակնարկներով խոսող, իմաստի նրբություններն ըմբռնող, մինչդեռ համարվում է, որ ամերիկացիները բաց և ուղիղ երկխոսության ջատագով են՝ «որքան ուղիղ, այնքան լավ» բանաձևի կողմնակիցներ: Բայց «խուլ» Դյուլակի պատմության մեջ ամերիկացի ղեկավարը դժգոհում է, որ իր ֆրանսուհի ենթական չի հասկանում դրված պահանջը, իսկ ֆրանսուհին կարծես ուշադրություն չի դարձնում, թե ինչ է ուզում ասել իր ղեկավարը: Քանի որ նման վիճակը տարօրինակ է թվում, կարող եք եզրակացնել, որ Վեբերն ու Դյուլակը պարզապես անհամատեղելի անձնավորություններ են, և մշակութային պատկանելությունն այստեղ կապ չունի:

Կարող եք: Բայց պատկերացրեք, որ խոսել եք ԱՄՆ-ում բնակվող 20 կամ 30 ֆրանսիացի մենեջերների հետ ու նրանցից լսել եք մի քանի

ամբողջական գիրքն այստեղ է՝

**Bookmark** 