კულტურები და ორგანიზაციები

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
თბილისი — 2011 წელი

კულტურები და ორგანიზაციები
გონების პროგრამული უზრუნველყოფა

გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე

European Commission
TEMPUS

სახელმძღვანელო ითარგმნა და დაიბეჭდა ტემპუსის პროგრამით დაფინანსებული პროექტის – თუნინგის მიდგომების გამოყენება საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემაში – მიერ.

Copyright © 2005 by Geert Hofstede BV
ქართული თარგმანის უფლება
© 2011 ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

შესავალი და 1-7 თავები თარგმნა ლიანა ბარაბაძემ
8-10 თავები და დამატებები თარგმნა თამარ გოგიშვილმა
რედაქტორი: ნინო ჯავახიშვილი
კომპიუტერული
უზრუნველყოფა: ლელა მაჭარაშვილი

ISBN 978-9941-18-031-6

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა
ქაქუცა ჩოლოყაშვილის 3/5, თბილისი, 0162, საქართველო

ILIA STATE UNIVERSITY PRESS
3/5 Cholokashvili Ave, Tbilisi, 0162, Georgia

სარჩევი

შესავალი **9**

თავი 1 შესავალი: სოციალური თამაშის წესები **11**

განსხვავებული გონება, მაგრამ მსგავსი პრობლემები 12
კულტურა, როგორც გონებრივი დაპროგრამება 12
კულტურული რელატივიზმი 15
სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები 15
კულტურა საკუთარ თავს ამრავლებს 18
კულტურის შრეები 19
კულტურის ცვლილება: ცვლადი ქცევები,
მდგრადი ღირებულებები 19
კულტურის პრეისტორია 21
კულტურული მრავალფეროვნებისა და ცვლილების წყაროები 24
ეროვნული კულტურული განსხვავებები 25
ეროვნული კულტურები თუ ეროვნული ინსტიტუტები? 26
რა მდგომარეობაშია მართვის ეროვნული კულტურა? 27
ღირებულებების გაზომვა 27
ეროვნული კულტურების განზომილებები 28
IBM-ის კვლევის განმეორებითი კვლევები 31
კორელაციების გამოყენება 34
მეხუთე განზომილების დამატება 35
ქვეყნის კულტურის ქულების ვალიდაცია სხვა
საზომებთან მიმართებაში 36
ეროვნული კულტურის სხვა კლასიფიკაცია 37
კულტურული განსხვავება რეგიონის, ეთნიკურობის,
რელიგიის, გენდერის, თაობისა და კლასის მიხედვით 38
ორგანიზაციული კულტურები 40
შეჯამება: კულტურა, როგორც ფენიქსი 40

თავი 2 სხვებზე უფრო თანასწორი **41**

უთანასწორობა საზოგადოებაში 41
უთანასწორობის ხარისხის გაზომვა საზოგადოებაში:
ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი. 42
ძალაუფლებრივი დისტანციის განმარტება 46
ძალაუფლებრივი დისტანცია განმეორებით კვლევებში 48
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები ქვეყნებში:
სოციალური კლასი, განათლების დონე და სამუშაო. 49
ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული საზომები:
წიგნის თავების სტრუქტურა 52

ქვეყნებს შორის განსხვავება ძალაუფლებრივ დისტანციაში: ოჯახური ფესვები 52
ძალაუფლებრივი დისტანცია სკოლაში 53
ძალაუფლებრივი დისტანცია სამსახურში 55
ძალაუფლებრივი დისტანცია და სახელმწიფო 60
ძალაუფლებრივი დისტანცია და კორუფცია 62
ძალაუფლებრივი დისტანცია და იდეები 63
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავების წარსული 66
ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებების მომავალი 70

თავი 3 მე, ჩვენ და ისინი **73**

ინდივიდი და კოლექტივი საზოგადოებაში 73
ინდივიდუალიზმის დონის გაზომვა საზოგადოებაში 75
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სხვა კროსეროვნულ კვლევებში 78
კოლექტივიზმი თუ ძალაუფლებრივი დისტანცია 81
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი პროფესიის მიხედვით 83
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი ოჯახში 84
ენა, პიროვნება და ქცევა ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ საზოგადოებაში 90
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სკოლაში 93
ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სამსახურში 95
ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და სახელმწიფო 99
ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და იდეები 102
ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განსხვავებების წყაროები 105
ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის მომავალი 108

თავი 4 ქალი, კაცი და ქალი (He , She (S)he) 110

ასერტიული/დაჟინებული თუ მოკრძალებული 110
გენდერი და გენდერული როლები 111
მასკულინობა-ფემინურობა – საზოგადოებრივი კულტურის გა ნზომილება 112
ფემინურობა და მასკულინობა სხვა კროსკულტურულ კვლევებში 116
მასკულინობა ინდივიდუალიზმის წინააღმდეგ 117
ფემინურობა და მასკულინობა ერთი, თუ ორი განზომილება? 118
ქვეყნის მასკულინურობის ქულები გენდერის მიხედვით და გენდერის ქულები ასაკის მიხედვით 118
მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში 120
ფემინურობა და მასკულინობა ოჯახში 121
მასკულინობა და ფემინურობა განათლებაში 127
მასკულინობა და ფემინურობა საყიდლებზე ყოფნის დროს 131

მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში 132
მასკულინობა, ფემინურობა და სახელმწიფო 137
ფემინურობა, მასკულინობა და რელიგია 142
ფემინურობა-მასკულინურობის განსხვავების საფუძველი 145
ფემინურობა-მასკულინურობის მომავალი განსხვავებები 149

თავი 5 განსხვავებული საშიშია 151

გაურკვევლობისადმი (არა)ტოლერანტობის გაზომვა
საზოგადოებაში: გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსი 153
გაურკვევლობის თავიდან აცილება და შფოთვა 156
გაურკვევლობის თავიდან აცილებას სამუშაო
ადგილის, გენდერისა და ასაკის მიხედვით 159
გაურკვევლობის თავიდან აცილება ოჯახში 160
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ბედნიერება
და ჯანმრთელობა 162
გაურკვევლობის თავიდან აცილება სკოლაში 164
გაურკვევლობის თავიდან აცილება საყიდლებზე
სიარულის დროს 165
გაურკვევლობის თავიდან აცილება სამუშაო ადგილას 168
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, მასკულინობა
და მოტივაცია 171
გაურკვევლობის თავიდან აცილება.
მოქალაქე და სახელმწიფო 175
გაურკვევლობის თავიდან აცილება,
ქსენოფობია და ნაციონალიზმი 179
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, რელიგია და იდეები 181
გაურკვევლობის თავიდან აცილების წყაროები 185
გაურკვევლობის თავიდან აცილების განსხვავებათა მომავალი 187

თავი 6 გუშინ, დღეს თუ მოგვიანებით? 189

ეროვნული ღირებულებები და კონფუცის მოძღვრება 189
ხანგრძლივი დ ა ხანმოკლე ორიენტაციის კულტურები 191
ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაცია და ოჯახი 194
ხანგრძლივი და მოკლევადიანი ორიენტაცია სკოლაში 196
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია
სამსახურსა და ბიზნესში 198
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ეკონომიკური ზრდა 201
ეკონომიკური ზრდა და პოლიტიკა 203
ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია და
დაპატიმრებათა რაოდენობა 206
რელიგია და აზროვნების ტიპები 207
ფუნდამენტალიზმი, როგორც ხანმოკლე ორიენტაცია 211
ხანმოკლე ორიენტაცია აფრიკაში 213

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის მომავალი 215

თავი 7 პირამიდები, მანქანები, ბაზრები და ოჯახები: ორგანიზება სხვადასხვა ერში 218

ორგანიზაციათა იმპლიციტური მოდელები 219
მენეჯმენტის პროფესორები ადამიანები არიან 223
კულტურა და ორგანიზაციული სტრუქტურა: მინცბერგის გარჩევა 227
დაგეგმვა, კონტროლი და ბუღალტერია 229
კორპორაციული მმართველობა და ბიზნესმიზნები 233
მოტივაციის თეორიები და პრაქტიკა 237
ლიდერობა, გადაწყვეტილების მიღება და გაძლიერება 241
შესრულების შემოწმება და მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით 244
მენეჯმენტის ტრენინგისა და ორგანიზაციული განვითარება 246
დასკვნა: ეროვნება ორგანიზაციულ რაციონალობას განსაზღვრავს 247

თავი 8 სპილო და წერო: ორგანიზაციული კულტურა 251

საყოველთაო გატაცება ორგანიზაციული კულტურით 253
განსხვავება ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურას შორის: IRIC პროექტი 256
თვისებრივი და რაოდენობრივი მიდგომები IRIC-ის პროექტში 259
ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგები: SAS-ის მაგალითი 261
გამოკითხვის შედეგები: ორგანიზაციული კულტურის ექვსი განზომილება 263
კულტურასთან დაკავშირებულ საკითხებში კონკურენტულ უპირატესობათა მასშტაბი 269
ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის სხვა მახასიათებლები 271
ორგანიზაციული სუბკულტურები 275
ორგანიზაციული კულტურის ინდივიდუალური აღქმა: ყვავილები, თაიგულები და ბაღები 277
პროფესიული კულტურა 279
IRIC-ის კვლევითი პროექტის დასკვნები: განზომილებები თუ გეშტალტები 280
ორგანიზაციული კულტურის მართვა 282

თავი 9 კულტურათშორისი ურთიერთობები 291

გამიზნული თუ არაგამიზნული კულტურათშორისი კონფლიქტი 292
კულტურული შოკი და აკულტურაცია 294
ეთნოცენტრიზმი და ქსენოფილია 297

ჯგუფური ურთიერთობები: ავტო და ჰეტერო სტერეოტიპები 298
ენა და იუმორი 299
კომუნიკაციური ტექნოლოგიების მნიშვნელობა 301
კულტურათშორისი ურთიერთობები ტურიზმის კონტექსტში 302
კულტურათშორისი ურთიერთობები სკოლებში 303
უმცირესობები, მიგრანტები და დევნილები 305
კულტურათშორისი მოლაპარაკებები 309
მრავალეროვნული ბიზნესორგანიზაციები 311
მულტინაციონალური ორგანიზაციების კოორდინირება:
სტრუქტურა უნდა მოჰყვებოდეს კულტურას 316
მრავალეროვნული ორგანიზაციების გაფართოება:
საერთაშორისო გაერთიანებები და სხვა წამოწყებები 317
საერთაშორისო მარკეტინგი, რეკლამა და მომხმარებლის ქცევა 320
საერთაშორისო პოლიტიკა და საერთაშორისო ორგანიზაციები 322
ეკონომიკური განვითარება, არგანვითარება და
თანამშრომლობა განვითარების თაობაზე 326
კულტურათშორისი კომუნიკაციის დასწავლა 329

თავი 10 გადარჩენა მულტიკულტურულ სამყაროში 334

ამ წიგნის გზავნილი 334
მორალური საკითხი 336
კულტურული მსგავსება და განსხვავება 337
განათლება კულტურათშორისი გაგებისთვის:
რჩევები მშობლებს 337
კულტურული განსხვავებების მართვა: რჩევები მენეჯერებს 338
მრავალკულტურული ურთიერთგაგების
გავრცელება: რჩევები მედიას 339
გონებრივი პროგრამების გაშიფვრა: რჩევები მკვლევრებს 340
გლობალური სირთულეები საჭიროებს
კულტურათშორის თანამშრომლობას 341

შენიშვნები 346

ბიბლიოგრაფია 375

სახელობითი ინდექსი 391

საგნობრივი ინდექსი 412

ავტორების შესახებ 437

შესავალი

XX საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს გირტი სრულიად შემთხვევით ეროვნული კულტურის განსხვავებებით დაინტერესდა. მას ხელი მიუწვდებოდა ამ განსხვავებების შესასწავლ ინფორმაციაზე. კვლევის შედეგად, 1980 წელს მან გამოსცა წიგნი, რომელსაც *კულტურის შედეგები (Culture's Consequences)* ეწოდებოდა. ის აკადემიური მკითხველისათვის იყო განკუთვნილი; ასეც უნდა ყოფილიყო, რადგან ამ წიგნმა ეჭვქვეშ დააყენა ფსიქოლოგიაში, ორგანიზაციულ სოციოლოგიასა და მართვის თეორიაში გაბატონებული უნივერსალური თეორიები და საკუთარი, თეორიული მსჯელობა, მონაცემები და სტატისტიკური ოპერაციები წარმოადგინა. 1984 წელს გამოცემულ წიგნში სტატისტიკური ანალიზი და მონაცემები არ შესულა, მაგრამ ამ შესწორების გარდა, წიგნი 1980 წელს გამოცემული წიგნის იდენტური იყო. *კულტურის შედეგები* ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურული განსხვავებებით დაინტერესების დროს გამოიცა. მოცემულ პერიოდში ამ თემაზე მრავალი ემპირიულად დამტკიცებული ინფორმაცია მოიპოვებოდა. მსგავსი ინფორმაცია აღნიშნულ წიგნშიც იყო წარმოდგენილი, თუმცა, საჭიროზე მეტი. მკითხველებმა, როგორც ჩანს, გზავნილის მხოლოდ ნაწილი წაიკითხეს. მაგალითად, გირტს უამრავმა ადამიანმა მოახსენა, რომ მან IBM-ის („ჰერმესის“) მენეჯერების ღირებულებები შეისწავლა. მონაცემები კი IBM-ის მუშაკებს ეხებოდა, რაც, წიგნიდან გამომდინარე, დიდად განსხვავდებოდა მენეჯერების შესწავლისაგან.

1991 წელს, მას შემდეგ, რაც ეს საკითხი არაერთ აუდიტორიაში გადასცა მსმენელს და რამდენიმე გულმოდგინე მკითხველიც შეისწავლა, გირტმა კიდევ ერთი წიგნი გამოსცა, ამჯერად მოაზროვნე, არასპეციალისტი მკითხველისათვის – *კულტურა და ორგანიზაცია: გონების პროგრამული უზრუნველყოფა,* პირველი გამოცემა. კულტურული განსხვავებების თემა, რა თქმა უნდა, არა მხოლოდ, და არაუპირველესად სოციალური მეცნიერების ან საერთაშორისო ბიზნეს-სტუდენტების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს; ის ყველას ეხება, ვინც თავისი უშუალო წრის მიღმაც იცნობს ადამიანებს, რაც, თანამედროვე სამყაროში ყველას მოიცავს. ახალი წიგნი განკუთვნილია ნებისმიერი დაინტერესებული მკითხველისათვის. ის მეცნიერული ტერმინების მინიმალურ რაოდენობას შეიცავს, ისიც საჭიროებისამებრ განმარტებულია და ამისათვის დამატებულია ლექსიკონი. წიგნის გაუმჯობესებული ვერსიები 1994 და 1997 წლებში გამოიცა.

1991 წლიდან პოლიტიკის, ბიზნესისა და იდეების სამყარო სწრაფად იცვლებოდა. აკადემიურ დონეზე, გირტის 1980 წლის წიგნს სხვა ავტორების მრავალი კვლევა მოჰყვა. 2001 წელს მან *კულტურის შედეგების* გაუმჯობესებული ვერსია გამოსცა. ყველას, ვისაც კვლევის, ან ზოგადად აკადემიური ინტერესი ამოძრავებს, შეუძლია ზემოხსენებულ წიგნს მიმართოს. წინამდებარე წიგნი მოაზროვნე, არასპეციალისტ მკითხველს გირტის შესწორებულ გზავნილს აწვდის. ის თავიდან დაიწერა. გირტმა თავის შვილს, გერტ იანს შესთავაზა თანაავტორობა. გერტ იანს სტუდენტებისა და პრაქტიკოსებისათვის ამ საგნის სწავლების თანამედროვე, უშუალო გამოცდილება აქვს. 2002 წელს მან პოლ ბ. პედერსენთან და გირტ-

თან ერთად გამოსცა წიგნი *კულტურის შესწავლა: დავალებები, ისტორიები და სინთეტიკური კულტურა.*

მსოფლიოს ირგვლივ მოგზაურობისას, გირტმა მსოფლიოს სამი რუკა შეიძინა. სამივე მათგანი ბრტყელია, რომლის ზედაპირზეც გლობუსის ზედაპირია პროეცირებული. პირველ რუკაზე ევროპა და აფრიკა შუაში, ამერიკა დასავლეთით, აზია კი აღმოსავლეთით მდებარეობს. ტერმინები „დასავლეთი“ და „აღმოსავლეთი“ ევროცენტრული ხედვის პროდუქტებია. მეორე რუკა ჰავაიშია ნაყიდი; მასზე წყნარი ოკეანე ცენტრშია, აზია და აფრიკა მარცხნივ (ევროპა კი პატარა, ზემო მარცხენა კუთხეში), ამერიკის კონტინენტები კი მარჯვნივ მდებარეობს. ჰავაიდან „აღმოსავლეთი“ დასავლეთითაა, ხოლო „დასავლეთი“ – აღმოსავლეთით! მესამე რუკა, ახალი ზელანდიაში ნაყიდი, თავდაყირა ამოტრიალებულ მეორე რუკას წააგავდა, რომელზედაც სამხრეთი ზემოთ იმყოფებოდა, ჩრდილოეთი კი – ქვემოთ. ამ რუკაზე ევროპა ქვემოთ, მარჯვნივ და შორს იმყოფება. რომელი მათგანია სწორი? რა თქმა უნდა, სამივე – დედამიწა მრგვალია და მისი ზედაპირის რომელიმე წერტილი ისეთივე ცენტრია, როგორც ნებისმიერი სხვა. ყველა ადამიანს თავისი ქვეყანა სამყაროს ცენტრად მიაჩნია. ჩინელები ჩინეთს „შუა სამეფოს“ (ზჰონგგუო) უწოდებენ, უძველესი სკანდინავიელებიც საკუთარ ქვეყანას მსგავსი სახელით მოიხსენიებდნენ (midgaard). დარწმუნებული ვართ, რომ დღეს ყველა მოქალაქეს, პოლიტიკოსსა და მეცნიერს, ნებისმიერ ქვეყანაში, გულის სიღრმეში თავისი ქვეყანა ცენტრალური ჰგონია – და სწორადაც იქცევა.

ეს გრძნობები ისეთი ძლიერია, რომ წიგნის კითხვისას, ავტორის ეროვნების დადგენა თითქმის ყოველთვის შესაძლებელია, მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნება მითითებული არ არის, იგივე შეიძლება ითქვას ჩვენს ნაშრომზეც. ჩვენ ნიდერლანდებიდან ვართ და მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისურად ვწერთ, ჩვენი გონების ჰოლანდიური პროგრამული უზრუნველყოფა დაკვირვებული მკითხველისთვის აშკარაა. ამიტომ ამ წიგნის წაკითხვა არაჰოლანდიელისთვის კულტურათშორისი გამოცდილება და შეიძლება კულტურული შოკიც კი იყოს. ეს ნორმალურია. კულტურის შესწავლა კულტურული შოკის გარეშე წყლის გარეშე ცურვას წააგავს. „ასტერიქსში“, ცნობილ ფრანგულ მულტფილმში, მხცოვანი სოფლის მცხოვრები ჩამოსული უცხოელებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას ასე გამოხატავს: „უცხოელების საწინააღმდეგო არაფერი მაქვს. ზოგიერთი ჩემი საუკეთესო მეგობარი უცხოელია. მაგრამ, ეს უცხოელები აქედან არ არიან!“

კულტურათშორისი ტრენინგის მზარდ ბაზარზე არსებობს კურსები და წიგნები, რომლებიც მხოლოდ მზიან მხარეს ასახავენ: კულტურული სინერგია, კულტურული კონფლიქტის არარსებობა. ალბათ ამგვარი გზავნილის მოსმენა ბიზნესზე ორიენტირებულ ადამიანებს სურთ, მაგრამ ეს რეალობა არ არის. კულტურის შესწავლა კულტურული შოკის გარეშე მხოლოდ იმ უცხოელების მოსმენას ჰგავს, რომლებიც აქედან არიან.

გირტის კვლევაში ჰოლანდია მკაფიოდ ინდივიდუალისტურია. კოლექტივისტურ საზოგადოებებთან შედარებით, ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში ვაჟები მამების ნაკვალევს ნაკლებად მიჰყვებიან. კოლექტივისტური საზოგადოების წევრები გერტ იანს მამის საქმის გაგრძელებისათვის აქებენ. ინდივიდუალისტურ საზოგადოების წევრები „ვიღაცის შვილს“ კნინობით მოიხსენიებენ. ისინი გულისხმობენ, რომ ვაჟს, როგორც ჩანს, საკუთარი იდეები არ გააჩნია. გერტ იანი ამას არ განიცდის, ის ხომ ორმოცი წლის დამოუკიდებელი მეცნიერი იყო, რო-

დესაც მამასთან თანამშრომლობა დაიწყო. მისი დისციპლინა, ინფორმაციული სისტემები, ინტერნეტის მსოფლიო ქსელის გაძლიერებით, ინტერკულტურული ურთიერთობისაკენ შემოტრიალდა. ამავე დროს, გერტ იანის წვლილი ამ წიგნში მოკრძალებულია. „თუ არ გაფუჭებულა, ნუ შეაკეთებ“. გერტ იანმა პირველი თავის ევოლუციურ პერსპექტივაზე იშრომა, გრაფიკები, მსჯელობები ააგო და უამრავი პატარა ცვლილება შეიტანა.

გირტმა 1991 წელს წიგნის პირველი გამოცემა თავის პირველ შვილიშვილებს მიუძღვნა, ისინი მომავლის თაობაა. ამ დროისათვის კი ისინი წამოიზარდნენ და ჩვენ მადლობას ვუხდით ლისბეთ ჰოფსტედეს, გერტ იანის უფროს ქალიშვილს, ახალ გამოცემაში შეტანილი წვლილისათვის. ის დოკუმენტაციაზე პასუხისმგებელი ასისტენტი და ამ ბიბლიოგრაფიის შემქმნელი გახლავთ.

პირველი გამოცემა ჩვიდმეტ ენაზე გადაითარგმნა (ინგლისურიდან ითარგმნა ბულგარულად, ჩინურად, ჩეხურად, დანიურად, ჰოლანდიურად, ფინურად, ფრანგულად, გერმანულად, იაპონურად, კორეულად, ნორვეგიულად, პოლონურად, პორტუგალიურად, რუმინულად, ესპანურად და შვედურად). ვიმედოვნებთ, რომ ამ ახალი ვერსიის გზავნილიც ასე ფართოდ გავრცელდება.

შესავალი: სოციალური თამაშის წესები

თავი 1

მე-11 მსაჯული: (დგება) „გთხოვთ მაპატიოთ, დისკუსიისას...“

მე-10 მსაჯული: (აწყვეტინებს და აჯავრებს) „გთხოვთ მაპატიოთ. რატომ ხართ ასე უაზროდ ზრდილობიანი?“

მე-11 მსაჯული: (მე-10 მსაჯულს პირდაპირ უყურებს) „იგივე მიზეზით, რატომაც თქვენ არ ხართ ზრდილობიანი. მე ასე გამზარდეს“.

–რეჯინალდ როსი (Reginald Rose)***, თორმეტი განრისხებული მამაკაცი,*** 1995

რეჯინალდ როსის „თორმეტი განრისხებული მამაკაცი“ ამერიკული პიესაა. ის შემდგომში ცნობილი ფილმი გახდა, რომელშიც ჰენრი ფონდა თამაშობდა. პიესა 1955 წელს გამოქვეყნდა. აღწერილი სცენა ნიუ-იორკის სასამართლოს ნაფიცი მსაჯულების ოთახში მოხდა. ერთმანეთისთვის აქამდე უცნობ თორმეტ მსაჯულს მკვლელობაში ეჭვმიტანილი ბიჭის ბედი უნდა გადაეწყვიტა. მოყვანილი ციტატა ბოლო აქტიდანაა, როდესაც ემოციებმა კულმინაციას მიაღწია. მე-10 მსაჯული, მანქანების შემკეთებელი საამქროს მფლობელი და მე-11 მსაჯული, ევროპაში (სავარაუდოდ ავსტრიაში) დაბადებული საათების შემკეთებელი, ერთმანეთს ეწინააღმდეგებიან. მე-10 მსაჯულს მე-11 მსაჯულის, მისი აზრით, ზედმეტად ზრდილობიანი მანერები აღიზიანებს. მაგრამ, საათების შემკეთებელს სხვაგვარად მოქცევა არ შეუძლია. მიუხედავად იმისა, რომ უკვე მრავალი წელია ახალ ქვეყანაში ცხოვრობს, ის მაინც თავისი აღზრდის ღირებულებებს მიჰყვება. მას

ქცევის წარუშლელი პატერნი ახასიათებს.

განსხვავებული გონება, მაგრამ მსგავსი პრობლემები

ადამიანები, ადამიანთა ჯგუფები და მთელი ქვეყნები სხვადასხვაგვარად აზროვნებენ, გრძნობენ და იქცევიან და ამიტომ მუდმივ დაპირისპირებაში იმყოფებიან. ამავე დროს, იგივე ადამიანები, ჯგუფები და ქვეყნები, თორმეტი განრისხებული მამაკაცის მსგავსად, საერთო პრობლემების წინაშე დგანან. ასეთი პრობლემების ამოხსნისათვის კი ერთობლივი მუშაობაა საჭირო. ეკოლოგიური, ეკონომიკური, პილიტიკური, ჰიგიენური და მეტეოროლოგიური საკითხები ეროვნული ან რეგიონული საზღვრებით არ შემოიფარგლება. ბირთვული იარაღის, გლობალური დათბობის, ორგანიზებული დანაშაულის, სიღარიბის, ტერორიზმის, ოკეანის დაბინძურების, ცხოველების გადაშენების, შიდსის ან ეკონომიკური კრიზისის პრობლემების დასაძლევად მრავალი ქვეყნის ლიდერის ერთობლივი მუშაობაა საჭირო. ლიდერებმა კი, თავის მხრივ, მიღებული გადაწყვეტილებების განსახორციელებლად ხალხის მხარდაჭერა უნდა მოიპოვონ.

მსოფლიო მნიშვნელობის გადაწყვეტილებების მისაღებად აუცილებელია ქვეყნის ლიდერებისა და მოქალაქეების აზროვნების, ქცევისა და განცდის განსხვავებების გათვალისწინება. ქვეყნებს შორის ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სამედიცინო და ბიოლოგიური თანამშრომლობა ხშირად მხოლოდ ტექნიკურ პრობლემად მოიაზრება. მრავალი ერთობლივი გადაწყვეტილება ვერ ხორციელდება, რადგან პარტნიორების განსხვავებული მიდგომა გათვალისწინებული არ არის.

ამ წიგნის მიზანია დაგვეხმაროს სხვადასხვა ადამიანის აზროვნების, განცდისა და ქმედების განსხვავებების გაგებაში. წიგნში გამოჩნდება, რომ მიუხედავად ადამიანების აზროვნების მრავალგვაროვნებისა, ამ სიმრავლეში არსებობს ურთიერთგაგების საწინდარი და იგი ერთობლივ სტრუქტურაშია საძიებელი.

კულტურა, როგორც გონებრივი დაპროგრამება

ყოველ ადამიანს თან სდევს სიცოცხლის განმავლობაში შეძენილი აზროვნების, განცდისა და პოტენციური ქცევის პატერნი. მისი ჩამოყალიბება ყველაზე აქტიურად ბავშვობაში ხდება, რადგან ამ დროს ადამიანი უკეთესად სწავლობს. ადამიანის გონებაში აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნის ჩამოყალიბების შემდეგ, განსხვავებული პატერნის მისაღებად და დასასწავლად, საჭიროა არსებული პატერნის დავიწყება. ეს პროცესი კი უფრო რთულია, ვიდრე თავდაპირველი დასწავლა.

კომპიუტერული ანალოგიის გამოყენებით, აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნები ამ წიგნში გონებრივი დაპროგრამების ტერმინით მოიხსენიება, ან, როგორც წიგნის სათაურში, გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფა ეწოდება. ეს, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს, რომ ადამიანები კომპიუტერის მსგავსად არიან დაპროგრამებულნი. გონებრივი პროგრამები ადამიანის ქცევის მხოლოდ ნაწილს განსაზღვრავს: ადამიანი ფლობს ელემენტარულ უნარს, გასცდეს არსებულ პროგრამას და ახალი, კრეატიული, დამანგრეველი და მოულოდნელი გზები იპოვოს. ამ წიგნში ნახსენები პროგრამული უზრუნველყოფა იმ რეაქციებზე მიუთითებს, რომლებიც მოსალოდნელი და გასაგებია წარსული გამოცდილების გათვალის-

წინებით.

გონებრივი პროგრამების წყარო ის სოციალური გარემოა, რომელშიც ადამიანი გაიზარდა და გამოცდილება დააგროვა. დაპროგრამება ოჯახში, სამეზობლოში, სკოლაში, ახალგაზრდულ ჯგუფებში იწყება და შემდეგ სამუშაო ადგილას გრძელდება. წიგნის ამ თავის დასაწყისში აღწერილი საათის შემკეთებელი ისეთი ქვეყნიდან და სოციალური კლასიდანაა, სადაც ზრდილობიანი ქცევა დღესაც უპირატესია. მისი გარემოცვის უმრავლეს ადამიანს აღწერილ სიტუაციაში ასეთივე რეაქციები ექნებოდა. გარაჟის მფლობელი ამერიკელია, რომელიც დაბალი სოციალური კლასიდან გამოვიდა და განსხვავებული პროგრამის მატარებელი იყო. გონებრივი პროგრამები იმდენად განსხვავდება ერთმანეთისაგან, რამდენადაც მათი წარმომშობი სოციალური გარემო განსხვავდება ერთმანეთისაგან.

ასეთი გონებრივი პროგრამის აღსანიშნავად ტერმინ *კულტურას* იყენებენ. ამ სიტყვას რამდენიმე მნიშვნელობა აქვს, რომლებიც საბოლოო ჯამში მისი ლათინური მნიშვნელობიდან მომდინარეობს – მიწის დამუშავება. ბევრ დასავლურ ენაში ტერმინ – კულტურაში – „ცივილიზაცია“ ან „გონების განვითარება“ იგულისხმება, რაც განათლებაში, ხელოვნებასა და ლიტერატურაში გამოიხატება. ეს კულტურის შეზღუდული განმარტებაა, კულტურა, როგორც გონებრივი პროგრამა კი, უფრო ვრცელი განმარტებაა. ის შეესატყვისება სოციოლოგებისა და, განსაკუთრებით, ანთროპოლოგების მიერ ამ ტერმინის გამოყენებას[1] და ამ წიგნში სწორედ ასეთი განმარტება იგულისხმება.

სოციალური (კულტურული) ანთროპოლოგია ადამიანების საზოგადოებას შეისწავლის, კერძოდ კი (თუმცა, ყოველთვის არა) ტრადიციულ ანუ „პრიმიტიულ“ საზოგადოებებს აკვირდება. სოციალურ ანთროპოლოგიაში კულტურა აღნიშნავს აზროვნების, განცდისა და ქცევის ზემოთ აღწერილ პატერნს. ის მოიცავს არა მხოლოდ გონების განმავითარებელ აქტივობებს, არამედ ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ ქცევებსაც – მაგალითად, მისალმება, ჭამა, გრძნობების გამხელა ან დამალვა, სხვებისაგან ფიზიკური დისტანციის შენარჩუნება, სექსუალური ურთიერთობები ან სხეულის ჰიგიენის დაცვა.

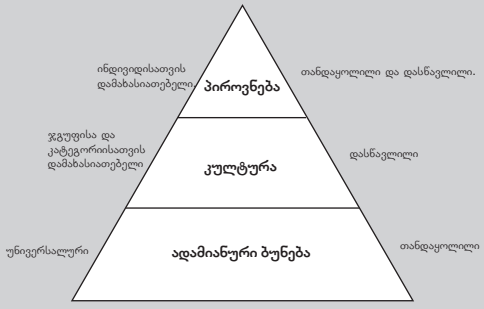
კულტურა კოლექტიური ფენომენია, რადგან მას ნაწილობრივ მაინც იზიარებენ ადამიანები, რომლებიც ამ კულტურის დასწავლის სოციალურ გარემოში იმყოფებიან. კულტურა სოციალური თამაშის დაუწერელი წესებისაგან შედგება. *ზუსტად ეს კოლექტიური პროგრამირება განასხვავებს ერთი ჯგუფის ან კატეგორიის ადამიანებს*[2] *მეორე ჯგუფისაგან.*[3]

კულტურა არ არის თანდაყოლილი, ის დაისწავლება. ის ადამიანის სოციალური გარემოდან მომდინარეობს და არა მისი გენებიდან. კულტურა უნდა განვასხვაოთ როგორც ადამიანის ბუნებისაგან, ასევე ადამიანის ინდივიდუალური პიროვნული მახასიათებლებისაგან (1.1 სქემა), თუმცა, სად გადის ზღვარი ამ სამ ტერმინს შორის, სოციალური მეცნიერებების დისკუსიის საგანია.[4]

ადამიანური ბუნება ყველას საერთო აქვს, რუსი პროფესორიდან ავსტრალიელ აბორიგენამდე. ის გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის უნივერსალურ დონეს წარმოადგენს. ის გენებთან ერთად გადმოდის. კომპიუტერული ანალოგიით, ეს არის „ოპერაციული სისტემა“, რომელშიც ადამიანის ფიზიკური და ელემენტარული ფსიქოლოგიური ფუნქციონირება მოიაზრება. ეს არის შიშის, სიყვარულის, სიხარულის, სევდისა და სირცხვილის განცდა; სხვებთან კავშირის დამყარების საჭიროება; გარემოს დაკვირვებისა და სხვა ადამიანებთან განხილვის

შესაძლებლობა. თუმცა, როგორ ართმევს თავს ადამიანი ამ განცდებს, როგორ გამოხატავს შიშს, სიხარულს, დაკვირვებასა და სხვას, კულტურის მიხედვით სხვადასხვანაირად ვლინდება.

1.1 სქემა გონებრივი პროგრამირების უნიკალურობის სამი დონე



ინდივიდის *პიროვნება* ის პერსონალური უნიკალური პროგრამებია, რომლებსაც ის სხვებს არ უზიარებს. ეს მახასიათებლები ნაწილობრივ დასწავლას, ხოლო ნაწილობრივ გენებს ეფუძნება. *დასწავლა* კოლექტიური პროგრამირების ან ინდივიდუალური გამოცდილების შედეგად წარმოშობილ ცვლილებას ეწოდება.

კულტურული ნიშან-თვისებები ხშირად გენებსა და წარმომავლობას მიეწერებოდა, რადგან წარსულში მოღვაწე ფილოსოფოსები და მეცნიერები სხვანაირად ვერ ხსნიდნენ ადამიანების სხვადასხვა ჯგუფში არსებული კულტურული პატერნების განსაკუთრებულ მდგრადობას. ისინი არ ითვალისწინებდნენ თაობების მიერ გადარჩენილ ცოდნასა და მომავალი თაობების მიერ ცოდნის შეძენას. წარმომავლობის როლი გაზვიადებულია რასის შესახებ არსებულ ფსევდოთეორიებში. ამ და სხვა მიზეზების გამო, მეორე მსოფლიო ომის დროს, ნაცისტებმა ჰოლოკოსტის მოწყობა მოახერხეს. ეთნიკურ ომს ხშირად ამართლებენ კულტურული დომინანტობისა და დაქვემდებარებულობის უსაფუძვლო არგუმენტებით.

შეერთებულ შტატებში პერიოდულად განიხილება სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის ინტელექტის საკითხი. მაგალითად, კამათობენ იმის შესახებ, არის თუ არა ზოგიერთი ეთნიკური ჯგუფი (კერძოდ კი შავკანიანები) გენეტიკურად ნაკლები ინტელექტის მატარებელი, ვიდრე სხვა ეთნიკური ჯგუფი (კერძოდ კი თეთრკანიანები).[5] გენეტიკური განსხვავებულობის ამ არგუმენტის მიხედვით, შეერთებულ შტატებში მცხოვრები აზიელები უფრო დიდი ინტელექტის მატარებლები არიან, ვიდრე თეთრი ამერიკელები. საგულისხმოა, რომ ძალიან ძნელია, შეუძლებელიც კი, კულტურისაგან თავისუფალი ინტელექტის ტესტების მოპოვება. ასეთი ტესტები მხოლოდ თანდაყოლილ უნარებს უნდა ზომავდეს და სოციალური გარემოს გავლენისადმი მდგრადი უნდა იყოს. შეერთებულ შტატებში შავკანიანების დიდი ნაწილი სოციალუ-

რად არაპრივილეგირებულ წრეებში გაიზარდა და ეს სწორად ისეთი კულტურული გავლენაა, რომელსაც ვერც ერთი ტესტი ვერ ითვალისწინებს. მსგავსი ლოგიკა ვრცელდება სხვა ქვეყანაში ჩატარებულ ინტელექტის ტესტებზეც.

კულტურული რელატივიზმი

ყოველდღიური განხილვისას, პოლიტიკურ დისკურსსა და მედიაში, უცხო კულტურა ხშირად მორალური ხასიათის ტერმინებითაა წარმოდგენილი, როგორც უარესი ან უკეთესი. ამავე დროს, არ არსებობს ერთი ჯგუფის აზროვნების, განცდისა და ქცევის მეორე ჯგუფზე უპირატესად გამოცხადების მეცნიერული სტანდარტი. კულტურული რელატივიზმის პოზიციით, კულტურის შესწავლა ნეიტრალურად უნდა მიმდინარეობდეს. დიდმა ფრანგმა ანთროპოლოგმა კლოდ ლევი სტროსმა (1908) ბრძანა:

კულტურული რელატივიზმი ამტკიცებს, რომ ერთ კულტურას არ გააჩნია აბსოლუტური კრიტერიუმი სხვა კულტურის ქცევების „ცუდად“ ან „კარგად“ გამოცხადებისათვის. მაგრამ ყველა კულტურას შეუძლია და უნდა განსაჯოს ამ კრიტერიუმებით საკუთარი ქცევები, რადგან მის წევრებს ქცევის როგორც განხორციელება, ისე მას ზე დაკვირვება ძალუძთ.[6]

კულტურული რელატივიზმი არ გულისხმობს ნორმების არარსებობას საკუთარი საზოგადოების ფარგლებში. ის მოგვიწოდებს არ განვსაჯოთ განსხვავებული ჯგუფები ან საზოგადოება. ადამიანი უნდა დაფიქრდეს, სანამ ერთი პიროვნების, ჯგუფისა თუ საზოგადოების ნორმებს სხვაზე გაავრცელებს. საზოგადოებებს შორის განსხვავების და მისი ფესვებისა და შედეგების გააზრება წინ უნდა უსწრებდეს განსჯასა და ქცევას.

ინფორმირებულობის მიუხედავად, უცხო დამკვირვებელი მაინც დათმობს სხვა საზოგადოების ზოგიერთ წესს. თუ ის უცხო საზოგადოებაში პროფესიულად არის ჩართული, მაგალითად, მენეჯერის ან ექსპერტის სახით, შესაძლებელია ცვლილებების დამკვიდრებაც სცადოს. კოლონიზაციის დროს უცხოელებს დაპყრობილ საზოგადოებაზე აბსოლუტური ძალაუფლება ჰქონდათ და მისი მართვა შეეძლოთ. პოსტკოლონიურ ხანაში, სხვა საზოგადოებაში ცვლილებების განხორციელების მსურველ უცხოელებს ამ უფლების მოპოვება სჭირდებათ. ასეთ უფლებას კი ისინი მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოიპოვებენ, თუ დაინტერესებული მხარეები განსხვავებული შეხედულებების მიზეზს ხედავენ.

სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები

კულტურული განსხვავებები მრავალგვარად ვლინდება. მათი აღმწერი ტერმინები მოხერხებულად ოთხ ძირითად ცნებამდე დაიყვანება: სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები. 1.2 სქემა ამ ცნებებს შრეებად გამოხატავს: სიმბოლოები ყველაზე ზედაპირულია, ღირებულებები –ყველაზე ღრმა, ხოლო გმირები და რიტუალები მათ შორისაა მოქცეული. *სიმბოლოები* ისეთი სიტყვები, ხატები ან ობიექტებია, რომელთა კონკრეტულ მნიშვნელობას მხოლოდ მათი მატარებელი კულტურის წევრები აღიქვამენ. გარკვეული ენის სიტყვები და ჟარგო-

ნები, ჩაცმის წესი, თმის ვარცხნილობა, დროშები და ძეგლები სიმბოლოებს წარმოადგენს. ახალი სიმბოლოები ადვილად წარმოიქმნება და ძველი ქრება; ერთი კულტურის სიმბოლო რეგულარულად გადადის მეორე კულტურაში. ამიტომ, სიმბოლოები 1.2 სქემის ყველაზე ზედაპირულ შრეში მოთავსდა.

1.2 სქემა „ხახვი“: კულტურის მანიფესტაცია სიღრმის სხვადასხვა დონეზე

გმირები ცოცხალი ან გარდაცვლილი, რეალური ან წარმოსახვითი ადამიანები არიან, რომელთა მახასიათებლებიც მოცემულ კულტურაში ფასობს და მისაბაძად ითვლება. ისეთი პერსონაჟებიც კი, როგორიცაა ბარბი, ბეტმენი ან სნუპი ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ასტერიქსი საფრანგეთში და ოლი ბომელი ნიდერლანდებში, კულტურული გმირის როლს ასრულებენ. ტელევიზიის ხანაში გმირის გარეგნობამ უფრო დიდი მნიშვნელობა შეიძინა, ვიდრე წარსულში ჰქონდა.

რიტუალები ისეთი კოლექტიური აქტივობებია, რომლებიც მიზნის მისაღწევად ტექნიკურად აუცილებელი არ არის, მაგრამ კულტურაში სოციალურად არსებითად ითვლება. რიტუალები რიტუალების გამო ხორციელდება. რიტუალების მაგალითია მისალმებისა და პატივისცემის წესები, ისევე როგორც სოციალური და რელიგიური ცერემონიები. საქმიანი და პოლიტიკური შეხვედრები, რომლებიც ერთი შეხედვით მიზნობრივია, ხშირად რიტუალური ხასიათისაა და ჯგუფის ერთობლიობის ან ლიდერების პოზიციების გასამტკიცებლად გამოიყენება. რიტუალი გვაჩვენებს *დისკურსს*, იმას, თუ როგორ გამოიყენება სიტყვები წერით და ზეპირ საუბარში, ყოველდღიურ ინტერაქციასა და შეხედულებების გაზიარებაში.[7]

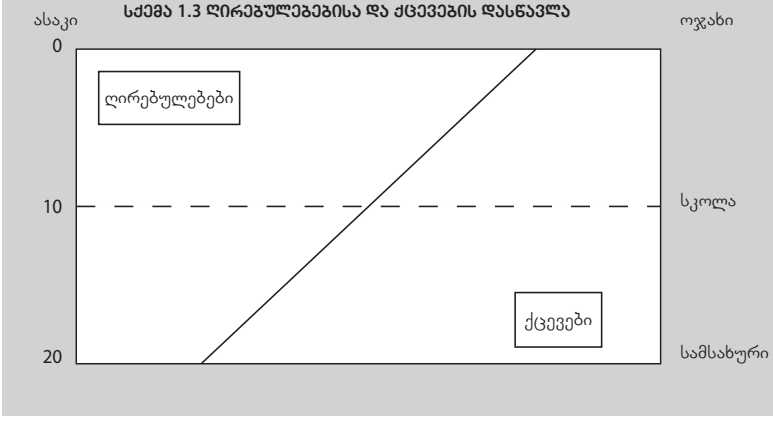
1.2 სქემაში სიმბოლოები, გმირები და რიტუალები ერთი ტერმინით ერთიანდება: *ქცევები.* ამგვარად, დამკვირვებელს მათი დანახვა შეუძლია; მათი კულტურული მნიშვნელობა კი გარედან არ ჩანს და გამოვლინდება მხოლოდ იმაში, როგორ განიხილავენ ამ ქცევებს კულტურის წევრები.

1.2 სქემის მიხედვით, კულტურის საფუძველი ღირებულებებია. ღირებულება ერთი გარკვეული მდგომარეობის სხვა მდგომარეობასთან შედარებით მოწონებას გულისხმობს. ღირებულება განცდაა, რომელსაც თან ახლავს პლუს ან მინუს ნიშანი. ის შემდეგ პოლუსებს მოიცავს:

- კარგი – ცუდი;
- ჭუჭყიანი – სუფთა;
- უსაფრთხო – საფრთხისშემცველი;
- დაშვებული – დაუშვებელი;
- წესიერი – უხამსი;
- მორალური – ამორალური;
- ლამაზი – უშნო;
- ბუნებრივი – არაბუნებრივი;
- ნორმალური – არანორმალური;
- ლოგიკური – პარადოქსული;
- რაციონალური – ირაციონალური.

ღირებულებები ადრე ყალიბდება. სხვა ცხოველებთან შედარებით ადამიანი არ იბადება ცხოვრებასთან გამკლავების სრული მზადყოფნის უნარით. ადამიანის ფიზიოლოგია საშუალებას გვაძლევს გარემოს შესახებ აუცილებელი ინფორმაცია ცხოვრების პირველი 10-12 წლის განმავლობაში სწრაფად და უმეტესად არაცნობიერად გავითავისოთ. ეს ინფორმაცია მოიცავს სიმბოლოებს (მაგალითად ენა), გმირებს (მშობლები) და რიტუალებს (ტუალეტის ჩვევა) და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ბაზისურ ღირებულებებს. ამ წლების შემდეგ, თანდათანობით გადავდივართ დასწავლის განსხვავებულ, ცნობიერ გზაზე და ყურადღებას ვამახვილებთ ახალ ქცევებზე. ეს პროცესი 1.3 სქემაშია აღწერილი.

სქემა 1.3 ღირებულებებისა და ქცევების დასწავლა



კულტურა საკუთარ თავს ამრავლებს

გაიხსენეთ ბავშვობა. როგორ შეიძინეთ ღირებულებები? ცხოვრების პირველი წლები აღარ გახსოვთ, მაგრამ მათ თქვენზე გავლენა მოახდინეს. დედას ხელში ეკავეთ თუ ზურგზე ჰყავდით შემოსმული? გქონდათ თუ არა საკუთარი აკვანი? ორივე მშობელი გივლიდათ, მხოლოდ დედა თუ სხვა ადამიანი? თქვენ ირგვლივ ხმაური იყო თუ სიწყნარე? როგორ ადამიანებს ხედავდით: მოცინარს, მოთამაშეს, მომუშავეს, ნაზს ან მოძალადეს? რა ხდებოდა, როდესაც ტიროდით? შემდეგ გახსენდებათ – ვინ იყო მისაბაძი მოდელი და რა მიზანი გქონდათ სიცოცხლეში? შესაძლოა თქვენი გმირები მშობლები ან უფროსი და-ძმა იყვნენ და თქვენ მათ იმიტაციას ცდილობდით. ისწავლეთ, რომელი საგნებია ჭუჭყიანი და ცუდი, რომელი კი – სუფთა და კარგი. მაგალითად, დაისწავლეთ წესები, რომლის მიხედვითაც შეგეძლოთ განსაზღვრა, რა წარმოადგენს სუფთას და ჭუჭყიანს თქვენს სხეულთან მიმართებაში და ეს ეხებოდა დაფურთხებას, მარცხენა ხელით ჭამას, ცხვირსახოცის ხმარებას, დეფეკაციას, საზოგადოებაში ბოყინს და სხვადასხვა ჟესტს, მაგალითად, სხეულის ნაწილების შეხებას ან მათ ჩვენებას ჯდომისას თუ დგომისას. ისწავლეთ, რომ წესების დარღვევა ცუდია; ისწავლეთ, რამდენად შეგიძლიათ ინიციატივის გამოჩენა და რა არის დასაშვები სხვა ადამიანების სიახლოვეს; ისწავლეთ, გოგო ხართ თუ ბიჭი, კიდევ ვინ არის გოგო ან ბიჭი და რას ნიშნავს ეს.

შემდეგ, 6-დან 12 წლამდე ასაკში ბავშვი ბრძანდებოდით, სკოლის მასწავლებლები და კლასელები, სპორტისა და ტელევიზიის კერპები, ეროვნული ან რელიგიური გმირები გახდნენ თქვენი მოდელები. ხან ერთს ბაძავდით, ხან – მეორეს. მშობლები, მასწავლებლები და სხვები გარკვეული ქცევისათვის ან გაჯილდოვებდნენ ან გსჯიდნენ. ისწავლეთ, როდის იყო კარგი და როდის ცუდი – კითხვების დასმა, საუბარი, ჩხუბი, ტირილი, მუშაობა, ტყუილის თქმა და უწესოდ მოქცევა; ისწავლეთ, როდის უნდა გეამაყათ და როდის – შეგრცხვენოდათ. იწაფებოდით პოლიტიკაში, განსაკუთრებით კი თანატოლებთან: როგორ ხდება დამეგობრება? შესაძლებელია თუ არა იერარქიაში ამაღლება? როგორ? ვის მართებს ვისი და რა?

გარდამავალ პერიოდში ყურადღება თქვენი ასაკის ადამიანებს მიაპყარით. ინტენსიურად გაინტერესებდათ გენდერული იდენტობა და თანატოლებთან ურთიერთობის დამყარება. საზოგადოებაში არსებული წესების მიხედვით, დროს უმეტესად თქვენი სქესის ან ორივე სქესის თანატოლებთან ატარებდით. შესაძლოა, ძალიან დიდ პატივს სცემდით თქვენს თანატოლს.

შემდეგ, შეიძლება პარტნიორი აირჩიეთ, თქვენს ქვეყანაში ახალგაზრდების მიერ გამოყენებული კრიტერიუმების მიხედვით; შეიძლება ბავშვები გააჩინეთ – და ციკლი თავიდან დაიწყო.

ამ ციკლში არსებობს ძლიერი მასტაბილიზებელი ძალა, რომელსაც ბიოლოგები ჰომეოსტაზს უწოდებენ. მშობლები ავრცელებენ იმ განათლებას, რომელიც მიიღეს, სურთ ეს თუ არა. ტექნოლოგია კი მხოლოდ მოკრძალებული როლს ასრულებს. განვითარებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი წლები სხეულსა და სხვებთან ურთიერთობას ეთმობა. შემთხვევითი არ არის, რომ ორივე მათგანი ამავდროულად ტაბუს წყაროს წარმოადგენს.

ადრეულ ასაკში შეძენილი ღირებულებები არაცნობიერია. გარე მაყურებლისათვის მათი განხილვა ან დანახვა შეუძლებელია. მათ შესახებ დასკვნების გამო-

ტანა შეიძლება. ადამიანების ქცევაზე დაკვირვებით შეკითხვაზე, რატომ იქცევიან ადამიანები ასე, პასუხად ხშირად გვესმის, რომ მათ „იციან“ ან „გრძნობენ“, როგორც მოიქცნენ სწორად. მათ გული ან სინდისი კარნახობთ.

კულტურის შრეები

ადამიანების ყოველ ჯგუფს ან კატეგორიას კულტურის შემადგენელი საერთო გონებრივი პროგრამები აქვს. თითქმის ყოველი ადამიანი ერთდროულად რამდენიმე ჯგუფს ან კატეგორიას მიეკუთვნება და ამიტომ გონებრივი პროგრამის რამდენიმე შრე აქვს, თითო შრე კი კულტურის სხვადასხვა დონეს შეესატყვისება. მაგალითად:

- ეროვნული დონე, ქვეყნის მიხედვით (ან ქვეყნების მიხედვით, იმიგრაციის შემთხვევაში);
- რეგიონული/ეთნიკური/რელიგიური/ენობრივი დონე, რადგან ქვეყნების უმრავლესობა მოიცავს განსხვავებულ რეგიონულ/ეთნიკურ/რელიგიურ/ენობრივ ჯგუფებს;
- გენდერული დონე, იმის მიხედვით, გოგოდ თუ ბიჭად დაიბადა ინდივიდი;
- თაობის დონე, რომელიც ბებია-ბაბუებს მშობლებისა და ბავშვების თაობისაგან გამოჰყოფს;
- სოციალური კლასის დონე, რომელიც უკავშირდება განათლების შესაძლებლობებს და ადამიანის პროფესია/სამუშაოს;
- მომუშავე ადამიანებისათვის ორგანიზაციული, დეპარტამენტული ან კორპორაციული დონე, იმის მიხედვით, ისინი სოციალურად როგორ დაახარისხა ორგანიზაციამ.

სხვადასხვა დონის მენტალური პროგრამების ჰარმონიული თანწყობა არ არის მათი არსებობის აუცილებელი პირობა. თანამედროვე სამყაროში ხშირია მათ შორის კონფლიქტი; მაგალითად, შეიძლება არსებობდეს კონფლიქტი რელიგიურ ღირებულებასა და თაობის ღირებულებას შორის, ან კიდევ, გენდერული ღირებულებასა და ორგანიზაციულ საქმიანობას შორის. კონფლიქტური გონებრივი პროგრამები ართულებს ახალ სიტუაციაში ადამიანის ქცევის პროგნოზირებას.

კულტურის ცვლილება: ცვლადი ქცევები, მდგრადი ღირებულებები

დროის მანქანით მოგზაურობა რომ შეგეძლოთ და თქვენი მშობლების ან მათი მშობლების 50 წლის წინანდელი დრო რომ მოგენახულებინათ, აღმოაჩენდით, რომ მას მერე სამყარო ძალიან შეიცვალა. წარსულში კომპიუტერები არ იქნებოდა, ხოლო ტელევიზორები სიახლეს წარმოადგენდა. ქალაქები პატარა და პროვინციული მოგეჩვენებოდათ, თითო-ოროლა მანქანითა და დიდი მაღაზიების მცირე რაოდენობით. კიდევ ორმოცდაათი წლით უკან დაბრუნდით და მანქანები საერთოდ გაქრება, ისევე, როგორც ტელეფონები, სარეცხი მანქანები, მტვერსასრუტები ჩვენი სახლებიდან და თვითმფრინავები ციდან.

ჩვენი სამყარო იცვლება. დღეს ადამიანების მიერ გამოგონილი ტექნოლოგიე-

ბით ვართ გარშემორტყმულნი. ინტერნეტის მსოფლიო ქსელმა დედამიწა დააპატარავა, ამიტომ ტერმინი „გლობალური სოფელი“ მისაღებად მიგვაჩნია. ბიზნესკომპანიები მთელ მსოფლიოს მოიცავს. ისინი სწრაფად განიცდიან ინოვაციას. ბევრმა კომპანიამ არ იცის, წლის ბოლოს რომელ პროდუქტს გამოუშვებს, ან რა სახის სამუშაო ადგილები ექნება ხუთ წელიწადში. საფონდო ბირჟის ცვალებადობა არყევს ბიზნესის ლანდშაფტს.

ამგვარად, ზედაპირულად, ცვლილებები ყოვლისმომცველია. მაგრამ, რამდენად ღრმაა ეს ცვლილებები? ჰგავს თუ არა ადამიანთა საზოგადოება გემს, რომელიც უმიზნოდ დაცურავს ცვლილებების ზღვაში? ან ნაპირებს, რომლებსაც შიგადაშიგ ახალი ტალღები ფარავს და წყლის ყოველ მოქცევაზე ნელ-ნელა იცვლება?

ფრანგი მოგზაურის წიგნში აღწერილია ვიზიტი ამერიკის შეერთებულ შტატებში:

ამერიკელი მღვდლები არ ცდილობენ ადამიანის აზრების წარმართვას მომავალი ცხოვრებისაკენ; ისინი მზად არიან გულის ნაწილი აწმყოს საზრუნავს დაუთმონ...თვითონ თუ არ მონაწილეობენ პროდუქციულ მუშაობაში, მისი წინსვლით მაინც არიან დაინტერესებულნი და ტაშს უკრავენ მის შედეგებს...

შეიძლება ვიფიქროთ, რომ ავტორი ამერიკელ სატელევიზიო მქადაგებლებს გულისხმობს. სინამდვილეში, ავტორი ალექსი დე ტოკვილი იყო, მისი წიგნი კი 1835 წელს გამოიცა[8].

უცხო ქვეყნის სტუმრის დაფიქსირებული შთაბეჭდილებები კარგად გამოხატავს, არაამერიკელების მიერ წარსულში ამერიკის აღქმას, აგრეთვე იმას, რამდენად ახლოსაა ეს აღქმა უცხოელების მიერ ამ ქვეყნის თანამედროვე შეფასებასთან.

საზოგადოებაში უამრავი რამაა, რასაც ტექნოლოგია ვერ შეცვლის. თუ თურქები ახლა კოკა-კოლას სვამენ, ეს არ ნიშნავს, რომ მათი დამოკიდებულება ავტორიტეტების მიმართ შეიცვალა. გარკვეული კუთხით, ახალგაზრდა თურქები განსხვავდებიან მოხუცი თურქებისაგან, ისევე როგორც ახალგაზრდა ამერიკელები განსხვავდებიან მოხუცი ამერიკელებისაგან. 1.2. სქემაზე ასახული შრეებიდან, ცვლილებები უმეტესად ზედაპირულ შრეებს ეხება, კერძოდ, სიმბოლოებს და გმირებს, მოდას და მოხმარებას. რაც შეეხება ღირებულებების სფეროს – ანუ ცხოვრებისა და სხვების შესახებ ფუნდამენტურ წარმოდგენებს – ახალგაზრდა თურქები ზუსტად ისე განსხვავდებიან ახალგაზრდა ამერიკელებისაგან, როგორც – მოხუცი თურქები მოხუცი ამერიკელებისაგან. სხვადასხვა ქვეყნის თანამედროვე თაობების ღირებულებების გაერთიანებას მონაცემები არ ადასტურებს.

კულტურა სწრაფად იცვლება ზედაპირულ შრეებში, ანუ ქცევებში. ქცევები კი კულტურის ხილვად ნაწილს წარმოადგენს. ახალი ქცევები სიცოცხლის განმავლობაში დაისწავლება; სამოცდაათს გადაცილებული ადამიანები თავიანთ პირველ პერსონალურ კომპიუტერზე ინტერნეტის მოხმარებას სწავლობენ, ახალ სიმბოლოებს ეუფლებიან, ახალ გმირებს ხვდებიან და ახალი რიტუალების მეშვეობით ურთიერთობენ. ღირებულებების ღრმა შრეებში კულტურის ცვლილება ნელა მიმდინარეობს. როგორც უკვე ავხსენით, ღირებულებების შეძენა ბავშვობაში მოხდა მშობლებისაგან, რომლებმაც ისინი საკუთარ ბავშვობაში შეიძინეს. ამგვარად,

ქცევების სწრაფი ცვლილებების მიუხედავად, საზოგადოების ბაზისური ღირებულებები შედარებით სტაბილურია.

ეს ბაზისური ღირებულებები კულტურის გენდერულ, ეროვნულ და, შესაძლებელია, რეგიონულ დონესაც მოიცავს. არასდროს ენდოთ პოლიტიკოსებს, რელიგიურ წინამძღოლებს ან ბიზნესლიდერებს, რომლებიც ეროვნული ღირებულებების შეცვლას გვპირდებიან. ეს ღირებულებები ფაქტად უნდა აღვიქვათ, ისევე, როგორც ქვეყნის გეოგრაფია ან კლიმატი. უფრო მოგვიანებით შეძენილი შრეები შედარებით ადვილად იცვლება. ასეთია, მაგალითად, ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც ადამიანები უფროს ასაკში შეუერთდნენ. ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციების შეცვლა იოლია – ამას მე-8 თავში ვნახავთ – მაგრამ, მაინც შესაძლებელია.

უეჭველია, რომ მიმდინარეობს დიდი ტექნოლოგიური ძვრები, რომლებიც ყველას ეხება, ძალიან შორს მყოფი ან ძალიან ღარიბი ხალხის გარდა. მაგრამ ადამიანები ამ ტექნოლოგიებს ნაცნობი საქმიანობისათვის იყენებენ. ისინი ახალ ტექნოლოგიებს იმისთვის იყენებენ, რომ კვლავ გააგრძელონ თავიანთი წინაპრების საქმიანობა, როგორიცაა: ფულის შოვნა, სხვებზე შთაბეჭდილების მოხდენა, ცხოვრების გაიოლება, სხვების დაყოლიება, პოტენციური პარტნიორების შეცდენა. ყველა ეს აქტივობა სოციალური თამაშის ნაწილია. ჩვენ ყურადღებას ვაქცევთ, როგორ იყენებენ ადამიანები ტექნოლოგიებს, რა აცვიათ, რას ჭამენ, სად ისვენებენ და რა გვკარნახობს რა გადაწყვეტილებები უნდა მივიღოთ სასურველ სოციალურ წრეში მოსახვედრად.

სოციალური თამაში დღევანდელ საზოგადოებაში არ შეცვლილა. წარმატების, წარუმატებლობის, მიკუთვნებულობის და სხვა ძირითადი ატრიბუტების დაუწერელი კანონები მუდამ მსგავსია. საჭიროა ჯგუფს მოვერგოთ, ისე მოვიქცეთ, რომ ჯგუფმა მიგვიღოს. ცვლილებების უმეტესობა ამ თამაშში გამოყენებულ სათამაშოებს ეხება.

კულტურის პრეისტორია

რამდენად ძველია ეს სოციალური თამაში? მილიონი წლების. თანამედროვე ადამიანი (ჰომო საპიენსი) 100 000 წელზე მეტი ხანია არსებობს. დათვლილია, რომ ბოლოსწინანდელი გამყინვარების პერიოდში (130 000 წ. ძვ. წ. აღ-ით), მთელს მსოფლიოში, ანუ აფრიკაში 10 000-დან 50 000-მდე ჰომო საპიენსი არსებობდა.

ხუთი მილიონი წლით ადრე ჩვენი წინაპრები გამოეყვნენ შიმპანზეებსა და ბონობოს მაიმუნებს, ჩვენს ყველაზე ახლო მონათესავე ცხოველებს. ცხოველის ქცევის შემსწავლელმა სტუდენტებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ მაიმუნებს კულტურის ყველა მნიშვნელოვანი მახასიათებელი გააჩნიათ, კერძოდ კი, მათ ესმით, რას წარმოადგენს ცუდი და კარგი მოქცევა, ანუ ის, რასაც ჩვენ ღირებულებას ვუწოდებთ[9]. ყოველ სოციალურ ჯგუფს ისეთი სოციალურად მნიშვნელოვანი ქცევის საკუთარი ვერსია გააჩნია, როგორიცაა თვითმოვლა ან საჭმლის გაზიარება. ჯგუფის წევრები გასაკვირად დიდ დროს ატარებენ ერთად ამ რიტუალების შესრულებისას და, კვლევების მიხედვით, მათ სტაბილური ურთიერთობები აქვთ. ყოველ ჯგუფს ტექნოლოგიური ექსპერტიზის საკუთარი ფორმა გააჩნია (მაგალითად, პალმის თხილის გასატეხად ქვის გამოყენება ან ტერმიტების მოსაპოვებლად ჯოხის მოშველიება). ეს რიტუალები და უნარები სოციალური დასწავლით, ანუ,

შეიძლება ითქვას, მაიმუნობით ვრცელდება. შიმპანზეებმა შესანიშნავად იციან, საჭმლის დაყოფის შემთხვევაში ვის ვისი რა მართებს – მათ დახვეწილი გონებრივი მოდელი აქვთ.

შიმპანზესა და ბონობოს მაიმუნების საზოგადოებას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. ორივე სახეობას ერთი წინაპარი ჰყავს. ფიზიკურად იმდენად მსგავსნი არიან, რომ ბონობოს დიდი ხანი შიმპანზეს ქვესახეობად თვლიდნენ. მაგრამ, შიმპანზეები მონადირე-შემგროვებელი საზოგადოების წევრები არიან, რომელსაც ენდემური ძალადობის მეშვეობით მამრების პოლიტიკური კოალიციები მართავენ. ბონობოს მაიმუნები კი ვეგეტარიანელი, მდედრობითი კავშირების საზოგადოებაა, რომელშიც მამრები ნაკლებად დომინანტურები არიან და სოციალური კონფლიქტები ძალადობის ნაცვლად ეროტიული აქტივობით წყდება. შიმპანზეები მარსიდან არიან, ბონობოს მაიმუნები კი – ვენერადან.

ეს პრიმატები ადამიანებზე მნიშვნელოვნად ნაკლები ინტელექტის მატარებელნი არიან, მაგრამ მაინც გააჩნიათ კულტურის განსაზღვრული სოციალური ერთეულები. რატომ, მათ შორის პოპულაციის გაცვლა ხომ მუდმივად მიმდინარეობს? შიმპანზეების შემთხვევაში, მოზარდი მდედრები გადადიან ბონობოს ჯგუფში, გენეტიკური მრავალფეროვნების შესანარჩუნებლად; მაგრამ ეს იმიგრანტები შიმპანზეების ქცევებს თან არ იყოლიებენ. ამის ნაცვლად, ისინი მიმღები ჯგუფის ქცევას ეგუებიან, რათა ადვილად ჩაჯდნენ ამ ჯგუფში. ამგვარად, მიუხედავად იმისა, რომ მდედრების ქმედება უზრუნველყოფს გენეტიკურ თანაკვეთას, ის არ უზრუნველყოფს კულტურულ თანაკვეთას. თითოეული ჯგუფის რიტუალები და ქცევები ამ ჯგუფის იდენტობის შენარჩუნების ეფექტურ გზას წარმოადგენს.

ამავე დროს, შიმპანზესა და ბონობოს კულტურები იცვლება – სხვაგვარად როგორ მიაღწიეს ასეთ განსხვავებებს, ან შიმპანზეს ყოველ კოლონიას როგორ გააჩნია საკუთარი განსაკუთრებული ქცევები? მაგრამ მათ შორის კულტურული გაცვლა ნელა მიმდინარეობდა. ზოგიერთი სოციალური ძალა აფერხებს კულტურულ გაცვლას სტატუს კვოს სასარგებლოდ. ჯგუფური კულტურები მდგრადად მეორდება.

შიმპანზესა და ბონობოს მსგავსად, ადრეული ადამიანებიც შემგროვებელ-მონადირენი იყვნენ. მაგრამ ისინი უფრო სხარტად აზროვნებდნენ. მათ ცეცხლი ხელთ იგდეს და რთული სანადირო იარაღები გამოიგონეს. ასევე, რთული სიმბოლური მეტყველების მეშვეობით, დახვეწილი საზოგადოება ჩამოაყალიბეს. ამის შედეგად მათ შეეძლოთ ცხოველების გადაადგილების, მცენარეების თვისებებისა და ნადირობის გეგმების შესახებ ინფორმაციის გაცვლა. 100 000 წელს ძვ. წ. აღ-ით, მათ დედამიწის გარშემო მიგრაცია დაიწყეს. თანამედროვე გამოკვლევებით, დნმ-ის მეშვეობით შესაძლებელია ამ მიგრაციის დაფიქსირება, აფრიკიდან ცენტრალურ აზიამდე, იქიდან ევროპამდე, ავსტრალიამდე და ამერიკამდე.[10] ბოლო გამყინვარების პერიოდში, 100 000 წელს ძვ. წ. აღ-ით, ადამიანი ყველა კონტინენტს მოედო. ამ დროის შემდეგ არქეოლოგებმა ჩვენი პრეისტორიის უკეთესი სურათი შეაკოწიწეს. მონადირე-შემგროვებლების სამარხებისა და გამოქვაბულების ნახატების შესწავლამ სტილისა და მოწყობის დიდი მრავალფეროვნება გამოავლინა. გამყინვარების პერიოდის დროს მრავალი კულტურა არსებობდა.

ჩვ.წ.აღ-მდე 10 000-დან 5 000 წლამდე, კლიმატი დარბილდა, პოპულაცია გაიზარდა და დედამიწის რესურსები შემცირდა. დედამიწის სხვადასხვა ნაწილ-

ში ადამიანებმა გარემოს შეცვლა დაიწყეს, მაგალითად, გათოხნეს მიწები, სადაც გარეული ბურღულეული მოდიოდა (მცირე აზიაში ხორბალი, ხოლო იანძის მდინარეზე – ბრინჯი) და მოიშინაურეს გარეული ცხოველები (ცხვარი და თხა – ხმელთაშუა ზღვისპირეთში, საქონელი – ევროპაში, ცხენები – ცენტრალურ აზიაში). ასე წარმოიშვა აგრიკულტურა. ამან სოციალური რევოლუცია გამოიწვია. სოციალური ერთეულები განსაზღვრული იერარქიისა და მოქნილი სამუშაო დანაწილების მონადირე-შემგროვებლების მცირე ჯგუფებს აღარ წარმოადგენდნენ. შესაძლებელი გახდა საჭმლის შენახვა. გაჩნდა სამუშაოს სპეციალიზაცია და ცოდნისა და ძალაუფლების კონცენტრაცია, ამასთანავე, დაიწყო მასშტაბური ომები. თანამედროვე სამყაროს ყველა ატრიბუტი იმ დროს უკვე სახეზე იყო.[11]

ძვ. წ. აღ-ით 3 000 წლიდან პრეისტორია ისტორიაში გადადის, რადგან ამ დროიდან უკვე არსებობს წერილობითი მატიანეები. დედამიწის ნაყოფიერ ადგილებში, ერთი ადგილის მმართველის მიერ მეორე ადგილის დაპყრობის ხარჯზე, დიდი იმპერიები წარმოიქმნა. ყველაზე ძველი ჩინეთის იმპერიაა. ჩინეთი მუდამ გაერთიანებული არ იყო, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ჩინურ იმპერიას 4 000 წლიანი უწყვეტი ისტორია აქვს. სხვა იმპერიები დაინგრა. აღმოსავლეთ ხმელთაშუა ზღვის რეგიონში იმპერიები გაიზარდა, აყვავდა და განადგურდა, მათი ადგილი კი სხვა იმპერიებმა დაიკავა: შუმერები, ბაბილონი, ასურეთი, ეგვიპტე, სპარსეთი, საბერძნეთი, რომი და თურქული იმპერია – მათ მაგალითად ვასახელებთ. სამხრეთ აზიასა და – მალაიზიაშიც წარმოიქმნებოდა იმპერიები, მაგალითად მაირია, გუფთა, მუგალი, ინდოეთში და მაჯაპაჰითი – იავას კუნძულზე. ცენტრალურ და სამხრეთ ამერიკაში აცტეკების, მაიასა და ინკების იმპერიებმა თავისი ნაკვალევი დატოვეს. აფრიკაში კი ეთიოპია და ბენინა უძველესი იმპერიების მაგალითებია.

ამ ტერიტორიების გვერდზე და ხშირად საზღვრებშიც კი უფრო პატარა, დამოუკიდებელი სამეფოები ან ტომები ყალიბდებოდა. ახლაც კი, ახალი გვინეის პოპულაცია იზოლირებულ ტომებად ცხოვრობს, ყოველ ტომს საკუთარი ენა აქვს და უფრო დიდ საზოგადოებაში ინტეგრირებული არ არის.

სოციალურ ცხოვრებაში, ეკონომიკური პროცესების ჩათვლით, პრაქტიკულად ნულიდან ძალიან ცოტა რამე გამოიგონეს. მრავალეროვნული კომპანიები ძვ. წ. აღ-ით 2 000 წელსაც კი არსებობდა: ასირიელებს, ფინიკიელებს, ბერძნებსა და რომაელებს – ყველას ჰქონდათ გლობალური ბიზნესის საკუთარი ვერსია.[12]

ჩვენი წინაპრების კულტურული მრავალფეროვნება თანამედროვე თაობას გადაეცა. ეროვნული და რეგიონული კულტურული განსხვავებები ახლაც კი ნაწილობრივ ასახავს დიდი იმპერიების საზღვრებს. მომავალ თავებში ვნახავთ, რომ ლათინური კულტურები რომაული იმპერიის ნიშან-თვისებების მატარებელია, ხოლო ჩინური კულტურა ჩინური იმპერიის კულტურას ასახავს.

ამ მოკლე ისტორიულმა ექსკურსმა დაგვანახა, რომ ის დახვეწილი სოციალური თამაში, რომელიც კულტურულ არსებებად გვაქცევს, ნამდვილად ძალიან ძველია.

კულტურული მრავალფეროვნებისა და ცვლილების წყაროები

თანამედროვე სამყაროში ბევრი მრავალფეროვანი კულტურაა, როგორც ქცევების, ასევე ღირებულებების თვალსაზრისით. თუ მთელ კაცობრიობას ერთი წინაპარი ჰყავს და თუ კულტურა მდგრადია, რა ძალებმა განაპირობა ჩვენი წინაპრების კულტურების გამრავლება? ამ საკითხის გაგება მომავალი ცვლილებების წინასწარმეტყველების საშუალებას მოგვცემს. ბუნებისა და ადამიანის დიდი ძალა ახლაც და მომავალშიც კულტურულ ცვლილებებს განაპირობებს.

კულტურული მრავალფეროვნების პირველი მიზეზია ახალ გარემოსთან შეგუება. მას შემდეგ, რაც კაცობრიობამ დედამიწა დაფარა, გადარჩენის საჭიროებამ კულტურულად განსხვავებული გზების ძებნას მისცა ბიძგი. მაგალითად, მეორე თავში გამოჩნდება, რომ ცივი კლიმატის ქვეყნებში ადამიანები უფრო თანასწორუფლებიანნი არიან, ვიდრე ტროპიკული კლიმატის ქვეყნებში.

განსხვავებულ გარემოში კოლექტიურ მიგრაციას რამდენიმე მიზეზი ჰქონდა: შიმშილი (უდაბნოების ზრდის შედეგად), ზედმეტი პოპულაცია, არასწორი პოლიტიკური მართვა (როგორიც იყო, მაგალითად, მეცხრამეტე საუკუნეში ბრიტანეთის პოლიტიკა ირლანდიის მიმართ). ბუნებრივი კატაკლიზმები, როგორიცაა მიწისძვრა და წყალდიდობა, ხანდახან მთელი საზოგადოებების გაქრობის და ახლების აღმოცენების მიზეზი ხდებოდა.

არქეოლოგიურმა გამოკვლევებმა გამოავლინა, რომ კულტურებს შორის გაცვლა-გამოცვლა კულტურების არსებობის ხანგრძლივობას უტოლდება. ვაჭრებს არა მხოლოდ საქონელი გადაჰქონდათ, არამედ ახალი ჩვევები და ტექნოლოგიებიც.

სამხედრო შემოჭრისა და დაპყრობის შედეგად პოპულაცია ირეოდა, იღუპებოდა, საცხოვრებელ ადგილებს იცვლიდა და ახალი მმართველობა და წესები შემოდიოდა. მეორე-მეექვსე თავები ნათლად ასახავს რომაული და ჩინური იმპერიის გახანგრძლივებულ გავლენას.

მისიონერები ადამიანებს ახალ რელიგიას სთავაზობდნენ და ამით მათ კულტურას ცვლიდნენ. რელიგიის ისტორიაზე დაკვირვებისას აღმოვაჩენთ, რომ ის, თუ რა რელიგიას ან რელიგიის რა ვერსიას მიიღებს პოპულაცია, არა მხოლოდ მანამდე არსებულ კულტურულ პატერნებს მოჰყვება, არამედ ხშირად თავად ხდება კულტურული განსხვავებების მიზეზი. დიდი მსოფლიო რელიგიები თავიანთი ისტორიის რომელიღაც ეტაპზე დანაწევრდნენ; ქრისტიანობაში გამოიყვნენ კათოლიკები, მართლმადიდებელნი და პროტესტანტები; ისლამში – სუნიტები და შიიტები; იუდეველებში – ლიბერალები და ფუნდამენტალისტები; ბუდიზმში – ჰინაიანა და მაჰაიანა. რელიგიების დაყოფაში დიდი როლი წინათ არსებულ კულტურებს ეკუთვნის. მაგალითად, კათოლიკური ეკლესიის რეფორმატორობა დასაწყისში მთელ ევროპას მოედო. მაგრამ, იმ ქვეყნებში, სადაც კათოლიკობა ას წელიწადზე დიდ ხანს იყო დამკვიდრებული, კონტრ-რეფორმატორობამ კათოლიკური ეკლესიის როლი განამტკიცა. საბოლოოდ, რეფორმატორობა მხოლოდ იმ ქვეყნებში დამკვიდრდა, რომლებშიც რომაული ტრადიცია არ იყო. მიუხედავად იმისა, რომ ჩრდილოეთ ევროპა უმეტესად პროტესტანტულია სამხრეთ ევროპა კი – კათოლიკური, მათ შორის კულტურული განსხვავებების მიზეზი არა რელიგიური, არამედ რომაული იმპერიის ზეგავლენაა. ამგვარად, რელიგიური მიკუთვნებულობა ნაკლებად მნიშვნელოვანია კულტურისათვის, ვიდრე ითვლება[13]. ეს არ ნიშნავს, რომ რელიგიის მიღებისას, ის გავლენას არ ახდენს კულტურაზე. ამ შემ-

თხვევაში, რელიგია თავისი სწავლებით იმ კულტურულ პატერნს განამტკიცებს, რომლის საფუძველზეც ეს რელიგია მიიღეს.

მშობლიურია თუ შემოღებული მეცნიერული აღმოჩენები და ინოვაციები, როგორც გავარკვიეთ, ისინი მხოლოდ ქცევებს ცვლის და არა თავად სოციალურ თამაშს. ზოგიერთი კი ისეთი ფუნდამენტური აღმოჩნდა, რომ კულტურა და მისი ღირებულებები შეცვალა. ასეთია, მაგალითად, სოფლის მეურნეობის განვითარება.

თითქმის ყველა ეს ცვლილება ერთზე მეტ საზოგადოებაზე ზემოქმედებს; ზოგიერთი მათგანი კი ჭეშმარიტად გლობალურია. როდესაც კულტურები საერთო მიზეზის გამო იცვლება, მათ შორის არსებული განსხვავებები არ ქრება. ამიტომ, დე ტოკვილის და სხვა მოგზაურების წინა საუკუნის მოსაზრებები დღესაც აქტუალურია.

ეროვნული კულტურული განსხვავებები

ერების ჩამოყალიბება ადამიანის ისტორიაში ახალი ფენომენია. ერი მთელი მსოფლიოს დამყოფი პოლიტიკური ერთეულია, რომელშიც ყოველი ადამიანია გაწევრიანებული – რაც მის პასპორტში ჩანს. მსოფლიოში ერების სისტემა მეოცე საუკუნის შუა წლებში დამკვიდრდა. ერებამდე სახელმწიფო არსებობდა, მაგრამ მას ყველა არ ეკუთვნოდა, ან მის წევრად თავს არ თვლიდა. ერების ჩამოყალიბება წინა საუკუნეებში არსებულ კოლონიურ სისტემას მოჰყვა. კოლონიურ პერიოდში, დასავლურმა, ტექნოლოგიურად განვითარებულმა ერებმა თითქმის მთელი მსოფლიო დაიპყრეს. ისინი იმ მიწებს დაეპატრონენ, რომლებიც სხვა ძლიერ პოლიტიკურ ძალას არ ეკავა. ყოფილი კოლონიური ერების საზღვრები ახლაც კოლონიურ დაყოფას ასახავს. აფრიკაში, მაგალითად, ეროვნული საზღვრების ლოგიკა კოლონიურ წყობას ასახავს და არა განსხვავებული კულტურების საზღვრებს.

ამგვარად, *ერი* არ არის *საზოგადოების* ეკვივალენტი, რომელიც სოციალური ორგანიზაციის ისტორიულ, ორგანულ ფორმას წარმოადგენს. მკაცრი განსაზღვრებით, კულტურას ერები კი არა, საზოგადოებები იზიარებენ. ამისდა მიუხედავად, მრავალი ერი ისტორიულ ერთობლიობას წარმოადგენს. ის სხვადასხვა ჯგუფისა და ხანდახან ნაკლებად ინტეგრირებული უმცირესობებისაგან შედგება.

გარკვეული დროის განმავლობაში არსებული ერები შემდგომი ინტეგრაციისაკენ მიისწრაფვიან. ამას შემდეგი ფაქტორები განაპირობებს: ერთი დომინანტური ეროვნული ენა, საერთო მასობრივი მედია, განათლების ეროვნული სისტემა, სპორტულ ღონისძიებებში ეროვნული წარმომადგენლობა სიმბოლოებითა და ემოციური მოწონებით, გარკვეული უნარების ეროვნული ბაზარი, პროდუქტები და მომსახურება. დღევანდელი ერები ანთროპოლოგების მიერ ნაკვლევი იზოლირებული საზოგადოების მსგავსად ჰომოგენური არ არის, მაგრამ მოქალაქეების გონებრივი პროგრამირების დიდ წყაროს წარმოადგენს[14].

ამგვარად, კულტურული განსხვავებების კვლევისას ეროვნება, ანუ პასპორტით მიკუთვნებულობა, კულტურული დაყოფისათვის ხშირად სანდო არ არის. მიუხედავად ამისა, ხშირად ეს კლასიფიკაციის ერთადერთი კრიტერიუმია. სწორად თუ არასწორად, გარკვეული ქვეყნის მოქალაქეებს კოლექტიური მახასიათებლები მიეწერებათ: ადამიანები მოიხსენიებენ „ტიპურ ამერიკულ“, „ტიპურ გერმანულ“, „ტიპურ იაპონურ“ ქცევას. ეროვნების კრიტერიუმად აღება უფრო ადვილია, ვიდ-

რე ორგანული ჰომოგენური საზოგადოებების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. ერები, როგორც პოლიტიკური ერთეულები, თავიანთ პოპულაციას მრავალგვარ სტატისტიკას უსადაგებენ. კულტურის შესახებ გამოკითხვები ხშირად ეროვნულ დონეზე ტარდება. როდესაც შესაძლებელია, აუცილებელია შედეგების რელიგიური, ეთნიკური და ლინგვისტური ჯგუფების დონეზე დაყოფა.

ეროვნულ დონეზე ინფორმაციის აკრეფის მთავარი მიზეზი ეროვნებებს შორის კულტურათშორისი კვლევის წახალისებაა. როგორც ამ თავში ვნახეთ, მსოფლიოში ორასზე მეტი ერი არსებობს და ჩვენ ერთად გადავრჩებით ან დავიღუპებით. ამიტომ, პრაქტიკული მნიშვნელობისაა კულტურების გამაერთიანებელი ან დამშლელი ფაქტორების შესწავლა.

ეროვნული კულტურები თუ ეროვნული ინსტიტუტები?

განსხვავებულ ქვეყნებს განსხვავებული ინსტიტუტები აქვს: მთავრობა, კანონები და ლეგალური სისტემები, ასოციაციები, რელიგიური კავშირები, სასკოლო სისტემები, ოჯახის სტრუქტურები. ზოგიერთი ადამიანი, სოციოლოგებისა და ეკონომისტების ჩათვლით, მიიჩნევს, რომ ეს ინსტიტუტები ქვეყნებს შორის აზროვნების, განცდისა და ქცევების განსხვავებების ამხსნელ მიზეზებს წარმოადგენს. თუ ამ განსხვავებებს თვალსაჩინო ინსტიტუტებით ავხსნით, რა საჭიროა კულტურის, როგორც ფარული გონებრივი პროგრამის განხილვა?

ამ კითხვაზე ორი საუკუნის წინ ფრანგმა თავადმა, შარლ-ლუი მონტესკიემ (1689-1755) გასცა პასუხი თავის ნაწარმოებში *კანონების სული* (De l'esprit de Louis).

მონტესკიეს მიხედვით, არსებობს „ერის ზოგადი სული“ (რასაც ჩვენ ახლა კულტურას ვუწოდებთ) და „კანონმდებელი ერის სულს უნდა მიჰყვებოდეს.... იმაზე უკეთესად არაფერი გამოგვდის, რასაც თავისუფლად და ჩვენი ბუნებრივი გენიის მიხედვით ვასრულებთ“[15]. ამგვარად, ინსტიტუტები გონებრივ პროგრამებს მიჰყვება და თავისი ფუნქციით ადგილობრივ კულტურას მიესადაგება. როგორც ევროკავშირის მაგალითმა აჩვენა, მსგავსი კანონები განსხვავებულ ქვეყნებში განსხვავებულად მოქმედებს. კულტურაში შეზრდილი ინსტიტუტები იმ მენტალურ პროგრამებს ავრცელებს, რომლებზედაც ეს ინსტიტუტები დაფუძნდა. ინსტიტუტების გაგება კულტურის განხილვის გარეშე შეუძლებელია, ხოლო კულტურის გაგება ინსტიტუტების უკეთ გააზრებას უწყობს ხელს.

ამის მნიშვნელოვანი შედეგი ისაა, რომ უცხოური ინსტიტუციების შემოტანით ჩვენ ვერ შევცვლით ქვეყნის მოსახლეობის აზროვნებას, განცდასა და ქცევას. ყოფილი საბჭოთა კავშირის განადგურების შემდეგ ზოგიერთ ეკონომისტს ეგონა, რომ ყოფილ კომუნისტურ ქვეყნებს მხოლოდ კაპიტალისტური, ამერიკული სტილის ინსტიტუტები ესაჭიროება, რათა ეს ქვეყნები სიმდიდრის მოსაპოვებელ გზას დაადგნენ. სინამდვილეში ასე არ გამოვიდა. ყოველ ქვეყანას თავის რეფორმებთან ჭიდილი და საკუთარი ხალხის პროგრამული უზრუნველყოფის გათვალისწინება სჭირდება. მრავალეროვნულ კორპორაციებისა და ზენაციონალური ინსტიტუტების (როგორიცაა მსოფლიო ბანკი) გლობალიზაცია დიდ ადგილობრივ წინააღმდეგობას აწყდება, რადგან ეკონომიკური სისტემები კულტურისაგან დამოუკიდებელი არ არის.

რა მდგომარეობაშია მართვის ეროვნული კულტურა?

ბიზნესლიტერატურა ხშირად ახსენებს „მართვის“ ან „ლიდერობის“ კულტურას. მაგრამ მართვა და ლიდერობა საზოგადოების სხვა ფუნქციებიდან ვერ გამოიყოფა. ამერიკელი ანთროპოლოგი მარვინ ჰარისი გვაფრთხილებს: „ანთროპოლოგები ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ სოციალური ცხოვრების ერთი შეხედვით დაუკავშირებელი მხარეები სინამდვილეში დაკავშირებულია“[16].

წინამძღოლები და მენეჯერები, მათი დაქვემდებარებული მუშაკები ეროვნული საზოგადოების ნაწილს წარმოადგენენ. თუ მათი ქცევის გაგება გვსურს, საზოგადოებაც უნდა გავიგოთ – მაგალითად, პიროვნების რა ტიპებია გავრცელებული მათ ქვეყანაში, როგორ ფუნქციონირებს ოჯახი და როგორ ზემოქმედებს ამ ოჯახში აღზრდილ ბავშვებზე, როგორია სასკოლო სისტემა და ვინ რა ტიპის სკოლაში დადის, რა გავლენას ახდენს მთავრობა და პოლიტიკური სისტემა მოქალაქეების ცხოვრებაზე და რა ისტორიული მოვლენები განიცადა მათმა თაობამ. შეიძლება დავინტერესდეთ, როგორი მომხმარებლები არიან საზოგადოების წევრები და რა დამოკიდებულება აქვთ ჯანმრთელობისა და ავადმყოფობის, დანაშაულისა და სასჯელის, აგრეთვე რელიგიის მიმართ. შესაძლოა, რომ მათი ქვეყნის ლიტერატურის, ხელოვნებისა და მეცნიერების შესწავლის შემდეგ მათ შესახებ მეტი გავიგოთ. შემდგომი თავი ქვეყნის მენეჯმენტის გასაგებად რელევანტურ საკითხებს მოიცავს. კულტურაში არ არსებობს ბიზნესსამყაროსთან მისასვლელი მოკლე გზა.

ღირებულებების გაზომვა

კულტურის შედარებითი კვლევისათვის აუცილებელია ღირებულებების გაზომვა, რადგან სწორედ ღირებულებებია ქცევებზე უფრო მდგრადი. ადამიანის ქცევებიდან გამომდინარე, ღირებულებების შეფასება ძნელი და ზოგადია. დახურული[1] ტიპის კითხვარები შეთავაზებული ალტერნატივებიდან რესპონდენტების არჩევანს ადგენს. მაგრამ პასუხებს ზედმეტი მნიშვნელობა არ უნდა მივანიჭოთ: სინამდვილეში ადამიანი შეიძლება ისე არ იქცეოდეს, როგორც კითხვარში აღნიშნა. მიუხედავად ამისა, კითხვარები გამოსადეგია. ისინი ხომ რესპონდენტების ჯგუფებს ან კატეგორიებს შორის განსხვავებულ პასუხებს ავლენენ. მაგალითად, კითხვარი რესპონდენტს ეკითხება, დამატებითი შემოსავალი ურჩევნია თუ დასვენება. ცალკეულმა თანამშრომელმა, რომელიც კითხვარში აღნიშნავს, რომ დასვენება ურჩევნია, შეიძლება არჩევანის შემთხვევაში ფულის შოვნა გადაწყვიტოს, მაგრამ თუ A ჯგუფი განაცხადებს, რომ დასვენება ურჩევნია, ხოლო B ჯგუფი, რომ – დამატებითი შემოსავალი, ეს ფულისა და დასვენების საკითხში ამ ჯგუფებს შორის არსებულ განსხვავებებზე მიუთითებს.

ღირებულებების შესახებ რესპონდენტების განაცხადების ინტერპრეტაციისას ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვაოთ *სასურველი* და *ჩაფიქრებული,* ანუ როგორი სამყარო სურთ ადამიანებს ზოგადად და რა აქვთ ჩაფიქრებული საკუთარი თავისათვის. ზოგადად სასურველის შესახებ შეკითხვები ყველა ადამიანისთვისაა შედგენილი და შემდეგ ტერმინებში გამოისახება: სწორი/არასწორი, ვეთანხმები/

---

1 რედაქტორის შენიშვნა: კითხვას მოჰყვება შესაძლო პასუხის რამდენიმე ვარიანტი, საიდანაც რესპონდენტი ირჩევს იმას, რომელსაც ეთანხმება. ხოლო ღია კითხვაში პასუხების ვარიანტები მოცემული არ არის.

არ ვეთანხმები, მნიშვნელოვანი/უმნიშვნელო, ან რაიმე მსგავსი. იდეალი ყველას მოსწონს სიკეთე და ეწინააღმდეგება ბოროტებას. სასურველის შესახებ პასუხები გვიჩვენებს ადამიანების შეხედულებას იმის შესახებ, რა შეესაბამება სიკეთეს და რა – ბოროტებას. ჩაფიქრებულის შესახებ შეკითხვები საპირისპირო ხასიათისაა. ასეთ შეკითხვებში გამოიყენება ნაცვალსახელები და ვლინდება ის, თუ რა გვინდა საკუთარი თავისთვის, რაც ნაკლებ იდეალურ სურვილებსაც შეიცავს. ზოგადად, ჩაფიქრებული კითხვები მხოლოდ მკრთალად ასახავს სინამდვილეში განხორციელებულ ქცევას. ის კითხვებიც კი, რომლებიც იკვლევს, კონკრეტულად რა სურს ადამიანს და უფრო მჭიდრო კავშირშია, განხორციელებულ ქცევასთან ყოველთვის არ ასახავს, როგორ მოიქცევა პიროვნება არჩევანის დროს. ზოგადად, სასურველი ჩაფიქრებულისაგან *ნორმების* ბუნების მიხედვით განსხვავდება. *ნორმა* ადამიანების ჯგუფში ან კატეგორიაში ქცევის მიღებულ სტანდარტს წარმოადგენს[17]. სასურველის დროს ნორმა აბსოლუტური, ეთიკურად სწორი გადაწყვეტილებაა. ჩაფიქრებული კი სტატისტიკური ნორმაა: ის უმრავლესობის არჩევანს ასახავს. სასურველი იდეოლოგიას უკავშირდება, ჩაფიქრებული კი – პრაქტიკულ საკითხებს.

თუ ღირებულებების კვლევის ინტერპრეტაციისას ამ ორი ცნების გამოყოფა არ მოხდა, შედეგები შეიძლება პარადოქსული აღმოჩნდეს. შემდეგ თავებში აღწერილია IBM-ის გამოკითხვა, რომელშიც ამ ორმა ცნებამ დიამეტრულად განსხვავებული პასუხები დააფიქსირა. სხვადასხვა ქვეყანაში მომუშავე ადამიანებს სთხოვეს დათანხმებოდნენ, ან არ დათანხმებოდნენ შემდეგ დებულებას: „ამ დარგში მომუშავე ადამიანებმა მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებში უფრო მეტი მონაწილეობა უნდა მიიღონ“. ეს შეკითხვა სასურველს ეხება. სხვა შემთხვევაში რესპონდენტს ჰკითხეს, პირადად თუ ურჩევნია ისეთი მენეჯერი, რომელიც „გადაწყვეტილების მიღების წინ აზრს დაეკითხება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს“. ეს დებულება ასახავს ჩაფიქრებულს. პასუხების შედარების შემდეგ აღმოჩნდა, რომ იმ ქვეყნებში, სადაც თანამშრომლებთან მოთათბირე მენეჯერი ნაკლებად პოპულარული იყო, რესპონდენტები დაეთანხმნენ ზოგად დებულებას და პირიქით; ეს იდეოლოგია სარკისებრად ასახავდა უფროსთან ყოველდღიურ ურთიერთობას[18].

ეროვნული კულტურების განზომილებები

მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში სოციალურ ანთროპოლოგიაში გავრცელდა მოსაზრება, რომ ყველა საზოგადოება, თანამედროვე თუ ტრადიციული, ერთნაირი პრობლემების წინაშე დგას – მხოლოდ პრობლემების გადაჭრის გზებია განსხვავებული. ამერიკელმა ანთროპოლოგებმა, კერძოდ კი რუთ ბენედიქტმა (1887-1948) და მარგარეტ მიდმა (1901-1978) მნიშვნელოვანი როლი შეასრულეს ამ გზავნილის გავრცელებაში.

ამას ლოგიკურად მოჰყვა ყველა საზოგადოებისათვის საერთო პრობლემების გამოვლენის მცდელობა. ამისთვის სოციალური მეცნიერების წარმომადგენლები კონცეპტუალურ მსჯელობას, საველე გამოცდილების განხილვას და სტატისტიკურ კვლევებს იყენებდნენ. 1954 წელს ორმა ამერიკელმა, სოციოლოგმა ალექს ინკელესმა და ფსიქოლოგმა დენიელ ლევინსონმა ეროვნული კულტურის შესახებ არსებული ინგლისურენოვანი ლიტერატურის ვრცელი მიმოხილვა გამოაქვეყნეს.

მათ გამოთქვეს მოსაზრება, რომ ქვემოთ მოყვანილი საკითხები მთელ მსოფლიოში არსებული ბაზისური პრობლემებია, რომლებიც მნიშვნელოვანია საზოგადოებების, ამ საზოგადოებებში არსებული ჯგუფებისა და ჯგუფებში მყოფი ინდივიდების ფუნქციონირებისათვის;

1. უფროსობასთან, ავტორიტეტთან ურთიერთობა;
2. თვითმყოფადობის კონცეფცია – განსაკუთრებით კი ინდივიდისა და საზოგადოების ურთიერთობის ჭრილში – მასკულინობა-ფემინურობის ცნებები;
3. კონფლიქტებთან გამკლავების გზები, რაშიც აგრესიის კონტროლი და გრძნობების გამოხატვა მოიაზრება[19].

ოცი წლის შემდეგ გირტს გამოკითხვის შედეგად მიღებული ვრცელი ინფორმაციის შესწავლის შესაძლებლობა მიეცა. გამოკითხვა 50-ზე მეტ ქვეყანაში ჩატარდა. რესპონდენტები ერთი დიდი მრავალეროვნული კორპორაციის ფილიალებში მუშაობდნენ. ეს კორპორაცია იყო IBM. ერთი შეხედვით უცნაურია, რომ მრავალეროვნული კომპანიის თანამშრომლებს – ძალიან სპეციფიკურ ადამიანებს – მიმართეს ეროვნულ ღირებულებათა სისტემის გამოსაკვლევად. მაგრამ ქვეყნების შესადარებლად ისინი თითქმის სრულყოფილად დაწყვილებულ შერჩევას წარმოადგენდნენ: ეროვნების გარდა, ყოველმხრივ ერთნაირი ჯგუფები იყვნენ, რის გამოც მათ პასუხებში ასახული ეროვნული განსხვავებები კარგად გამოჩნდა. IBM-ის სხვადასხვა ქვეყნის თანამშრომლებმა ღირებულებების შესახებ კითხვებს უპასუხეს.

შემდეგ სტატისტიკურმა ანალიზმა ქვეყნის მასშტაბით ამ პასუხების საშუალოები გამოავლინა. კვლევამ აჩვენა, რომ სხვადასხვა ქვეყნის თანამშრომლებს საერთო პრობლემები ჰქონდათ, მაგრამ გადაჭრის გზები[20] – განსხვავებული, შემდეგ სფეროებში:

1. სოციალური უთანასწორობა, უფროსობასთან ურთიერთობის ჩათვლით;
2. ინდივიდისა და ჯგუფის ურთიერთობა;
3. მასკულინობა-ფემინურობის ცნებები: ბიჭად ან გოგოდ დაბადების სოციალური და ემოციური შედეგები;
4. გაურკვევლობასთან და განუსაზღვრელობასთან გამკლავების გზები, რაც აგრესიის კონტროლთან და აგრესიის გამოხატვასთან აღმოჩნდა კავშირში.

ეს ემპირიული მონაცემები გასაოცრად დაემთხვა ინკელესისა და ლევინსონის ოცი წლის წინათ ნაწინასწარმეტყველებ სფეროებს. მათი მოსაზრებების გამართლება ემპირიული კვლევის ძლიერი, თეორიული განმამტკიცებელი აღმოჩნდა. ყველა საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი პრობლემა სხვადასხვა კვლევაში უნდა გამოჩნდეს, კვლევის მიდგომის მიუხედავად. ინკელესისა და ლევინსონის ნაშრომის გარდა ჩვენი კვლევა სხვა ნაშრომების დასკვნებთანაც თანხვედრაშია. თუმცა აღნიშნული კვლევა ყველაზე უკეთ წინასწარმეტყველებს გირტის აღმოჩენას.

ინკელესისა და ლევინსონის ნაშრომში და IBM-ის კვლევის შედეგებში აღ-

მოჩენილი ოთხი ბაზისური პრობლემის სფერო კულტურის განზომილებებს წარმოადგენს. განზომილება კულტურის ის ნაწილია, რომელიც შეიძლება სხვა კულტურებთან მიმართებაში გაიზომოს. მეორე-მეხუთე თავებში აღწერილი პრობლემური საკითხები ოთხ განზომილებას შეესაბამება. ეს განზომილებებია: *ძალაუფლებრივი დისტანცია (მცირე-დიდი), კოლექტივიზმი და ინდივიდუალიზმი, ფემინურობა და მასკულინობა, გაურკვევლობის თავიდან არიდება (სუსტი-ძლიერი).* ეს ცნებები სოციალურ მეცნიერებაში არსებული ტერმინებია. ისინი კარგად გამოხატავენ იმ პრობლემას, რომელსაც ყოველი განზომილება მოიცავს. ისინი ერთად, ნაციონალური კულტურის განსხვავებების ოთხგანზომილებიან მოდელს წარმოქმნიან. ამ მოდელის ჭრილში ყოველ ქვეყანას ოთხ განზომილებაში მინიჭებული ქულები ახასიათებს.

განზომილება აჯგუფებს საზოგადოების ისეთ მოვლენებს, რომლებიც ემპირიულად დაკავშირებული ხდება მიუხედავად იმისა, საჭიროა თუ არა ასეთი კავშირი. საზოგადოების ლოგიკა მასზე დამკვირვებელი ინდივიდის ლოგიკისაგან განსხვავდება. განზომილების სხვადასხვა ასპექტის დაჯგუფება სტატისტიკურ კავშირს ეყრდნობა – ანუ მოვლენების კომბინაცია ტენდენციებს და სუსტად გადაჯაჭვულ კავშირებს გამოხატავს. შესაძლოა ზოგიერთი საზოგადოების ზოგიერთი ასპექტი საზოგადოებათა უმრავლესობის ტენდენციას დაუპირისპირდეს. რადგან განზომილებებს საფუძვლად სტატისტიკური მეთოდები უდევს, მათ დასადგენად ბევრი ქვეყნის შედარებაა საჭირო (მინიმუმ ათის). კვლევისას გირტმა 50 კულტურულად განსაზღვრული ქვეყნისა და 3 მრავალქვეყნიანი რეგიონის ინფორმაცია მოიპოვა, რის შედეგადაც ნათლად გამოჩნდა განზომილებების განსხვავებები.

ერთ განზომილებაზე ყოველი ქვეყნის ქულებს ერთ ხაზზე განლაგებული წერტილები აღნიშნავს. ორი განზომილების დროს წერტილები დიაგრამას შეადგენს. სამი განზომილების შემთხვევაში მათი სივრცეში განლაგებულ წერტილებად დანახვაც შეიძლება. ოთხი ან მეტი განზომილებისას მათი წარმოდგენა ძნელია, რაც განზომილებიანი მოდელების ნაკლია. ქვეყნებს (ან სხვა სოციალურ სისტემებს) შორის განსხვავებების გამოხატვა ტიპოლოგიითაც შეიძლება. ტიპოლოგია იდეალური ტიპების ნაკრებია და ყოველი ტიპი ადვილად დასანახია. მაგალითად, მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში ქვეყნების დაყოფის შემდეგი ტიპოლოგია იყო გავრცელებული: პირველი, მეორე და მესამე მსოფლიოს ქვეყნები (კაპიტალისტური, კომუნისტური და ყოფილი კოლონიური ბლოკი). ტიპოლოგიები განსაზღვრებაზე ადვილად მოსარგებია, მაგრამ ემპირიული კვლევისათვის პრობლემურია. სინამდვილეში მოვლენები იშვიათად თავსდება ერთ იდეალურ ტიპში – უმრავლესობა ჰიბრიდია და მათი ტიპოლოგიური კლასიფიკაციისათვის სადავო წესების შემოღებაა საჭირო. განზომილების მოდელის გამოყენებისას კი შესაძლებელია მოვლენების ზუსტი შეფასება. განზომილების ქულებზე დაყრდნობით მოვლენები ემპირიულად იყოფა მსგავსი ქულების კლასტერებად. ეს კლასტერები ემპირიულ ტიპოლოგიას წარმოქმნის. IBM-ის კვლევაში მონაწილე 50-ზე მეტი ქვეყანა ოთხგანზომილებიანი მოდელის საფუძველზე 12 კლასტერად დაიყო[21].

პრაქტიკაში ტიპოლოგიური და განზომილების მოდელი ერთმანეთს ავსებს. განზომილების მოდელი გამოსადეგია კვლევისათვის, ტიპოლოგიური კი – სწავლებისათვის. ამ წიგნში განზომილების ასახსნელად ტიპოლოგიური მიდგომა გამოიყენება. ყოველი ცალკეული განზომილებისათვის არსებული ორი საპი-

რისპირო მონაცემი სუფთა ტიპად არის წარმოდგენილი. შემდგომში ოთხი განზომილება ორ-ორად არის დახაზული და თითოეული ნახაზი ოთხ ტიპს მოიცავს. ამ განზომილებების მიხედვით ქვეყნების ქულებზე დაკვირვებით აღმოჩნდა, რომ სინამდვილეში მოვლენები უკიდურესობებს შორის მდებარეობს.

IBM–ის კვლევის განმეორებითი კვლევები

IBM-ის კვლევის პარალელურად გირტმა იგივე შეკითხვები IBM-სგან დამოუკიდებელ საერთაშორისო მენეჯერებს დაუსვა. ეს ადამიანები 15 სხვადასხვა ქვეყნიდან ჩამოვიდნენ და შვეიცარიის ბიზნესსკოლაში სწავლობდნენ. ამ სკოლაში გირტი ლექციებს კითხულობდა[22]. ამ დროისათვის განზომილებების ცნება ჩამოყალიბებული ჯერ არ იყო, მაგრამ კითხვარის გამეორებით ჩატარებამ გამოავლინა, რომ ძალაუფლების მთავარ კითხვაზე (შემდგომში ეს კითხვა *ძალაუფლებრივი დისტანციის* განზომილებაში შევიდა) ქვეყნების პასუხები კვლევის შედეგებს თითქმის ზუსტად დაემთხვა. სხვა კითხვებმა ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განსხვავებები აჩვენა ქვეყნების მიხედვით და პასუხები IBM-ის კვლევის შედეგებს ჰგავდა. ეს იმის პირველი დამამტკიცებელი საბუთი იყო, რომ IBM-ში ქვეყნებს შორის აღმოჩენილი განსხვავებები ყველგან გვხვდება.

მომავალში მრავალმა ადამიანმა გამოიყენა IBM-ის კითხვარი, ან მისი ნაწილები, ან მისი გაუმჯობესებული ვერსია, რომელსაც ღირებულების კითხვარის მოდულები ეწოდება (VSM). რეპლიკაციების სარგებლიანობა ქვეყნების რიცხვების ზრდასთან ერთად მატულობდა. რაც მეტი ქვეყანა შეისწავლება, მით უფრო ადვილია სტატისტიკური კრიტერიუმების გამოყენება შედეგების მსგავსების შემოწმებისათვის. 2002 წლამდე პატარა კვლევებთან ერთად 6 დიდი განმეორებითი კვლევა ჩატარდა, რომლებშიც IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან 14-ზე მეტი ქვეყანა მონაწილეობდა. კვლევის მონაცემები 1.1 ცხრილშია წარმოდგენილი.

1.1 ცხრილში წარმოდგენილი 6-დან 4 რეპლიკაცია მხოლოდ სამ განზომილებას ადასტურებს და ყოველ რეპლიკაციაში განსხვავებულია ერთი დაუდასტურებელი განზომილება. მაგალითად, მომხმარებლისაგან მოპოვებულია ინფორმაციის შედეგი არ დაემთხვა ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებას. ამის შესაძლო მიზეზია რესპონდენტების განსხვავებული საქმიანობა, ძალაუფლების მქონე ადამიანებთან განსხვავებული ურთიერთობა ან უმუშევარი სტუდენტებისა და დიასახლისების გამოკითხვა.

პატარა კვლევები ორ-სამ ქვეყანას ადარებდა ერთმანეთს. ძალიან კარგი იქნებოდა, თუ ყველა სხვა კვლევა IBM-ის შედეგებს დაადასტურებდა, თუმცა, დანიელმა მკვლევარმა მიქაელ სონდერგარდმა (Mikael Sondergaard) აღმოაჩინა, რომ 19 პატარა კვლევაში სტატისტიკურად დამტკიცდა ოთხივე განზომილება.23 ყველაზე ძლიერი თანხვედრა ინდივიდუალიზმის განზომილებაზე აღმოჩნდა. მცირე კვლევების უმრავლესობა აშშ-ში დაიწყო, რომელმაც კვლევის მიხედვით მაღალი ქულები მიიღო ინდივიდუალიზმზე და ამ ქვეყანასთან ნებისმიერი შედარება ამ განზომილებაში ნათელ განსხვავებას გამოავლენდა.

1.2 ცხრილში ჩამოთვლილია ის 74 ქვეყანა ან რეგიონი, რომლებშიც IBM –ის კვლევამ და მისმა რეპლიკაციებმა განზომილებებისათვის გამოსადეგი ქულები გამოავლინა. კითხვების ქულები მე-2-6 თავებშია მოყვანილი.

1.1. ცხრილი IBM-ის კვლევის ექვსი დიდი რეპლიკაცია

				გამეორებული განზომილებები			
ავტორი	**გამოქ. წელი**	**შერჩევა**	**ქვეყნების რ-ბა**	**ძალაუფ.**	**ინდ.**	**მასკ.**	**გაურკვ.**
Hoppe	1990	1	18	X	X	X	X
Shane	1995	2	28	X	X		X
Merrit	1998	3	19	X	X	X	X
de Mooij	2001	4	15		X	X	X
Mouritzen	2002	5	14	X		X	X
van Nimvegen	2002	6	19	X	X	X	

1. ელიტა– მთავრობისა და პარლამენტის წევრები, შრომისა და დამსაქმებლების ლიდერები, მეცნიერ-მუშაკები, ხელოვანები. ამერიკის შესწავლის ზალცბურგის სემინარის მეშვეობით 1984 წელს რესპონდენტებს ჩაუტარდათ გამოკითხვა. VSM- 82-ში არსებული ფორმულის მიხედვით, მათი კითხვებით დადასტურდა ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობის თავიდან არიდება და ინდივიდუალიზმი (Hoppe, 1990); VSM-94-ის მეშვეობით დადასტურდა მასკულინურობის განზომილება (Hoppe, 1998).

2. IBM-ის გარდა ექვსი სხვა საერთაშორისო კორპორაციის თანამშრომლები 28-დან 32 ქვეყნამდე (Shane, 1995) (Shane & Venkataraman, 1996). ამ კვლევამ დაადასტურა ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობის თავიდან არიდება და ინდივიდუალიზმი, არ მოიცავდა პოლიტიკურად არაკორექტულად გამოცხადებულ მასკულინურობის განზომილების კითხვებს.

3. პილოტები – კომერციული აეროხაზების პილოტები 19 ქვეყნიდან (Helreich & Merritt, 1998). VSM-82-ის გამოყენებით ამ კვლევაში დამტკიცდა ძალაუფლებრივი დისტანცია და ინდივიდუალიზმი; IBM-ის იმ კითხვებზე დაყრდნობით, რომლებიც პილოტებისათვის რელევანტური აღმოჩნდა, ყველა განზომილება დადასტურდა (Merritt, 2000).

4.მომხმარებლები – მომხმარებლები 15 ევროპული ქვეყნიდან (de Mooij, 2004); Culture's Consequences (2001), pp.187, 262, 336. VSM-94-ის მეშვეობით ამ კვლევამ დაადასტურა გაურკვევლობის თავიდან არიდება, ინდივიდუალიზმი და მასკულინობა. არ დადასტურდა ძალაუფლებრივი დისტანცია, რადგან ყველა მომხმარებელი სამუშაოს საფუძველზე არ იყო არჩეული (ზოგიერთი საერთოდ უმუშევარი იყო).

5. მუნიციპალური მუშაკები – ხელმძღვანელი მუნიციპალური საჯარო მოხელეები 14 ქვეყნიდან (Sondergaard, 2002), (Mouritzen & Svara, 2002) VSM-94-ის გამოყენებით დაადასტურეს ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობის თავიდან არიდება და მასკულინობა და პირველი ორი განზომილება ქვეყნებში არსებულ ადგილობრივი მართვის ფორმას დაუკავშირეს.

6. ბანკის თანამშრომლები – საერთაშორისო ბანკის თანამშრომლები 19 ქვეყნიდან (van Nimwegen, 2002). ამ კვლევამ დაადასტურა ძალაუფლებრივი დისტანცია და ინდივიდუალიზმი, ასევე, ნაკლებად სანდოდ, მასკულინობა და გრძელვადიანი ორიენტაცია, მაგრამ არ დამტკიცდა გაურკვევლობის თავიდან არიდება.

1.2. ცხრილი. ქვეყნები და რეგიონები, რომლებისთვისაც დადგინდა განზომილებების ქულები

არაბულენოვანი ქვეყნები (ეგვიპტე, ერაყი, კუვეიტი, ლიბია, ლიბანი, საუდის არაბეთი, გაერთიანებული არაბეთის ემირატები)

არგენტინა

ავსტრალია

ავსტრია

ბანგლადეში

ბელგია – ფლანდრია (ჰოლანდიურენოვანი)

ბელგია– ვალონი (ფრანგულენოვანი)

ბრაზილია

ბულგარეთი

კანადა – კვებეკი

კანადა – მთლიანი

ჩილე

ჩინეთი

კოლუმბია

კოსტა-რიკა

ჩეხეთი

ხორვატია

დანია

აღმოსავლეთი აფრიკა (ეთიოპია, კენია, ტანზანია და ზამბია)

ეკვატორი

ესტონეთი

ფინეთი

საფრანგეთი

გერმანია

დიდი ბრიტანეთი

საბერძნეთი

გვატემალა

ჰონგ-კონგი (ჩინეთი)

უნგრეთი

ინდოეთი

ინდონეზია

ირლანდია

ისრაელი

იტალია

იამაიკა

იაპონია

კორეა (სამხრეთ)

ლუქსემბურგი

მალაიზია

მალტა

მექსიკა

მაროკო

ჰოლანდია

ახალი ზელანდია

ნორვეგია

პაკისტანი

პანამა

პერუ

ფილიპინები

პოლონეთი

პორტუგალია

რუმინეთი

რუსეთი

ელ სალვადორი

სერბეთი

სინგაპური

სლოვაკეთი

სლოვენია

სამხრეთი აფრიკა (ინფორმაცია მხოლოდ თეთრკანიანებისაგან იქნა მიღებული)

ესპანეთი

სურინამი

შვედეთი

შვეიცარია – ფრანგული

შვეიცარია – გერმანული

ტაივანი

ტაილანდი

ტრინიდადი

თურქეთი

აშშ

ურუგვაი

ვენესუელა

ვიეტნამი

ჩრდილოეთი აფრიკა (განა, ნიგერია, სიერა-ლეონე)

კორელაციების გამოყენება

IBM-ის კითხვარსა და რეპლიკაციების შესადარებლად *კორელაციის* სტატისტიკური მეთოდი გამოვიყენეთ.

მათთვის, ვინც არ იცის სტატისტიკური ტერმინის – კორელაციის განმარტება, მოგვყავს მოკლე განმარტება. ორი ცვლადი ერთმანეთთან კორელაციაშია, თუ ისინი ერთად იცვლება. მაგალითად, თუ გავზომავთ ქუჩიდან შემთხვევით აყვანილი 100 ადამიანის წონას და სიმაღლეს, აღმოვაჩენთ, რომ ეს ორი ცვლადი კორელაციაშია: მაღლები ხშირად უფრო მეტს იწონიან, ხოლო დაბლები –ნაკლებს. რადგან ზოგიერთი ადამიანი მაღალი და გამხდარია, ხოლო ზოგიერთი კი – დაბალი და მსუქანი, კორელაცია სრულყოფილი არ იქნებოდა.

კორელაციის კავშირის სიძლიერეს კორელაციის კოეფიციენტი[24] გამოხატავს. თუ კორელაცია სრულყოფილია, ისე რომ ერთი ცვლადი სრულიად მისდევს მეორეს, მაშინ კოეფიციენტი 1.00-ის ტოლია. თუ კორელაცია არ არსებობს, ორი ცვლადი საერთოდ არ არის დაკავშირებული, კოეფიციენტი ნულის ტოლია. კოეფიციენტი უარყოფითია, თუ ცვლადები საპირისპიროა – მაგალითად, ადამიანის სიმაღლე და რამდენჯერ შეხვდება ის მასზე მაღალ სხვა ადამიანს. ყველაზე დაბალი მონაცემი = 1.00, ნიშნავს, რომ ცვლადები სრულყოფილ კორელაციაშია, ოღონდ თუ ერთი დადებითია, მეორე უარყოფითია და პირიქით. ადამიანების წონისა და სიმაღლის მაგალითში 0.80 კოეფიციენტს უნდა ველოდეთ, თუკი შერჩევა მხოლოდ ზრდასრულებს მოიცავს; კოეფიციენტი უფრო მაღალი იქნება, ბავშვებიც რომ დაემატოს, რადგან ბავშვები მოზრდილებზე ბევრად უფრო დაბლები და მსუბუქები არიან.

კორელაციის კოეფიციენტი სტატისტიკურად სანდოა, თუკი ის მნიშვნელოვნად განსხვავდება 0-სგან (დადებითად თუ უარყოფითად). ამ დროს ორ საზომს შორის მსგავსება არ არის შემთხვევით გამოწვეული. მნიშვნელოვნების კრიტერიუმი 0,05; 0,001 ან 0 შემთხვევითობის რისკია. თუ მნიშვნელოვნების კოეფიციენტი 0.05-ის ტოლია, კავშირის არარსებობის ალბათობა = 19:1. თუ კოეფიციენტი 0.001-ის ტოლია, ალბათობა 999:1-ია[25].

თუ კორელაციის კოეფიციენტი 1.00 და -1.00-ია. შეგვიძლია წინასწარმეტყველება. მეორე ცვლადზე დაყრდნობით თუ კორელაციის კოეფიციენტი ±0.90-ია, შეგვიძლია ვიწინასწარმეტყველოთ ერთი ცვლადის 81%, თუ ვიცით მეორე; თუ კორელაცია ±0.80-ია, შეგვიძლია ვიწინასწარმეტყველოთ 64% და ა.შ. კორელაციის კოეფიციენტის კვადრატში აყვანას მოსდევს წინასწარმეტყველების შემცირება. თუ ბევრი მონაცემი გვაქვს და კორელაციის კოეფიციენტი 0.40-ის ტოლია, კორელაცია მაინც მნიშვნელოვანია, თუმცა, პირველი ცვლადი მეორე ცვლადის მხოლოდ 0.40X0.40=16%-ს წინასწარმეტყველებს. მსგავსი სუსტი ასოციაციები იმიტომ გვაინტერესებს, რომ სოციალურ სამყაროში მოვლენებზე ბევრი ფაქტორი ერთდროულად მოქმედებს: ისინი მულტიკაუზალური არიან. კორელაციური ანალიზის მეშვეობით შესაძლო მიზეზების თითო-თითოდ იზოლირებაა შესაძლებელი.

მეხუთე განზომილების დამატება

1980 წელს, *კულტურის შედეგების* გამოქვეყნების შემდეგ, გირტი მაიკლ ჰარის ბონდს შეხვდა ჰონგ-კონგის ჩინური უნივერსიტეტიდან. ბონდმა და მისმა კოლეგებმა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონიდან თავიანთ რეგიონში არსებული 10 ეროვნული ან ეთნიკური ჯგუფის ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის სტუდენტების შედარება დაამთავრეს[26]. მათ მილტონ როკიჩის მიერ შემუშავებული როკიჩის ღირებულებების კითხვარის (RVS)-ის ადაპტაცია მოახდინეს. ეს კითხვარი 1970-იანი წლების ამერიკული საზოგადოების ღირებულებების ბაზაზე შეიქმნა. როდესაც ბონდმა გირტის IBM-ის მსგავსად გააანალიზა თავისი კვლევის შედეგები, მანაც ოთხი მნიშვნელოვანი განზომილება მიიღო. ექვს ქვეყანაში, რომლებიც ორივე კვლევაში შედიოდა, RVS განზომილება სანდო კორელაციაში იყო IBM–ის ერთ განზომილებასთან[27].

განსხვავებულ მასალაზე მსგავსი განზომილებების აღმოჩენა მათ ბაზისურ ბუნებაზე მიუთითებს. სხვა კითხვარების გამოყენებით, სხვა რესპონდენტების მონაწილეობით (IBM-ის თანამშრომლების ნაცვლად სტუდენტები), დროს სხვა მონაკვეთში (მონაცემები შეგროვდა1979 წელს და არა 1970) და ქვეყნების შეზღუდულ ჯგუფში, ოთხი მსგავსი განზომილება გამოვლინდა. ამან ბონდი და გირტი არა მხოლოდ გაახარა, არამედ დააბნია კიდეც. კითხვარებმა გამოავლინა, რომ ადამიანების აზროვნება კულტურით არის შეზღუდული. მკვლევრები, როგორც ადამიანები, ასევე თავიანთი კულტურის შვილები იყვნენ. IBM-ის კითხვარიც და RVS-იც დასავლური გონების პროდუქტი იყო. ორივე შემთხვევაში არადასავლური ქვეყნების რესპონდენტები დასავლურ კითხვებს პასუხობდნენ. აგებდა თუ არა ეს ფაქტი პასუხს კორელაციაზე? დაისვა თუ არა არარელევანტური კითხვები და დაიკარგა თუ არა რელევანტურები? კითხვარების კულტურული მიკერძოებების გადასალახი სტანდარტული მეთოდი დეცენტრალიზაციაა: კვლევაში სხვა ქვეყნის მეცნიერები იღებდნენ მონაწილეობას. ამ მხრივ, IBM-ის კითხვარი RVS-ზე უკეთესი იყო: ის ხუთი ეროვნების წარმომადგენელთა გუნდმა შეიმუშავა და ათ ქვეყანაში შემოწმდა.

RVS ამერიკული პროდუქტია, თუმცა აზიელმა მკვლევრებმა ადაპტაციისას ოთხი ისეთი ღირებულებაც დაამატეს, რომელიც როკიჩის ჩამონათვალში არ არის, მაგრამ მათი ქვეყნებისათვის რელევანტურია[28].

დეცენტრალიზებული კვლევის პრობლემა მკვლევართა გუნდის ურთიერთობების დინამიკაშია. ყველა წევრი თანასწორია, მაგრამ ზოგიერთს უფრო მეტი უფლებები აქვს, სხვებთან შედარებით. როგორც წესი, არსებობს მთავარი მკვლევარი მამაკაცი (იშვიათად ქალბატონი), რომელმაც წამოიწყო კვლევა და ხშირად ის დასავლეთიდანაა. ისეთი ქვეყნების მკვლევრები, სადაც უფროსი გურუს პატივისცემა და გუნდის ჰარმონია მნიშვნელოვანია, ჯგუფის პრესტიჟულ ლიდერს ზედმეტი რწმენით მიჰყვებიან. ეს კი ნიშნავს, რომ გუნდის არადასავლური შემადგენლობის პირობებშიც კი, გუნდი დასავლურ მიკერძოებას შეინარჩუნებს. როდესაც მთავარი მკვლევარი არადასავლური ქვეყნიდან ჩამოდის, მას განათლება დასავლეთში აქვს მიღებული და ზედმეტად ითავისებს დასავლურ ღირებულებებს, ის „რომის პაპზე უფრო კათოლიკე“ ხდება.

ბონდმა, რომელიც კანადელი იყო და აღმოსავლეთში 1971 წლიდან მუშაობდა, თავისი დასავლური მიკერძოებულობის გადასალახად შემოქმედებითი გზა მონახა. მან შექმნა ახალი კითხვარი, რომელიც სპეციალურად იყო დაწერილი აღმო-

სავლური, კერძოდ კი ჩინური ღირებულებების პოზიციებიდან და მისი შედეგები დასავლურ ეკვივალენტს შეადარა. ბონდმა ჰონგ-კონგელ და ტაივანელ მეცნიერებს სთხოვა მიეწოდებინათ მისთვის ჩინელი ხალხის 10 ბაზისური ღირებულების სია. გამეორებების ამოღებით და ჩინელი ფილოსოფოსებისა და სოციალურ მეცნიერებათა წარმომადგენლების ნაშრომებიდან მოძიებული კითხვების დამატებით მან 40 კითხვისაგან შემდგარი კითხვარი შექმნა – კითხვების რაოდენობა RVS-ს უტოლდებოდა. ახალ კითხვარს ჩინური ღირებულებების კითხვარი (CVS) ეწოდა.

შემდეგ, მსოფლიოს თითოეულ ქვეყანაში CVS 100-100 სტუდენტს, 50 ქალს და 50 მამაკაცს ჩაუტარდა, RVS-ის მსგავსად. სტუდენტებმა ჩინური, ინგლისური ან სხვა რვაენოვანი ვერსია მიიღეს, რომელიც პირდაპირ ჩინურიდან იყო თარგმნილი. CVS-ის სტატისტიკურმა დამუშავებამ კვლავ გამოავლინა 4 განზომილება. 20 ქვეყანაში CVS-ის 3 განზომილება IBM-ის კითხვარს დაემთხვა, მაგრამ CVS-ის მეოთხე განზომილება IBM-ის განზომილებასთან კორელაციაში არ აღმოჩნდა: გაურკვევლობის თავიდან არიდების ეკვივალენტი CVS-ში არ მოიპოვებოდა. CVS-ის მეოთხე განზომილება მოიცავდა მომავალზე ორიენტაციის დაპირისპირებას წარსულსა და აწმყოზე ორიენტაციასთან[29]. გირტმა მას *გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია* უწოდა და უნივერსალურ მე-5 განზომილებად მიიჩნია. მე-6 თავი ამის სიღრმისეულ ანალიზს მოახდენს.

ქვეყნის კულტურის ქულების ვალიდაცია სხვა საზომებთან მიმართებაში

შემდეგი ნაბიჯი ქვეყნების განზომილებების ქულების პრაქტიკული მნიშვნელობების გამოვლენა იყო. ეს რაოდენობრივად გაკეთდა. გაიზომა განზომილებების ქულების სხვა საზომებთან კორელაცია. მოსალოდნელი იყო, რომ ეს საზომები ლოგიკურად ასახავს იმავე კულტურულ განსხვავებებს. რაოდენობრივ ინფორმაციას ქვეყნის აღმწერი თვისებრივი ინფორმაცია დაემატა. ამ პროცესს ვალიდაცია ეწოდება. მე-2-6 თავებში განხილულია ამის მაგალითები.

ასე, რომ ძალაუფლებრივი დისტანცია კორელაციაში აღმოჩნდა ადგილობრივ პოლიტიკაში ძალადობის გამოყენებასა და ქვეყანაში შემოსავლის არათანაბარ განაწილებასთან; ინდივიდუალიზმი კორელაციაში აღმოჩნდა ეროვნულ სიმდიდრესა (GNP) და თაობიდან თაობაში სოციალურ კლასებს შორის მობილობასთან; მასკულინობა ნეგატიურ კორელაციაში იმყოფებოდა განვითარებისათვის საჭირო იმ დახმარებასთან, რომლებსაც მდიდარი ქვეყნები თავიანთი მთლიანი ეროვნული პროდუქტიდან გამოყოფენ მესამე მსოფლიოს დასახმარებლად; გაურკვევლობის თავიდან არიდება კავშირში აღმოჩნდა კათოლიკობასა და პირადობის დამადასტურებელი საბუთის ყოველთვის თან ტარების მოთხოვნასთან; გრძელვადიანი ორიენტაცია კორელაციაში აღმოჩნდა დანაზოგების ეროვნულ მაჩვენებლებთან.

კულტურის შედეგების 2001 წლის გამოცემა IBM-ის განზომილებების ქულებისა და სხვა საზომების 400-ზე მეტ სანდო კორელაციას განიხილავს[30]. ვალიდაციამ საინტერესო რამ აჩვენა: კორელაცია დროთა განმავლობაში არ სუსტდება. IBM-ის განზომილების ეროვნული ქულები (ან მათი შედარებითი პოზიციები) ისეთივე ვალიდურია 2000 წელს, როგორც 1970 წელს იყო, რაც მიუთითებს, რომ ისინი ამ ქვეყნების საზოგადოებების შედარებით მდგრად ასპექტებს აღწერენ.

ეროვნული კულტურის სხვა კლასიფიკაცია

1980 წელს გამოცემული წიგნის *კულტურის შედეგები* მთავარი სიახლე განზომილებების მიხედვით ეროვნული კულტურების კლასიფიკაცია იყო. კულტურის შესწავლაში ეს ახალ პარადიგმას, ანუ რადიკალურად ახალ მიდგომას წარმოადგენდა. პარადიგმა თეორია არ არის, მას თეორიამდე ერთი ნაბიჯი აკლია. ეს არის აზროვნების პრინციპი, რომელიც ახალი თეორიების წარმოშობას უწყობს ხელს. ახალი პარადიგმები ყოველთვის სადავოა, რადგან ისინი დამკვიდრებულ ჭეშმარიტებას ეწინააღმდეგება, მაგრამ ახალი პერსპექტივების მომტანიცაა[31]. *კულტურის შედეგების* შემდეგ, ეროვნული კულტურის რამდენიმე სხვა თეორიამაც გამოიყენა იგივე პარადიგმა და კლასიფიკაციის საკუთარი გზები შემოგვთავაზა.

ყველაზე მეტ კვლევაზე დაფუძნებული კლასიფიკაცია ისრაელში მოღვაწე ფსიქოლოგმა შალომ შვარცმა შეიმუშავა. ლიტერატურული წყაროების შეჯამებით მან 56 ღირებულება შეიმუშავა. კოლეგების დახმარებით მან შეაგროვა 54 ქვეყნის კოლეგის მოსწავლეებისა და 56 ქვეყნის დაწყებითი კლასის მასწავლებლების ქულები[32]. თითოეული ღირებულების მნიშვნელობა მათ შეაფასეს როგორც „ჩემი ცხოვრების მთავარი პრინციპი“. შვარცმა თავიდან ინდივიდები შეადარა, შემდეგ კი ქვეყნებზეც გადავიდა. მონაცემებიდან გამომდინარე, მან 7 განზომილება გამოიყვანა: კონსერვატიზმი, იერარქია, კომპეტენცია, აფექტური ავტონომია, ინტელექტუალური ავტონომია, ეგალიტარული ერთგულება და ჰარმონია. 1994 წელს შვარცის მიერ გამოცემულ კვლევაში მოყვანილ ქვეყნების მონაცემებსა და IBM-ის ქულებს შორის მნიშვნელოვანი კორელაცია აღმოჩნდა[33]. ამგვარად, მისი კვლევა „იგივე ნამცხვარს ჭრის“.

ბიზნესსამყაროში ცნობილი კლასიფიკაცია ჰოლანდიელმა ბიზნესკონსულტანტმა ფონს ტრომპენაარსმა გამოაქვეყნა. მან განასხვავა: უნივერსალიზმი და პარტიკულარიზმი, ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი, აფექტურობა და ნეიტრალიტეტი, სპეციფიკურობა და დიფუზურობა, მიღწევა, დროზე ორიენტაცია, ბუნებასთან ურთიერთობა[34]. ეს განზომილებები 1950-იანი და 60-იანი[35] წლების სოციალური თეორიებიდან მომდინარეობს. ტრომპენაარსმა 19 დებულებიანი კითხვარი სხვადასხვა ქვეყნის სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლებსა და მენეჯერებს ჩაუტარა.

1993 წელს წიგნში *კულტურის ტალღებზე მოცურავე*, ტრომპენაარსმა 17 კითხვაზე 39 ქვეყნის პასუხების ქულები წარმოადგინა, მაგრამ ქვეყნისათვის განზომილების ქულები არ დაუდგენია. წიგნში არ ჩანს ტრომპენაარსის შვიდი განზომილების ვალიდაცია, რომელიც ქვეყნების ქულების გარეშე ისედაც შეუძლებელია. ტრომპენაარსის მონაცემები ბრიტანელმა ფსიქოლოგებმა პიტერ სმითმა და შონ დუგალმა გააანალიზეს და მხოლოდ ორი დამოუკიდებელი განზომილება აღმოაჩინეს. ერთი IBM-ის ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმთან კორელირებდა, მეორე კი – ძალაუფლებრივ დისტანციასთან, მაგრამ ამავდროულად ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმთანაც[36]. ტრომპენაარსის კითხვარმა ეროვნული კულტურის სხვა მხარეები არ მოიცვა. ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმი ჩვენი ხუთი განზომილებიდან ყველაზე ნაკლებად სადავოა, რაც ტრომპენაარსის გზავნილის პოპულარობას ხსნის იმ მენეჯერებს შორის, რომლებსაც კონფლიქტები არ უყვართ.

კულტურის განზომილებების პარადიგმის შედეგია გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციაში ქცევების ეფექტურობის (GLOBE) კვლევითი პროექტი, რომელიც 1991 წელს ამერიკელმა მენეჯმენტის პროფესორმა რობერტ ჰაუსმა დაიწყო.

კვლევა განიხილავს სოციალურ კულტურას, ორგანიზაციულ კულტურასა და ლიდერობას შორის კავშირებს. ჰაუსმა მკვლევართა 150 კაციანი გუნდი შექმნა. მათ ინფორმაცია 61 ქვეყნის, 500 განსხვავებული ორგანიზაციის, 9000 მენეჯერისგან შეაგროვეს. პროექტის მიზანი 9 განზომილების გაზომვა იყო. ეს განზომილებები ლიტერატურის, მათ შორის *კულტურის შედეგების,* განხილვის შედეგად ჩამოყალიბდა. ესენია: ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობის თავიდან არიდება, სოციალური კოლექტივიზმი, შიდაჯგუფური კოლექტივიზმი, გენდერული თანასწორობა, ასერტიულობა, ორიენტაცია მომავალზე, შესრულებასა და ჰუმანიზმზე[37]. ეს ჰიპოთეზური განზომილებებია. შედეგები გამოავლენს, რამდენად ემთხვევა ემპირიული განზომილებები თეორიულს[38].

ამერიკელი პოლიტიკური მეცნიერის, რონალდ ინგლჰარტის კვლევა, რომელსაც ღირებულებების მსოფლიო კითხვარი (WVS) ეწოდება, არ ეფუძნება კულტურის განზომილებების პარადიგმას. მიუხედავად ამისა, მიღებული შედეგები მნიშვნელოვანია კულტურების კლასიფიცირებისათვის. ეს კვლევა 1980-იან წლებში დაიწყო და საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვას ეყრდნობოდა. 1990 წლამდე მას ღირებულებების ევროპული კითხვარი ეწოდებოდა. საბოლოოდ პროექტმა 60,000 რესპონდენტი, 43 საზოგადოება და მსოფლიოს მოსახლეობის 70% მოიცვა. ის 360 დახურული კითხვისგან შედგებოდა და მოიცავდა ეკოლოგიას, ეკონომიკას, განათლებას, ემოციებს, ოჯახს, გენდერსა და სექსუალობას, მთავრობასა და პოლიტიკას, ბედნიერებას, ჯანმრთელობას, დასვენებასა და მეგობრობას, მორალს, რელიგიას, შრომას, აგრეთვე საზოგადოებასა და ერს[39]. სტატისტიკური ანალიზის შემდეგ, ინგლჰარტმა ორი მთავარი კულტურული განზომილება გამოყო, რომლებსაც მან *კარგად ყოფნა თუ არსებობისათვის ბრძოლა* და *სეკულარული-რაციონალური თუ ტრადიციული ხელისუფლება* დაარქვა[40]. ორივე სანდოდ კორელირებდა IBM-ის განზომილებებთან. კარგად ყოფნა თუ არსებობისათვის ბრძოლა ინდივიდუალიზმსა და მასკულინობასთან კორელირებს.

სეკულარულ-რაციონალური თუ ტრადიციული ხელისუფლება ნეგატიურ კორელაციაში აღმოჩნდა ძალაუფლებრივ დისტანციასთან. ანუ საქმე კვლავ "იგივე ნამცხვრის გაჭრას" ეხებოდა. მოსალოდნელი იყო, რომ VWS-ის მონაცემთა უზარმაზარი ბაზა დამატებით განზომილებებს გამოავლენდა. ამ დროისთვის VWS-ის მესამე რაუნდის ჩატარება დაიწყო[41].

კულტურული განსხვავება რეგიონის, ეთნიკურობის, რელიგიის, გენდერის, თაობისა და კლასის მიხედვით

რეგიონული, ეთნიკური და რელიგიური კულტურები ქვეყნის შიდა განსხვავებების მიზეზია. ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფები ხშირად სცილდება ქვეყნის პოლიტიკურ საზღვრებს. ასეთი ჯგუფები თავიანთი ტრადიციული ჯგუფის კულტურისა და ქვეყნის დომინანტური კულტურის გზაგასაყარზე უმცირესობების ჯგუფებს ქმნიან. ზოგი ასიმილაციას განიცდის უმრავლესობის კულტურასთან, თუმცა ეს რამდენიმე თაობას მოითხოვს; ზოგი განაგრძობს თავისი ტრადიციების მიხედვით ცხოვრებას. აშშ იმიგრანტების თანაცხოვრების ყველაზე კარგი მაგალითია. აქ ასიმილაციაც (ერთ ქვაბში ხარშვა) მოხდა და თაობებში ჯგუფური იდენტობის შენარჩუნებაც (მაგ. პენსილვანიაში მცხოვრები ჰოლანდიელი იმიგრანტები). ეთნიკური კუთხით დისკრიმინაცია ხელს უშლის ასიმილაციას და მრავალი

ქვეყნის პრობლემას წარმოადგენს. რეგიონული, ეთნიკური და რელიგიური კულტურა დაბადებიდან ისწავლება და ამიტომ შესაძლებელია მათი ეროვნული კულტურის ტერმინებში აღწერა. უმთავრესად იგივე განზომილებები განასხვავებს, რაც ქვეყნების კულტურებს შორის, როგორც ქვეყნებს შიგნით არსებულ კულტურებს.

გენდერული განსხვავებები ხშირად არ მოიხსენიება კულტურის ტერმინებში. არადა, თუ ყურადღებას მივაქცევდით იმას, რომ ყოველ საზოგადოებაში არსებობს კაცის კულტურა, რომელიც ქალის კულტურისგან განსხვავდება, მივხვდებოდით, რატომ არის ტრადიციული გენდერული როლების შეცვლა ასე ძნელი. ქალებს ტრადიციულად მამაკაცური სამუშაოებისათვის მორგებულად არ თვლიან. მათ იწუნებენ არა იმიტომ, რომ მათ ამ სამუშაოს შესრულება ტექნიკურად არ შეუძლიათ, არამედ იმიტომ, რომ ქალებს არ გააჩნიათ შესაბამისი სიმბოლოები, არ შეესაბამებიან გმირების იმიჯს, არ იღებენ მონაწილეობას რიტუალებში, არ აქვთ კაცების კულტურაში არსებული დომინანტური ღირებულებები და პირიქით.

საპირისპირო სქესის ქცევის შესახებ არსებული გრძნობები და შიშები შეიძლება ისეთივე ინტენსიური იყოს, როგორც უცხო ქვეყნის ადამიანების მიმართ არსებული გრძნობები. გენდერის კულტურების საკითხს მე-4 თავში მივუბრუნდებით.

სიმბოლოების, გმირების, რიტუალებისა და ღირებულებების თაობებსშორისი განსხვავებები ყველასთვის ნათელია. მათ ხშირად ზედმეტ ყურადღებას ანიჭებენ. ახალგაზრდების მიერ უფროსების ღირებულებების უპატივცემულობა ჯერ კიდევ ძვ. წ. აღ-ით 2000 წელს იყო აღნიშნული ეგვიპტურ პაპირუსის გრაგნილებში, ისევე როგორც ჰესიოდეს, ძვ. წ. აღ-ით მე-8 საუკუნის ბერძენი ავტორის ნაწერებში. თაობებს შორის ქცევებისა და ღირებულებების განსხვავებები ასაკის ჩვეულებრივი ატრიბუტია, რომელიც ყოველ მომდევნო თაობაში მეორდება. თუმცა, თაობებზე განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ისტორიული მოვლენები. 1966-76 წლების ჩინური კულტურული რევოლუციის მომსწრე ჩინელი სტუდენტები ამის ცოცხალი მოწმეები არიან. ამ პერიოდის სტუდენტები სკოლებში სამუშაოდ გააგზავნეს და მათ განათლება ვეღარ მიიღეს. ჩინელები მათ "დაკარგულ თაობას" უწოდებენ. ტექნოლოგიების განვითარება თაობებს შორის განსხვავებებს იწვევს. მაგალითად, ტელევიზიის მეშვეობით ადამიანებმა მსოფლიოს ის ნაწილები ნახეს, რომლებიც ადრე მათი პერსპექტივის მიღმა რჩებოდა.

სოციალური კლასები განსხვავებულ კლასობრივ კულტურებს ატარებენ. სოციალური კლასი განათლების შესაძლებლობასთან და ადამიანის პროფესიასთან არის დაკავშირებული. არ არსებობს სოციალური კლასის სტანდარტული დეფინიცია – სხვადასხვა ქვეყნის ხალხი კლასების განსხვავებულ ტიპებსა და რაოდენობას გამოყოფს. ადამიანის კლასში მოხვედრის კრიტერიუმი ხშირად კულტურულია: ისეთი სიმბოლოები, როგორიცაა მანერები, მშობლიურ ენაზე ლაპარაკის აქცენტი და გარკვეული სიტყვების ხმარება თუ არხმარება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. თავის დასაწყისში მოყვანილი დიალოგი 2 ნაფიც მსაჯულს შორის "*12 განრისხებული მამაკაცი*"-დან აშკარად შეიცავს კლასის კომპონენტს.

გენდერი, თაობა და კლასის კულტურა მხოლოდ ნაწილობრივ ხასიათდება ეროვნული კულტურების განზომილებებით, რადგან ისინი ადამიანების კატეგორიებს წარმოადგენენ სოციალური სისტემების შიგნით და არა ინტეგრირებად სოციალურ სისტემებს, როგორიცაა ქვეყნები ან ეთნიკური ჯგუფები. გენდერის, თაობისა და კლასის კულტურა ამავე კულტურების ტერმინებით უნდა აღიწეროს მათი სპეციალური კვლევების საფუძველზე.

ორგანიზაციული კულტურები

ორგანიზაციული, ანუ კორპორაციული კულტურები მენეჯმენტის ლიტერატურაში 1980-იანი წლების შემდეგ პოპულარული საკითხია. ამავე დროს, ვრცელდება აზრი, რომ ორგანიზაციის სიკეთე იმ საერთო გზებში გამოიხატება, რომლებიც მისმა წევრებმა ისწავლეს და აზროვნების, განცდებისა და ქცევის დროს იყენებენ. კორპორაციული კულტურა რბილი, ჰოლისტური კონცეფციაა, რომელსაც შესაძლოა სერიოზული შედეგები მოჰყვებოდეს.

ორგანიზაციული სოციოლოგები ნახევარ საუკუნეზე მეტია, ხაზს უსვამენ ამ რბილი ფაქტორების როლს. ორგანიზაციაში მყოფი ადამიანების საერთო გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფისთვის იარლიყ „კულტურის“ მიკერება ამ სოციოლოგიური შეხედულებების რეპოპულარიზაციის კარგი იარაღია. აღსანიშნავია ისიც, რომ ორგანიზაციული კულტურაც მოვლენაა და ის ეროვნული კულტურისაგან მრავალმხრივ განსხვავდება. ორგანიზაცია ერისაგან განსხვავებული ბუნების მქონე სოციალური სისტემაა, თუნდაც იმიტომ, რომ მისი წევრები ამ სისტემაში ბავშვობიდან არ იზრდებიან. გარკვეული გავლენის გამო, მათ თავად გადაწყვიტეს ორგანიზაციას შეერთებოდნენ, იქ მხოლოდ სამუშაო საათებს ატარებენ და ერთ დღესაც დატოვებენ მას.

ეროვნული კულტურის შემსწავლელი კვლევების შედეგები მხოლოდ ნაწილობრივ გამოდგება ორგანიზაციული კულტურების გასაგებად. მე-8 თავი ორგანიზაციულ კულტურულ განსხვავებებს ეხება, ის არ არის IBM-ის კვლევაზე დაფუძნებული. მისი საფუძველი 1980 წელს დანიასა და ჰოლანდიაში ჩატარებული კვლევითი პროექტია, რომელიც 20 ორგანიზაციულ ერთეულში ჩატარდა.

შეჯამება: კულტურა, როგორც ფენიქსი

ადამიანის ცხოვრების განმავლობაში სხეულის ახალი უჯრედები ძველ უჯრედებს ცვლის. 21 წლის ადამიანს ახალდაბადებულის არც ერთი უჯრედი აღარ გააჩნია. გარკვეულწილად, შესაძლებელია იმის თქმა, რომ ფიზიკურად ჩვენ არ გაგვაჩნია თვითმყოფადობა და მხოლოდ უჯრედების კავშირების თანმიმდევრობა ვართ. მიუხედავად ამისა, თავადაც ვიცით, რომ ადამიანს აქვს იდენტობა. ეს კი იმიტომ ხდება, რომ ყველა ამ უჯრედს საერთო გენები აქვს.

საზოგადოების დონეზეც ანალოგიურ ფენომენს აქვს ადგილი. ჩვენს საზოგადოებებს იდენტობის შენარჩუნების გასაოცარი უნარი აქვს. ეს საზოგადოების წევრთა თაობების მეშვეობით ხდება, რომლებიც კულტურას ცვლილებების მრავალგვარი ძალების მიუხედავად გადასცემენ. ცვლილება ზედაპირზე ბობოქრობს, ღრმა შრეები მდგრადია და კულტურა ხელახლა აღდგება ფერფლიდან, ფენიქსის მსგავსად.

მაგრამ რისგან შედგება კულტურის ღრმა შრეები? კულტურის მატარებელი გენები არ არსებობს. კულტურა სოციალური თამაშის წესების წიგნია, რომლებსაც წევრები ახალმოსულებს გადასცემენ და ეს წიგნი მათ გონებაში იბუდებს. ჩვენ ამ დაუწერელი წესრიგის მთავარ თემებს აღვწერთ. ისინი ადამიანის სოციალური ცხოვრების მთავარ საკითხებს შეეხება.

თავი 2.

ეროვნული კულტურების განზომილებები

სხვებზე უფრო თანასწორი

შვედეთის ისტორიაში ბოლო რევოლუცია მშვიდობიანი იყო. ის 1809 წელს მოხდა. შვედებმა არაკომპეტენტურად მიჩნეული მეფე გუსტავ IV გააძევეს და გასაოცარია, მაგრამ მეფობა ჟან-ბატისტ ბერნადოტს შესთავაზეს. ბერნადოტი ფრანგი გენერალი იყო, რომელიც შვედების მტრის, ნაპოლეონის ჯარში მსახურობდა. ბერნადოტი დათანხმდა და და სამეფო ტახტი დაიკავა. მას მეფე ჩარლზ XIV ჯონი ეწოდა; მისი შთამომავლები დღემდე იკავებენ შვედეთის სამეფო ტახტს. გამეფების შემდეგ ბერნადოტმა შვედურ პარლამენტს მათ ენაზე მიმართა. მისმა დამტვრეულმა შვედურმა პარლამენტარები გაამხიარულა, ისინი ლამის სიცილით დაიხოცნენ. მეფედ არჩეული ფრანგი ისე განაწყენდა, რომ შვედურად საუბარი აღარასდროს უცდია.

ბერნადოტი კულტურული შოკის მსხვერპლი აღმოჩნდა: ფრანგული გამოცდილებისა და სამხედრო კარიერის განმავლობაში დაქვემდებარებულების მიერ უფროსის შეცდომების აბუჩად აგდებას არ შესწრებია. ისტორიკოსების მიხედვით, ბერნადოტს შვედურ და ნორვეგიულ (ის ნორვეგიის მეფეც გახდა) ეგალიტარულ მენტალიტეტთან და ქვეშევრდომების კონსტიტუციურ უფლებებთან შეგუება გაუჭირდა. თუმცა მან ყველაფერი (ენის გარდა) სწრაფად აითვისა, 1884 წლამდე მართავდა ქვეყანას და პატივსაცემ კონსტიტუციურ მონარქადაც ითვლებოდა.

უთანასწორობა საზოგადოებაში

ერთ-ერთი საკითხი, რითაც შვედეთი საფრანგეთისაგან განსხვავდება, უთანასწორობასთან გამკლავებაა. თანასწორობის დისბალანსი ნებისმიერ საზოგადოებაში არსებობს. ყველაზე მარტივ, მონადირე-შემგროვებლურ საზოგადოებაშიც კი ზოგიერთი ადამიანი სხვებთან შედარებით დიდი, ძლიერი ან ჭკვიანია. შემდეგ, ზოგიერთ ადამიანს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, ვიდრე სხვებს: მათ მეტად შეუძლიათ სხვების ქცევის განსაზღვრა და პირიქით. ზოგიერთ ადამიანს სხვებზე მეტი ქონება აქვს. ზოგიერთი ადამიანი სხვებზე მეტ პატივისცემას იმსახურებს და უფრო დიდი სტატუსი აქვს.

ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობები, ძალაუფლება, სიმდიდრე და სტატუსი შესაძლოა ერთად არ გვხვდებოდეს. წარმატებული ათლეტები, ხელოვანები და მეცნიერები სტატუსს ფლობენ, მაგრამ მხოლოდ გარკვეულ საზოგადოებაში აქვთ სიმდიდრეც და თითქმის არასოდეს –პოლიტიკური ძალაუფლება. ზოგიერთ ქვეყანაში პოლიტიკოსებს სტატუსი და ძალაუფლება აქვთ, ხოლო სიმდიდრეს არ ფლობენ, ბიზნესმენებს კი სიმდიდრე და ძალაუფლება აქვთ, მაგრამ სტატუსი აკლიათ. გამოდის, რომ უთანასწორობა სხვადასხვა სფეროში განსხვავებულად იჩენს თავს და ეს ხშირად პრობლემურად აღიქმება. ზოგიერთ საზოგადოებაში ადამიანები ამ პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით ცდილობენ სხვადასხვა სფეროები ერთმანეთს დაუახლოვონ. მაგალითად, სპორტსმენი პროფესიონალი

ხდება და სიმდიდრეს იხვეჭს; პოლიტიკოსები იმავეს მისაღწევად ძალაუფლებას ბოროტად იყენებენ; წარმატებული ბიზნესმენები საჯარო თანამდებობას სტატუსის მოსაპოვებლად იყენებენ. ეს ტენდენცია საზოგადოებაში საერთო უთანასწორობას ზრდის.

სხვა საზოგადოებაში დომინანტურია მოსაზრება, რომ პრობლემური კი არა, პირიქით კარგია, როდესაც ადამიანის რანგი ერთ სფეროში არ შეესატყვისება მის რანგს მეორე სფეროში. ერთ არეში მაღალი რანგი მეორე სფეროში დაბალი რანგით უნდა დაბალანსდეს. ეს პროცესი ზრდის საშუალო კლასს, რომელიც ყველა ასპექტში მაღლა მყოფი და ყველანაირ შესაძლებლობას მოკლებულ ადამიანებს შორის არის მოთავსებული. მრავალი ქვეყნის კანონი თანასწორობის ამ იდეალის მისაღწევად შეიქმნა. ამ კანონების მიხედვით სტატუსის, სიმდიდრისა და ძალაუფლების მიუხედავად, ადამიანებს თანასწორად ექცევიან. ქრისტიანულ ბიბლიაში სიღარიბის დიდება ასეთი თანასწორობის სურვილის გამოვლენაა, ისევე, როგორც კარლ მარქსის მოწოდება „პროლეტარიატის დიქტატურისაკენ“.

უთანასწორობის ხარისხის გაზომვა საზოგადოებაში: ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი.

შვედეთისა და საფრანგეთის გარდა, სხვა ქვეყნებიც განსხვავდება თანასწორობის საკითხთან მიმართებაში. სხვადასხვა ქვეყანაში ერთნაირ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანებზე ჩატარდა IBM-ის კვლევა, რამაც ყოველი ქვეყნისათვის ქულების მინიჭების საშუალება მოგვცა. ძალაუფლებრივი დისტანცია პირველ თავში აღნიშნული ეროვნული კულტურის ერთ-ერთი განზომილებაა. ის სხვადასხვა ქვეყნის მოსახლეობის პასუხების სპექტრს მოიცავს ზოგად კითხვაზე – როგორ უმკლავდება მოსახლეობა იმ ფაქტს, რომ ყველა თანასწორი არ არის. მისი სახელი მაუკ მალდერის, ჰოლანდიელი ექსპერიმენტული სოციალური ფსიქოლოგის ნაშრომებიდან მოდის. მალდერი იმ ემოციურ დისტანციას იკვლევდა, რომელიც დაქვემდებარებულ ადამიანებს მათი უფროსებისაგან გამოჰყოფდა.[1]

50 ქვეყნისა და სამი მრავალქვეყნიანი რეგიონის ძალაუფლებრივი დისტანციის განმსაზღვრელი ქულები ერთი და იმავე თანამდებობაზე მომუშავე IBM-ის თანამშრომლების ერთი და იმავე კითხვარის შევსების შედეგად გამოვლინდა. კითხვარის ყველა კითხვას წინასწარ მიენიჭა კოდი და ამგვარად, პასუხები შემდეგი ქულებით გამოიხატებოდა: 1, 2, 3, 4 ან 5. მკვლევრებმა ყოველ ქვეყანაში თანაბარი შემადგენლობის შერჩევისათვის პასუხების საშუალო ქულა (მაგალითად, X ქვეყნის შერჩევის საშუალო=2,53 ხოლო Y ქვეყნის შერჩევის საშუალო = 3,43), ან კონკრეტული პასუხების არჩევის პროცენტი (მაგალითად, X ქვეყანაში 45%-მა აირჩია პასუხი 1 ან 2, ხოლო Y ქვეყანაში - 33%-მა) გამოთვალეს. ამგვარად, ყველა ქვეყნისათვის შეიქმნა საშუალო ქულებისა და პროცენტების ცხრილი.

გამოკითხვაში შესული კითხვები (ფაქტორული ანალიზის) სტატისტიკური პროცედურის მეშვეობით ჯგუფებად დაიყო; მათ *კლასტერები* ან *ფაქტორები* უწოდეს და მათი საშუალო ქულები, ან პროცენტები ერთად ვარირებდა.[2] იგულისხმებოდა, რომ თუ ქვეყნის ქულები მაღალი იყო კლასტერის ერთი კითხვისათვის, მოსალოდნელი იყო მაღალი ქულები კლასტერის მეორე კითხვისთვისაც და ასევე მოსალოდნელი იყო დაბალი ქულების არსებობა საწინააღმდეგო მნიშვნელობის კითხვებისათვის. მეორე მხრივ, თუ ქვეყნის ქულები დაბალია

კლასტერის ერთი კითხვისათვის, მოსალოდნელია, რომ ქულები ასევე დაბალი იქნება ამავე კლასტერის სხვა კითხვებისათვისაც, ან მაღალი იქნება საპირისპიროდ ფორმულირებული კითხვებისთვის. თუ ქვეყნის ქულა საშუალოა კლასტერის ერთი კითხვისათვის, მოსალოდნელია, რომ ამ კლასტერის სხვა კითხვებზეც საშუალო ქულებს მივიღებთ.

ერთ-ერთ კლასტერში ყველა კითხვა ძალაუფლებასა და თანასწორობას ეხებოდა. ამ კლასტერში სამი ერთმანეთთან ყველაზე დაკავშირებული კითხვა ავირჩიეთ.[3] ამ კითხვებზე IBM-ის თანამშრომლების სტანდარტული შერჩევის საშუალო ქულებიდან თითოეული ქვეყნისათვის ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი (PDI) გამოითვალა. ამისათვის იოლი მათემატიკური ფორმულა გამოვიყენეთ (ერთმანეთს ვუმატებთ ან ვაკლებთ სამ ქულას მას შემდეგ, რაც ყოველ მათგანს გავამრავლებთ ფიქსირებულ რიცხვზე; ბოლოს ვუმატებთ სხვა ფიქსირებულ რიცხვს). ფორმულის მიზანი იყო: 1. ყოველი კითხვის საბოლოო ინდექსისათვის ერთნაირი წონის უზრუნველყოფა და 2. ინდექსის მნიშვნელობების რანჟირება 0-დან (მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყანა) 100-მდე (დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყანა). მოგვიანებით კვლევაში კიდევ ორი ქვეყანა ჩაერთო, მათ ამ ქულაზე მეტი მნიშვნელობა აღმოაჩნდათ.

ქვემოთ მოყვანილია კითხვარის სამი დებულება, რომელიც ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსის დასათვლელად გამოიყენებოდა:

1. არამენეჯერების პასუხები კითხვაზე: "თქვენი გამოცდილებით, რამდენად ხშირად ჩნდება შემდეგი პრობლემა: თანამშრომლებს ეშინიათ მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის?" (საშუალო ქულები გამოითვლებოდა 1-დან 5-მდე სკალაზე, 1= ძალიან ხშირად, 5= ძალიან იშვიათად).
2. როგორ *აღიქვამს* დაქვემდებარებული პერსონალი თავისი უფროსის გადაწყვეტილების მიღების სტილს? (შეთავაზებული იყო პასუხების 5 ვარიანტი, მათგან ოთხი შესაძლო სტილი და ვარიანტი "არც ერთი სტილი". მიწოდებულ სტილებს შორის იყო ავტოკრატიული და პატერნალისტური სტილები. ითვლებოდა პროცენტები).
3. გადაწყვეტილების მიღების როგორი სტილი *ურჩევნია* დაქვემდებარებულ პერსონალს თავისი უფროსის მხრიდან? (რამდენ პროცენტს ურჩევნია ავტოკრატიული ან პატერნალისტური სტილი, ან საპირისპიროდ, უმრავლესობის არჩევანზე დაფუძნებული, მაგრამ არა კონსულტაციური სტილი).

ქვეყნების PDI ქულები მოცემულია 2.1 ცხრილში. ჩამოთვლილი ქვეყნებიდან და რეგიონებიდან 57 IBM-ის მონაცემთა ბაზიდანაა გამოთვლილი (ცხრილში ისინი გამუქებულია). დანარჩენი მონაცემები განმეორებითი კვლევების ან ცნობილი შეფასებების[2] საფუძველზე მივიღეთ.[4] ეს ქულები ისეა გამოთვლილი, რომ გამოხატავს ქვეყნების შეფარდებით და არა აბსოლუტურ მდგომარეობას. ქულები მხოლოდ განსხვავებებს აჩვენებს. გასაკვირია, რომ IBM-ის თანამშრომლების პასუხებისაგან მიღებული ქულები არ მოიცავს ინფორმაციას IBM-ის კორპორაციული კულტურის შესახებ. ეს ქულები მხოლოდ იმას გამოხატავს, რამდენად

2 რედაქტორის შენიშვნა: **estimate** სტატისტიკური ტერმინია და ნიშნავს, რომ რაღაც მაჩვენებლის შესახებ გაკეთდა დასკვნა სხვა მაჩვენებლის მიხედვით – ამ პროცესს შეფასება ენოდება.

განსხვავებულად უპასუხეს X და Y ქვეყნების მსგავსი თანამდებობის ადამიანებმა ერთსა და იმავე კითხვებს. IBM-ის გარდა, დაახლოებით მსგავსი განსხვავებები აღმოვაჩინეთ სხვა გამოკვლეულ პოპულაციაშიც, რაც იმას ამტკიცებს, რომ ეს განსხვავებები ასახავს იმ განსხვავებულ კულტურას, რომელშიც ადამიანები გაიზარდნენ.

2.1 ცხრილი ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი (PDI) 74 ქვეყნისა და რეგიონისათვის

ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი	ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი
მალაიზია	**104**	**1-2**	**პორტუგალია**	**63**	**37-38**
სლოვაკეთი	104	1-2	**ბელგია (ფლამანდიური)**	**61**	**39-40**
გვატემალა	**95**	**3-4**	**ურუგვაი**	**61**	**39-40**
პანამა	**95**	**3-4**	**საბერძნეთი**	**60**	**41-42**
ფილიპინები	**94**	**5**	**კორეა (სამხრეთი)**	**60**	**41-42**
რუსეთი	93	6	**ირანი**	**58**	**43-44**
რუმინეთი	90	7	**ტაივანი**	**58**	**43-44**
სერბეთი	**86**	**8**	ჩეხეთის რესპუბლიკა	57	45-46
სურინამი	85	9	**ესპანეთი**	**57**	**45-46**
მექსიკა	**81**	**10-11**	მალტა	56	47
ვენესუელა	**81**	**10-11**	**პაკისტანი**	**55**	**48**
არაბეთის ქვეყნები	**80**	**12-14**	კანადა (კვებეკი)	54	49-50
ბანგლადეში	80	12-14	**იაპონია**	**54**	**49-50**
ჩინეთი	80	12-14	**იტალია**	**50**	**51**
ეკვატორი	**78**	**15-16**	**არგენტინა**	**49**	**52-53**
ინდონეზია	**78**	**15-16**	**სამხრეთი აფრიკა***	**49**	**52-53**
ინდოეთი	**77**	**17-18**	ტრინიდადი	47	54
დასავლეთ აფრიკა	**77**	**17-18**	უნგრეთი	46	55
სინგაპური	**74**	**19**	იამაიკა	45	56
ხორვატია	**73**	**20**	ესტონეთი	40	57-59
სლოვაკეთი	**71**	**21**	ლუქსემბურგი	40	57-59

ბულგარეთი	70	22-25	**აშშ**	**40**	**57-59**
მაროკო	70	22-25	**კანადა (მთლიანი)**	**39**	**60**
შვეიცარია (ფრანგული)	**70**	**22-25**	**ნიდერლანდები**	**38**	**61**
ვიეტნამი	70	22-25	**ავსტრალია**	**36**	**62**
ბრაზილია	**69**	**26**	**კოსტა-რიკა**	**35**	**63-65**
საფრანგეთი	**68**	**27-29**	**გერმანია**	**35**	**63-65**
ჰონგ-კონგი	**68**	**27-29**	**დიდი ბრიტანეთი**	**35**	**63-65**
პოლონეთი	68	27-29	**ფინეთი**	**33**	**66**
ბელგია (ვალონი)	**67**	**30-31**	**ნორვეგია**	**31**	**67-68**
კოლუმბია	**67**	**30-31**	**შვედეთი**	**31**	**67-68**
ელ სალვადორი	**66**	**32-33**	**ირლანდია**	**28**	**69**
თურქეთი	**66**	**32-33**	**შვეიცარია (გერმანული)**	**26**	**70**
აღმოსავლეთი აფრიკა	**64**	**34-36**	**ახალი ზელანდია**	**22**	**71**
პერუ	**64**	**34-36**	**დანია**	**18**	**72**
ტაილანდი	**64**	**34-36**	**ისრაელი**	**13**	**73**
ჩილე	**63**	**37-38**	**ავსტრია**	**11**	**74**

მუქი შრიფტით დაწერილი ქვეყნებისა და რეგიონების ქულები IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან დაითვალა. სხვა ქვეყნების ქულები განმეორებითი კვლევებით ან ცნობილი შეფასებებით არის გამოთვლილი.

***** მონაცემები მხოლოდ თეთრკანიანი რესპონდენტებისგან იქნა აღებული.

ბელგია[3] და შვეიცარია მრავალენოვანი ქვეყნებია და 2.1 ცხრილში მოცემულია ამ ქვეყნებში შემავალი ორი ყველაზე დიდი ენობრივი ჯგუფი. კანადაში IBM-ის კვლევის ქულები მთელ ქვეყანას მოიცავს, ხოლო განმეორებითი კვლევა კი – ფრანგულენოვან ნაწილს (კვებეკს). IBM-ის კვლევის შერჩევა ყოფილი იუგოსლავიისათვის ხორვატიის, სერბეთისა და სლოვენიის მონაცემებად დაიყო. 2.1 ცხრილში მოყვანილ სხვა ქვეყნებს თითო ქულა აქვს. ეს არ ნიშნავს, რომ მათი კულტურა აუცილებლად ჰომოგენურია, უბრალოდ, არსებული ინფორმაცია არ იძლეოდა სუბკულტურებად დაყოფის საშუალებას.

ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსის 2.1 ცხრილი ძალაუფლებრივი დისტანცია მაღალ მაჩვენებელს ასახავს უმრავლესი აზიური ქვეყნების უმრავლესობისათვის (როგორიცაა მალაიზია და ფილიპინები); აღმოსავლეთ ევროპისათვის (როგორიცაა სლოვაკეთი და რუსეთი); ლათინური ქვეყნებისათვის (ლათინური ამერიკა, როგორიცაა პანამა და მექსიკა და უფრო ნაკლებად ლათინური ევროპა, მაგალითად, საფრანგეთი და ვალონია – ბელგიის ფრანგულენოვანი ნაწილი), არაბული და აფრიკული ქვეყნებისათვის. ცხრილზე აღნიშნულია ძალ-

3 რედაქტორის შენიშვნა : იხილეთ პირველი შენიშვნა

აუფლებრივი დისტანციის დაბალი ქულები გერმანულენოვანი ქვეყნებისათვის, როგორიცაა ავსტრია, შვეიცარიის გერმანულენოვანი ნაწილი და თავად გერმანია; ისრაელისათვის; ჩრდილოეთის ქვეყნებისათვის (დანია, ფინეთი, ნორვეგია და შვედეთი);აშშ-სათვის; დიდი ბრიტანეთისა და მისი ყოფილი იმპერიის თეთრკანიანი ნაწილისათვის (ახალი ზელანდია, ირლანდია, ავსტრალია და კანადა) და ნიდერლანდებისათვის (მაგრამ არა ბელგიის ჰოლანდიურენოვანი ფლანდრიისათვის, რომლის მონაცემები ვალონიასთან იყო მიახლოებული). შვედეთს 31, ხოლო საფრანგეთს 68 ქულა აღმოაჩნდა. თუ ასეთი კულტურული განსხვავება 200 წლის წინ არსებობდა – რაც სრულიად მოსალოდნელია და რასაც შემდგომში ვაჩვენებთ – ბერნადოტის კულტურული შოკი გასაგები ხდება. 2.1 ცხრილის მესამე სვეტი რეგიონების რანჟირებას წარმოადგენს (1= ყველაზე დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია, 74= ყველაზე მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია). საფრანგეთი 27-29-ე ადგილს იკავებს, ხოლო შვედეთი–67-68-ეს, რაც მათ შორის არსებულ განსხვავებას კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს.

ძალაუფლებრივი დისტანციის განმარტება

PDI-ის გამოსათვლელ სამ შეკითხვას რომ დააკვირდეთ, აღმოაჩენთ, რომ პირველი კითხვა (თანამშრომლებს ეშინიათ) და მეორე კითხვა (პატერნალისტური ან ავტოკრატიული უფროსი) ყოველდღიური სამუშაოსა და გარემოს მიმართ რესპონდენტების განწყობილებას გამოხატავს. მესამე კითხვა კი აღწერს, რა *ურჩევნიათ* რესპონდენტებს, ანუ როგორი სამუშაო გარემო სურთ.

ის ფაქტი, რომ სამივე ეს კითხვა ერთი კლასტერის ნაწილია, იმაზე მიუთითებს, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში მჭიდრო კავშირია იმას შორის, რას აღიქვამს ადამიანი და რა სურს მას.[5] იმ ქვეყნებში, სადაც თანამშრომლებს უფროსის არ ეშინიათ და უფროსი კი თავის მხრივ, არ განიხილება, როგორც ავტოკრატიული ან პატერნალისტური პიროვნება, თანამშრომლებს უფროსის მიერ გადაწყვეტილების მიღების კონსულტაციური სტილი ურჩევნიათ, რაც კითხვარში ასე გამოიხატება: „გადაწყვეტილების მიღებამდე ხშირად დაეკითხება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს“.

ძალაუფლებრივი დისტანციის სკალის მეორე პოლუსზე თანამშრომლებს ეშინიათ აცნობონ უფროსს უთანხმოების შესახებ, უფროსი კი პატერნალისტური ან ავტოკრატიულია. ასეთი პოზიციის მქონე თანამშრომლებს ნაკლებად ურჩევნიათ მოლაპარაკების მოყვარული უფროსი. პირიქით, მრავალმა გამოხატა სურვილი, რომ მისი უფროსი ავტოკრატულად ან პატერნალისტურად იღებდეს გადაწყვეტილებას; ამავე დროს, ზოგიერთი მეორე უკიდურესობას ირჩევს – მათ ისეთი უფროსი ურჩევნიათ, რომელიც უმრავლესობის არჩევნით განპირობებულ გადაწყვეტილებას იღებს, ანუ თავად საერთოდ არ იღებს გადაწყვეტილებას. ბევრი ორგანიზაციის პრაქტიკაში უმრავლესობის არჩევანი ძნელი სამართავია და ცოტა ადამიანს მიაჩნია, რომ მათი უფროსი ამ სტილს იყენებს (იმ უფროსებს, რომლებიც თავს აჩვენებენ, ვითომ ამ სტილს მისდევენ, ხშირად მანიპულაციებში სდებენ ბრალს).

ამგვარად, PDI ქულები გვიჩვენებს დამოკიდებულობის ურთიერთობებს მოცემულ ქვეყანაში. იმ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლებრივი დისტანცია მცირეა,

დაქვემდებარებული თანამშრომლები უფროსზე ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი და უპირატესობა კონსულტაციებს ენიჭება (ანუ, უფროსი და თანამშრომლები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულნი). მათ შორის შედარებით მცირე ემოციური მანძილი არსებობს: თანამშრომლები ადვილად მიდიან უფროსთან და ეწინააღმდეგებიან მას. იმ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლებრივი დისტანცია დიდია, დაქვემდებარებული თანამშრომლები უფროსზე არიან დამოკიდებულნი. ამას თანამშრომელთა ორნაირი პასუხი მოწმობს: მათ მოსწონთ ეს დამოკიდებულება (ავტოკრატიული ან პატერნალისტური უფროსი) ან მთლიანად უარყოფს, რაც ფსიქოლოგიაში ერთმანეთზე დამოკიდებულებითაა ცნობილი – ეს არის დამოკიდებულება მინუს ნიშნით. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში დამოკიდებულებისა და უკუდამოკიდებულების პოლარიზებული პატერნია. ამ დროს თანამშრომლებსა და უფროსს შორის დიდი ემოციური მანძილია: ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ თანამშრომელი უფროსთან მივიდეს და პირდაპირ შეეწინააღმდეგოს.

მაშასადამე, *ძალაუფლებრივი დისტანცია* შემდეგნაირად განიმარტება: *რამდენად მოსალოდნელი და მისაღებია ინსტიტუტისა და ორგანიზაციის ნაკლები ძალაუფლების მქონე წევრებისათვის ის მოსაზრება, რომ ძალაუფლების განაწილება თანაბარი არ არის. ინსტიტუტები* საზოგადოების ელემენტარული ნაწილებია: ოჯახი, სკოლა და საზოგადოება. *ორგანიზაცია* ის ადგილია, სადაც ადამიანი მუშაობს.

ამგვარად, ძალაუფლებრივი დისტანცია ნაკლები ძალაუფლების მქონე წევრების ღირებულებათა სისტემაზეა აგებული. როგორც წესი, ძალაუფლების განაწილებას ძალაუფლების მქონე ადამიანები განსაზღვრავენ – წინამძღოლები და არა ისინი, ვისაც წინამძღოლობენ. ლიდერობის შესახებ არსებულ მენეჯმენტის პოპულარულ ლიტერატურაში ხშირად მივიწყებულია ის ფაქტი, რომ ლიდერობა დაქვემდებარებულობის გარეშე შეუძლებელია. ავტორიტარიზმი მხოლოდ მაშინ არსებობს, როდესაც მას მორჩილება შეესაბამება. ბერნადოტის პრობლემა ის კი არ იყო, რომ მას ლიდეროობა უჭირდა, შვედებს მმართველის პატივისცემის ფრანგებისაგან განსხვავებული წარმოდგენა ჰქონდათ – ბერნადოტი კი ფრანგი იყო.

სხვადასხვა ქვეყანაში ლიდერობის ღირებულების შემადარებელმა კვლევებმა გამოავლინა, რომ განსხვავება როგორც ლიდერების, ასევე დაქვემდებარებული წევრების აზროვნებაშია, მაგრამ ხშირად დაქვემდებარებული წევრებისგან მიღებული პასუხები უკეთ აჩვენებს ქვეყნებს შორის არსებულ განსხვავებას, ვიდრე ლიდერების პასუხები. ამის მიზეზი კი ის გახლავთ, რომ ჩვენი უფროსების ქცევებს უკეთესად ვხედავთ, ვიდრე ჩვენს საკუთარს. უფროსის სასურველი და აღქმული ლიდერობის სტილის შესახებ კითხვების გარდა (PDI-ს მე-2 და მე-3 კითხვა), IBM-ის კვლევისას მენეჯერებსაც სთხოვეს – *საკუთარი* სტილის შეფასება. აღმოჩნდა, რომ მენეჯერების თვითშეფასება ძალიან ჰგავდა იმ სტილს, რომლის დანახვაც მათ თავიანთ უფროსში ერჩიენათ, მაგრამ საერთოდ არ ასახავდა იმ სტილს, რომელიც მათ დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა მიანიჭეს. სინამდვილეში, თანამშრომლები მენეჯერს ისე განიხილავდნენ, როგორც მენეჯერი – *საკუთარ* უფროსს. აქედან მენეჯერებისათვის ერთი გაკვეთილის მიღება შეიძლება: თუ გაინტერესებთ, როგორ გიყურებენ თანამშრომლები, ნუ ჩაიხედავთ სარკეში, იქ მხოლოდ იმას დაინახავთ, რისი დანახვაც გსურთ. 180 გრადუსით შემოტრიალდით და საკუთარ უფროსს შეხედეთ.[6]

ძალაუფლებრივი დისტანცია განმეორებით კვლევებში

1.1 ცხრილში 1990-2002 წელს გამოქვეყნებული ექვსი კვლევის შედეგი იყო მოყვანილი. ამ კვლევებში სხვადასხვა ქვეყნის პოპულაციის საკვლევად IBM -ის კითხვებს ან მათ შემდგომ ვერსიებს იყენებდნენ. ხუთი კვლევის შედეგად მიღებული PDI მონაცემები მაღალ კორელაციაში აღმოჩნდა IBM-ის თავდაპირველ ქულებთან.[7] მეექვსე კვლევის რესპონდენტები მომხმარებლები იყვნენ, რომელთა შერჩევაც ძალაუფლებასთან ურთიერთობის კუთხით არ მომხდარა. მათ ძალიან განსხვავებული სამუშაოები ჰქონდათ, ან, სტუდენტებისა და დიასახლისების შემთხვევაში, საერთოდ არ იყვნენ დასაქმებული. შევისწავლეთ, შეიძლებოდა თუ არა ახალი ქულების მიხედვით IBM-ის ქულების შესწორება, მაგრამ ახალი მონაცემები ამ მიზნისათვის საკმარისი არ აღმოჩნდა.[8] ახალი პოპულაციები IBM-ის კვლევასავით ბევრ ქვეყანას არ მოიცავდა და ასეთი კარგად მორგებული შერჩევებიც არ არსებობდა. კორელაცია IBM-ის თავდაპირველ ქულებსა და სხვა მონაცემებს შორის (როგორიცაა მომხმარებლის მიერ შეძენილი პროდუქცია) დროთა განმავლობაში არ შესუსტებულა.[9] უნდა გვახსოვდეს, რომ კვლევა ქვეყნების კულტურებს შორის განსხვავებებს ზომავდა და არა აბსოლუტური გაგებით, თავად კულტურას. კულტურები შესაძლოა შეიცვალა, მაგრამ თუ ისინი ერთად შეიცვალა, ერთი და იმავე გლობალური ძალების ზემოქმედების შედეგად, მონაცემები ვალიდური რჩება.

პირველ თავში აღწერილი ბონდის *ღირებულებების ჩინური კითხვარი* 23 ქვეყნის სტუდენტს ჩაუტარდა. გამოკითხვის შედეგად *მორალური დისციპლინის* განზომილება გამოიკვეთა. ამ განზომილებაში ქვეყნები ისევე განლაგდა, როგორც IBM-ის ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებაში (სტატისტიკურად მორალური დისციპლინა სანდოდ კორელირებდა PDI ქულებთან).[10] იმ ქვეყნებში, რომლებსაც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი მონაცემები ჰქონდათ, სტუდენტებმა აღნიშნეს, რომ მათთვის შემდეგი დებულებებია მნიშვნელოვანი:

- ჰქონდეთ ცოტა სურვილი;
- იყვნენ ზომიერი და აირჩიონ შუალედური პოზიცია;
- იყვნენ განყენებულნი და სუფთა.

არათანასწორ საზოგადოებებში, სტუდენტების მსგავსად, ჩვეულებრივ ადამიანებს ჰგონიათ, რომ მათი მისწრაფებები არ უნდა გასცდეს თავიანთ რანგს. იმ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლებრივი დისტანციის დაბალი მონაცემები დაფიქსირდა, სტუდენტებმა აღნიშნეს, რომ მათთვის შემდეგი დებულებებია მნიშვნელოვანი:

- ადაპტურობა/მორგების უნარი;
- კეთილგონიერება (სიფრთხილე)

კიდევ უფრო ეგალიტარულ (თანაბარ) საზოგადოებებში, სადაც პრობლემები ძალაუფლებით ვერ გადაიჭრება, სტუდენტებმა მიზნის მისაღწევად მოქნილობის მნიშვნელობას გაუსვეს ხაზი.

ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები ქვეყნებში: სოციალური კლასი, განათლების დონე და სამუშაო.

საზოგადოების უთანასწორობა სხვადასხვა სოციალური კლასის არსებობით ვლინდება: მაღალი, საშუალო და დაბალი, ან სხვაგვარი დაყოფით (სხვადასხვა ქვეყანაში შესაძლოა სხვადასხვა დაყოფა იყოს). კლასები განსხვავდება იმის მიხედვით, რამდენად მიუწვდებათ ხელი და რამდენად შეუძლიათ ისარგებლონ საზოგადოების მიღწევებით, მაგალითად, განათლებით. უმაღლესი განათლება ინდივიდს, სულ მცირე, საშუალო კლასის წარმომადგენლად მაინც აქცევს. განათლება სასურველი სამუშაოს მიღების ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორია. ამგვარად, მრავალ საზოგადოებაში სოციალური კლასი, განათლება და სამუშაო ადგილი დაკავშირებულია. პირველ თავში სამივე ფაქტორი ჩვენი გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის წყაროდ დავასახელეთ: ჩვენს კულტურაში არსებობს კლასის, განათლებისა და სამუშაოს დონეები და ისინი ერთმანეთზე დამოკიდებულნი არიან.

2.1 ცხრილში მოყვანილი PDI-ს გამოსათვლელად საჭირო ინფორმაცია IBM-ში სხვადასხვა თანამდებობაზე მომუშავე თანამშრომლებისაგან აიკრიფა. მოგვარდა რესპონდენტები სხვადასხვა განათლების მქონე და განსხვავებული სოციალური კლასის წარმომადგენლები არიან. თუმცა შესწავლილი თანამდებობები ყოველ ქვეყანაში ერთი და იგივე იყო. ქვეყნებისა და რეგიონების შედარება მსგავსი პროფესიების მქონე ადამიანებზე უნდა ხდებოდეს. არ შეიძლება ესპანელი ინჟინრებისა და შვედი მდივნების შედარება. ყველა ფილიალში შედარებული თანამდებობები გაყიდვებისა და მომსახურების დეპარტამენტებიდან შეირჩა: აღმოჩნდა, რომ *ყველა* ქვეყანაში მხოლოდ ეს სამუშაო ადგილები არსებობს. IBM-ის პროდუქტის განვითარების ლაბორატორიები მხოლოდ 10 დიდ ფილიალში, ხოლო წარმოების ქარხანა მხოლოდ 13 დიდ ფილიალში იმყოფებოდა.

გაყიდვებისა და მომსახურების დარგში მომუშავე პერსონალს სასკოლო ან უმაღლესი განათლება ჰქონდა მიღებული. ამიტომ ისინი უმთავრესად საშუალო კლასის წევრებად მივიჩნიეთ. ამგვარად, 2.1 ცხრილში მოყვანილი PDI ქულები სხვადასხვა ქვეყანაში *საშუალო კლასის* განსხვავებებს გამოხატავს. საშუალო კლასის ღირებულებები უფრო მეტად ზემოქმედებს ქვეყნის ისეთ ინსტიტუტებზე, როგორიცაა მთავრობა და განათლების სისტემა, ვიდრე დაბალი კლასის ღირებულებები. ამის მიზეზი კი ის გახლავთ, რომ ინსტიტუტების მაკონტროლებელი ადამიანები, როგორც წესი, საშუალო კლასის წარმომადგენლები არიან. დაბალი კლასის წარმომადგენლებიც კი, მაგალითად, პროფკავშირების ლიდერები, სხვებთან შედარებით უკეთესად განათლებული ან თვით-განათლებული არიან და ამის გამო საშუალო კლასის ზოგიერთ ღირებულებას იზიარებენ. დაბალი კლასის მშობლებს ხშირად სურთ, რომ თავიანთი შვილები საშუალო კლასში მოხვდნენ.

იმ სამ დიდ ქვეყანაში (საფრანგეთი, გერმანია და დიდი ბრიტანეთი), რომელთა IBM-ის ფილიალებშიც ინდუსტრიული საქმიანობის ყველაზე დიდი სპექტრი იყო, PDI ქულები კორპორაციაში არსებული ყველა თანამდებობისთვის გამოითვალა. ამგვარად, იმ თანამდებობების მონაცემებიც შეგროვდა, რომლებსაც განათლების მხოლოდ დაბალი დონე ესაჭიროება და დაბალი, ანუ "მუშათა" კლასის წარმომადგენლები ასრულებდნენ.[11] საბოლოოდ, ამ სამ ქვეყანაში 38 სხვადასხვა პროფესია შეადარეს ერთმანეთს.

თანამდებობის მიხედვით PDI-ს ქულების დათვლა იმიტომ გახდა შესაძლებე-

ლი, რომ 53 ქვეყანასა და რეგიონში დასმული PDI-ს გამოსათვლელი სამი კითხვა კორელაციაში აღმოჩნდა 38 თანამდებობასთან. კითხვების კლასტერებად დაჯგუფება რესპონდენტების დაჯგუფებაზეა დამოკიდებული. კითხვები, რომლებიც ქვეყნის შემთხვევაში კლასტერებად ერთიანდება, იგივე კლასტერებად შეიძლება არ ჯგუფდებოდეს თანამდებობისთვის. გამონაკლისია მხოლოდ PDI-ს გამოსათვლელი სამი კითხვა, რომლებიც ინდექსს წარმოქმნიდა როგორც ქვეყნის, ასევე პროფესიის დონეზეც. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ PDI სხვადასხვა ქვეყანაში არსებულ სოციალურ უთანასწორობას იკვლევს. სოციალური სტატუსის განსხვავება, რომელიც სოციალურ უთანასწორობას იწვევს, სხვადასხვა პროფესიისა და თანამდებობის განმასხვავებელი კრიტერიუმიც გახლავთ. IBM-ის კვლევის სამი სხვა განზომილებიდან მხოლოდ მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებისათვის მოხერხდა ქვეყნის ინდექსის პროფესიებზე გამოყენება.

38 სამუშაო ადგილის შედარების შედეგები 2.2 ცხრილშია მოყვანილი. ცხრილიდან ჩანს, რომ ყველაზე დაბალი სტატუსის თანამდებობისა და განათლების დონისათვის (კვალიფიკაციის არმქონე ან მინიმალური კვალიფიკაციის მქონე მუშაკები) PDI მაჩვენებლები ყველაზე მაღალია, ხოლო ყველაზე მაღალი სტატუსის თანამდებობისა და განათლების დონისათვის (პროფესიული/კვალიფიციური თანამშრომლების – ინჟინრები და მეცნიერები, მენეჯერები) PDI მაჩვენებლები ყველაზე დაბალია. უკიდურეს თანამდებობებს შორის დაშორება 100 ქულას უდრიდა – ეს მასშტაბი 75 ქვეყნისა და რეგიონის ქულებს შორის დაშორებას ემთხვევა (2.1 ცხრილი; მაგრამ, ქვეყნებს შორის განსხვავებები ერთი და იმავე სამუშაოსა და განათლების მქონე ადამიანების შერჩევების კვლევით დადგინდა!)

შემდეგი საკითხია, რამდენად ძლიერია ყველა ქვეყანაში სხვადასხვა თანამდებობის მქონე მუშაკების ძალაუფლებრივ დისტანციას შორის განსხვავება. ამის დასადგენად ერთმანეთს შედარდა ძლიერ განსხვავებული სოციალური სტატუსის ოთხი თანამდებობა. აირჩა 11 ქვეყანა, რომელთაც მკვეთრად განსხვავებული ძალაუფლებრივი დისტანციის მაჩვენებლები ჰქონდათ. შეიქმნა ოთხი თანამდებობისა და თერთმეტი ქვეყნის ცხრილი, რომელზედაც 44 (4 X 11) PDI მაჩვენებელი იყო აღნიშნული. ამ ცხრილის მიხედვით თანამდებობებს შორის განსხვავება უფრო მაღალი იყო იმ ქვეყნებში, რომლებშიც PDI მაჩვენებლები დაბალია, და დაბალი იყო იმ ქვეყნებში, რომლებშიც PDI მაჩვენებლები მაღალია.[12]

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ ქვეყანაში საერთო PDI მაჩვენებელი მაღალი იყო (2.1 ცხრილი), ეს მაჩვენებელი ყველა თანამშრომლისათვის, მიუხედავად მათი თანამდებობისა, ერთნაირად მაღალი იყო. თუ ქვეყანაში საერთო PDI მაჩვენებელი დაბალი იყო (2.1 ცხრილი), ეს მაჩვენებელი დაბალი მხოლოდ საშუალო ან მაღალი სტატუსის ადამიანებისათვის იყო: დაბალი სტატუსის, ნაკლები განათლების მქონე მუშაკებს ძალაუფლებრივი დისტანციის თითქმის ისეთივე მაღალი მაჩვენებლები ჰქონდათ, როგორც მათ კოლეგებს მაღალი PDI-ს მქონე ქვეყნებიდან. მაღალი სტატუსის თანამშრომლების უთანასწორობის მაჩვენებლები ეროვნებაზეა დამოკიდებული, ხოლო დაბალი სტატუსის მქონე თანამშრომლებისა – ნაკლებად.[13]

2.2 ცხრილი ექვსი კატეგორიის სამუშაოს PDI მონაცემები (IBM-ის კვლევის მონაცემები დიდი ბრიტანეთიდან, საფრანგეთიდან და გერმანიიდან)

თანამდებობის კატეგორია	ამ კატეგორიაში თანამდებობების რაოდენობა	დიაპაზონი		
		მინიმუმი	მაქსიმუმი	საშუალო
არაკვალიფიციური და ნაწილობრივ კვალიფიციური მუშები	3	85	97	90
კლერკები და გაყიდვების სფეროს არაპროფესიონალი მუშაკები	8	57	84	71
სპეციალური განათლების მქონე მუშები და ტექნიკოსები	6	33	90	65
წინამდებარე კატეგორიების მენეჯერები	8	22	62	42
პროფესიონალი/ კვალიფიციური მუშაკები	5	-22*	36	22
პროფესიონალი მუშაკების მენეჯერები	8	-19*	21	8
სულ	38	-22*	97	47

*უარყოფითი მნიშვნელობები ცდება ქვეყნებისათვის დადგენილ 0 – 100 დიაპაზონს

ის, რომ დასავლურ ქვეყნებში ნაკლებად განათლებულ, დაბალი სტატუსის მქონე მუშაკებს მაღალი სტატუსის მქონე ადამიანებთან შედარებით "ავტორიტარული" ღირებულებები აქვთ, საკმაოდ ბევრ სოციოლოგს აქვს აღწერილი. ეს ავტორიტარული ღირებულებები არა მხოლოდ სამსახურში, არამედ ოჯახშიც ვლინდება. 1960 წელს აშშ-სა და იტალიაში ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ მუშათა კლასის მშობლები მეტ მორჩილებას მოითხოვდნენ თავიანთი შვილებისაგან, ვიდრე საშუალო კლასის მშობლები. ეს განსხვავება უფრო მაღალი იყო აშშ-ში. [14]

ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული საზომები: წიგნის თავების სტრუქტურა

ამ თავის შემდეგ ნაწილში განვიხილავთ ქვეყნებისათვის ძალაუფლებრივი დისტანციის ქულებს შორის განსხვავებას ოჯახის, სკოლის, სამუშაო ადგილის, სახელმწიფოსა და ქვეყანაში დომინანტური იდეების განსხვავების მიხედვით. მე-3-6 თავები სხვა განზომილებებს მოიცავს, მაგრამ მსგავსი სტრუქტურის იქნება. აღწერილი კავშირები სტატისტიკურ ანალიზს ეფუძნება, რომლის მეშვეობითაც IBM-ის განზომილების ქულების სხვა რაოდენობრივი კვლევების შედეგებთან კორელაცია მოხდა (როგორც პირველ თავში იყო აღწერილი). ასევე, გამოვიყენეთ თვისებრივი ინფორმაცია სხვადასხვა ქვეყნის ოჯახებზე, სკოლებზე, სამუშაო ადგილებზე და ა.შ. ამ წიგნში სტატისტიკური პროცედურები გამოტოვებულია; დაინტერესებულ მკითხველს შეუძლია *კულტურის შედეგების* წაკითხვა.

ქვეყნებს შორის განსხვავება ძალაუფლებრივ დისტანციაში: ოჯახური ფესვები

ადამიანების უმეტესობა ოჯახში იბადება. ყოველი ადამიანი დაბადებიდანვე იწყებს გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის ჩამოყალიბებას იმ უფროსების მოდელირების გზით, რომლებთანაც იზრდებიან.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის შემთხვევაში, მოსალოდნელია, რომ ბავშვებმა მშობლებს უნდა დაუჯერონ. ხანდახან ბავშვებს შორისაც არის იერარქია – უმცროსებმა უფროსებს უნდა დაუჯერონ. ბავშვის დამოუკიდებელი ქცევა წახალისებული არ არის. უფროსებისა და მშობლების *პატივისცემა* მთავარ ღირსებად არის მიჩნეული ამას; ბავშვები ხედავენ, რომ სხვებიც გამოხატავენ ასეთ პატივისცემას და მალე თავადაც ეჩვევიან. მშობლები და უფროსი შვილები უმცროს შვილებს განსაკუთრებული სითბოთი ეპყრობიან, განსაკუთრებით კი – ძალიან პატარა ბავშვებს. მათ უვლიან და არ ელიან, რომ პატარები დამოუკიდებლად დაიწყებენ აღმოჩენების გაკეთებას. მშობლებისა და უფროსების პატივისცემა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში რჩება: მშობლის ავტორიტეტი ინდივიდის ცხოვრებაში მშობლების სიცოცხლის განმავლობაში გრძელდება. მშობლებსა და ბებია-ბაბუებს ყურს უგდებენ იმის შემდეგაც კი, როდესაც შვილები საკუთარ ცხოვრებას თავად აკონტროლებენ. ნებისმიერ ადამიანურ კონტაქტში არსებობს უფროსებზე დამოკიდებულების პატერნი და ადამიანების გონებრივ პროგრამულ უზრუნველყოფაში ჩადებულია ამ დამოკიდებულების ძლიერი *მოთხოვნილება*. როდესაც უფროსები მოხუცდებიან ან დაუძლურდებიან, მოსალოდნელია, რომ შვილები მათ ფინანსურად და პრაქტიკულად დაეხმარებიან. ბებია-ბაბუები ხშირად ცხოვრობენ თავიანთი შვილების ოჯახთან ერთად.

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში შვილები მეტ-ნაკლებად თანასწორად აღიქმებიან, იმ მომენტიდან, როგორც კი მათ მოქმედება შეუძლიათ. ამის დანახვა ბავშვის ბანაობის დროსაც შეიძლება.[15] მშობლების მიზანია ბავშვს საშუალება მისცენ, რაც შეიძლება მალე დაიწყოს საკუთარი საქმეების მართვა. ბავშვს ხელს უწყობენ იმაში, რომ აქტიურად გამოსცადოს საკუთარი თავი; ბავშვს უფლებას აძლევენ შეეწინააღმდეგოს მშობლებს, ის ადრე სწავლობს სიტყვას "არა". სხვების მიმართ ქცევა არ არის დამოკიდებული მათ ასაკზე ან სტატუსზე; ფორმალური პატივისცემა იშვიათად გამოიხატება. ასეთ საზოგადოებაში არსე-

ბული ოჯახური ურთიერთობა სხვა საზოგადოების წევრებს არაინტენსიურად მიაჩნიათ. როდესაც ბავშვები იზრდებიან, მშობლებს მეგობრებად ან, სულ მცირე, თანასწორებად მაინც აღიქვამენ და ზრდასრული ადამიანი არასდროს სთხოვს მშობელს ნებართვას, ან თუნდაც რჩევას, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების წინ. იდეალურ ოჯახში ზრდასრული წევრები ერთნაირად დამოუკიდებელნი არიან. *დამოუკიდებლობის* მოთხოვნილება ზრდასრულების გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემადგენელია. მშობლებმა თავად უნდა მოუარონ საკუთარ თავს, როდესაც ისინი დაუძლურდებიან ან დაბერდებიან; ისინი შვილების დახმარებას და მათთან ცხოვრებას არ უნდა ელოდებოდნენ.

წინა აბზაცებში აღწერილი სიტუაცია სპეციალურად არის პოლარიზებული. რეალურად არსებული სიტუაცია, ალბათ, ძალაუფლებრივი დისტანციის კონტინუუმის ორ უკიდურესობას შორის მოთავსდება. ჩვენ დავინახეთ, რომ მშობლების სოციალური კლასი და განათლების დონე, განსაკუთრებით კი მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში, მნიშვნელოვანი ასპექტია ამ საკითხში. ოჯახებმა შეიძლება საზოგადოებისაგან განსხვავებული ოჯახური კულტურა გაითავისონ და მშობლებისა და შვილების პიროვნული მახასიათებლები შეიძლება არატიპურ ქცევაში გამოვლინდეს. მიუხედავად ამისა, ეს ორი უკიდურესი სიტუაცია გამოხატავს იმ კონტინუუმის პოლუსებს, რომელზეც განლაგდება ადამიანთა უთანასწორობის დილემის გადაჭრის განსხვავებული მიდგომები ოჯახებში.

ოჯახი სოციალური გონებრივი დაპროგრამების პირველი წყაროა, მისი გავლენა ძლიერია და ამ სტადიაზე შემუშავებული პროგრამების შეცვლა ძალიან ძნელია. ფსიქიატრებსა და ფსიქოანალიტიკოსებს ესმით ინდივიდის ოჯახური ისტორიის მნიშვნელობა, მაგრამ ყოველთვის არ ითვალისწინებენ ოჯახის კულტურულ კონტექსტს. ფსიქიატრიის ამოცანაა დაეხმაროს იმ ინდივიდებს, რომელთა ქცევა საზოგადოებრივ ნორმაში არ ჯდება. ამ წიგნში აღწერილია, როგორ განსხვავდება სხვადასხვა საზოგადოების ნორმები. განსხვავებული ნორმების არსებობა კი იმას ნიშნავს, რომ სხვა საზოგადოების ან იმავე საზოგადოების სხვა სექტორის წარმომადგენლის მიერ გაწეული ფსიქიატრიული დახმარება სარისკო საქმეა. ამ დროს აუცილებელია დამხმარემ იცოდეს საკუთარი კულტურული განსხვავებები და გააცნობიეროს კლიენტისადმი მიკერძოებული დამოკიდებულება.[16]

ძალაუფლებრივი დისტანცია სკოლაში

თანამედროვე საზოგადოებათა უმეტესობაში ბავშვები სკოლაში დადიან, რამდენიმე წლით მაინც. უფრო შეძლებულ საზოგადოებებში სკოლაში სიარულის პერიოდი შეიძლება 20 წელიწადზე მეტ ხანს გაგრძელდეს. სკოლაში ხდება ბავშვის გონებრივი დაპროგრამების შემდგომი განვითარება. მასწავლებლები და კლასელები იმ ღირებულებებს ამტკიცებენ, რომლებიც მოცემულ საზოგადოებაში მნიშვნელოვნად ითვლება. რამდენად ძალუძს განათლების სისტემას საზოგადოების შეცვლა, უპასუხო კითხვად რჩება. შეუძლია სკოლას ახალი ღირებულების შექმნა, თუ ის მხოლოდ იმ ღირებულებებს განამტკიცებს, რომლებიც მოცემულ საზოგადოებაში ისედაც არსებობს? სხვადასხვა საზოგადოებაში არსებული სკოლების შედარებისას, განსხვავებების პატერნი ოჯახებში არსებულ განსხვავებებს დაემთხვა. მშობელი-ბავშვის როლური წყვილი იცვლება მასწავლებელი-ბავშვის

როლური წყვილით, მაგრამ ელემენტარული ღირებულებები და ქცევები ერთი სფეროდან მეორეში გადადის. და, რა თქმა უნდა, სკოლის ასაკის ბავშვების უმეტესობა დროის უდიდეს ნაწილს ოჯახში ატარებს.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ბავშვსა და მშობელს შორის არსებული უთანასწორო ურთიერთობა მასწავლებლისა და მოსწავლის ურთიერთობაშიც გრძელდება. ამით კმაყოფილდება მოსწავლის გონებაში კარგად დამკვიდრებული სხვაზე დამოკიდებულების მოთხოვნილება. მასწავლებლებს პატივს სცემენ (უფროსებს მეტად, ვიდრე ახალგაზრდებს); მოსწავლეები მასწავლებლის დანახვაზე შეიძლება ადგნენ. განათლების პროცესი მასწავლებელზე არის ცენტრირებული. მასწავლებელი განსაზღვრავს მოსწავლის მიერ გასავლელ ინტელექტუალურ გზებს. საკლასო ოთახში მკაცრი დისციპლინაა მოსალოდნელი და ნებისმიერ კომუნიკაციას მასწავლებელი იწყებს. კლასში მოსწავლეები მხოლოდ მაშინ საუბრობენ, როდესაც ამის უფლებას მისცემენ; მასწავლებელს საჯაროდ არ აკრიტიკებენ ან ეწინააღმდეგებიან და სკოლის გარეთაც პატივისცემით ეპყრობიან. როდესაც ბავშვი დაუშვებლად იქცევა, მასწავლებელი მშობელს მოუხმობს და მოელის, რომ მშობელი დაეხმარება დისციპლინის აღდგენაში. განათლების პროცესი ძალზე პიროვნული ხდება, განსაკუთრებით კი უნივერსიტეტში. რთულ საგნებში გადაცემული ცოდნა ზოგად, უპიროვნო „ჭეშმარიტებად“ კი არ აღიქმება, არამედ მასწავლებლის პირად სიბრძნედ. მასწავლებელი გურუს წარმოადგენს. ეს ტერმინი სანსკრიტიდან მოდის და „მნიშვნელოვანს“ ან „პატივსაცემს“ ნიშნავს. ინდოეთსა და ინდონეზიაში მასწავლებელს სწორედ ასე მიმართავენ. ფრანგული ტერმინია „maitre a penser“, რაც „აზროვნების მასწავლებელს“ ნიშნავს. ასეთ სისტემაში ინდივიდის სწავლის ხარისხი ძალიან არის დამოკიდებული მასწავლებლის მონდომებაზე.

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყანაში მასწავლებელი მოსწავლეს ექცევა, როგორც თანასწორს და მოსწავლისგანაც მსგავს დამოკიდებულებას ელის. ახალგაზრდა მასწავლებლები უფრო თანასწორნი არიან და ისინი მოხუცებზე მეტად მოსწონთ. განათლების პროცესი სტუდენტზე არის ცენტრირებული და აქცენტი მოსწავლის ინიციატივაზე კეთდება. მოსალოდნელია, რომ მოსწავლემ თავისი ინტელექტუალური გზა თავად დაისახოს. მოსწავლეებს შეუძლიათ დაუკითხავად ჩაერთონ მასწავლებლის საუბარში და შეკითხვები დასვან, როდესაც რაიმე არ ესმით. ისინი კამათობენ მასწავლებლებთან, გამოხატავენ კრიტიკასა და უთანხმოებას, ხოლო სკოლის გარეთ მასწავლებლისადმი განსაკუთრებულ პატივისცემას არ გამოხატავენ. როდესაც ბავშვი დაუშვებლად იქცევა, მშობელი ხშირად დგება ბავშვის მხარეს მასწავლებლის წინააღმდეგ. განათლების პროცესი ძალიან უპიროვნოა; მოსწავლეებს გადაეცემათ გარკვეული მასწავლებლისაგან დამოუკიდებლად არსებული „ჭეშმარიტება“ და „ფაქტები“. ამ სისტემაში ეფექტური განათლება დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შედგა მოსწავლესა და მასწავლებელს შორის წარმატებული ორმხრივი ურთიერთობა. მთლიანი სისტემა მოსწავლის დამოუკიდებლობის კარგად განვითარებულ მოთხოვნილებას ეფუძნება; განათლების მიღების დონეს დიდად განსაზღვრავს მოსწავლის მონდომება.

ამ თავის დასაწყისში ითქვა, რომ ძალაუფლებრივი დისტანციის ქულები ნაკლები იყო ისეთი სამუშაოსათვის, რომელიც უმაღლეს განათლებას მოითხოვს, ყოველ შემთხვევაში, ისეთ ქვეყნებში მაინც, რომლებსაც ძალაუფლებრივი

დისტანციის დაბალი მაჩვენებელი აქვთ. ეს ნიშნავს, რომ ასეთ ქვეყნებში განათლებაში წინ წაწევის დროს, მოსწავლეები უფრო და უფრო თავისუფალნი ხდებიან მასწავლებლისაგან და მათი სხვაზე დამოკიდებულების მოთხოვნილება კლებულობს. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში კი მოსწავლეები მასწავლებელზე დამოკიდებულნი რჩებიან უმაღლესი განათლების დროსაც კი.

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნები განათლების ბიუჯეტის დიდ ნაწილს ყველასათვის ხელმისაწვდომი საშუალო განათლების განვითარებაზე ხარჯავენ. ამით საზოგადოების საშუალო კლასი იქმნება და იზრდება. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნები უნივერსიტეტებზე მეტ ფულს ხარჯავენ, ვიდრე საშუალო სკოლებზე. ეს კი საზოგადოებაში ელიტასა და გაუნათლებელ ადამიანებს შორის პოლარიზაციის შენარჩუნებას უწყობს ხელს.

სკოლაში ფიზიკური დასჯის მეთოდები (ყოველ შემთხვევაში, პრეპუბერტატის ასაკის ბავშვებში) დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფრო მისაღებია, ვიდრე მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში. ის ხაზს უსვამს მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის არსებულ უთანასწორო მდგომარეობას და ხშირად ბავშვის ხასიათის ჩამოყალიბებისათვის სასარგებლოდ ითვლება. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყანაში ასეთი მოპყრობა ბავშვზე ძალადობად არის მიჩნეული და შეიძლება მშობლების პოლიციაში მისვლის მიზეზი აღმოჩნდეს. არსებობს გამონაკლისიც, რაც მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებასთან არის დაკავშირებული და მე-4 თავშია აღწერილი. ზოგიერთ მასკულინურ, მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის კულტურაში, მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში, ყველა არ ეწინააღმდეგება სკოლაში ფიზიკურ დასჯას.

როგორც ოჯახების შემთხვევაში, აქაც რეალობა ამ ორ უკიდურესობას შორისაა. მნიშვნელოვანი ფაქტორია მოსწავლის შესაძლებლობაც: ნაკლებად ნიჭიერი ან შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვი მოცემულ კულტურაში მოსალოდნელ დამოუკიდებლობას ვერ მიაღწევს და მას დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციისათვის დამახასიათებელი მიდგომით მოეკიდებიან. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნების მუშათა კლასის ოჯახებში დაბადებული ნიჭიერი ბავშვები დაჩაგრულები აღმოჩნდებიან ისეთ უნივერსიტეტებში, რომლებსაც მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მიდგომა ახასიათებთ: როგორც წინა ნაწილში აღვნიშნეთ, მუშათა კლასის ოჯახები ხშირად დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის სუბკულტურას წარმოქმნიან. 2.3 ცხრილში შეჯამებულია მცირე და დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოების აქამდე განხილული მთავარი განსხვავებები.

ძალაუფლებრივი დისტანცია სამსახურში

ოჯახსა და სკოლაში სწავლებისა და გამოცდილების მიღების შემდეგ ახალგაზრდების უმრავლესობა მუშაობას იწყებს. მშობელი-ბავშვისა და მასწავლებელი-მოსწავლის როლურ წყვილებს ახლა უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომლის როლური წყვილი ემატება და არავის უნდა გაუკვირდეს, რომ ჩვენი გონებრივი დაპროგრამების ისეთი შემადგენელი, როგორიც არის მშობლებისადმი (განსაკუთრებით კი მამისადმი) არსებული დამოკიდებულება, სამსახურის უფროსზე გადადის.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფროსი და თანამშრომლები

ერთმანეთს ეგზისტენციურად არათანაბრად მიიჩნევენ; იერარქიული სისტემა ეგზისტენციურ უთანასწორობაზეა აგებული. ორგანიზაციები რაც შეიძლება მეტ ძალაუფლებას რაც შეიძლება ნაკლები ადამიანის ხელში ათავსებენ. დაქვემდებარებული თანამშრომლები ელოდებიან, რომ მიუთითონ, რა გააკეთონ. დიდი რაოდენობით ზედამხედველი პერსონალი იერარქიულ კიბეზე თავსდება და ერთმანეთს ანგარიშს აბარებს. ორგანიზაციის მაღალ და დაბალ საფეხურებზე მომუშავე ადამიანების ხელფასი დიდად განსხვავდება. მუშები შედარებით გაუნათლებელნი არიან და ხელით შესრულებულ სამუშაოს ნაკლები სტატუსი აქვს, ვიდრე საოფისე სამუშაოს. უფროსებს პრივილეგიები აქვთ (სიტყვასიტყვით, „საკუთარი კანონები“) და კონტაქტები უფროსებსა და დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის მხოლოდ უფროსების ინიციატივით ხდება. დაქვემდებარებული თანამშრომლის თვალთახედვით, ყველაზე მისაღები და პატივსაცემი უფროსი კეთილი ავტოკრატი, ან „კარგი მამაა“. „ცუდ მამებთან“ მიღებული გამოცდილების შედეგად მათ შეიძლება უფროსის ავტორიტეტი იდეურად მთლიანად უარყონ, მაგრამ პრაქტიკაში დაემორჩილონ.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ორგანიზაციებში დაქვემდებარებულ პერსონალსა და უფროსებს შორის ხშირად ემოციურად დატვირთული ურთიერთობაა. ფილიპ დირიბარნი მართვის საერთაშორისო საჯარო კვლევით ცენტრს უძღვება საფრანგეთში. მისმა კვლევითმა გუნდმა ბევრი მუშაობის შედეგად შეადარა ერთი და იმავე მრავალეროვნული კომპანიის წარმოების ქარხანა საფრანგეთში (PDI 68), აშშ-სა (PDI 40) და ნიდერლანდებში (PDI 38). პროექტის ანგარიშში დირიბარნი წერს:

საფრანგეთში არსებული იერარქიული ურთიერთობების ემოციური ხასიათი მაინტრიგებელია. უფროსებისადმი განცდილი გრძნობების დიდი მრავალფეროვნება არსებობს: ისინი შეიძლება ერთნაირი ინტენსივობით სძულდეთ ან უყვარდეთ. ეს უნივერსალური სიტუაცია არ არის: ის ვერ აღმოვაჩინეთ ნიდერლანდებსა და აშშ-ში.[17]

ეს ციტატა მხარს უჭერს იმ მოსაზრებას, რომ საფრანგეთში უფროსებს პოლარიზებულად აღიქვამენ, მათზე დამოკიდებულნი ან ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. ეს დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებისათვის არის დამახასიათებელი.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფროსის ავტორიტეტს სტატუსის ხილული ნიშნები განამტკიცებს; შესაძლებელია, დაქვემდებარებულ მუშაკს ეამაყებოდეს და მეზობელთანაც ტრაბახობდეს, რომ *თავისი* უფროსის მანქანა მეზობლის უფროსის მანქანაზე დიდია. ასაკით უფროს ხელმძღვანელებს უფრო მეტად სცემენ პატივს, ვიდრე ახალგაზრდებს. უფროსის მიერ ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების მსხვერპლი ცუდ იღბალს უჩივის; ასეთი სიტუაციის წინააღმდეგ გამოსვლა შესაძლებელად არ მიაჩნიათ. თუ სიტუაცია ძალიან გამწვავდა, მაშინ ადამიანები გაერთიანებულად იწყებენ ძალადობრივ გამოსვლას. აშშ-ში გამოგონილი ლიდერობის მეთოდების პაკეტები (როგორიცაა, მაგალითად, მენეჯმენტის მიზნები, MBO)[18] ეფექტური არ არის. ასეთი მეთოდები უფროსსა და დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის მოლაპარაკებას გულისხმობს, რაც არც ერთი მხარისათვის არაა მისაღები.

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფროსები და თანამშრომლები ერთმანეთის თანასწორად განიხილება; იერარქიული სისტემა უბრალოდ

მოსახერხებელი როლური უთანასწორობაა; როლების გამოცვლა შეიძლება, ამიტომ ვინც დღეს ჩემი ხელქვეითია, ხვალ შეიძლება ჩემი უფროსი გახდეს. ორგანიზაციები დეცენტრალიზებულია, იერარქიის პირამიდები – დაბალი, ხოლო ზედამხედველი პერსონალი – შეზღუდული რაოდენობის; ხელფასებში შედარებით მცირე სხვაობაა; მუშები მნიშვნელოვან უნარებს ფლობენ და ხელის სამუშაო, რომელიც მრავალგვარ უნარ-ჩვევას მოითხოვს, ისეთ საოფისე სამუშაოზე მეტად ფასობს, რომელიც ნაკლებ ცოდნას მოითხოვს, მაღალ საფეხურზე მდგომი თანამშრომლების პრივილეგიები მისასალმებელი არ არის; ყველა უნდა სარგებლობდეს მანქანების ერთი და იმავე სადგომით, საპირფარეშოთი და კაფეთი. უფროსები დაქვემდებარებული თანამშრომლებისათვის ხელმისაწვდომნი უნდა იყვნენ და იდეალური უფროსი შემოქმედებითი (და ამიტომ, პატივცემული) დემოკრატია. თანამშრომლები მოელიან, რომ მათი საქმიანობის შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანის წინ უფროსი მათ მოეთათბირება, თუმცა ისიც იციან, რომ საბოლოო სიტყვა უფროსს ეკუთვნის.

სტატუსის სიმბოლოები საეჭვოდ ითვლება და მოსალოდნელია, რომ მეზობელი უარყოფითად მიიჩნევს იმას, რომ მისი უფროსი კომპანიის ფულს ძვირადღირებულ მანქანაზე ხარჯავს. ახალგაზრდა უფროსები ზოგადად უფრო მოსწონთ, ვიდრე უფრო ხანშიშესულები. ორგანიზაციებს ევალებათ გაითვალისწინონ თანამშრომლების განცხადებები უფროსის მიერ ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების შესახებ და ჰქონდეთ ამასთან გამკლავების სტრუქტურიზებული გზები. შესაძლოა აქ გამოდგეს ლიდერობის ზოგიერთი მეთოდი, მაგალითად, MBO, თუ მენეჯმენტი საკმარის ყურადღებას დაუთმობს ამ საკითხებს.

დიდი ბრიტანეთის სასექსის უნივერსიტეტის მეცნიერმა პიტერ სმითმა, 1990-იან წლებში, კოლეგების დახმარებით, 47 ქვეყნის 7.000-ზე მეტი მენეჯერისაგან მოიძია ინფორმაცია. მას აინტერესებდა, როგორ უმკლავდებიან მენეჯერები რვა ისეთ მდგომარეობას, რომელიც ნებისმიერ ორგანიზაციაში წარმოიქმნება (მაგალითად, „როდესაც თქვენს განყოფილებაში არსებულ მოწყობილობას ან ტექნიკას გამოცვლა სჭირდება“). ყოველი მოვლენისათვის პრობლემის გადაჭრის შესაბამისი წყაროები იყო ჩამოთვლილი, მენეჯერებს უნდა ეჩვენებინათ, რომელ წყაროს ენდობოდნენ უფრო მეტად (მაგალითად, „ფორმალური წესები და პროცედურები“). სმითმა დაითვალა *ვერტიკალურობის ინდექსი* 47 ქვეყნისათვის. მან გააერთიანა უფროსისა და ფორმალური წესების ნდობა და დაუპირისპირა ის საკუთარი გამოცდილებისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების ნდობას. *ვერტიკალურობის ინდექსი* მაღალ კორელაციაში აღმოჩნდა PDI ქულებთან: დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში შერჩევაში მოხვედრილმა მენეჯერებმა განაცხადეს, რომ უფრო ენდობოდნენ უფროსებსა და ფორმალურ წესებს, ვიდრე თავიანთ გამოცდილებასა და დაქვემდებარებულ პერსონალს.[19]

2.3 ცხრილი. დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოებების მთავარი განსხვავებები: ზოგადი ნორმა, ოჯახი და სკოლა

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია	დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია
ადამიანებს შორის უთანასწორობა უნდა შემცირდეს.	ადამინებს შორის უთანასწორობა მოსალოდნელი და სასურველია.
სოციალურ ურთიერთობებს სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ.	სტატუსი თავშეკავებით უნდა დაბალანსდეს.
მეტი და ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანებს შორის უნდა იყოს, და გარკვეული დონით, არის კიდეც ურთიერთდამოკიდებულება.	ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანები სხვებზე დამოკიდებულნი უნდა იყვნენ; არსებობს პოლარიზებული მდგომარეობა დამოკიდებულებასა და ურთიერთდამოკიდებულებას შორის.
მშობლები შვილებს ექცევიან, როგორც თანასწორებს.	მშობლები შვილებს მორჩილებას ასწავლიან.
შვილები არ მონაწილეობენ მოხუცი მშობლების მოვლაში.	შვილები მოხუც მშობლებს უვლიან.
შვილები მშობლებსა და უფროსებს თანასწორებივით ექცევიან.	უფროსებისა და მშობლების პატივისცემა სიცოცხლის განმავლობაში გრძელდება და დასაფასებელი თვისებაა.
მოსწავლეები მასწავლებელს თანასწორივით ექცევიან.	მოსწავლეები მასწავლებელს პატივს სცემენ კლასის გარეთაც კი.
საკლასო ოთახში მასწავლებელი ბავშვებისგან მოელის ინიციატივის გამოჩენას.	საკლასო ოთახში ინიციატივას მასწავლებელი იჩენს.
მასწავლებელი ექსპერტია, რომელიც უპიროვნო ჭეშმარიტებას გადმოსცემს.	მასწავლებელი გურუა, რომელიც პიროვნულ სიბრძნეს გადმოსცემს.
სწავლის ხარისხი ორმხრივ კომუნიკაციასა და მოსწავლის მონდომებაზეა დამოკიდებული.	სწავლის ხარისხი მასწავლებლის მონდომებაზეა დამოკიდებული
ნაკლებად განათლებულ ადამიანებს მეტად განათლებულ ადამიანებზე უფრო ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ.	როგორც ნაკლებად, ასევე მეტად განათლებულ ადამიანებს ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ.
განათლების პოლიტიკა საშუალო სკოლებზეა მიმართული.	განათლების პოლიტიკა უნივერსიტეტზეა მიმართული.

ამ ნაწილში უკიდურესი სიტუაციები აღვწერეთ დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნების ორგანიზაციების ეფექტიანობის სისტემატური სხვაობის შესახებ კვლევის მონაცემები არ არსებობს. სხვადასხვა ამოცანის გადაწყვეტაში სხვადასხვა ტიპის კულტურაა წარმატებული: მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის კულტურები წარმატებულია ისეთ ამოცანებში, რომლებიც თანამშ-

რომლებისაგან ინიციატივის გამოჩენას მოითხოვს, ხოლო დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის კულტურები – ამოცანებში, რომლებიც დისციპლინას მოითხოვს. მენეჯმენტის მთავარი საზრუნავი ადგილობრივი კულტურის ძლიერი მხარეების გამოყენება უნდა იყოს.

სამუშაო სიტუაციების უმეტესობა მათ შორის აღმოჩნდება და როგორც მცირე, ისე დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ელემენტებს მოიცავს. მართვის თეორიებში იშვიათად განიხილავენ კულტურით განპირობებულ განსხვავებულ მოდელებს. მე-7 თავი დაუბრუნდება ამ საკითხს და აღწერს, როგორ აირეკლება ავტორების განსხვავებული ეროვნება მართვისა და ორგანიზაციის თეორიებში.

2.4 ცხრილში შეჯამებულია მცირე და დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებს შორის არსებული მთავარი განსხვავებები სამსახურის ჭრილში.

2.4 ცხრილი: დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: სამსახური

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია	დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია
იერარქია ორგანიზაციაში არათანაბარ როლებს გულისხმობს, რომლებიც სიმარტივისათვის შემოიღეს.	იერარქია ორგანიზაციაში მაღალ და დაბალ დონეს შორის არსებულ ეგზისტენციურ უთანასწორობას ირეკლავს.
პოპულარულია დეცენტრალიაზაცია.	პოპულარულია ცენტრალიაზაცია.
ნაკლები ზედამხედველი პერსონალია.	მეტი ზედამხედველი პერსონალია.
ორგანიზაციული კიბის ზედა და ქვედა საფეხურს შორის ხელფასში მცირე განსხვავებაა.	ორგანიზაციული კიბის ზედა და ქვედა საფეხურს შორის ხელფასში დიდი განსხვავებაა.
მენეჯერები საკუთარ და თანამშრომლების გამოცდილებას ეყრდნობიან.	მენეჯერები უფროსებსა და ფორმალურ წესებს ეყრდნობიან.
დაქვემდებარებული თანამშრომლები მოელიან, რომ მათთან მოითათბირებენ.	დაქვემდებარებული თანამშრომლები მოელიან, რომ მიუთითებენ, რა გააკეთონ.
იდეალური უფროსი შემოქმედებითი დემოკრატია.	იდეალური უფროსი კეთილი ავტოკრატი და „კარგი მამაა“.
უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობა პრაგმატულია.	უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობა ემოციურია.
სტატუსის სიმბოლოები და პრივილეგიები მიუღებელია.	სტატუსის სიმბოლოები და პრივილეგიები მისაღები და პოპულარულია.
მანუალურ და საოფისე სამუშაოებს თანაბარი სტატუსი აქვს.	საოფისე (თეთრი საყელოს სამუშაო) უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება, ვიდრე ხელის (ლურჯი საყელოს სამუშაო).

ძალაუფლებრივი დისტანცია და სახელმწიფო

ამ თავის წინა ნაწილებში განხილული იყო ძალაუფლებრივი დისტანციის გავლენა ისეთ როლურ წყვილებზე, როგორიცაა მშობელი-ბავშვი, მასწავლებელი-მოსწავლე და უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომელი; თვალსაჩინოა, რომ ასეთივე ეფექტია მოსალოდნელი მმართველ-მოქალაქეს შორისაც. ის, ვინც მსოფლიოს ახალ ამბებს ზერელედ მაინც ადევნებს თვალყურს, იმთავითვე მიხვდება, რომ ზოგიერთ ქვეყანაში მმართველებსა და მოქალაქეებს შორის არსებული განსხვავებები სხვა ქვეყნებისაგან განსხვავებულად ხორციელდება. ზედაპირზე არ ჩანს, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია გავიგოთ, რომ ქვეყანაში ძალაუფლების გამოყენება დამოკიდებულია იმ რწმენებზე, რომლებიც მოსახლეობის უმეტესობას გააჩნია. ეს რწმენები ეხება მმართველი ადამიანების მისაღებ ქცევას.

43 საზოგადოების მონაცემების ანალიზის შემდეგ (რომლებიც ღირებულებების მსოფლიო კითხვარის მეშვეობით დადგინდა, იხ.თავი 1), ამერიკელმა მეცნიერმა რონალდ ინგლჰარტმა ქვეყნები ორ განზომილებად დაყო: *სეკულარულ-რაციონალურ* და *ტრადიციულ-ავტორიტარულად.* კორელაციური ანალიზის მეშვეობით გამოირკვა, რომ ეს განზომილება ახლოს დგას ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებასთან. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის საზოგადოებაში მმართველობა ტრადიციული, ხანდახან რელიგიურიც კი არის. ძალაუფლება საზოგადოების ზოგად ფაქტად აღიქმება, რომელიც წინ უსწრებს არჩევანს კეთილსა და ბოროტს შორის. მის ლეგიტიმურობას მნიშვნელობა არა აქვს. სიმართლე ძალის მხარესაა. ეს მნიშვნელოვანი გამონათქვამია, რომელიც ასეთი ფორმით იშვიათად გვხვდება, მაგრამ ძალაუფლების მქონე და ჩვეულებრივი ხალხის ქცევაში აირეკლება. გამოუთქმელი კონსესუსია, რომ ამ სამყაროში უთანასწორობის წესრიგი უნდა არსებობდეს და ყველას უნდა ჰქონდეს საკუთარი ადგილი. ასეთი წესრიგი აკმაყოფილებს სხვაზე დამოკიდებულების მოთხოვნილებას და როგორც მმართველ, ისე ჩვეულებრივ ხალხს დაცულობის განცდას უჩენს.

ამ თავის დასაწყისში აღვნიშნეთ, რომ ზოგიერთ საზოგადოებაში არის ტენდენცია ადამიანები ძალაუფლების, სიმდიდრისა და სტატუსის მიხედვით მოათავსონ შესაბამის პოზიციებზე. ასეთ კულტურებში ძალაუფლების მქონე ადამიანებს პრივილეგიები ეკუთვნით და ეს პრივილეგიები მათ თავიანთი სიმდიდრის გასაზრდელად უნდა გამოიყენონ. მათი სტატუსი საზრდოობს სიმბოლური ქცევით, რომლის მეშვეობითაც ისინი რაც შეიძლება ძლიერად გამოიყურებიან. ძალაუფლების მთავარი წყარო ადამიანის ოჯახი და მეგობრები, ქარიზმა და/ან ძალის გამოყენების უნარია; ამით აიხსნება მილიტარისტული დიქტატურის სიხშირე ძალაუფლებრივი დისტანციის სკალის ამ ნახევარში. მოსალოდნელია ძალაუფლების მქონე ადამიანთან დაკავშირებული სკანდალები, თუმცა ამ სკანდალებს მიჩქმალავენ. თუ რაიმე დაშავდა, პასუხს იერარქიის ქვედა საფეხურზე მდგომი ადამიანები აგებენ. თუ საქმე ძალიან ცუდად წავიდა, სისტემის შეცვლა რევოლუციის გზით ხდება. წარმატების შემთხვევაში, რევოლუციების უმეტესობა მაინც წარუმატებელია, რადგან ძალაუფლების ახალი მფლობელები, ცოტა ხნის შემდეგ, თავიანთი წინამორბედების ქცევებს იმეორებენ. ამის საწინდარი კი საზოგადოების უთანასწორო ღირებულებებია. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ადამიანები იშვიათად კითხულობენ გაზეთებს (მაგრამ ნდობას გამოხატავენ იმ გაზეთების მიმართ, რომლებსაც კითხულობენ) და პოლიტიკაზე იშვიათად მსჯელობენ: პოლიტიკური უთანხმოება ხშირად ძალადობაში გადადის.

სისტემა ხშირად მხოლოდ ერთი პოლიტიკური პარტიის არსებობას უშვებს; თუ მეტი პარტიაა დაშვებული, როგორც წესი, არჩევნებში ერთი და იგივე პარტია იმარჯვებს. თუ მაინც დაშვებულია, პოლიტიკური სპექტრი უკიდურესად მემარჯვენე ან მემარცხენეა, სუსტი ცენტრალური პოზიციით. ეს ადრე განხილული დამოკიდებულებისა და ურთიერთდამოკიდებულების პოლიტიკური ანარეკლია. ასეთ ქვეყნებში შემოსავალი არათანაბრად არის განაწილებული, ცოტაა ძალიან მდიდარი ადამიანი და ბევრია ძალიან ღარიბი ადამიანი. გარდა ამისა, გადასახადები მდიდრებს იცავს და ამიტომ გადასახადების გადახდის შემდეგ შემოსავალი კიდევ უფრო არათანაბარი ხდება. პროფკავშირულ გაერთიანებებს სახელმწიფო აკონტროლებს; თუ ეს ასე არ ხდება, გაერთიანება იდეოლოგიზებული და პოლიტიკაში ჩართულია.

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნების მმართველობას ინგლჰარტმა სეკულარულ-რაციონალური უწოდა: ის პრაქტიკულ და არატრადიციულ მსოფლმხედველობაზეა აგებული. ასეთ საზოგადოებაში გავრცელებულია აზრი, რომ რელიგია და სახელმწიფო ერთმანეთისაგან გამოყოფილი უნდა იყოს. ძალაუფლების გამოყენება კანონის მიხედვით უნდა ხდებოდეს და კეთილისა და ბოროტის განსჯას ექვემდებარებოდეს. უთანასწორო საზოგადოება ზოგადად არასასურველად მიიჩნევა; მიუხედავად იმისა, რომ მას თავიდან ვერ ავიცილებთ, უთანასწოროობა პოლიტიკური ხერხების გამოყენებით უნდა შემცირდეს. კანონი უნდა იყოს გარანტი, რომ სტატუსის მიუხედავად, ყველას თანასწორი უფლებები გააჩნია. ძალაუფლება, სტატუსი და სიმდიდრე ერთდროულად არ უნდა არსებობდეს, კარგიც კი არის, როდესაც ისინი ერთი ადამიანის ხელში არაა. მმართველების სტატუსის სიმბოლოები საეჭვოა და თავიანთი არაფორმალური სტატუსის გასამყარებლად მათ შეიძლება ფორმალური სიმბოლოები მიატოვონ (მაგალითად, მინისტრი ტრამვაით მივა სამსახურში). ასეთ ქვეყნებში ადამიანების უმეტესობა მდიდარია და დიდი საშუალო კლასი არსებობს. ძალაუფლების მთავარი წყარო ადამიანის ფორმალური პოზიცია, გამოცდილება და დაჯილდოების უნარია. სკანდალები, როგორც წესი, პოლიტიკური კარიერის დასასრულს ნიშნავს. რევოლუციები არ არის პოპულარული; სისტემა ევოლუციურად იცვლება და ძალაუფლების მქონე პირების გადაგდების საჭიროება არ არსებობს. გაზეთებს ბევრი კითხულობს, თუმცა მათ მიმართ დიდი ნდობა არ არის. პოლიტიკა ხშირად ხდება განხილვის საკითხი და საშინაო პოლიტიკაში ძალადობა ძალიან იშვიათია. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში მთავრობის პლურალისტური სისტემებია და ერთი პარტია ან კოალიცია მეორეთი იცვლება არჩევნების მეშვეობით. ასეთ ქვეყნებში პოლიტიკური სპექტრის ცენტრი უფრო ძლიერია, ვიდრე რადიკალური მარჯვენა ან მარცხენა ფრთა. შემოსავალი ნაკლებად არათანაბრად არის დანაწილებული, ვიდრე დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში. გადასახადები შემოსავლის რედისტრიბუციას ემსახურება და გადასახადების გადახდის შემდეგ შემოსავალი ნაკლებად არათანაბრად არის განაწილებული, ვიდრე გადახდამდე. პროფკავშირული ორგანიზაციები იდეოლოგიასა და პოლიტიკაზე ნაკლებადაა ორიენტირებული, მათ თავიანთი წევრების პრაქტიკული საჭიროებები უფრო აინტერესებთ.

მკითხველი ადვილად მიხვდება, რომ ორივე უკიდურესობის ელემენტები მრავალ ქვეყანაშია. მაგალითად, ესპანეთში 1970-იან წლებამდე დიქტატურა იყო, რომელიც მთავრობის პლურალისტური სისტემით შეიცვალა.[20] ყოფილი საბჭოთა

კავშირის ქვეყნებიც მსგავს პრობლემებს უმკლავდებიან, ზოგი მეტად და ზოგი ნაკლებად წარმატებულად. ძველი დემოკრატიების მმართველებიც ავლენენ დიქტატურის ელემენტებს – მაგალითად, ცდილობენ არასასურველი ინფორმაციის პუბლიკაციის შეჩერებას.

პოლიტიკური იდეალების გამო, დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებს ხშირად მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნების ინსტიტუტები გადმოაქვთ. სხვა ქვეყნებში ნასწავლმა პოლიტიკურმა ლიდერებმა შესაძლოა ამ ქვეყნების პოლიტიკური სისტემების დამკვიდრება სცადონ. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნები განვითარებისათვის თანამშრომლობის კონტექსტში ხშირად ცდილობენ თავიანთი ინსტიტუტების ექსპორტს. მაგრამ მხოლოდ არჩევნებით ქვეყნის ღრმა შრეები არ შეიცვლება, განსაკუთრებით, თუ ისინი ღრმადაა ფესვგადგმული მოსახლეობის უმეტესი ნაწილის გონებრივ პროგრამულ უზრუნველყოფაში. გაუნათლებელი და დაუპურებელი მასები კარგი დემოკრატები ვერ გამოვლენ და მდიდარი ქვეყნებისათვის მისაღები გზები ღარიბ ქვეყნებში ნაკლებად იმუშავებს. უცხოური მთავრობების მიერ განხორციელებული ქმედებები, რომლებიც სხვა ქვეყნების დემოკრატიზაციასა და ადამიანის უფლებების პატივისცემას ემსახურება, უცხოური დამხმარეების დაპროგრამების შედეგია და ის მათ ქვეყნების ელექტორატთან გასამკვლავებლად უფრო გამოდგება, ვიდრე სხვა ქვეყნების დახმარებისათვის. მე-9 თავში ამ დილემის გადაწყვეტის შესაძლო გზებზე ვისაუბრებთ.

ძალაუფლებრივი დისტანცია და კორუფცია

კორუფცია ის მოვლენაა, რომელიც სახელმწიფოს და ზოგჯერ კერძო ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე ახდენს გავლენას. მსოფლიოში ბევრ სიტუაციაში ხდება ოფიციალური და არაოფიციალური ფულის გადახდა. მნიშვნელოვანია შევთანხმდეთ *კორუფციის* განმარტებაზე. კორუფციაზე ვსაუბრობთ, როდესაც ადამიანი თავისი პოზიციის ძალაუფლებას უკანონო გამდიდრებისათვის იყენებს, ან როდესაც მოქალაქეები თავიანთი კერძო საქმისათვის ზემდგომი ადამიანის მხარდაჭერას ყიდულობენ. მაგრამ, რა შეიძლება ითქვას ზოგიერთი კომპანიის მთავარი აღმასრულებლის კომპენსაციაზე, ან ზოგიერთ ქვეყნებში ლობირებაზე დახარჯულ ფულზე? ეს კანონიერი, მაგრამ იმავე მოტივებზე დაფუძნებული აქტებია. იაპონიაში, ჩინეთსა და მრავალ სხვა კულტურაში საჩუქრების გადაცემა მნიშვნელოვანი რიტუალია და ძნელია იმის დადგენა, რა არის საჩუქარი და რა – ქრთამი. მაქსიმალისტებისათვის ოფიციანტისთვის ზედმეტი ფულის დატოვებაც კი ქრთამია.

1995 წლის შემდეგ საერთაშორისო გამჭვირვალობა (Transparency International) (არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც ბერლინში მდებარეობს) ბევრი ქვეყნისათვის ყოველწლიურად ინტერნეტით აქვეყნებს კორუფციის აღქმის ინდექსს (CPI). CPI-ში შედის 12 სხვადასხვა წყაროდან მომავალი ინფორმაცია, იქნება ეს ბიზნესი, პრესა თუ უცხოური სერვისები. ინდექსი 10-დან (სრულყოფილად „სუფთა“ ქვეყანა) 1-მდეა (კორუფციით აღსავსე ქვეყანა). 2002 წლის CPI-ის ჩვენეულმა ანალიზმა გამოავლინა, რომ ინდექსი დამოკიდებულია სიმდიდრეზე: 64 ქვეყნისათვის, რომელზედაც აუცილებელი ინფორმაცია გვქონდა, CPI-ში განსხვავების 74%-ის წინასწარმეტყველება ქვეყნის სიმდიდრით შეიძლებოდა (მთლიანი შიდა

პროდუქტი). ან, უფრო სწორი იქნება, რომ ვთქვათ, მისი სიღარიბით და კიდევ 5% ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსით (PDI). სიღარიბის პირობებში ფულის არაოფიციალური გზით მითვისება მხოლოდ სიხარბით არ არის გამოწვეული; ხშირად ეს გადარჩენის მიზნით კეთდება. ღარიბი ქვეყნის ოფიციალური პირები, პოლიციელები და მასწავლებლები ხშირად დიდ ხელფასს არ იღებენ და დამატებითი ფულის გარეშე თავიანთ ოჯახებს ვერ გამოკვებავენ, ამიტომ, ასეთი გზით ფულის შოვნის ჩვევა მთელ სისტემაში ვრცელდება. სიღარიბის გარდა, კორუფციის მიზეზი არის ძალაუფლებრივი დისტანციაც, რადგან დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების კონტროლის ნაკლები მექანიზმი არსებობს.

კორუფციის სიღარიბით ახსნა ვერ მიესადაგება მდიდარ ქვეყნებს. მდიდარი ქვეყნების CPI-ის ასახსნელად ნაკლებ როლს თამაშობდა GNP და მეტი მნიშვნელობა ენიჭებოდა ძალაუფლებრივ დისტანციას. 1984 წელს გერმანელ-ამერიკელმა მკვლევარმა, მიქაელ ჰოპემ ქვეყნის ელიტის თვითშეფასებულ PDI ქულებსა და CPI-ს შორის ძლიერი კორელაცია აღმოაჩინა. ჰოპემ 18 განვითარებული ქვეყნის პარლამენტარებისაგან, მთავრობის წევრებისაგან, მოსამსახურეებისა და მენეჯერებისაგან, მეცნიერებისაგან და ხელოვანთაგან IBM-ის ტიპის ღირებულებების ქულები შეაგროვა (იხ. 1.1 ცხრილი). 2002 წლის CPI-ის ინდექსებში განსხვავების 76%-ის წინასწარმეტყველება მათი ელიტების 1984 წლის PDI ქულებიდან იყო შესაძლებელი. ელიტამ თავისი ღირებულებები აღწერა; CPI-ის მეშვეობით კი გაიზომა, როგორ უყურებენ მათ ქვეყანას სხვები. ამგვარად, 1984 წელს დადგენილი ძალაუფლებასთან დაკავშირებული ღირებულებების მეშვეობით საოცარი სიზუსტით მოხდა 18 წლის შემდეგ კორუფციის წინასწარმეტყველება.

კორუფცია, რა თქმა უნდა, გულისხმობს ადამიანებს, რომლებიც ამას სჩადიან. აქედან ზოგიერთი სავაჭრო პარტნიორია. CPI-ის გარდა, არსებობს ქრთამის გადამხდელთა ინდექსი (BPI). 21 ქვეყნისათვის ამ ინდექსის 2002 წლის ქულებიც PDI-სთან მნიშვნელოვან კორელაციაში აღმოჩნდა. BPI-ის განსხვავების 45%-ის წინასწარმეტყველება ექსპორტის მწარმოებელი ქვეყნების PDI ქულებიდან იყო შესაძლებელი (2.1 ცხრილი). მოსალოდნელია, რომ დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ექსპორტის მწარმოებელი ქვეყნები ქრთამს მისცემენ უცხოურ მომხმარებლებს.[21]

მეცხრამეტე საუკუნეში მოღვაწე ბრიტანელ პოლიტიკოსს, ლორდ აქტონს, რომელიც შემდგომში კემბრიჯის პროფესორი გახდა, შემდეგი ცნობილი აფორიზმი ეკუთვნის: „ძალაუფლებას აქვს ტენდენცია კორუფცია გამოიწვიოს და აბსოლუტური ძალაუფლება აბსოლუტურ კორუფციას იწვევს“ ან „ძალაუფლებას აქვს წაბილწვის ტენდენცია და აბსოლუტური ძალაუფლება აბსოლუტურად ბილწავს.[4]“

ძალაუფლებრივი დისტანცია და იდეები

მშობლები, მასწავლებლები, მენეჯერები და ხელისუფალნი, ყველანი თავიანთი კულტურის შვილები არიან; ისინი თავიანთი მიმდევრების მიმდევრები არიან და მათი ქცევის გაგება მხოლოდ მათივე შვილების, მოსწავლეების, დაქვემდება-

4 წაბილწვა და კორუფცია ინგლისურად ერთი და იგივე სიტყვაა –ლ.ბ.

რებული პერსონალისა და მოქალაქეების გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის გაგების შემდეგ არის შესაძლებელი. მაგრამ ქვეყნის არა მხოლოდ მოქმედი, არამედ მოაზროვნე პირებიც თავიანთი კულტურის შვილები არიან. მართვის შესახებ დაწერილი წიგნების ავტორებისა და პოლიტიკური იდეოლოგიების დამფუძნებლების იდეები იმ საფუძვლიდან აღმოცენდება, რომლებიც მათ ზრდის პროცესში ისწავლეს. ამგვარად, ქვეყნებს შორის ღირებულებების განზომილების – მაგალითად, ძალაუფლებრივი დისტანციის – მიხედვით განსხვავება არა მხოლოდ ლიდერებისა და მათი მიმდევარი ადამიანების აზროვნების, განცდისა და ქცევის განსხვავების გაგებაში გვეხმარება, არამედ გვიხსნის მოცემულ ქვეყანაში წარმოქმნილ თუ ადაპტირებულ თეორიებს, რომლებიც, თავის მხრივ, განსაზღვრავენ ან ხსნიან, როგორ აზროვნებენ, განიცდიან და იქცევიან ადამიანები.

მსოფლიოს ისტორიიდან ვიცით, რომ ფილოსოფოსები და რელიგიების დამაარსებლები ღიად საუბრობდნენ უთანასწორობაზე ჩვ. წელთაღრიცხვამდე 500 წელს ჩინეთში მოღვაწეობდა ფილოსოფოსი კონგ ცი. იეზუიტმა მისიონერებმა მას 2000 წლის შემდეგ ლათინური სახელი, კონფუციუსი, დაარქვეს (უფრო ძველი სახელიდან კონგ ფუ ცი). ის თვლიდა, რომ საზოგადოების სტაბილურობა ადამიანებს შორის არათანაბარ ურთიერთობას ეყრდნობოდა. მან განასახვავა wu lun, ხუთი ელემენტარული ურთიერთობა: მბრძანებელი-ქვეშევრდომი, მამა-ვაჟიშვილი, უფროსი ძმა-უმცროსი ძმა, ქმარი-ცოლი და უფროსი მეგობარი-უმცროსი მეგობარი. ამ ურთიერთობას თან ახლდა ორმხრივი და ურთიერთშემავსებელი ვალდებულებები: მაგალითად, უმცროსი პარტნიორი პატივს სცემს და ემორჩილება უფროსს, ხოლო უფროსი კი იცავს და ანგარიშს უწევს უმცროსს. კონფუცის იდეები დღესაც წარმართავს ჩინელების საქციელს. ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში მაო ძე დუნი კონფუციანიზმის განადგურებას შეეცადა, მაგრამ მისი მმართველობაც კონფუცისეულ ელემენტებს შეიცავდა.[22] IBM-ის კვლევაში მონაწილე ჩინური უმრავლესობის, ან ჩინური გავლენის ქვეყნებია (2.1 ცხრილის მიმდევრობით): ჩინეთი, სინგაპური, ჰონგ-კონგი, სამხრეთ კორეა, ტაივანი და იაპონია; ისინი PDI-ის შუა-ზედა და შუა ზონებს იკავებენ. ამ ქვეყნების ადამიანებს მოსწონთ არათანაბარი მდგომარეობა, მაგრამ ფიქრობენ, რომ ძალაუფლების გამოყენება მოვალეობის გრძნობით უნდა გაწონასწორდეს.

ძვ. წ. აღ-ით 350 წელს, პლატონს ანტიკურ საბერძნეთში ესმოდა ადამიანთა შორის თანასწორობის ზოგადი საჭიროება, მაგრამ, ამავე დროს, იცავდა ისეთ საზოგადოებას, სადაც ელიტას, მეურვეებს ექნებოდათ მმართველობა. ის ამ ორი კონფლიქტური აზრის გაერთიანებას შეეცადა და ამისათვის სიტყვა *თანასწორობის* ორი მნიშვნელობა გამოიყენა (რაოდენობრივი და თვისებრივი), მაგრამ მისი არგუმენტი ჯორჯ ორუელის *ცხოველების ფერმის* ცნობილ ფრაზას წააგავს: „ყველა ცხოველი თანასწორია, მაგრამ ზოგიერთი სხვებზე უფრო თანასწორია“. დღევანდელ საბერძნეთს ძალაუფლებრივი დისტანციის სკალაზე შუა ადგილი უკავია (2.1 ცხრილი, 41-42-ე ადგილი, ქულა 60).

ჩვენი წელთაღრიცხვის პირველ საუკუნეებში დაწერილი ქრისტიანული ახალი აღთქმა სიღარიბის სიკეთეს ქადაგებს.[23] ამ დებულების განხორციელება თანასწორობის საწინდარია, მაგრამ სინამდვილეში ასე მხოლოდ რამდენიმე რელიგიური ორდენი მოიქცა. ის არ ყოფილა პოპულარული, არც სახელმწიფოებს და არც ბიზნესებს შორის, არც თავად ეკლესიაში. კათოლიკურმა ეკლესიამ რომის იმპერიის იერარქიული წყობა შეინარჩუნა; ანალოგიური რამ ხდებოდა მართლ-

მადიდებლურ ეკლესიებში; პროტესტანტული ეკლესიები გარკვეული დონით არ არის იერარქიული. ტრადიციულად პროტესტანტულ ქვეყნებს კათოლიკურ ან მართლმადიდებლურ ქვეყნებზე დაბალი PDI ქულები აქვთ.

იტალიელი ნიკოლო მაკიაველი (1469-1527) პოლიტიკური ძალაუფლების გამოყენების საკითხში მსოფლიო ლიტერატურაში ყველაზე დიდი ავტორიტეტია. ის ორ მოდელს განასხვავებს: მელიისა და ლომის. მაკიაველი თვლის, რომ კარგი მმართველი საჭირო დროს ორივე მოდელს იყენებს: ეშმაკი მელა თავს აარიდებს ხაფანგებს, ხოლო ლომის ძალა შეაშინებს მგლებს.[24] მაკიაველის აზრების ძალაუფლების განსხვავებასთან დაკავშირება შემდეგნაირად შეიძლება: მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნები მელიის მოდელს არიან მიჩვეულები, ხოლო დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნები – ლომისას. IBM-ის კვლევის ინფორმაციით, იტალია ძალაუფლებრივი დისტანციის შუაში მდებარე ქვეყანაა (51-ე ადგილი, ქულა 50). შესაძლოა იტალიის რეგიონების შესწავლის შემდეგ აღმოჩნდეს, რომ ჩრდილოეთი მელიის მსგავსია, ხოლო სამხრეთი – ლომისა. მაკიაველს არ დაუწერია, მაგრამ პოლიტიკური სისტემებისა და მოქალაქეების პროგრამულ უზრუნველყოფას შორის არსებული კავშირი მიგვითითებს რომ თუ რომელი ცხოველი გახდება მმართველი, დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, რა ცხოველები არიან მისი მიმდევრები.

კარლ მარქსიც (1818-83) განიხილავს ძალაუფლების საკითხს, მაგრამ მას სურდა ძალაუფლება ძალაუფლების არმქონე ადამიანებს მიეღოთ; სინამდვილეში მას არასდროს განუხილავს, მის მიერ ქადაგებული რევოლუცია შექმნის თუ არა ახალ, ძალაუფლების არმქონე კლასს. როგორც ჩანს, მას სჯეროდა, რომ შესაძლებელია ძალაუფლების ადამიანიდან სისტემაზე გადაცემა. ეს ფილოსოფია დამახასიათებელია მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებისთვის. დღეს ასეთი ქვეყანაა მარქსის სამშობლოც, გერმანია.

თანამედროვე სამყაროს ტრაგედიაა, რომ მარქსის იდეები ისეთ ქვეყნებში გავრცელდა, რომლებიც ძალაუფლებრივი დისტანციის კონტინუუმის აქეთა მხარეს იმყოფებიან, და რომლებშიც, როგორც ამ თავში ვამტკიცებდით, ძალაუფლება კანონის წინაშე ქედს არ იხრის. ძალაუფლების მარეგულირებლის არარსებობის გამო გადარჩა ისეთი მართვის სისტემები, რომლებიც მარქსის იდეების მემკვიდრეობას კი იბრალებდნენ, მაგრამ ამავე დროს რომელთა არსებობა მარქსის „საფლავში გადატრიალების“ საწინდარი იყო. მარქსისეულ „პროლეტარიატის დიქტატურა“-ში დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ზოგიერთი ქვეყნის მმართველებმა *დიქტატურა* აიტაცეს, *პროლეტარიატი* კი დაავიწყდათ. სინამდვილეში, ეს კონცეფცია გულუბრყვილოა: რადგან ადამიანებს უთანასწორობის ტენდენცია აქვთ, პროლეტარიატის დიქტატურა ლოგიკურად ურთიერთგამომრიცხავია.

სხვა ქვეყნების მოსახლეობისათვის იდეების ექსპორტი ისე, რომ ამ იდეების ღირებულებათა კონტექსტი არ არის გათვალისწინებული – და ამ იდეების იმპორტი ამ ქვეყნებში ადგილობრივი გულუბრყვილო ენთუზიასტების მიერ – მხოლოდ პოლიტიკაში კი არა, განათლების, მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის სფეროებშიც ნიშანდობლივია. მეორე მსოფლიო ომამდე და მის შემდეგ ათწლეულების განმავლობაში აშშ-ის ეკონომიკური წარმატებულობის გამო სხვა ქვეყნების მოსახლეობამ აშშ-ის იდეები მენეჯმენტის შესახებ უკეთესად და ამიტომ, მისაბაძად მიიჩნია. მათ დაავიწყდათ ეკითხათ, როგორ საზოგადოებაში შემუშავდა და დაინ-

ერგა ეს იდეები – თუ ისინი მართლაც *დაინერგა,* როგორც ამას წიგნები ამტკიცებს. 1960 წლის შემდეგ იგივე ბედი ეწია იაპონურ იდეებს.

2.1 ცხრილში აშშ-ის ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებაში დაბალი, მაგრამ არცთუ ძალიან დაბალი ადგილი ეკავა (57-59-ე ადგილი, 74-დან). აშშ-ში ლიდერობის თეორიები დაქვემდებარებული ადამიანების საშუალო დონის დამოკიდებულებაზეა აგებული: არც ძალიან დიდი, არც ძალიან პატარა. მთავარი იდეა *მონაწილეობით მენეჯმენტს* ეხება – ანუ ისეთ სიტუაციას, სადაც მენეჯერების ინიციატივით, გადაწყვეტილების მიღებისას, თანამშრომლების მონაწილეობა სასურველია. თუ აშშ-ის ლიდერობის თეორიებს შვედეთისა და დანიის (რომლებსაც PDI სკალაზე ძალიან დაბალი ქულები ჰქონდათ) „ინდუსტრიულ ექსპერიმენტს“ შევადარებთ, აღმოვაჩენთ, რომ ამ სკანდინავიურ ქვეყნებში თანამშრომლები თავად იწყებენ გადაწყვეტილების პროცესში მონაწილეობას. ამერიკელი მენეჯერებისათვის ეს ძნელი ასატანია, რადგან ამგვარი სიტუაცია მათ „მენეჯერულ პრეროგატივებს“ საფრთხეს უქმნის. მენეჯერული პრეროგატივები ნაკლებად წმინდაა სკანდინავიაში. ერთ კვლევაში აღწერილია ბერძენი თანამშრომლის სირცხვილი, როდესაც მას ამერიკელმა უფროსმა ჰკითხა, რა დროა საჭირო გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლადო. ბერძენმა თანამშრომელმა განაცხადა: “ის არის უფროსი. თავად რატომ არ მეტყვის?“[25]

2.5 ცხრილში შეჯამებულია ბოლო სამ ნაწილში განხილული განსხვავებები დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში; 2.3 და 2.4 ცხრილებთან ერთად, ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავების განხილვა ცხოვრების ყველა სფეროში შეიძლება.

ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავების წარსული

იმ ქვეყნებმა, რომელთა მშობლიური ენა რომაულიდანაა წამოსული (ფრანგული, იტალიური, პორტუგალიური, რუმინული, ესპანური) ძალაუფლებრივი დისტანციის სკალაზე შუა ქულები მიიღეს (2.1 ცხრილი: იტალიიდან – 50, რუმინეთამდე - 90). გერმანულენოვანმა ქვეყნებმა (დანიური, ჰოლანდიური, ინგლისური, გერმანული, ნირვეგიული, შვედური) დაბალი ქულები მიიღეს (ავსტრიიდან – 11, ლუქსემბურგამდე – 40). საფიქრალია, რომ ენის რეგიონსა და თანამედროვე გონებრივ პროგრამულ უზრუნველყოფას შორის კავშირი არსებობს. ქვეყანაში ენის დომინანტურობას ისტორიული ფესვები გააჩნია: რომაული ენები ლათინურიდან მოდის და რომის იმპერიის ქვეყნებში გავრცელდა. ლათინური ამერიკის შემთხვევაში, ეს ქვეყნები ესპანეთის და პორტუგალიის კოლონიები გახლდათ, რომლებიც, თავის მხრივ, რომის ყოფილ კოლონიებს წარმოადგენენ. გერმანული ენა გავრცელებულია ან რომისდროინდელ “ბარბაროსულ“ ქვეყნებში, ან ოდესღაც რომის მბრძანებლობის ქვეშ მყოფ, შემდეგ კი ბარბაროსების მიერ დაკავებულ ტერიტორიებზე (მაგალითად, ინგლისი).

2.5 ცხრილი დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: სახელმწიფო

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია	მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია
ძალაუფლების გამოყენება კანონიერი უნდა იყოს და კეთილისა და ბოროტის კრიტერიუმს აკმაყოფილებდეს.	ძალა სჯობს სიმართლეს: ვისაც ძალაუფლება უკავია, კარგი და სწორია.
უნარები, სიმდიდრე, ძალაუფლება და სტატუსი ერთად არ უნდა იყოს.	უნარები, სიმდიდრე, ძალაუფლება და სტატუსი ერთად უნდა იყოს.
უმეტესად მდიდარი ქვეყნები დიდი საშუალო კლასით.	უმეტესად ღარიბი ქვეყნები პატარა საშუალო კლასით.
ყველას თანაბარი უფლება უნდა ჰქონდეს.	ძალაუფლების მქონე ადამიანებს პრივილეგიები ეკუთვნით.
ძალაუფლება ფორმალურ პოზიციას, ექსპერტიზას და დაჯილდოების უნარს ეფუძნება.	ძალაუფლება ტრადიციას, ოჯახს, ქარიზმას ან ძალის გამოყენებას ეფუძნება.
პოლიტიკური სისტემის შესაცვლელად წესები უნდა შეიცვალოს (ევოლუცია).	პოლიტიკური სისტემის შესაცვლელად მთავრობა უნდა შეიცვალოს (რევოლუცია).
შიდა პოლიტიკაში მეტი დიალოგი და ნაკლები ძალადობაა.	შიდა პოლიტიკაში ნაკლები დიალოგი და მეტი ძალადობაა.
პლურალისტური მთავრობა, რომელიც უმრავლესობის არჩევანზეა დაფუძნებული.	ავტოკრატიული ან ოლიგარქიული მთავრობა, რომელიც უმრავლესობის არჩევანზე არ არის დაფუძნებული.
პოლიტიკურ სპექტრში ძლიერი ცენტრი და სუსტი მარჯვენა-მარცხენა ფრთაა.	პოლიტიკურ სპექტრში, თუკი არსებობის უფლება მისცეს, სუსტი ცენტრი და ძლიერი მარჯვენა-მარცხენა ფრთაა.
საზოგადოებაში შემოსავლის განსხვავება მცირეა და გადასახადების გადახდის შემდეგ კიდევ უფრო მცირდება.	საზოგადოებაში შემოსავლების რაოდენობის საკმაოდ განსხვავებული მაჩვენებლებია და გადასახადების გადახდის შემდეგ, უფრო იზრდება.
კორუფცია ნაკლებად ჩანს; სკანდალი პოლიტიკური კარიერის დასასრულს უდრის.	კორუფცია უფრო აშკარაა; სკანდალს ჩქმალავენ.

ამგვარად, ძალაუფლებრივ დისტანციად წოდებული გონებრივი პროგრამა რომაულ ეპოქამდე მაინც მიდის, ანუ 2000 წლისაა. ჩინური (კონფუციური) კულტურის მატარებელი ქვეყნები ძალაუფლებრივი დისტანციის სკალაზე ჯგუფდება საშუალოდან მაღალ ქულებამდე – მათი კულტურული მემკვიდრეობა 4000 წელს მაინც ითვლის.

არავინ დავსწრებივართ იმ დროს, როდესაც ხალხებს შორის კულტურული

პატერნების სხვადასხვა მიმართულებით განვითარება დაიწყო. განსხვავებების წყაროების დადგენა მხოლოდ ისტორიულ და პრეისტორიულ წყაროებზე დაყრდნობით, სპეკულაციის შედეგად არის შესაძლებელი. რომაული და ჩინური იმპერიაც ცენტრიდან იყო მართული. ეს იმის მანიშნებელია, რომ მოსახლეობა მზად არის ცენტრიდან მიიღოს ბრძანებები. მეორე მხრივ, ევროპის გერმანული მხარე პატარა ტომებად იყო დაყოფილი. მათ ადგილობრივი თავადები მართავდნენ, რომლებიც არავის ბრძანებას არ დაემორჩილებოდნენ. აზრს მოკლებული არაა, რომ ამ ადამიანებში სახელმწიფოს ადრეული გამოცდილების დახმარებით საერთო გონებრივი პროგრამები ჩამოყალიბდა. ეს პროგრამები აუცილებელი იყო მათი პოლიტიკური და სოციალური სისტემის გადასარჩენად.

ისმება კითხვა: რატომ განსხვავდება ერთმანეთისაგან სახელმწიფოს ადრეული გამოცდილებები? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემაში დაგვეხმარება ქვეყნების შესახებ არსებული რაოდენობრივი ინფორმაცია, რომელიც ძალაუფლებრივი დისტანციის ქულებთან კორელირებს, რამდენიმე ასეთი რაოდენობრივი ცვლადი მოვიპოვეთ და *ნაბიჯ-ნაბიჯ მრავლობითი რეგრესიის* – სტატისტიკური იარაღის – მეშვეობით დავადგინეთ, ამ ცვლადებიდან რომელი ზემოქმედებს ყველაზე მეტად PDI ქულების განსხვავებაზე (2.1 ცხრილი). გამოირკვა, რომ შემდეგ ფაქტორებზე დაყრდნობით შესაძლებელია ქვეყნის PDI ქულის წინასწარმეტყველება:

1. ქვეყნის გეოგრაფიული განედი (მაღალი განედები დაბალ PDI ქულებთან არის დაკავშირებული).
2. მოსახლეობის რაოდენობა (დიდი რაოდენობა მაღალ PDI ქულებთან არის დაკავშირებული).
3. სიმდიდრე (მდიდარი ქვეყნები დაბალ PDI ქულებთან არის დაკავშირებული).[26]

მხოლოდ გეოგრაფიული განედი (ანუ, რამდენად დაშორებულია ქვეყნის დედაქალაქი ეკვატორიდან), IBM კვლევის 50 ქვეყანაში PDI ქულების განსხვავების 43%-ის წინასწარმეტყველების საშუალებას გვაძლევს. განედი და მოსახლეობის რაოდენობა ერთად განსხვავების 51%-ს წინასწარმეტყველებს. განედი, მოსახლეობის რაოდენობა და სიმდიდრე კი 58%-ის წინასწარმეტყველების საშუალებას გვაძლევს. თუ ადამიანმა ამ სამი, შედარებით მყარი მონაცემის გარდა ქვეყანაზე არაფერი იცის, მას შეუძლია მათზე დაყრდნობით 2.1 ცხრილში მოყვანილ ქულებთან მიახლოებული PDI ქულები მიიღოს. საშუალოდ, მოსალოდნელი მინაცემები IBM-ის კითხვარის მონაცემებისაგან 11 სკალური პუნქტით განსხვავდება. ყველაზე ცუდი მდგომარეობა ისრაელის შემთხვევაშია, მოსალოდნელი ქულა 47-ია, რეალური მონაცემი კი – 13. მათ შორის 34 ქულიანი განსხვავებაა.

პირველი პრედიქტორი, გეოგრაფიული განედი, ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული საინტერესო ფაქტორია. ის ქვეყნების კლიმატის უხეში მაჩვენებელია: დაბალ განედზე მდებარე ქვეყნებში ტროპიკული კლიმატია, საშუალოზე – ზომიერი, ხოლო მაღალზე – ცივი. საუკუნეების მანძილზე ფილოსოფოსები ავრცელებენ პოპულარულ სიბრძნეს, რომ კლიმატური განსხვავებები ხსნის მოსახლეობის ხასიათს. ასე მაგალითად, თბილ კლიმატში ადამიანები ზარმაცები არიან, ცივში კი – მშრომელები. ასეთი დებულებების დამტკიცება შეუძლებელია და საპირისპირო მაგალითების მოძებნაც ადვილია, მაგალითად, ზედ ეკვატორზე

მცხოვრები მშრომელი სინგაპურელები. მაგრამ, PDI-სთან კავშირი მყარი და მაღალი სტატისტიკური მნიშვნელოვნების მქონეა.[5]მკითხველს, რომელსაც ალბათობის გამოთვლა არ უსწავლია, ავუხსნით: ეს კავშირი იმას კი არ ნიშნავს, რომ გეოგრაფიული განედი ძალაუფლებრივ დისტანციას *განსაზღვრავს,* არამედ იმას, რომ მაღალ განედს, სხვა ელემენტებთან ერთად, მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქულაში თავისი *წვლილი შეაქვს.*

სტატისტიკური კავშირი კაუზალობას არ გვიჩვენებს: ჩვენ არ ვიცით, რომელია მიზეზი და რომელი – შედეგი, ან არის თუ არა დაკავშირებული ელემენტები მესამე მიზეზის შედეგი. მაგრამ განედის უნიკალურ შემთხვევაში, ძნელია ქვეყნის უნიკალური გეოგრაფიული მდებარეობა მიზეზის ანდა არქიმიზეზის გარდა, სხვა რაიმედ მივიჩნიოთ, თუკი არ დავუშვებთ, რომ პრეისტორიულ ხანაში ადამიანებმა იმ კლიმატში დაიწყეს მიგრაცია, რომელიც მათ ძალაუფლებრივ დისტანციას შეესაბამებოდა, რაც საკმაოდ გაზვიადებული მოსაზრებაა.

სხვადასხვა კვლევით დადასტურებული[27] ამ კავშირის ლოგიკა ასეთია: ყველა განხილულ საზოგადოებაში ადგილობრივი სოფლის მეურნეობისა და ურბანული ინდუსტრიის გარკვეული დონე განვითარდა. განსხვავებულ ლოგიკას მორგებულ, უფრო პრიმიტიულ მონადირე-შემგროვებელ საზოგადოებას ახლა არ განვიხილავთ. დაბალ განედზე (ანუ უფრო ტროპიკულ კლიმატში) მეურნე საზოგადოებას უფრო უხვი ბუნება აქვს. გადარჩენისა და მოსახლეობის რაოდენობის ზრდისათვის ადამიანს ბუნებაში ჩარევა ნაკლებად სჭირდება: ყველაფერი თავისით იზრდება. ამგვარ სიტუაციაში, საფრთხე ერთი ტერიტორიის ან რესურსისათვის რამდენიმე ჯგუფის კონკურენციაა. გადარჩენის შანსი უფრო დიდია ისეთი საზოგადოებისათვის, რომელიც იერარქიულად არის აწყობილი და ბალანსისა და მოწყობის შესანარჩუნებლად ცენტრალურ მმართველობაზეა დამოკიდებული.

მაღალ განედზე (ზომიერ და ცივ კლიმატში) ბუნება ნაკლებად უხვია. გადასარჩენად აუცილებელია ადამიანის ჩარევა. ასეთ პირობებში სოფლის მეურნეობის გვერდით ინდუსტრიაც წარმოიქმნება. გასამკლავებელი მტერი ბუნებაა და არა სხვა ადამიანები. ასეთ პირობებში გადარჩენის შანსი უფრო დიდია ისეთი საზოგადოებისათვის, რომლის წევრებიც საკუთარი თავის გადასარჩენად იბრძვიან და სხვებზე დამოკიდებულნი არ არიან. ისეთი საზოგადოებისათვის, რომლის წევრები ბავშვებს მორჩილებას ასწავლიან, გადარჩენის შანსი ნაკლებია.

მეორე პრედიქტორი მოსახლეობის რაოდენობაა. უფრო მრავალრიცხოვან ქვეყანაში ადამიანები ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი მმართველობაზე, რადგან პოლიტიკური ძალაუფლება უფრო შორი და ნაკლებად ხელმისაწვდომია, ვიდრე პატარა ქვეყნებში. მეორე მხრივ, საპირისპიროს დამტკიცებაც შეიძლება, რადგან უფრო დამოუკიდებელი პატარა ერის ადამიანები დიდ ქვეყანაში ინტეგრაციის წინააღმდეგ იბრძოლებენ.

მესამე პრედიქტორი, ეროვნული სიმდიდრე, თავისთავად ბევრ სხვა ფაქტორთან არის დაკავშირებული. ყოველი ეს ფაქტორი მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მიზეზად ან შედეგად შეიძლება მივიჩნიოთ. ჩვენ ისეთ მოვლენასთან გვაქვს საქმე, რომლის კაზუალობა კვერცხისა და ქათმის არ იყოს, სპირალური

5 რედაქტორის შენიშვნა: მეტი ინფორმაცია ამ ტერმინზე შეიძლება მოიძიოთ სტატისტიკის ნებისმიერ სახელმძღვანელოში. სხვა სიტყვებით ეს ტერმინი ნიშნავს, რომ მოყვანილი კავშირი რეალურია.

ხასიათისაა. ეროვნულ სიმდიდრესა და ძალაუფლებაზე ნაკლებად დამოკიდებულებასთან დაკავშირებული ფაქტორებია:

- ნაკლებად ტრადიციული სოფლის მეურნეობა;
- უფრო თანამედროვე ტექნოლოგია;
- მეტი ურბანული დასახლება;
- მეტი სოციალური მობილობა;
- განათლების უკეთესი სისტემა;
- უფრო დიდი საშუალო კლასი.

ყოფილ კოლონიზატორ ქვეყნებთან შედარებით, ყოფილ კოლონიებში ძალაუფლებრივი დისტანცია უფრო დიდია. გასათვალისწინებელია, რომ ორი საუკუნის წინ კოლონიად ან კოლონიზატორად ყოფნა თანამედროვე სიმდიდრესთანაა კავშირში. მონაცემები არ გვაძლევს საშუალებას სიღარიბის, კოლონიზაციისა და ძალაუფლების დიდ სხვაობებს შორის კაუზალური დამოკიდებულების მკაფიო ხაზი-მიმართულება დავადგინოთ. ასეთ შემთხვევაში კაუზალობის ინტერპრეტაციები დამოკიდებულია იმაზე, რისი დამტკიცება სურს მკვლევარს.

ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებების მომავალი

აქამდე ძალაუფლებრივი დისტანციის მიხედვით ქვეყნების მდგომარეობას სტატიკურად განვიხილავდით. წინა ნაწილში ისიც კი განვაცხადეთ, რომ განსხვავებების ისტორიული ფესვები 4000 წელს ან მეტს ითვლის. ეს ყველაფერი წარსულს შეეხებოდა. მაგრამ რა მოხდება მომავალში? ჩვენ საერთაშორისო ურთიერთობების უპრეცენდენტო ინტენსიფიკაციის ერაში ვცხოვრობთ: ეს განსხვავებების წაშლასა და საერთო მსოფლიო სტანდარტის შექმნას ხომ არ შეუწყობს ხელს? და თუ ასეა, რას გულისხმობს ეს სტანდარტი: დიდ, მცირე, თუ საშუალო ძალაუფლებრივ დისტანციას?

იქმნება შთაბეჭდილება, რომ რამდენიმე თაობის განმავლობაში სამყაროს უმეტეს ნაწილში ძალაუფლებაზე დამოკიდებულება შემცირდა. ბევრ ჩვენგანს უფრო დამოუკიდებლად მიგვაჩნია თავი, ვიდრე ჩვენს მშობლებს და მათ მშობლებს მიაჩნიათ. გარდა ამისა, დამოუკიდებლობა პოლიტიკურად მისაღები საკითხია. ბევრია განმანთავისუფლებელი და ემანსიპაციის მოძრაობები. განათლების შესაძლებლობა ბევრ ქვეყანაში გაუმჯობესდა და როგორც ვიცით, განათლების ზრდასთან ერთად, ძალაუფლებრივი დისტანცია მცირდება. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ამ თავში აღწერილ ქვეყნებს შორის არსებული *განსხვავებაც* იცვლება. შესაძლებელია ყველა ქვეყანას შეუმცირდა ძალაუფლებრივი დისტანციის დონე, მაგრამ ეს არ ცვლის 2.1 ცხრილში მოცემულ რანგებს.

IBM კვლევის პროექტის საშუალებით ერთმანეთს შევადარეთ 1968 და 1972 წლის მონაცემები.[28] ამ ოთხი წლის განმავლობაში დამოუკიდებლობის *სურვილი* გაიზარდა. ამის მიზეზი იდეების საერთაშორისო გაცვლაა. მაგრამ, ამ სურვილმა მხოლოდ იმ ქვეყნებში შეცვალა *სასურველი* ძალაუფლების დონე უფრო თანასწორი მდგომარეობისაკენ, რომლებშიც ძალაუფლებრივი დისტანცია ისედაც მცირე იყო. ამიტომ სკალის საპირისპირო მხარეს მყოფი ქვეყნები უფრო დაშორდნენ ერთმანეთს.

ღირებულებების ევროპული და მსოფლიო კითხვარების მონაცემების მეშვეო-

ბით ერთმანეთს შევადარეთ 1980, 1990 და 2000 წლის პასუხები. 10 განვითარებულ ევროპულ ქვეყანაში პასუხი გაეცა შემდეგ დებულებას: „თვისებები, რომლებიც ბავშვმა სახლში უნდა ისწავლოს“. 2000 წელს, ქვეყნის PDI ქულები დადებით კორელაციაში აღმოჩნდა იმასთან, რომ ბავშვებს ხელი უნდა შევუწყოთ გულმოდგინე შრომისა და დაზოგვის სწავლაში, ხოლო უარყოფით კორელაციაში – დამოუკიდებლობისა და ფანტაზიის სწავლასთან. მათგან 1980-დან 1990 და 2000 წლამდე გულმოდგინე შრომისა და დაზოგვის მნიშვნელობა შემცირდა, ხოლო წარმოსახვის მნიშვნელობა გაიზარდა. დამოუკიდებლობის მნიშვნელობა არ შეცვლილა. ამგვარად, ოთხიდან სამი მახასიათებლის მნიშვნელობა მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციისკენ შეიცვალა, რაც ზომიერ ზოგად შემცირებას ნიშნავს.[29]

გრძელვადიანი ცვლილებების წინასწარმეტყველება წინამდებარე ნაწილში აღწერილი ცვლილებების გამომწვევ ძალებზე დაკვირვებითაც არის შესაძლებელი („ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავების წარსული“). ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული სამი ფაქტორიდან (განედი, მოსახლეობის რაოდენობა და სიმდიდრე), პირველი უდავოა. რაც შეეხება პოპულაციის რაოდენობას, გლობალიზებულ სამყაროში მცირე და დიდი ქვეყნებიც კი სულ უფრო ნაკლებად შეძლებენ გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებას და სულ უფრო მეტად იქნებიან დამოკიდებული საერთაშორისო დონეზე მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, რამაც, შესაძლოა, ძალაუფლებრივი დისტანციის გლობალური *მომატება* გამოიწვიოს.

მესამე ფაქტორი, სიმდიდრე, ზოგიერთი ქვეყნისათვის იზრდება, ზოგიერთისათვის კი – არა. სიმდიდრის გაზრდა მხოლოდ იმ შემთხვევაში გამოიწვევს ძალაუფლებრივი დისტანციის შემცირებას, თუ ეს სიმდიდრე მთელ მოსახლეობას არგებს. მდიდარ ქვეყნებში, აშშ-ის მეთაურობით, შემოსავლის განაწილება მეოცე საუკუნის ბოლო ათწლეულში შედარებით უთანაბრო გახდა: სიმდიდრის მოხვეჭა ისეთი ადამიანებისათვის აღმოჩნდა ხელმისაწვდომი, რომლებიც ისედაც მდიდარნი იყვნენ. ამას საპირისპირო ეფექტი მოჰყვება: საზოგადოებაში უთანასწორობა არა მხოლოდ ეკონომიკურად, არამედ ლეგალურადაც იზრდება. ძალიან მდიდარ ადამიანებს კანონმდებლების ლობირება და ისეთი ადვოკატების დაქირავება შეუძლიათ, რომლებიც მოსამართლეების ხელფასებზე ბევრად მეტ ფულს შოულობენ. სიმდიდრის გაზრდის ასეთ შემთხვევაში ძალაუფლებრივი დისტანცია *გაიზრდება.* ისეთ ქვეყნებში კი, სადაც ეკონომიკა ერთ ადგილზე დგას ან უარესდება (ისედაც ღარიბ ქვეყნებში), ძალაუფლებრივი დისტანცია არ შემცირდება და შესაძლოა გაიზარდოს კიდეც.

რამდენადაც ვიცით, ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებაში ქვეყნებს შორის განსხვავების შემცირების მონაცემები არავის მიუღია. გვჯერა, რომ ამ თავში შემოთავაზებული ეროვნული განსხვავება, მისი უძველესი ისტორიული ფესვებით, დიდ ხანს, საუკუნეების განმავლობაშიც კი შენარჩუნდება. ძალაუფლებისა და დამოკიდებულების, დამოუკიდებლობისა და ურთიერთდამოკიდებულების გონებრივი პროგრამების ჰომოგენიზაცია კულტურების აღქმული აღრევის ზეგავლენით კიდევ ძალიან დიდი ხანი არ მოხდება, თუკი ოდესმე საერთოდ მოხდება.

1988 წლის დეკემბერში პრესაში შემდეგი ახალი ამბავი გამოჩნდა:

სტოკჰოლმი, 23 დეკემბერი. შვილებისათვის საშობაო საჩუქრების ყიდვისას,

შვედეთის მეფე კარლ გუსტავი საგრძნობლად შეაყოვნეს. მან საყიდლების ჩეკით გადახდა მოისურვა. გამყიდველმა კანონიერი დადასტურების გარეშე ჩეკის მიღებაზე უარი განაცხადა. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც გარშემომყოფებმა მეფის სახის გამოსახულებიანი ერთკრონიანი მონეტები ამოიღეს, გამყიდველმა ეს დამადასტურებელ საბუთად ჩათვალა და ჩეკი მიიღო – თუმცა, მანამდე ჩეკი სიყალბეზე შეამოწმა და მისი პატრონის სახელი და მისამართი ჩაიწერა.[30]

ბერნადოტების გვარის ეს წარმომადგენელი (ფრანგი გენერლის პირდაპირი შთამომავალი), თავისი წინაპარივით თანასწორობის იმავე ნორმებს გადაეყარა. რამდენი დრო უნდა გავიდეს რომ აშშ-ის, რუსეთის ან ზიმბაბვეს მოქალაქეები ასე მოექცნენ თავიანთ პრეზიდენტებს? ან შვედები ისეთივე მოწიწებით მოეპყრონ თავიანთ მეფეებს, როგორც ტაივანელები?

თავი 3

მე, ჩვენ და ისინი

შვედი ბიზნესმენი საშუალო სიდიდის მაღალი ტექნოლოგიის შვედურ კორპორაციაში მივიდა. მას საუდის არაბეთთან კარგი კონტაქტები ჰქონდა. კორპორაციამ რიადაში (Riyadah) თავისი თანამშრომელი – პირობითად, იოჰანსონი ვუწოდოთ – გააგზავნა. იოჰანსონმა 30-40 წლის ძმები გაიცნო. ორივეს ბრიტანული განათლება ჰქონდა მიღებული; ისინი მცირე საინჟინრო ფირმას ხელმძღვანელობდნენ. ძმებს საუდის მთავრობის მიერ წამოწყებულ განვითარების პროექტში ასისტენტი სჭირდებოდათ. მაგრამ ორი წლის განმავლობაში ჩატარებული ექვსი ვიზიტის მიუხედავად, არაფერი ხდებოდა. ძმებისა და იოჰანსონის შეხვედრები ყოველთვის მათი პირველად წარმდგენი შვედი ბიზნესმენის თანხლებით მიმდინარეობდა. ეს მას და მის უფროსებს არ სიამოვნებდათ, რადგან ეჭვი ჰქონდათ, რომ შვედი ბიზნესმენი მათ კონკურენტებთანაც ურთიერთობდა. სხვა გამოსავალი არ იყო, რადგან საუდის მხარე შუამავალს ითხოვდა. ხშირად საუბრები საქმისგან განყენებულ თემებზე მიმდინარეობდა, მაგალითად, ძმები შექსპირის თაყვანისმცემლები იყვნენ და მის შემოქმედებას განიხილავდნენ. როდესაც იოჰანსონის უფროსები კორპორაციის ხარჯზე ძვირადღირებული მოგზაურობის სარგებელში დაეჭვდნენ, რიადადან მისი გადაუდებელი ჩამოსვლის მოთხოვნით ფაქსი მოვიდა. რამდენიმე მილიონიან კონტრაქტს ხელის მოწერა სჭირდებოდა. საუდელი ძმების დამოკიდებულება დღითი დღე იცვლებოდა, შუამავალი ბიზნესმენის დასწრება აღარ იყო საჭირო, ხოლო იოჰანსონმა პირველად ნახა, რომ საუდელები იღიმოდნენ და ეხუმრებოდნენ კიდეც.

ყველაფერი კარგად მიდიოდა, სანამ იოჰანსონის დამსახურების გამო, ის სხვა დანაყოფში მენეჯერულ თანამდებობაზე არ გადაიყვანეს. ის აღარ ხელმძღვანელობდა საუდის პროექტს. კორპორაციამ მისი შემცვლელი წარადგინა, რომელიც იოჰანსონმა პირადად გააცნო საუდელ ძმებს. რამდენიმე კვირის შემდეგ რიადიდან ფაქსი ჩამოვიდა, რომელშიც უმნიშვნელო დეტალის გამო საუდელები კონტრაქტის გაწყვეტით იმუქრებოდნენ. მათ იოჰანსონის დახმარება მოითხოვეს. როდესაც ის რიადაში ჩავიდა, აღმოჩნდა, რომ კონფლიქტი პატარა და ადვილად მოსაგვარებელი პრობლემის გამო წარმოიშვა. საუდელების აზრით, მისი გადაწყვეტა მხოლოდ კორპორაციის მიერ იოჰანოსინის წარმოდგენის შემთხვევაში იყო შესაძლებელი. ამიტომ, კორპორაციამ თავისი სტრუქტურა შეცვალა ისე, რომ იოჰანსონს შეეძლო საუდის პროექტის მართვა, მიუხედავად იმისა, რომ მისი მთავარი მოვალეობები ახლა სულ სხვა იყო.

ინდივიდი და კოლექტივი საზოგადოებაში

ამ ნამდვილ ამბავში აღწერილ შვედებსა და საუდელებს ბიზნესში პირადი ურთიერთობების სხვადასხვა კონცეფცია ჰქონდათ. შვედების აზრით, საქმის წარმოება კომპანიასთან ხდება; საუდელებისათვის კი – იმ ადამიანთან, რომელიც მათ გაიცნეს და ენდობიან. როდესაც ადამიანი სხვა პიროვნებას კარგად არ იცნობს, ჯობია რომ კონტაქტი ორივე მხრის ნდობით აღჭურვილი შუამავალი ადამიანის თანდასწრებით მოხდეს. ამ კულტურათშორისი განსხვავების საფუძველი ადამი-

ანთა საზოგადოების ფუნდამენტური საკითხია: ინდივიდის როლი თუ ჯგუფის როლი?

ჩვენს სამყაროში ადამიანების უმრავლესობა ისეთ საზოგადოებაში ცხოვრობს, რომელშიც ჯგუფის ინტერესი ინდივიდის ინტერესზე მაღლა დგას. ასეთ საზოგადოებებს ჩვენ *კოლექტივისტურს* ვუწოდებთ. ზოგიერთი მკითხველისათვის ეს სიტყვა პოლიტიკური მნიშვნელობის მატარებელია, მაგრამ ჩვენ ამ სიტყვას ყოველგვარი პოლიტიკური აზრის გარეშე ვიყენებთ. ის, ინდივიდთან შედარებით, სახელმწიფოს მეტ ძალაუფლებას კი არ აღნიშნავს, არამედ *ჯგუფის ძალაუფლებას.* დაბადების შემდგომ, პირველი სოციალური ჯგუფი ჩვენი ოჯახია. თუმცა, ოჯახის სტრუქტურა სხვადასხვა საზოგადოებაში განსხვავდება. კოლექტივისტური საზოგადოებების უმეტესობაში ბავშვი იზრდება „ოჯახში“, რომელშიც ერთად მცხოვრები ხალხთა ჯგუფი შედის: მხოლოდ მშობლები და სხვა შვილები კი არა, არამედ ბებია-ბაბუები, ბიძები, დეიდები, მოსამსახურეები ან სახლის სხვა მოსახლეები. კულტურულ ანთროპოლოგიაში ამას *დიდ ოჯახს* უწოდებენ. ბავშვები იზრდებიან და სწავლობენ, რომ „ჩვენ“ ჯგუფის ნაწილს წარმოადგენენ. ეს კავშირი ნებაყოფლობითი კი არა, ბუნების მონიჭებულია. „ჩვენ“ ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან საზოგადოებაში მრავლად არსებული „ისინი“ ჯგუფებს მიკუთვნებული ადამიანებისაგან. „ჩვენ“ ჯგუფი *(ანუ შიდა ჯგუფი)* პიროვნების იდენტობისა და ცხოვრების სიძნელეებისაგან თავდაცვის უმთავრესი წყაროა. ამგვარად, მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ადამიანი თავისი შიდა ჯგუფის ერთგული უნდა დარჩეს და ამ ერთგულების დარღვევა საშინელი საქციელია. პიროვნებასა და შიდა ჯგუფს შორის პრაქტიკული და ფსიქოლოგიური ორმხრივი დამოკიდებულება ყალიბდება.

დედამიწის მცხოვრებთა უმცირესობა ისეთ საზოგადოებაში ცხოვრობს, რომელშიც ინდივიდის ინტერესები ჯგუფების ინტერესებზე მაღლა დგას. ასეთ საზოგადოებებს *ინდივიდუალისტურს* ვუწოდებთ. მსგავს საზოგადოებაში ბავშვების უმრავლესობა ისეთ ოჯახებში იბადება, სადაც ორი მშობელი და შესაძლოა, სხვა შვილებიც არიან; ზოგიერთ საზოგადოებაში ერთმშობლიანი ოჯახების რიცხვი იზრდება. ნათესავები სხვაგან ცხოვრობენ და მათ იშვიათად ხედავენ. ოჯახის ასეთ ტიპს პატარა ან ნუკლეური ეწოდება (ლათინური სიტყვა nucleus-იდან, რომელიც ბირთვს ნიშნავს). ასეთი ოჯახის შვილები იზრდებიან და თავის თავს „მე“-დ აღიქვამენ. ეს „მე“ არის მათი პიროვნული იდენტობა და სხვა ადამიანების „მე“-სგან განსხვავდება. სხვა ადამიანების კლასიფიცირება არა ჯგუფების, არამედ ინდივიდუალური მახასიათებლების მიხედვით ხდება. მაგალითად, თამაშის დროს, პარტნიორის არჩევა პიროვნულ თვისებებზე დაყრდნობით ირჩევა. განათლების მიზანია ბავშვებს დამოუკიდებლად მოღვაწეობა ასწავლოს. ამის მიღწევისთანავე, მოსალოდნელია ბავშვების მიერ მშობელთა სახლის მიტოვება. ხშირად, სახლის მიტოვების შემდეგ, ბავშვები მშობლებთან ურთიერთობას ამცირებენ ანდა სულაც წყვეტენ. არც პრაქტიკულად და არც ფსიქოლოგიურად, ამ საზოგადოების ჯანმრთელი წევრი არ უნდა იყოს სხვებზე დამოკიდებული.

ინდივიდუალიზმის დონის გაზომვა საზოგადოებაში

ძალაუფლებრივი დისტანციის შემდეგ (თავი 2), უკიდურესი ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი მეორე გლობალური განზომილების პოლუსებია. IBM-ის კვლევაში ჩართული ყოველი ქვეყნისათვის შესაძლებელი იყო ინდივიდუალიზმის ინდექსის ქულების მინიჭება, რომელიც დაბალი იქნებოდა კოლექტიური და მაღალი – ინდივიდუალისტური საზოგადოებისათვის.

ამ განზომილების განსაზღვრებაა: ინდივიდუალიზმი ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, რომელშიც ინდივიდებს შორის არსებული კავშირები სუსტია: მოსალოდნელია, რომ ყველა თავისთავს ან ოჯახის უახლოეს წევრებს მოუვლის. საპირისპიროდ, კოლექტივიზმი ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, რომელშიც ადამიანები დაბადებიდან მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ძლიერ, შეკრულ შიდა ჯგუფებში ერთიანდებიან. მუდმივი ერთგულების სანაცვლოდ, შიდა ჯგუფები პიროვნებას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში იცავენ.

ინდივიდუალიზმის დონე ქვეყნებს შორის და ქვეყნებს შიგნით განსხვავდება. ამიტომ აუცილებელია, რომ ქვეყნის ქულები შედარებისათვის გამოსადეგ შერჩევებზე იყოს დამყარებული. IBM შერჩევები ამის საშუალებას იძლევა.

ინდივიდუალიზმის ინდექსი კითხვარის თოთხმეტ *სამუშაო მიზნის* შემცველ დებულებას ეფუძნება. რესპონდენტებს ჰკითხეს: შეეცადეთ იფიქროთ თქვენთვის იდეალური სამუშაოსათვის მნიშვნელოვან ფაქტორებზე; არ გაითვალისწინოთ, რამდენად არის ეს ფაქტორები წარმოდგენილი თქვენს დღევანდელ სამსახურში. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის...“ და ამას მოჰყვებოდა 14 დებულება. ყოველი დებულება ფასდებოდა 1-დან 5-ქულამდე (ძალიან მნიშვნელოვნიდან ნაკლებად, ან საერთოდ უმნიშვნელომდე). 40 ქვეყნის 14 დებულების ანალიზის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტების პასუხების პატერნი ორ განზომილებას გამოხატავს. ერთი *ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმია.* მეორე კი – *მასკულინობა და ფემინურობა* (თავი 4).

ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განზომილება ყველაზე ძლიერად იმ შედარებით მნიშვნელობასთან იყო დაკავშირებული, რომელიც სამუშაო მიზნების ამსახველ შემდეგ დებულებებს მიანიჭეს:

ინდივიდუალისტური პოლუსისათვის

1. **პირადი დრო:** სამუშაო, რომელიც საკმარის თავისუფალ დროს ტოვებს პირადი ან ოჯახური ცხოვრებისათვის;
2. **თავისუფლება:** მნიშვნელოვანი თავისუფლება – საქმეს თქვენი საკუთარი მიდგომა მიუსადაგოთ;
3. **გამოწვევა:** სამუშაო გამომწვევი უნდა იყოს – ისეთი, რომლისგანაც პიროვნული მიღწევის შეგრძნება გეუფლებათ.

კოლექტივისტური პოლუსისათვის

4. **ტრენინგი:** ტრენინგის შესაძლებლობების არსებობა (უნარების გასაუმჯობესებლად ან ახლების შესაძენად);
5. **ფიზიკური პირობები:** კარგი სამუშაო პირობების არსებობა (კარგი განათება და ვენტილაცია, ადეკვატური სამუშაო ადგილი და ა.შ.);

6. **უნარების გამოყენება:** სამსახურში შეგეძლებათ მთლიანად გამოიყენოთ თქვენი უნარები და შესაძლებლობები.

იმ შემთხვევაში, თუ ერთ ქვეყანაში IBM-ის თანამშრომელმა პირველი მიზანი შედარებით მნიშვნელოვნად შეაფასა, როგორც წესი, მან მეორე და მესამეც მნიშვნელოვნად მიიჩნია, მაშინ, როცა მეოთხე, მეხუთე და მეექვსე უმნიშვნელოდ მიიჩნია. ასეთი ქვეყანა ინდივიდუალისტურად ჩაითვალა. თუკი პირველი სამუშაო მიზანი შედარებით არამნიშვნელოვნად შეფასდა, როგორც წესი, იგივე შეფასება ჰქონდა მეორე და მესამე მიზანს, მაგრამ მეოთხე, მეხუთე და მეექვსე შედარებით მნიშვნელოვნად ჩაითვალა. ასეთი ქვეყანა კოლექტივისტურად ჩაითვალა.

თვალსაჩინოა, რომ IBM კითხვარის ეს დებულებები საზოგადოებაში არსებულ ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის არსებულ განსხვავებებს მთლიანად ვერ დაფარავს. ისინი IBM კვლევის მხოლოდ იმ საკითხებს წარმოადგენს, რომლებიც ამ განსხვავებებთან არიან დაკავშირებული. ქვეყნის IBM-ის ინდივიდუალიზმის ქულების კორელაცია არა IBM-ის მონაცემებთან (რომელიც საზოგადოების სხვა მახასიათებლებს შეეხება) ადასტურებს დებულებას, რომ IBM მონაცემების ეს განზომილება ნამდვილად ინდივიდუალიზმს ზომავს.

ძნელი გასაგები არაა, რატომ არის პირადი დრო, თავისუფლება და (პირადი) გამოწვევა ინდივიდუალიზმისთვის მნიშვნელოვანი: ისინი ხაზს უსვამენ თანამშრომლის ორგანიზაციისგან თავისუფლებას. საპირისპირო პოლუსის სამუშაო მიზნები – ტრენინგი, ფიზიკური პირობები და სამსახურში უნარების გამოყენება – აღნიშნავს, რას აკეთებს ორგანიზაცია თანამშრომლისათვის, და ამით ხაზს უსვამს თანამშრომლის დამოკიდებულებას ორგანიზაციაზე. ეს კოლექტივიზმს ერგება. ამ ურთიერთობის მეორე მაჩვენებელი ის არის, რომ როგორც ნაჩვენები იქნება, ინდივიდუალისტური ქვეყნები, როგორც წესი, უფრო მდიდარი, ხოლო კოლექტივისტური ქვეყნები კი – უფრო ღარიბნი არიან. მდიდარ ქვეყნებში ტრენინგის, ფიზიკური პირობებისა და უნარების გამოყენება თავისთავად იგულისხმება და ამიტომ ეს უმნიშვნელო სამუშაო მიზნებია. ღარიბ ქვეყნებში მათი არსებობა თავისთავად არ იგულისხმება: ისინი კარგი სამსახურის ცუდისგან გარჩევის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია და ამიტომ მნიშვნელოვანი სამუშაო მიზნებია.

ინდივიდუალიზმის ინდექსის გამოთვლა ძალაუფლებრივი დისტანციის მსგავსად გარკვეულ რიცხვზე გამრავლების შემდეგ ქულების მიმატება-გამოკლებით არ შეიძლება. სტატისტიკურმა პროცედურამ, რომელიც საჭიროა ინდივიდუალიზმისა და მეოთხე თავში აღწერილი მასკულინურობის განზომილების დათვლისათვის (ქვეყნის 14 სამუშაო მიზნის *ფაქტორული ანალიზი),* შედეგად მოგვცა *ფაქტორული ქულა* ყოველი ქვეყნის თითოეული განზომილებისათვის. ეს ფაქტორული ქულები განზომილების მიხედვით ქვეყნის პოზიციის უფრო ზუსტი საზომია, ვიდრე კითხვებზე მიღებული ქულების შეკრება ან გამოკლება. ინდივიდუალიზმის განზომილების ფაქტორული ქულები 25-ზე გამრავლდა და მიემატა კონსტანტა – 50. ამის შედეგად მივიღეთ რანჟირებული სია 0-დან 100-მდე ქულით. კოლექტივისტური ქვეყნები ახლოს აღმოჩდნენ 0-თან, ხოლო ინდივიდუალისტური ქვეყნები – 100-თან. გამოთვლის ეს მეთოდი IBM-ის კვლევის მონაცემთა ბაზისათვის გამოვიყენეთ. შემდგომი კვლევებისათვის მიახლოების ფორმულები გამოვიყენეთ, სადაც ინდივიდუალიზმის ინდექსის ქულის გამოთვლა პირდაპირ გახდა შესაძლებელი ოთხი სამუშაო მიზნის საშუალო ქულებიდან.[1]

ინდივიდუალიზმის ინდექსის (IDV) ქულები 3.1 ცხრილშია წარმოდგენილი.

როგორც მეორე თავში განხილული ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსის შემთხვევაში, ქულები ქვეყნების შედარებით პოზიციებს აღნიშნავს. 3.1 ცხრილი ადასტურებს, რომ თითქმის ყველა მდიდარ ქვეყანას მაღალი IDV ქულა აქვს, ხოლო თითქმის ყველა ღარიბ ქვეყანას – დაბალი. ქვეყნის ეროვნულ სიმდიდრესა და მის კულტურაში არსებულ ინდივიდუალიზმის დონეს შორის ძლიერი კავშირია; ამას შემდგომში განვიხილავთ.

3.1 ცხრილი ინდივიდუალიზმის ინდექსის (IDV) მნიშვნელობები 74 ქვეყნისა და რეგიონისათვის

ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი	ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი
აშშ	**91**	**1**	რუსეთი	39	37 - 38
ავსტრალია	**90**	**2**	**არაბეთის ქვეყნები**	**38**	**39 - 40**
დიდი ბრიტანეთი	**89**	**3**	**ბრაზილია**	**38**	**39 - 40**
კანადა (მთლიანი)	**80**	**4 - 6**	**თურქეთი**	**37**	**41**
უნგრეთი	80	4 - 6	**ურუგვაი**	**36**	**42**
ნიდერლანდები	**80**	**4 - 6**	**საბერძნეთი**	**35**	**43**
ახალი ზელანდია	**79**	**7**	**ხორვატია**	**33**	**44**
ბელგია (ფლამანდიური)	**78**	**8**	**ფილიპინები**	**32**	**45**
იტალია	**76**	**9**	ბულგარეთი	30	46 - 48
დანია	**74**	**10**	**მექსიკა**	**30**	**46 - 48**
კანადა (კვებეკი)	**73**	**11**	რუმინეთი	30	46 - 48
ბელგია (ვალიური)	**72**	**12**	**აღმოსავლეთი აფრიკა**	**27**	**49 - 51**
საფრანგეთი	**71**	**13 - 14**	**პორტუგალია**	**27**	**49 - 51**
შვედეთი	**71**	**13 - 14**	**სლოვაკეთი**	**27**	**49 - 51**
ირლანდია	**70**	**15**	**მალაიზია**	**26**	**52**
ნორვეგია	**69**	**16 - 17**	**ჰონგ-კონგი**	**25**	**53 - 54**
შვეიცარია (გერმანული)	**69**	**16 - 17**	**სერბეთი**	**25**	**53 - 54**
გერმანია	**67**	**18**	**ჩილე**	**23**	**55**
სამხრეთი აფრიკა*	**65**	**19**	ბანგლადეში	20	56 - 61
შვეიცარია (ფრანგული)	**64**	**20**	ჩინეთი	20	56 - 61
ფინეთი	63	21	**სინგაპური**	**20**	**56 - 61**
ესტონეთი	60	22 - 24	**ტაილანდი**	**20**	**56 - 61**
ლუქსემბურგი	60	22 - 24	ვიეტნამი	20	56 - 61

პოლონეთი	60	22 - 24	**დასავლეთი აფრიკა**	**20**	**56 - 61**
მალტა	59	25	**ელ სალვადორი**	**19**	**62**
ჩეხეთის რესპუბლიკა	58	26	**კორეა (სამხრეთი)**	**18**	**63**
ავსტრია	**55**	**27**	**ტაივანი**	**17**	**64**
ისრაელი	**54**	**28**	**პერუ**	**16**	**65 - 66**
სლოვაკეთი	52	29	ტრინიდადი	16	65 - 66
ესპანეთი	**51**	**30**	**კოსტა-რიკა**	**15**	**67**
ინდოეთი	**48**	**31**	**ინდონეზია**	**14**	**68 - 69**
სურინამი	47	32	**პაკისტანი**	**14**	**69**
არგენტინა	**46**	**33 - 35**	**კოლუმბია**	**13**	**70**
იაპონია	**46**	**33 - 35**	**ვენესუელა**	**12**	**71**
მაროკო	46	33 - 35	**პანამა**	**11**	**72**
ირანი	**41**	**36**	**ეკვატორი**	**8**	**73**
იამაიკა	39	37 - 38	**გვატემალა**	**6**	**74**

გამუქებული ასოებით მოყვანილი ქვეყნებისა და რეგიონების მონაცემები გამოთვლილია IBM-ის მონაცემთა ბაზაზე დაყრდნობით. დანარჩენი ქვეყნებისა და რეგიონების მონაცემები ეყრდნობა განმეორებით კვლევას ან შეფასებას.

* მონაცემები მხოლოდ თეთრკანიანი მოსახლეობისგანაა მიღებული

შვედეთს IDV-ზე 71 ქულა ჰქონდა, არაბულენოვან ქვეყნებს (მათში საუდის არაბეთი შედის) კი – 38. ეს იოჰანსონის დილემის კულტურულ ფესვებს ცხადყოფს. რა თქმა უნდა, არაბული ქვეყნები ერთმანეთისაგან განსხვავებულია. საინტერესოა, რომ ამ რეგიონში საუდელები სხვა არაბებთან შედარებით (ლიბანელები ან ეგვიპტელები) უფრო კოლექტივისტურები არიან. IBM-ის შერჩევაში ლიბანელები და ეგვიპტელები საუდელებზე უკეთ იყვნენ წარმოდგენილნი. შვედეთის ადგილი 74 ქვეყანასა და რეგიონში მე-13-მე-14-ა, არაბული ქვეყნების ადგილი კი – 39-ე-მე-40, რაც ნიშნავს, რომ არაბულ ქვეყნებზე უფრო კოლქტივისტი ბევრი ქვეყანაც არსებობს. როგორც ადრე ვთქვით, ჩვენს სამყაროში კოლექტივიზმი წესს წარმოადგენს, ინდივიდუალიზმი კი – გამონაკლისს.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სხვა კროსეროვნულ კვლევებში

1.1 ცხრილში აღწერილია IBM-ის კვლევის ექვსი დიდი განმეორებითი კვლევა. ისინი 1990-2002 წლებში გამოქვეყნდა. აქედან ხუთი იკვლევდა IBM-ის კვლევაში ჩართულ 15-28 ქვეყანას. ამ კვლევების შედეგად გამოვლინდა IDV ქულები, რომლებიც მნიშვნელოვნად კორელირებდა თავდაპირველ IBM-ის ქულებთან.[2]

როგორც PDI ქულების დროს (თავი 2), IDV-ს შემთხვევაშიც, განმეორებითმა კვლევებმა ქვეყნების ქულების შეცვლა არ გამოიწვია. IBM-ის შერჩევა სხვადასხვა კვლევისათვის საუკეთესო საერთო მნიშვნელი გამოდგა.

პირველ თავში აღწერილი ბონდის ღირებულებების ჩინური კითხვარი 23 ქვეყნის სტუდენტს ჩაუტარდა. შედეგად, ინტეგრაციის განზომილება გამოიკვეთა. ამ განზომილების მიხედვით, ქვეყნების მდებარეობა IBM კვლევაში ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის განზომილების მიხედვით ქვეყნების მდებარეობის მსგავსი იყო (ანუ, სტატისტიკურად ინტეგრაცია და IDV მნიშვნელოვან კორელაციაში აღმოჩნდა).[3] „ინდივიდუალისტური" მაჩვენებლების მქონე ქვეყნების სტუდენტებმა მნიშვნელოვნად შემდეგი ღირებულებები მიიჩნიეს:

- სხვების მიმართ ტოლერანტობა;
- სხვებთან ჰარმონია;
- არაკონკურენტობა;
- ახლო, პირადი მეგობარი;
- არსებული მდგომარეობა/პოზიციით კმაყოფილება;
- სხვებთან სოლიდარობა;
- კონსერვატიულობა.

ეს CVS ღირებულებების ყველაზე დიდი კლასტერი აღმოჩნდა, რომელიც IBM-ის განზომილების ყველა პოლუსთან იყო კავშირში. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში სხვებთან ურთიერთობა თვალსაჩინო და წინასწარ დადგენილი არ არის. ურთიერთობა ნებაყოფლობით მყარდება და სათუთად მოსავლელია. ინტეგრაციის განზომილების ამ პოლუსის ღირებულებები იდეალური ნებაყოფლობითი ურთიერთობის პირობებს აღწერს.

კოლექტივისტური ქვეყნების სტუდენტებმა მნიშვნელოვნად შემდეგი ღირებულებები მიიჩნიეს:

- მშობლების პატივისცემა (მშობლებისადმი პატივისცემა, მორჩილება, ფინანსური დახმარება და წინაპრების პატივისცემა);
- ქალების უმანკოება;
- პატრიოტიზმი.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში დამეგობრების საჭიროება არ არსებობს: ოჯახის ან ჯგუფის წევრობა ადამიანის მეგობრებს განსაზღვრავს. ოჯახური ურთიერთობის შენარჩუნება მშობლების პატივისცემისა და ქალების უმანკოების საფუძველზე ხდება. ამას პატრიოტიზმიც უკავშირდება. IBM კითხვარის ზოგიერთ ვერსიაში „საკუთარი ქვეყნის მსახურება" სამუშაო მიზნად იყო შეტანილი. ესეც ძლიერ კავშირში აღმოჩნდა კოლექტივიზმთან.

პირველ თავში ღირებულების კიდევ ოთხი კროსეროვნულ მონაცემთა ბაზა იყო მოხსენიებული: შვარცი, ტრომპენაარსი, GLOBE და ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარი – WORLD VALUES SURVEY. ოთხივემ მოგვცა IDV-სთან კორელაციაში მყოფი განზომილება ან კატეგორია. შვარცმა დაასახელა შვიდი კატეგორია, რომელთაგან ხუთი მნიშვნელოვნად კორელირებდა IDV-სთან. [4]

სმითმა ტრომპენაარსის მონაცემთა ბაზა გააანალიზა და ორი განზომილება გამოყო. ერთი IDV-სთან კორელირებდა, მეორე კი — PDI-სთან.[5]

GLOBE პროექტში კოლექტივიზმის ორი კატეგორია გამოიკვეთა: სოციალური და შიდა ჯგუფის. როგორც აღვნიშნეთ, IDV -სთან მათი კორელაცია ჯერ არ გამოქვეყნებულა. სავარაუდოდ, ორივეს მაღალი კორელაცია ექნება IDV-ის ქულებთან.

ინგლჰარტის WORLD VALUE SURVEY-ს სრული ანალიზის შედეგად ორი სტატისტიკური ფაქტორი დადგინდა. პირველი ფაქტორი წინა თავში განვიხილეთ. ეს იყო *სეკულარ-რაციონალური* და *ტრადიციული* მმართველობა, რაც მცირე და დიდ ძალაუფლებრივ დისტანციას უკავშირდებოდა; მეორე კი, *კარგად ყოფნა* და *გადარჩენისათვის ბრძოლა* – ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმთან აღმოჩნდა კორელაციაში.[6]

ბრიტანელმა ფსიქოლოგმა პიტერ სმითმა ინოვაციური კვლევა ჩაატარა, რომელშიც ერთმანეთს საერთაშორისო კვლევების შედეგები კი არ შეადარა, არამედ – კითხვებზე დათანხმების დონე. *დათანხმება* ყველა ე. წ. ფურცლისა და ფანქრის კითხვარში გვხვდება. რესპონდენტებს ახასიათებთ ტენდენცია შინაარსის მიუხედავად კითხვებს დადებითი პასუხი გასცენ. სმითმა 34 ან მეტი ქვეყნის მომცველი ექვსი კვლევა შეადარა ერთმანეთს. ამ კვლევებში შედიოდა გირტის, შვარცისა და GLOBE კვლევები. კითხვარის იმ ნაწილში, რომელიც ღირებულებებს შეეხებოდა, ექვსივე კვლევაში დათანხმების მსგავსი სურათი გამოჩნდა. სმითმა აღნიშნა, რომ ჩვენ მიერ კოლექტივისტურად მიჩნეულ და დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში დათანხმების ტენდენცია უფრო ძლიერი იყო. სმითმა უეფექტო საზომი[6] მოგვცა, რომელიც გვიჩვენებს, რამდენად ცდილობენ მოცემული კულტურის რესპონდენტები ფორმალური ჰარმონიისა და მკვლევრის მიმართ პატივიცემის შენარჩუნებას. [7]

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი. ერთი თუ ორი განზომილება?

ხშირად წარმოიშობა შეკითხვა: მართებულია თუ არა ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის ერთი განზომილების საპირისპირო პოლუსებად მოხსენიება? პასუხად აღვნიშნავთ, რომ ეს დამოკიდებულია იმაზე, ერთმანეთს ვადარებთ მთლიან საზოგადოებებს (რასაც ჩვენი წიგნი შეეხება) თუ ამ საზოგადოებაში მყოფ ინდივიდებს. ამას *ანალიზის დონის* საკითხს უწოდებენ.

საზოგადოებები სხვადასხვა პირადი ღირებულების მქონე განსხვავებული ინდივიდებისაგან შედგება. ტესტირებების შედეგად გამოვლინდა, რომ ადამიანს შესაძლებელია ჰქონდეს მაღალი ქულები როგორც ინდივიდუალისტურ, ასე კოლექტივისტურ ღირებულებებზე ან ერთზე მაღალი, ხოლო მეორეზე – დაბალი; ან ორივეზე დაბალი ქულები. ამგვარად, ინდივიდების შედარებისას ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი ცალ-ცალკე განზომილებად უნდა გამოიყოს.[8]

საზოგადოების შესწავლისას ჩვენ ორი ტიპის მონაცემებს ვადარებთ: საზოგადოებაში არსებული ინდივიდების ღირებულების ქულების საშუალოსა და საზოგადოების, როგორც მთლიანის, მახასიათებლებს, მისი ინსტიტუტების ჩათვლით. ჩვენი და სხვა კვლევები ადასტურებს, რომ ისეთ საზოგადოებაში, რომელშიც უფრო ინდივიდუალისტური ღირებულებებია, იმავდროულად ნაკლებად კოლე-

---

6 რედაქტორის შენიშვნა - სიტყვა „უეფექტო“ ტერმინი `**unobtrusive**~-ის ქართული თარგმანია. სამწუხაროდ, ლიტერატურაში ეს ტერმინი ქართულად არ შეგვხვედრია. ის ნიშნავს, რომ რაიმე მოვლენის გაზომვის მეთოდი ობიექტზე ზემოქმედებას არ ახდენს.

ქტივისტური ღირებულებებიც არის. შესაძლოა ცალკეული ინდივიდები ამ სქემისგან განსხვავდებოდნენ, მაგრამ განსხვავებულები ნაკლებია, ვიდრე ისინი, ვინც ამ სქემას მიჰყვება. ამგვარი საზოგადოებების ინსტიტუტები იმ ფაქტს ასახავს, რომ ისინი ძირითადად ინდივიდუალისტების სასარგებლოდ განვითარდნენ ან შეიქმნენ. ისეთ საზოგადოებაში, სადაც ადამიანებს საშუალოდ უფრო მეტი კოლექტივისტური ღირებულება აქვთ, მათ საშუალოდ ნაკლები ინდივიდუალისტური ღირებულება აქვთ. ასეთი საზოგადოების ინსტიტუტები გულისხმობს, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ძირითადად კოლექტივისტურია. ამგვარად, საზოგადოების (ქვეყნის) დონეზე ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი ერთი განზომილების საწინააღმდეგო პოლუსებს წარმოადგენს. ამ განზომილებაში ქვეყნის მდგომარეობა საზოგადოების პასუხს ასახავს შემდეგ უნივერსალურ დილემაზე: რამდენად ძლიერია სასურველი კავშირი ზრდასრულ ადამიანსა და იმ ჯგუფს შორის, რომელსაც ის თავის თავს მიაკუთვნებს.

კოლექტივიზმი თუ ძალაუფლებრივი დისტანცია

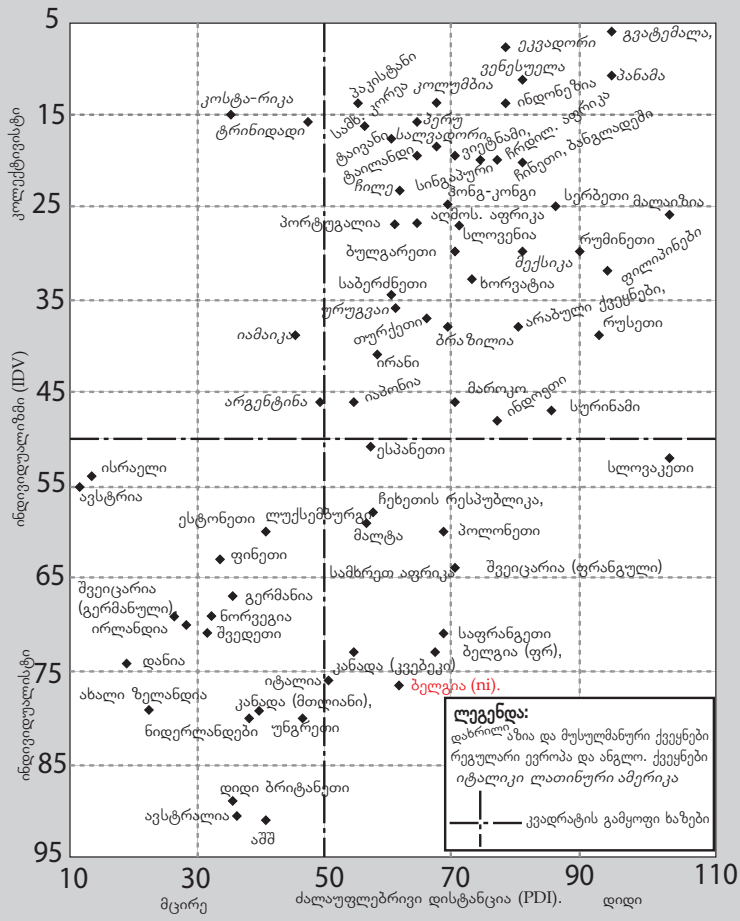
მრავალ ქვეყანას, რომელსაც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი ინდექსი აღენიშნება (2.1 ცხრილი), ინდივიდუალიზმის ინდექსი დაბალი აქვს (3.1 ცხრილი) და პირიქით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ორი განზომილება უარყოფით კორელაციაშია: დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებს კოლექტივიზმის ტენდენცია აქვს, ხოლო მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებს –ინდივიდუალზმის. ეს კავშირი 3.1 დიაგრამაზეა გამოსახული.

3.1 დიაგრამაში, ქვეყნები ქვედა მარცხენა მხრიდან ზედა მარჯვენა მხარემდე დიაგონალურადაა განლაგებული. აქ ასახულია ძალაუფლებრივ დისტანციასა და კოლექტივიზმს შორის არსებული კორელაცია.[9] ისეთ კულტურაში, სადაც ხალხი შიდა ჯგუფებზეა დამოკიდებული, *როგორც წესი*, იგივე ხალხი ძალაუფლების მქონე ადამიანებზეცაა დამოკიდებული. დიდი ოჯახების უმრავლესობას პატრიარქალური სტრუქტურა აქვს. მორალურ ავტორიტეტს ოჯახის თავი წარმოადგენს. ისეთ კულტურებში, რომლებშიც ადამიანები შიდა ჯგუფებისაგან შედარებით თავისუფალნი არიან, როგორც წესი, ისინი ძალაუფლების მქონე ადამიანებზე ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი.

თუმცა, გამონაკლისებიც არსებობს. მაგალითად, ლათინური ევროპის ქვეყნებში – ამ შემთხვევაში, საფრანგეთსა და ბელგიაში – საშუალო ძალაუფლებრივი დისტანცია და ძლიერი ინდივიდუალიზმი აღინიშნება. თავისი ქვეყნის კულტურა ფრანგმა სოციოლოგმა მიშელ კროზიემ ასე აღწერა:

> *პირისპირ დამოკიდებული ურთიერთობები... ფრანგულ კულტურაში ძნელად ასატანად ითვლება. მაგრამ, ამავე დროს, მმართველის მიმართ... აბსოლუტისტური შეხედულება ჭარბობს. ეს ორი დამოკიდებულება ერთმანეთის საპირისპიროა. თუმცა, ისინი ერთიანდება ისეთ ბიუროკრატიულ სისტემაში, სადაც არაპერსონალური წესები და ცენტრალიზაცია მმართველობის აბსოლუტური კონცეფციისა და აშკარად დამოკიდებული ურთიერთობების აღკვეთის გაერთიანებას უზრუნველყოფს.*[10]

3.1 დიაგრამა. ძალაუფლებრივი დისტანცია და ინდივიდუალიზმი



კროზიერის თანამემამულე ფილიპ დირიბარნმა ერთმანეთს შეადარა ფრანგული, ამერიკული და ჰოლანდიური ორგანიზაციები. მან ორგანიზების ფრანგულ პრინციპს „ღირსების საფუძველი“ (la logique de l’honneur) უწოდა. ეს პრინციპი დირიბარნმა ნაპოლეონამდელ ფრანგულ სამეფოშიც შენიშნა, ჩვ. წ. მე-18 საუკუნეში. ის ნიშნავს, რომ ყველას აქვს გარკვეული რანგი ან ადგილი (რაც დიდ ძალაუფლებრივ დისტანციაზე მიუთითებს), მაგრამ რანგის ქონა ჯგუფის დაძალებით კი არა, არამედ ტრადიციით განისაზღვრება. „საქმე იმაში კი არ გახლავთ, ადამიანს სხვების რა მართებს, არამედ – საკუთარი თავის რა მართებს“.[11] მისთვის ინდივიდუალიზმის *სტრატიფიცირებული* ფორმის დარქმევითაც კი შეიძლება.

საპირისპირო მდგომარეობა, ანუ მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია და სა-

შუალო კოლექტივიზმი ავსტრიასა და ისრაელში აღმოჩნდა, ხოლო მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია და ძლიერი კოლექტივიზმი კოსტა-რიკაში აღინიშნა. ცენტრალური ამერიკის 7 რესპუბლიკიდან კოსტა-რიკა ძალაუფლების მქონე ლიდერებზე დამოკიდებულების ლათინურ ამერიკული წესის – ამ დამოკიდებულებას ესპანურად personalismo ეწოდება – ერთადერთი გამონაკლისია. მას არ ჰყავს ფორმალური არმია. ლათინური ამერიკის "ყველაზე მყარად დამკვიდრებულ დემოკრატიად" არის მიჩნეული, მიუხედავად იმისა, რომ ის სამყაროს ინდუსტრიული ბაზრის ეკონომიკებთან შედარებით ღარიბი ქვეყანაა. კოსტა-რიკასა და მისი დიდი, მაგრამ ბევრად უფრო ღარიბი მეზობლის, ნიკარაგუას შედარებისას, აშშ-ის განვითარების ექსპერტი, ლოურენს ჰარისონი წერს:

> *ნათელია, რომ კოსტა-რიკის მცხოვრებნი საკუთარი ქვეყნის ხალხთან უფრო მჭიდრო კავშირს ამყარებენ, ვიდრე ნიკარაგუელები. ეს კავშირი ჩანს იმაში, რომ უკვე დიდი ხანია ეს ქვეყანა საჯარო განათლებასა და ჯანდაცვას უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს; იმაში, რომ აქ უფრო ძლიერი კოოპერაციული მოძრაობაა; მის იურიდიულ სისტემაში, რომელიც ცნობილია ლათინურამერიკული მიუკერძოებლობისა და სამართლიანობის სტანდარტებით; ყველაზე უკეთ კი ეს გამოიხატება მის პოლიტიკაში, მშვიდობიანი გადაწყვეტილებების მიღებასა და კომპრომისის საჭიროების გააზრებაში.*[12]

საფრანგეთისა და კოსტა-რიკას მსგავსი შემთხვევების გამო ძალაუფლებრივი დისტანცია და კოლექტივიზმი ორ განსხვავებულ განზომილებად მიიჩნევა, მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნების უმრავლესობაში ისინი ერთად გვხდება. ამ ორ განზომილებას შორის არსებული კორელაციის ერთ-ერთი მიზეზია ეკონომიკური განვითარება. თუ ეკონომიკური განვითარება მუდმივია (ანუ თუ მდიდარი ქვეყნები მხოლოდ მდიდარ ქვეყნებს შევადარეთ, ხოლო ღარიბი ქვეყნები – მხოლოდ ღარიბს), ეს კავშირი თითქმის ქრება.[13]

IBM-ის კვლევისა და სხვა კვლევების შედეგების შედარება ძალაუფლებრივ დისტანციასა და კოლექტივიზმს შორის არსებულ განსხვავებას ადასტურებს. უთანასწორობის შემსწავლელი კვლევების შედეგები ძალაუფლებრივ დისტანციას უფრო უკავშირდება, ვიდრე ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმს და ისეთი კვლევების შედეგები, რომლებიც ინდივიდების ჯგუფებში გაერთიანებას განიხილავს, კოლექტივიზმთან უფროა დაკავშირებული, ვიდრე ძალაუფლებრივ დისტანციასთან.[14]

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი პროფესიის მიხედვით

კოლექტივიზმისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის ცალ-ცალკე წარმოდგენის კიდევ ერთი არგუმენტი არსებობს. მეორე თავში ნაჩვენები იყო, რომ შეიძლებოდა ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსის გამოთვლა როგორც ქვეყნის, ისე პროფესიისათვის. ინდივიდუალიზმის შემთხვევაში ინდექსის დათვლა შესაძლებელია ქვეყნისათვის, მაგრამ არ ხერხდება თანამდებობისათვის. IDV-ის 14 სამუშაო მიზნის შედარებისას, სხვადასხვა *პროფესიის* ადამიანების პასუხების ინდივიდუალისტურად ან კოლექტივისტურად კლასიფიცირება შეუძლებელი აღმოჩნდა.

მაგალითად, პროფესიების გამოცალკევებისას, ინდივიდუალური გამოწვევა და უნარების გამოყენება ერთმანეთთან დაკავშირებულია, ხოლო, ქვეყნების განცალკევებისას ეს ორი საწინააღმდეგო დებულებაა. პროფესიების შედარებისას, პირადი დრო მნიშვნელოვანია, გამოწვევა კი – ნაკლებ მნიშვნელოვანი, ხოლო ქვეყნების შედარებისას ეს ორი ღირებულება ერთმანეთს ამყარებს.[15]

პროფესიას *შინაგანად* (intrinsic) და *გარეგანად* (extrinsic) ახასიათებენ. ეს ტერმინები სამსახურში ადამიანის მოტივატორებს აღწერს: თავად სამუშაო (შინაგანად მამოტივირებელი სამსახური) თუ პირობები და მატერიალური ჯილდო (გარეგანად მამოტივირებელი სამსახური). ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ფრედერიქ ჰერცბერგმა და მისმა გუნდმა ეს კონცეფცია 1950-იან წლებში გაავრცელეს. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ნამდვილი „მოტივატორები“ შინაგანია, ხოლო გარეგანი მოტივატორები სამსახურის ფსიქოლოგიურ „ჰიგიენას“ წარმოადგენს.[16] ისეთი თანამდებობის მუშაკები, რომელიც უმაღლეს განათლებას მოითხოვს, შინაგან ელემენტებს უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ, ხოლო დაბალი სტატუსისა და დაბალი განათლების დონის თანამდებობის მუშაკნი გარეგან ელემენტებს ანიჭებენ უპირატესობას. გარეგანი-შინაგანი განსხვავება სამუშაო კულტურის დასახასიათებლად კარგია, მაგრამ ქვეყნების შესადარებლად არ გამოდგება.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი ოჯახში

ამ თავის დასაწყისში აღვწერეთ, რომ ინდივიდუალიზმი დაკავშირებულია პატარა ნუკლეარულ, ხოლო კოლექტივიზმი კი – დიდ ოჯახთან. ამის შედეგად ხდება შიდა და გარე ჯგუფებს შორის განსხვავებების დადგენა. ინდივიდისა და ჯგუფის ურთიერთობა, ისევე როგორც ადამიანის ბუნების ნებისმიერი სხვა ელემენტი, თავდაპირველად ოჯახურ გარემოში დაისწავლება. 3.1 ცხრილში იაპონია შუაში აღმოჩნდა. ამ ფაქტის ნაწილობრივი ახსნა იაპონური ტრადიციებიდან გამომდინარეობს: იაპონურ ოჯახში მშობლებთან ცხოვრებას მხოლოდ უფროსი შვილი აგრძელებს. ამგვარად, იქმნება წრფივი სტრუქტურა, რომელიც პატარა და დიდ ოჯახს შორის მდებარეობს.

მოზრდილების, თანატოლებისა და პატარების გარემოცვაში გაზრდილი ბავშვი, ნუკლეარული ოჯახის ბავშვისაგან განსხვავებით, ბუნებრივად სწავლობს თავისი თავის „ჩვენ“ ჯგუფის შემადგენელ ნაწილად განხილვას. დიდი ოჯახის შვილი ღამითა თუ დღისით იშვიათად არის მარტო. ბელგიაში უნივერსიტეტში სასწავლებლად ჩამოსულმა აფრიკელმა სტუდენტმა გვითხრა, რომ პირველად რჩება ოთახში მარტო ამდენ ხანს. შესაბამისად, ჩრდილოევროპელი სტუდენტები პერუსა და მალაიზიიდან დაბრუნების შემდეგ ჩიოდნენ, რომ მასპინძლები მათ მარტო არასდროს ტოვებდნენ.

ინტენსიური და მუდმივი კონტაქტის დროს სოციალურ გარემოსთან ჰარმონიული ურთიერთობის შენარჩუნება მთავარ ღირებულებად იქცევა. ეს ღირებულება ოჯახის სფეროსაც სცილდება. კოლექტიურ საზოგადოებათა უმეტესობაში სხვა ადამიანთან პირდაპირი კონფრონტაცია არასასურველ და უზრდელურ საქციელად მიაჩნიათ. სიტყვა “არა“ იშვიათად გამოიყენება, რადგან „არა“ კონფრონტაციაა; „შეიძლება სწორი ბრძანდებით“ ან „ამაზე ვიფიქრებთ“ მოთხოვნის უარყოფის ზრდილობიანი ფორმაა. იმავე განწყობით, სიტყვა „დიახ“ ყოველთვის დათანხმებას კი არ ნიშნავს, არამედ კომუნიკაციის ხაზის შენარჩუნებას. მაგა-

ლითად, იაპონიაში ის ნიშნავს: „დიახ, გავიგე რასაც მეუბნებით“.

მეორე მხრივ, ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში აზრების პირდაპირ გამოთქმა ღირებულებად ითვლება. გრძნობების შესახებ სიმართლის თქმა პატიოსანი ადამიანის მახასიათებელია. კონფრონტაცია მისაღებია; ითვლება, რომ შეხედულებების შეჯახება უმაღლეს ჭეშმარიტებასთან მიგვიყვანს. კომუნიკაციის სხვებზე ეფექტი უნდა გავითვალისწინოთ, მაგრამ ეს ვერ ამართლებს ფაქტების შეცვლის დაშვებას. მოზრდილ ინდივიდებს პირდაპირი უკუკავშირის მიღება კონსტრუქციულად უნდა შეეძლოთ. ოჯახში ბავშვს ასწავლიან, რომ რამდენადაც მტკივნეული არ უნდა იყოს, მან ყოველთვის სიმართლე უნდა თქვას. კონფლიქტთან გამკლავება ერთობლივი ოჯახური ცხოვრების ჩვეულებრივ ნაწილად აღიქმება.

ინდონეზიაში ყოფილმა ჰოლანდილემა მისიონერმა (ჰოლანდიის IDV არის 14, ხოლო ადგილი – 68-69) მრევლის მიერ ბიბლიის ნაწყვეტის უცნაური ინტერპრეტაცია აღწერა. ნაწყვეტი შემდეგი იყო: „კაცს ორი შვილი ჰყავდა. მივიდა პირველთან და უთხრა: „შვილო, წადი და დღეს ვენახში იმუშავე“. შვილმა უპასუხა: „წავალ, ბატონო“, მაგრამ არ წავიდა. კაცი მეორე შვილთანაც მივიდა და იგივე გაუმეორა. მან უპასუხა: „არ წავალ“, შემდეგ კი ინანა და წავიდა. ამ ორთაგან, რომელმა შეასრულა მამის ნება?“[17] ბიბლიური პასუხია, რომ მეორე შვილმა შეასრულა მამის ნება, მაგრამ ინდონეზიულმა მრევლმა პირველი შვილი აირჩია, რადგან ის მამას არ შეეწინააღმდეგა და ფორმალური ჰარმონია დაიცვა. წავიდა თუ არა იგი სინამდვილეში, იმდენად მნიშვნელოვანი აღარ იყო.

კოლექტივისტურ ოჯახში ბავშვები სწავლობენ, რომ სხვების აზრს უნდა მისდიონ. საკუთარი აზრი არ არსებობს – მას ჯგუფი განსაზღვრავს. თუ ახალი საკითხი წამოიჭრა და მასზე შეხედულება ჯერ არ არსებობს, ოჯახური თათბირია საჭირო. მხოლოდ ამის შემდეგ ყალიბდება საბოლოო აზრი. თუ ბავშვი მუდმივად ჯგუფის საწინააღმდეგო მოსაზრებებს გამოთქვამს, ითვლება, რომ მას ცუდი ხასიათი აქვს. ინდივიდუალისტური, ოჯახი მოელის და ხელს უწყობს ბავშვის საკუთარი შეხედულების ჩამოყალიბებას. იმ ბავშვზე, რომელიც მხოლოდ სხვების შეხედულებებს იმეორებს, ამბობენ, რომ სუსტი ხასიათი აქვს. სასურველ ხასიათთან თანხვედრაში მყოფი ქცევა კულტურულ გარემოზეა დამოკიდებული.

კოლექტივისტური საზოგადოებისათვის ჯგუფისადმი აუცილებელი ერთგულება რესურსების გაყოფასაც გულისხმობს. თუ დიდი ოჯახის ერთი წევრი მუშაობს, ხოლო დანარჩენი 20 – არა, ფულის შემომტანი ადამიანი აუცილებლად უნდა გამოჰყოფდეს მთელი ოჯახის გამოსაკვებ ფულს. ამ პრინციპზე დაყრდნობით, შესაძლოა, რომ ოჯახმა კოლექტიურად დაფაროს ერთი წევრის უმაღლესი განათლების ხარჯები, იმ იმედით, რომ როდესაც ეს ადამიანი კარგადანაზღაურებად სამსახურს იშოვის, მის შენატანს ოჯახი გაიყოფს.

ინდივიდუალისტურ კულტურაში მშობლებს უხარიათ, თუკი პატარა ბავშვები მცირე სამუშაოს მოჰკიდებენ ხელს, რათა საკუთარი ჯიბის ფული იშოვნონ. შემდეგ თავად წყვეტენ, როგორ დახარჯონ ეს ფული. ნიდერლანდებსა და სხვა მრავალ ჩრდილო- ევროპულ ქვეყანაში სტუდენტების ხარჯების დიდ ნაწილს თავის თავზე სახელმწიფო იღებს. 1980-იანი წლების შემდეგ სისტემა ისე შეიცვალა, რომ განათლების ფულს პირდაპირ სტუდენტებს აძლევენ და არა მათ მშობლებს. ამით სტუდენტების დამოუკიდებლობა იზრდება. 18 წლიდან ბიჭები და გოგონები დამოუკიდებელ ეკონომიკურ ფაქტორებად ითვლებიან. აშშ-ში ჩვეულებრივად ითვლება, რომ სტუდენტი დროებითი სამუშაოს ან სასწავლო კრედიტით ფარავს

განათლების ხარჯებს; სახელმწიფო დახმარების გარეშეც კი, ისინი ნაკლებად არიან დამოკიდებული მშობლებზე და საერთოდ არ არიან დამოკიდებული შორეულ ნათესავებზე.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ოჯახური მოვალეობები მხოლოდ ფინანსურ კი არა, რიტუალურ ხასიათსაც ატარებს. ოჯახური თავყრილობები, როგორიცაა ნათლობა, ქორწილი და განსაკუთრებით დაკრძალვა, ძალიან მნიშვნელოვანად ითვლება და მათზე დასწრება აუცილებელია. ინდივიდუალისტური საზოგადოების წარმომადგენელ ექსპატრიანტ მენეჯერებს ხშირად უკვირთ, რა მიზეზებს ასახელებენ კოლექტივისტური ქვეყნის თანამშრომლები სამსახურიდან დასათხოვნად; მათ ჰგონიათ, რომ თანამშრომლები ატყუებენ, არადა, ალბათ ეს მიზეზები ჭეშმარიტია.

ინდივიდუალისტურ კულტურაში, შეხვედრის დროს აუცილებელია ვერბალური კომუნიკაცია. სიჩუმე ნორმალურად არ ითვლება. სოციალური საუბარი შესაძლოა ბანალური იყოს, მაგრამ აუცილებელია. კოლექტიურ საზოგადოებაში ერთად ყოფნაც კი ემოციურად დამაკმაყოფილებელია; საუბრის საჭიროება არ არის, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ინფორმაციის გაცვლაა აუცილებელი. 1930 წელს, რადენ მას ჰადჯიუიბოვო, იავას არისტოკრატიული ოჯახის ინდონეზიელი ბიზნესმენი, თავისი ახალგაზრდობის ვიზიტებს ასე იხსენებდა:

> *იავას ოჯახებს შორის ვიზიტი არ მოითხოვს წინასწარ შეტყობინებას. ეს ძალიან ადვილად კეთდებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ ტელეფონი ჯერ არ არსებობდა, ყოველთვის შეიძლებოდა მსახურისათვის წერილის გატანება, რომლის მეშვეობითაც შეხვედრა ინიშნებოდა. მაგრამ, ამგვარი რამ არ ხდებოდა და არც სტუმარს და არც მასპინძელს ეს არ მოეწონებოდა. ნებისმიერი დრო მისაღები იყო. მოულოდნელი სტუმრები არ არსებობდნენ. კარი ყოველთვის ღია იყო (და არის).*
>
> *სტუმრებს მხიარულად და თავაზიანად ხვდებოდნენ და დაჯდომას სთავაზობდნენ. მასპინძლები ყოველდღიურ ტანსაცმელს უფრო შესაფერისით იცვლიდნენ. ამასობაში მსახურს დაუკითხავად შემოჰქონდა ყავა ან ჩაი, სტუმრებს ნამცხვრებს სთავაზობდა და მასპინძლებიც ბრუნდებოდნენ.*
>
> *ასე ვისხედით და არავინ საუბრობდა. ამ სიჩუმის არ გვრცხვენოდა; მასზე არავინ ნერვიულობდა. აქა-იქ აზრთა და ახალი ამბების გაცვლა-გამოცვლა ხდებოდა. მაგრამ ეს აუცილებელი არ იყო. ჩვენ ერთად ყოფნა და ერთმანეთის ნახვა გვიხაროდა. ახალი ამბების პირველი გამოკითხვის შემდეგ კომუნიკაცია მცირდებოდა. სათქმელი თუ არავის ჰქონდა, ბანალური საუბრის გამართვა არ იყო საჭირო. დაახლოებით ერთი საათის შემდეგ სტუმრები წასვლის ნებართვას ითხოვდნენ. ორმხრივი კმაყოფილების გრძნობით ვშორდებოდით ერთმანეთს. იავას კუნძულის პატარა ქალაქებში ცხოვრება ახლაც ასე მიმდინარეობს.*[18]

ცნობილი ამერიკელი ანთროპოლოგი და მწერალი, ედუარდ ჰოლი კულტურებს იქ არსებული კომუნიკაციის სისტემის მიხედვით განარჩევდა. მან კომუნიკაციის მაღალი და დაბალი კონტექსტი გამოყო.[19] *მაღალი კონტექსტის* კომუნიკაციის დროს ცოტა ინფორმაცია ითქმევა ან იწერება, რადგან ადამიანებმა ის ისედაც უნდა იცოდნენ, ან ეს ინფორმაცია ფიზიკურ გარემოში არსებობს.

ძალიან ცოტა რამ არის ასახული სათქმელის კოდურ, ღია ნაწილში. კოლექტივისტურ კულტურაში ასეთი კომუნიკაცია ხშირია; ჰადჯიუიბოვოს ოჯახური სტუმრობა ამის მაგალითს წარმოადგენს. *დაბალი კონტექსტის* კომუნიკაციის დროს ბევრი ინფორმაცია ღია კოდშია გამოსახული. ეს ტიპურია ინდივიდუალისტური კულტურისათვის. ბევრი რამ, რაც კოლექტივისტურ კულტურებში თავისთავად გასაგებია, ინდივიდუალისტურ კულტურაში ღიად უნდა გამოიხატოს. ამერიკული ბიზნესხელშეკრულება იაპონურ ბიზნესხელშეკრულებაზე ბევრად გრძელია.

კოლექტივისტურ ოჯახში, ჰარმონიასთან ერთად *სირცხვილის* კონცეფციაც მნიშვნელოვანია. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებას *დანაშაულის* კულტურად აღწერენ: საზოგადოების წესების დამრღვევს დანაშაულის გრძნობა აწუხებს. ამის საფუძველი ინდივიდუალურად განვითარებული სინდისია, რომელიც შინაგანი პილოტის ფუნქციას ასრულებს. საპირისპიროდ, კოლექტივისტური საზოგადოება *სირცხვილის* კულტურაა: კოლექტიური პასუხისმგებლობის საფუძველზე, თუ მოცემული ჯგუფის წევრმა საზოგადოების წესები დაარღვია, მას შერცხვება. სირცხვილის ბუნება სოციალურია, ხოლო დანაშაულის გრძნობა – ინდივიდუალური. შერცხვება თუ არა ადამიანს, დამოკიდებულია იმაზე, იციან თუ არა მისი დარღვევის შესახებ სხვებმა. წესების დარღვევის გამოაშკარავება სირცხვილის უფრო დიდი წყაროა, ვიდრე თავად დარღვევის ფაქტი. დანაშაულის გრძნობა ასეთი არ არის. მას განიცდიან იმისდა მიუხედავად, იციან თუ არა სხვებმა ჩადენილი უსაქციელობის შესახებ.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში კიდევ ერთი კონცეფცია არსებობს – ეს არის *სახე.* „სახის დაკარგვა“ სირცხვილს ნიშნავს და ეს გამოთქმა ინგლისურ ენაში ჩინურიდან გადმოვიდა. მისი ინგლისური ექვივალენტი არ არსებობს. ჰონგკონგელმა სოციალურმა მეცნიერმა, დევიდ იაუ-ფეი ჰომ ის შემდეგნაირად აღწერა: „ადამიანი სახეს იმ შემთხვევაში კარგავს, თუ მისი, ან მისი ახლობლის საქციელი არ შეესაბამება იმ აუცილებელ მოთხოვნებს, რომლებიც მას თავისი სოციალური პოზიციიდან გამომდინარე აკისრია“. [20] ჩინელები იყენებენ აგრეთვე გამოთქმას „სხვისთვის სახის მიცემა“. ეს პატივისცემასა და პრესტიჟს გამოხატავს. ამგვარად, სახე აღნიშნავს სოციალურ გარემოსთან სწორ ურთიერთობას. ეს ურთიერთობა ისეთივე აუცილებელია ადამიანისათვის (და მისი ოჯახისათვის), როგორც მისი თავის წინა ნაწილი. სახის მნიშვნელობა სოციალური კონტექსტის მიმართ მაღალი მგრძნობელობის საზოგადოებაში ცხოვრების შედეგია. სხვა კოლექტივისტურ საზოგადოებებშიც არსებობს მსგავსი მნიშვნელობის სიტყვები. მაგალითად, ბერძნულში გამოიყენება სიტყვა philotimo. ამერიკელი ბერძენი ფსიქოლოგი, ჰარი ტრიანდისი წერს:

> *ადამიანი იმდენად არის* philotimo, *რამდენადაც შიდა ჯგუფის ნორმებსა და ღირებულებებს აკმაყოფილებს. ეს გულისხმობს ოჯახის წევრების, მეგობრებისა და კეთილმოსურნეებისადმი მსხვერპლის გაღებას; მაგალითად, კაცმა შეიძლება ცოლი არ მოიყვანოს, სანამ მისი დები არ გათხოვდებიან და სათანადო მზითევს არ წაიღებენ. ასეთი ნორმატიული მოლოდინები არსებობს საბერძნეთის სოფლებშიც და ინდოეთშიც (და ბევრ სხვა ქვეყანაშიც).*[21]

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში philotimo-ს თვითპატივისცემა შეესაბამება, მაგრამ ის ინდივიდის პოზიციიდან, ხოლო philotimo და სახე სოციალური

გარემოს პოზიციიდან განისაზღვრება.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში, იმ ადამიანებთან, რომლებიც ნათესავები არ არიან, მაგრამ სოციალურად შიდა ჯგუფში ერთიანდებიან, ხშირად ოჯახურის მსგავსი კავშირები მყარდება. ამისათვის მრავალი გზა არსებობს. მაგალითად, ლათინურ ამერიკაში, compadres da comadres ინსტიტუტის მეშვეობით ადამიანს ნათესავივით ექცევიან, მიუხედავად იმისა, რომ ის ნათესავი არ არის. წარსულში, იაპონიაში უმცროსი შვილები გაშვილების შედეგად ოსტატებს შეგირდებად უდგებოდნენ. მსგავსი ადათები შუა საუკუნეების ცენტრალურ ევროპაშიც არსებობდა.

მეუღლის არჩევა კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც პარტნიორებისათვის, ასევე მათი ოჯახებისათვის, რადგან ოჯახის როლი ასეთ საზოგადოებაში ძალიან მნიშვნელოვანია. ამერიკელმა ფსიქოლოგმა დევიდ ბასმა პოტენციური მეუღლის არჩევის კრიტერიუმის შესახებ კვლევა ჩაატარა.[22] მისი რესპონდენტები 37 ქვეყნიდან იყვნენ. 10 000 ახალგაზრდა ქალი და კაცი გამოიკითხა, რომელთა, საშუალო ასაკი 23 წელი იყო. როგორც სასიძოსათვის, ისე საპატარძლოსათვის სასურველი მახასიათებლები მოიცავდა ორმხრივ სიყვარულს, სიკეთეს, ემოციურ სტაბილურობას, ინტელექტსა და ჯანმრთელობას. სხვა მახასიათებლები ქვეყნების მიხედვით იცვლებოდა. ქვეყნებს შორის განსხვავებები ძირითადად ინდივიდუალიზმთან იყო დაკავშირებული. კოლექტივისტურ საზოგადოებებში კაცებს უფრო ახალგაზრდა პატარძლები იზიდავდნენ და ისინი უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებდნენ პატარძლის სიმდიდრეზე, გამრჯეობასა და უმწიკვლობაზე. კოლექტივისტურ საზოგადოებებში, ქალებს უფროსი და მდიდარი ქმარი სურდათ, მაგრამ ნაკლებ როლს ანიჭებდნენ მის გამრჯეობას და არავითარს – მის უმწიკვლობას.

კაცების მიერ გამოთქმული პატარძლის უმწიკვლობის სურვილი ქვეყნის სიღარიბეზე უფრო იყო დამოკიდებული, ვიდრე მის კოლექტივიზმზე. ამის ახსნა შემდეგია: სიმდიდრის მომატება ქალებს განათლების მეტ საშუალებას აძლევს (ნებისმიერ საზოგადოებაში, სადაც განათლება პირველად ხდება ხელმისაწვდომი, მშობლები პრიორიტეტს ბიჭებს ანიჭებენ, რადგან მათი სახლში ყოფნა საჭიროებას არ წარმოადგენს). სიმდიდრის მომატებასთან ერთად, გოგონები უფრო თავისუფლად იწყებენ მოძრაობას და მეტ ბიჭს იცნობენ. ასევე, მათ მეტი სივრცე და პრივატულობა აქვთ. სამედიცინო სფერო და ინფორმაცია უმჯობესდება, რის შედეგადაც ცნობილი ხდება კონტრაცეფციის გამოყენების წესები. ახალგაზრდებს სექსუალური ძიების მეტი შესაძლებლობა ექმნებათ და სექსუალური ნორმებიც ამ სიტუაციას ერგება.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში პატარძლის გარჯის, სიმდიდრისა და უმწიკვლობის მნიშვნელობა დიდია, რადგან ასეთ საზოგადოებაში ქორწინება ინდივიდებს შორის კი არა, ოჯახებს შორის დადებული ხელშეკრულებაა. გარჯა, სიმდიდრე და უმწიკვლობა ის ასპექტებია, რომლებიც ოჯახმა შეიძლება დაინახოს. მრავალ კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ქორწინებას მაჭანკალი აწყობს და მომავალ ცოლ-ქმარს პარტნიორის არჩევის საშუალება არა აქვს. ხანდახან ისინი ქორწილის დღემდეც კი ვერ ხედავენ ერთმანეთს. ეს არ ნიშნავს, რომ ასეთი ოჯახი უბედურია. ინდოეთში ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ადამიანები უფრო კმაყოფილნი არიან ასეთი ოჯახით, ვიდრე სიყვარულით შექმნილი ოჯახით და ინდოელები უფრო კმაყოფილნი არიან სიყვარულით შექმ-

ნილი ოჯახით, ვიდრე ამერიკელები თავიანთი ოჯახით. მიუხედავად იმისა, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურაში რომანტიული სიყვარულის ცნება მკვიდრობს, ფსიქოლოგიურ დონეზე, ინდივიდუალიზმის გარკვეული ასპექტები სიახლოვეს პრობლემურს ხდის.[23] 11 ქვეყანაში მამაკაც და ქალ სტუდენტებს ჩაუტარეს გამოკითხვა ქორწინებაში სიყვარულის როლის შესახებ; დასმული იყო შემდეგი კითხვა: „თუ კაცი (ქალი) ყველა სასურველ თვისებას ფლობს, დაქორწინდებოდით მასზე, მიუხედავად იმისა, რომ არ გიყვართ?“ პასუხები 11 საზოგადოებაში არსებულ ინდივიდუალიზმის დონესთან ერთად იცვლებოდა. აშშ-ში 4%-მა განაცხადა „დიახ“, ხოლო 86% – მა „არა“, პაკისტანში კი – 50%-მა თქვა „დიახ“ და 39%-მა – „არა“.[24] კოლექტივისტურ საზოგადოებაში სიყვარულის გარდა სხვა საკითხები უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევა.

3.2 ცხრილში შეჯამებულია აქამდე აღწერილი განსხვავებები ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ საზოგადოებებს შორის.

3.2 ცხრილი მთავარი განსხვავებები კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს შორის: ზოგადი ნორმა და ოჯახი

კოლექტივისტი	ინდივიდუალისტი
ადამიანები დაბადებიდან ხვდებიან დიდ ოჯახებში, ან სხვა დახურულ ჯგუფებში, რომლებიც მათ ერთგულების სანაცვლოდ იცავენ.	ყველა იზრდება იმ პრინციპით, რომ უნდა მოუაროს მხოლოდ საკუთარ თავს და უშუალოდ საკუთარ (პატარა) ოჯახს.
ბავშვები სწავლობენ, როგორ იფიქრონ ყველაფერზე „ჩვენ“-ის კონტექსტში.	ბავშვები სწავლობენ, როგორ იფიქრონ ყველაფერზე „მე“-ს კონტექსტში.
ჰარმონია ყოველთვის უნდა იყოს შენარჩუნებული და უნდა ხდებოდეს პირდაპირი კონფლიქტებისგან თავის არიდება.	საკუთარი აზრების გულწრფელად გამოთქმა პიროვნების პატიოსნების ნიშანია
მეგობრობა წინასწარ განსაზღვრულია.	მეგობრობა ნებაყოფლობითია და ხელშეწყობა სჭირდება.
რესურსები ნათესავებს უნდა გაუზიარო.	რესურსები ინდივიდუალური საკუთრებაა, ბავშვებისათვისაც კი.
ძირითადია მაღალი კონტექსტის მქონე კომუნიკაცია.	ძირითადია დაბალი კონტექსტის მქონე კომუნიკაცია.
საზოგადოების წესების დარღვევა იწვევს სირცხვილს და საკუთარი და ჯგუფის სახის დაკარგვას.	საზოგადოების წესების დარღვევა იწვევს დანაშაულის გრძნობას და საკუთარი თავისადმი პატივისცემის დაკარგვას.
საცოლე უნდა იყოს ახალგაზრდა, გამრჯე და უმწიკვლო. საქმრო უნდა იყოს უფროსი.	პარტნიორის მიმართ კრიტერიუმები არ არის წინასწარ განსაზღვრული.

ენა, პიროვნება და ქცევა ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ საზოგადოებაში

იოში და ემიკო კაშიმა იაპონურ-ავსტრალიური წყვილია. ცოლი ლინგვისტია, ქმარი კი – ფსიქოლოგი. მათ კულტურასა და ენას შორის კავშირი შეისწავლეს. ენის სხვა მახასიათებლებთან ერთად, მათ შეისწავლეს ნაცვალსახელის ნიშნის გამოტოვების, ანუ ზოგიერთ ენაში გავრცელებული პირველი პირის მხოლობითი („მე“) გამოტოვების შემთხვევაც შეისწავლეს (მაგალითად, ესპანურში “მე შენ მიყვარხარ“ არის te quiero და არა yo te quiero). მათ 71 ქვეყანაში გამოყენებული 39 ენა გააანალიზეს და სხვა ცვლადებთან კორელაციას დააკვირდნენ. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე დიდი კორელაცია IDV-სთან იყო.[25] ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში გამოყენებულ ენებში აუცილებელია „მე“ ნაცვალსახელის ხმარება საკუთარი თავის აღსანიშნავად; კოლექტივისტურ ქვეყნებში გამოყენებულ ენებში შესაძლებელი ან აუცილებელია ამ ნაცვალსახელის გამოტოვება. ინგლისური ენა 3.1 ცხრილში ყველაზე ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში გამოიყენება და ჩვენთვის ერთადერთი ცნობილი ენაა, რომელშიც „მე“ დიდი ასოთი იწერება.

ენა დროის განმავლობაში იცვლება, მაგრამ ეს ცვლილება ნელა მიმდინარეობს. პირველი პირის მხოლობითი ნაცვალსახელი ჩრდილოევროპულ შუასაუკუნოვან პოეზიაში გამოიყენებოდა. იმავე პერიოდის არაბული გამოთქმა შემდეგნაირია: „სატანური „მე“ დაიწყევლოს!“[26] კულტურის ქულებისა და ენების მახასიათებლებს შორის კავშირი კულტურული განსხვავების უძველეს ფესვებს გამოხატავს.

ამერიკელი ჩინელი ანთროპოლოგი, ფრენსის ჰსუ ამტკიცებდა, რომ ჩრდილოური გაგებით pirovnebis ექვივალენტი სიტყვა ჩინურში არ არის. ჩრდილოეთში პიროვნება ცალკეულად არსებული, საზოგადოებისა და კულტურისაგან გამოყოფილი ფენომენია – ინდივიდის ატრიბუტი. ჩინურში ამ სიტყვის საუკეთესო თარგმანს „რენ“-ი წარმოადგენს, მაგრამ „რენ“ გულისხმობს არა მხოლოდ ინდივიდს, არამედ იმ ახლო საზოგადოებრივ და კულტურულ გარემოსაც, რომელიც მის არსებობას მნიშვნელობას ანიჭებს. [27]

იგივე აზრი გამოთქვა ორმა ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, ჰეიზელ როუზ მარკუსმა და იაპონური წარმოშობის შინობუ კიტაიამამ. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ბევრ აზიურ კულტურაში ინდივიდის კონცეფცია მათ ერთმანეთთან კავშირზეა აგებული, ხოლო ამერიკელი ინდივიდი სხვებისაგან დამოუკიდებლობას ეძებს. ამისათვის ის თავის თავზე ამახვილებს ყურადღებას და უნიკალურ შინაგან თვისებებს აღმოაჩენს და გამოხატავს. საკუთარი თავის განცდა კულტურის მიხედვით განსხვავდება.[28] ჩვენი ინტერპრეტაციით, ინდივიდუალისტური კულტურები დამოუკიდებელ პიროვნებას აქეზებს, კოლექტივისტური კულტურები კი – ურთიერთდამოკიდებულ პიროვნებას.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა სოლომონ აშმა (1907-96) იმის გამოსარკვევად, რამდენად შეინარჩუნებენ თავიანთ შეხედულებებს ამერიკელები უმრავლესობის წინააღმდეგ, საკმაოდ უსიამოვნო ექსპერიმენტი დაგეგმა. ცდისპირებს სჯეროდათ, რომ ისინი იმ ჯგუფის წევრები იყვნენ, რომელსაც უნდა დაედგინა ორი მოცემული ხაზიდან რომელი არის უფრო გრძელი. ცდისპირმა არ იცოდა, რომ ჯგუფის ყველა წევრი ექსპერიმენტატორთან მოლაპარაკებული იყო და განზრახ მცდარ პასუხს იძლეოდა. ამ სიტუაციაში, თავისი აზრის მიუხედავად, ბევრი ცდისპირი ჯგუფის აზრს მოერგო. 1950 წლის შემდეგ ეს ექსპერიმენტი მრა-

ვალ ქვეყანაში გამეორდა. მცდარი გადაწყვეტილების მხარდამჭერი ცდისპირების პროცენტი IDV ქულებთნ ნეგატიურ კორელაციაში იმყოფება.[29]

პიროვნების კვლევა ფსიქოლოგიის ძირითადი საკითხია. ადრე მრავალი პიროვნების ტესტი არსებობდა, მაგრამ 1990-იანი წლების შემდეგ გაჩნდა კონსენსუსი, რომ პიროვნების ვარიაციის ხუთი სასარგებლო და ცალკეული განზომილება არსებობს (ეგრეთ წოდებული დიდი ხუთეული):

გ: გამოცდილებისადმი ღია ან რიგიდული;
კ: კეთილსინდისიერება ან დამოუკიდებლობა;
ე: ექსტრავერტობა ან ინტროვერტობა;
შ: შეთანხმებულობა ან სიბრაზე;
ნ: ნეიროტიზმი ან ემოციური სტაბილობა.

ამერიკელმა ფსიქოლოგებმა პოლ კოსტამ და რობერტ მაკრაიმ, დიდ ხუთეულზე დაყრდნობით თვითშეფასების Revised NEO Personality Inventory (NEO-Pi-R) შეადგინეს. ის ინგლისურიდან მრავალ ენაზე ითარგმნა. 33 ქვეყნის NEO-Pi-R საშუალოები სანდო კორელაციაშია ოთხივე IBM განზომილებასთან. ყველზე მაღალი კორელაცია ექსტრავერსიასა და IDV-ს შორის დაფიქსირდა.[30] ექსტრავერსია (ანუ ინტროვერსიის საწინააღმდეგო) პიროვნების შემდეგ ასპექტებს მოიცავს: სითბო, აქტივობა, სიახლოვე, ასერტიულობა, სიხარულის ძიება და პოზიტიური ემოციები. კორელაციის მიხედვით, ინდივიდუალისტური ქვეყნების ადამიანები ამ ასპექტებზე საკუთარ თავს უფრო მაღალ ქულებს უწერენ, ვიდრე კოლექტივისტური ქვეყნების მცხოვრებნი. შესაძლოა გაგიკვირდეთ, რომ დამოუკიდებელი ცხოვრების მქადაგებელი ქვეყნების მოქალაქეებმა სიახლოვეზე მაღალი ქულები მიიღეს, მაგრამ ზუსტად მაშინ, როდესაც ადამიანებს შორის ურთიერთობა კულტურულად სავალდებულო *არ* არის, ერთად ყოფნის ცნობიერი გადაწყვეტილება უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა დევიდ მაცუმოტომ ემოციის მატარებელი სახის გამომეტყველების შემსწავლელი ბევრი კვლევა განიხილა. კვლევებში სურათზე გამოსახული სახის გამომეტყველება შემდეგ ემოციებს აღნიშნავდა: ბედნიერება, გაკვირვება, სევდა, შიში, ზიზღი და რისხვა. IBMM კვლევის 15 ქვეყანაში ბედნიერების სწორად გამომცნობი რესპონდენტების პროცენტი IDV-სთან პოზიტიურად კორელირებდა, ხოლო სევდის გამოცნობასთან–ნეგატიურად. ჩვენი ინტერპრეტაციის მიხედვით, ინდივიდუალისტურ კულტურებში ბედნიერების გამოხატვა და სევდის დაფარვა წაქეზებულია; კოლექტივისტურ ქვეყნებში ყველაფერი პირიქითაა.[31] ეს კარგად ხსნის წინა პარაგრაფში აღწერილ ემოციებისა და IDV-ს შორის კავშირს. ამერიკელმა პროფესორმა რობერტ ლევინმა სხვადასხვა ქვეყნის სტუდენტებს სთხოვა მშობლიური ქალაქის ცხოვრების რიტმი გაეზომათ. ერთ-ერთი საზომი სიარულის სიჩქარე იყო. სტუდენტებმა გაზომეს, რამდენ წუთში გაივლიდა 70 ჯანმრთელი ზრდასრული ადამიანი (თანაბრად, ორი სქესის) 60 ფუტს ქალაქის თავისუფალ ადგილას. ისინი ზაფხულში, კარგ ამინდში, მარტო მიდიოდნენ. 31 შესწავლილი ქვეყნიდან 23 IBM-ის კვლევაში მონაწილეობდა. სიარულის სიჩქარე კორელაციაში აღმოჩნდა IDV-სტან. ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში ადამიანები უფრო სწრაფად დადიოდნენ.[32] ჩვენ ამას ასეთ ინტერპრეტაციას ვაძლევთ: ინდივიდუალისტური კულტურის ადამიანები თავის თავს ამგ-

ვარად გამოხატავენ. ისინი ყოველთვის აქტიურად ცდილობენ სადმე მოხვდნენ.

მომხმარებლის ქცევის შესწავლის შედეგად შეიძლება სხვადასხვა ქვეყნის განსხვავებების დადგენა. ჰოლანდიელი მარიეკე დე მუჯი მარკეტინგის პროფესორი და კონსულტანტია. მან 15 ევროპული ქვეყნის შედარების შემდეგ IDV-სა და მომხმარებლის ქცევას შორის კორელაცია აღმოაჩინა.[33] მაღალი IDV-ის ქვეყნებში, დაბალი IDV-ს ქვეყნებთან შედარებით, მეტი ადამიანი ბინაში კი არა, საკუთარ სახლში ცხოვრობს. მოსალოდნელია, რომ მათ პირადი ბაღი და ტრეილერი აქვთ დასასვენებლად. შინაური ცხოველების საჭმლის მოხმარების რაოდენობაზე დაყრდნობით, აღმოჩნდა, რომ მათ ძაღლებზე ხშირად კატები ჰყავთ (კატა ძაღლზე მეტად ინდივიდუალისტი ცხოველია!). მათ უფრო ხშირად ჰქონდათ სახლი და დაზღვევა; უფრო ხშირად აკეთებდნენ რამეს საკუთარი ხელით: კედლებისა და ხის ნაკეთობების შელებვა, შპალერის გაკვრა, სახლში რბილი იატაკის დაგება, ელექტროაპარატურისა და მილების შეკეთება. ამ შემთხვევაში, IDV უფრო კარგად ხსნიდა განსხვავებას, ვიდრე ქვეყნის სიმდიდრე. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ადამიანი ცდილობს არ იყოს სხვებზე დამოკიდებული და თავის თავს მოუაროს.

ინფორმირებულობისათვის, მაღალი IDV-ის ქვეყნებში ადამიანები მეტ წიგნს კითხულობენ, ასევე უფრო ხშირად აქვთ კომპიუტერი და ტელეფონი, რომელზედაც შეტყობინების დატოვება შეიძლება. ისინი უფრო ხშირად თვლიან, რომ ახალი პროდუქტის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად საჭიროა ტელერეკლამა. ისინი მედიას უფრო ენდობიან, ვიდრე სოციალურ წრეს.

იმის მონაცემები, რომ ინდივიდუალისტური კულტურები კოლექტივისტურ კულტურებზე უფრო ჯანმრთელნი არიან, არ არსებობს. მიუხედავად ამისა, ფაქტად რჩება, რომ მაღალი IDV-ს კულტურებში საკუთარ თავზე ზრუნვა უფრო კარგად ჩანს, ისინი უფრო ზრუნავენ თავიანთ ჯანმრთელობაზე, ვიდრე დაბალი IDV-ის მქონე კულტურების წარმომადგენლები. მხოლოდ მდიდარ ქვეყნებს თუ განვიხილავთ, აღმოვაჩენთ, რომ უფრო ინდივიდუალისტური კულტურის ქვეყნებში ადამიანები პირადი შემოსავლის მეტ ნაწილს ჯანმრთელობაზე ხარჯავენ. იმავე ქვეყნების მთავრობა საჯარო ბიუჯეტის დიდ ნაწილს ჯანდაცვაზე ხარჯავს.[34]

ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურები უნარშეზღუდულობას სხვადასხვანაირად უდგება. ავსტრალიელ ჯანდაცვის მუშაკთა გამოკითხვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ანგლო, არაბულენოვანი, ჩინელი, გერმანულენოვანი, ბერძენი და იტალიელი იმიგრანტები განსხვავებულად რეაგირებდნენ უნარშეზღუდულობაზე. ინდივიდუალისტური შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე იმიგრანტები და მათი ახლობლები (ანგლო და გერმანული) მხიარულნი და ოპტიმისტურნი რჩებოდნენ, არ უნდოდათ დახმარება და სხვებზე დამოკიდებულება და მომავალ ცხოვრებას ნორმალურთან რაც შეიძლება მიახლოვებულად გეგმავდნენ. კოლექტივისტი იმიგრანტები (ბერძნები, არაბები, ჩინელები) სევდას, სირცხვილსა და პესიმიზმს გამოხატავდნენ; ოჯახის წევრები რჩევასა და დახმარებას ითხოვდნენ და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის მომავალს თავად გეგმავდნენ. იტალია შუაში აღმოჩნდა. ჩრდილოიტალიელები უფრო ინდივიდუალისტურნი არიან, მაგრამ ავსტრალიაში იმიგრანტი იტალიელების დიდი ნაწილი იტალიის სამხრეთიდანაა. იმავე რესპონდენტებს სხვა კვლევის დროს ჰკითხეს, როგორ ეპყრობოდნენ სხვადასხვა ჯგუფები შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვებს. და კვლავ, ინდივიდუალისტური იმიგრანტების ჯგუფის დომინანტური ფი-

ლოსოფია შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვებთან მაქსიმალურად ისე მოპყრობაა, როგორც ნორმალურ ბავშვთან. მათი აზრით, ბავშვებს ყველა შესაძლო აქტივობაში უნდა მიეღოთ მონაწილეობა. კოლექტივისტური იმიგრანტების ჯგუფისათვის ასეთი ბავშვი ოჯახის სირცხვილად და მისი წევრების სტიგმად აღიქმებოდა – განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ბავშვი ბიჭი იყო – ასეთ ბავშვს ხშირად მალავდნენ.[35]

3.3 ცხრილში შეჯამებულია ამ ნაწილში აღწერილ კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებას შორის არსებული განსხვავებები.

3.3 ცხრილი. მთავარი განსხვავებები კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს შორის: ენა, პიროვნება და ქცევა

კოლექტივისტი	ინდივიდუალისტი
სიტყვა „მე“-ს ხმარებას თავს არიდებენ.	სიტყვა “მე“-ს ხმარებას აქეზებენ.
ინტერდამოკიდებული პიროვნება.	დამოუკიდებელი პიროვნება.
მონაცემები პიროვნების ტესტებზე გადახრილია ინტროვერტობისკენ.	პიროვნების ტესტებზე მონაცემები გადახრილია ექსტრავერტობისკენ.
სევდის გამოხატვას წააქეზებენ, სიხარულის გამოხატვა კი მიუღებელია.	სიხარულის გამოხატვას წააქეზებენ, სევდის გამოხატვა კი მიუღებელია.
სიარულის უფრო ნელი რიტმი.	სიარულის უფრო სწრაფი რიტმი
მოხმარების სქემა სხვებზე დამოკიდებულებას უჩვენებს.	მოხმარების სქემა საკუთარ თავზე დამოკიდებულ ცხოვრების სტილს უჩვენებს.
როგორც პირადი, ისე საჯარო შემოსავლის უფრო მცირე ნაწილი იხარჯება ჯანდაცვაზე.	როგორც პირადი, ისე საჯარო შემოსავლის უფრო დიდი ნაწილი იხარჯება ჯანდაცვაზე.
შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პიროვნებები წარმოადგენენ სირცხვილს ოჯახისათვის და ამიტომ სხვებისგან დამალულები არიან.	შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები უნდა მონაწილეობდნენ ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ ქმედებებში რამდენადაც ეს შესაძლებელია.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სკოლაში

ინდივიდსა და ჯგუფს შორის ურთიერთობა ბავშვის ცნობიერებაში ოჯახში გატარებულ ადრეულ წლებში აღიბეჭდება და შემდეგ ვითარდება და მტკიცდება სკოლაში. ეს კარგად ჩანს სკოლის კლასების ქცევაში. განვითარების დახმარების კონტექსტში, ინდივიდუალისტური კულტურის მასწავლებლები ხშირად უფრო კოლექტივისტურ გარემოს ქმნიან. მდუმარე ბავშვები, კლასისათვის კითხვის დასმის შემდეგადაც კი, ასეთი მასწავლებლების ტიპური ჩივილის ობიექტს წარმოადგენს. ბავშვისათვის, რომელიც საკუთარ თავს ჯგუფის წევრად წარმოიდგენს, ჯგუფის სანქციონირების გარეშე ლაპარაკი ალოგიკურია. თუ მასწავლებელს მოსწავლის

ალაპარაკება სურს, მან მოსწავლეს პირადად უნდა მიმართოს.

კოლექტივისტურ კულტურაში მცხოვრები მოსწავლეები მასწავლებლის გარეშე დიდ ჯგუფებში საუბარსაც ერიდებიან, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ამ დიდ ჯგუფში უცნობები ან გარე ჯგუფის წევრებიც შედიან. ეს მორიდება პატარა ჯგუფებში მცირდება. კოლექტივისტურ ან კულტურულად ჰეტეროგენულ დიდ კლასში მოსწავლეების მონაწილეობის გასაზრდელად კარგია პატარა ქვეჯგუფების შექმნა. მაგალითად, მოსწავლეებს შეიძლება შესთავაზონ, შემოატრიალონ სკამები და ხუთი წუთის განმავლობაში შეკითხვა 3-4 კაციან ჯგუფებში განიხილონ. ყოველ ჯგუფს წარმომადგენელი მოსაუბრის დანიშვნა ევალება. ასეთ შემთხვევაში ინდივიდის პასუხი ჯგუფის პასუხია და მოსაუბრე ჯგუფის სახელით ლაპარაკობს. შემდეგ დავალებებში, მოსწავლეები ხშირად ცვლიან წარმომადგენელს.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ოჯახურ სფეროში წარმოშობილი შიდა და გარე ჯგუფებად დაყოფა სკოლაში გრძელდება. ამიტომ სხვადასხვა ეთნიკური ან კლანური წარმომავლობის მოსწავლეები კლასში ქვეჯგუფებს წარმოქმნიან. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში საერთო ამოცანების მიცემისას ახალი ჯგუფები უფრო ადვილად ყალიბდება, ვიდრე კოლექტივისტურ საზოგადოებაში. ასეთ საზოგადოებაში მასწავლებლის ან სკოლის ოფიციალური პირების ეთნიკური ან ოჯახობრივი წარმომავლობის წევრები უკეთეს მოპყრობას მოელიან. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში ამას ნეპოტიზმად და ამორალურ ქცევად ჩათვლიდნენ, მაგრამ კოლექტივისტურ გარემოში ამორალური სწორედ ის იქნება, თუ შიდა ჯგუფის წევრს სხვებზე უკეთესად *არ მოეპყრობი.*

კოლექტივისტურ საკლასო ოთახში მთავარია ჰარმონიისა და სახის შენარჩუნებაა. კონფრონტაცია და კონფლიქტი ასაცილებელია, ანდა ისე უნდა იყოს გამოთქმული, რომ არავის ეწყინოს; თუ აცილებადია, მოსწავლეებმა ის არ უნდა წამოიწყონ. დარცხვენა (ანუ ჯგუფის ღირსების გაღვიძება) წესრიგის დამრღვევის გაჩერების კარგი გზაა: მას შიდა ჯგუფის წევრები მოაწესრიგებენ. მასწავლებელი მოსწავლეს ყოველთვის ჯგუფის წევრად განიხილავს და არასოდეს – ცალკეულ ინდივიდად.

ინდივიდუალისტურ კლასში, მოსწავლეები, რა თქმა უნდა, მოელიან, რომ ისე მოექცევიან, როგორც ინდივიდებს და წარმომავლობის მიუხედავად თანაბრად მოეპყრობიან. მოსწავლეებს შორის ჯგუფების წარმოქმნა უფრო კონკრეტულ სიტუაციაზეა დამოკიდებული და ამოცანის, უნარისა თუ მეგობრობის მიხედვით ხდება. კონფრონტაცია და კონფლიქტების ირგვლივ ღია დისკუსია ხშირად კარგ საქციელად ითვლება, ხოლო სახის ცნობიერება სუსტი, ან არარსებულია.

ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოება განათლების მიზანს განსხვავებულად ხედავს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში განათლების მიზანია ინდივიდს სხვა ინდივიდების საზოგადოებაში მოუმზადოს ადგილი. ეს ნიშნავს ახალ, უცნობ და დაუგეგმავ სიტუაციებთან გამკლავებას. ზოგადად, აქ ახლისადმი კარგი განწყობა სუფევს. სწავლის მიზანი არ არის ადამიანს ასწავლოს, რა როგორ გააკეთოს, არამედ – *როგორ ისწავლოს.* იგულისხმება, რომ ცხოვრების განმავლობაში სწავლა არ წყდება; ის სკოლისა და უნივერსიტეტის შემდეგაც გრძელდება (მაგალითად, კურსების მეშვეობით). ინდივიდუალისტური საზოგადოების სკოლები „თანამედროვე ადამიანისათვის“ აუცილებელი კომპენტეციების უზრუნველყოფას ცდილობენ.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყურადღებას ჯგუფში გაწევრიანებისათვის საჭირო უნარებზე ამახვილებენ. ამის გამო, ტრადიციების დაცვას ენიჭება უპირატესობა. სწავლა მხოლოდ ერთჯერად პროცესად განიხილება. ის მხოლოდ ახალგაზრდების საქმეა, რომლებმაც საზოგადოებაში მონაწილეობისათვის უნდა ისწავლონ, *რა როგორ გააკეთონ.* ეს ზრდასრულობაში გადასვლის გახანგრძლივებული რიტუალია. ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განზომილების საპირისპირო პოლუსებზე განსხვავებულად უყურებენ სწავლების წარმატებულად დამთავრების სერთიფიკატებსა და დიპლომებს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში, დიპლომი მფლობელის ეკონომიკური ღირებულების გარდა, თვითპატივისცემასაც ამაღლებს: ის მიღწევის განცდას იწვევს. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში დიპლომი მფლობელისათვის (და მისი შიდა ჯგუფისათვის) პატივის მომტანია და უფრო მაღალი სტატუსის ჯგუფის წევრებთან კავშირის საშუალებას აძლევს – მაგალითად, უკეთესი საქორწინო პარტნიორის მოპოვებაში დაეხმარება. გარკვეული თვალსაზრისით, ის „სამგზავრო ბილეთია“. დიპლომის ქონასთან დაკავშირებული სოციალური დამოკიდებულება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საგნის დაუფლების შედეგად წარმოქმნილი თვითპატივისცემა. ამიტომ კოლექტივისტურ საზოგადოებაში დიპლომების არაკეთილსინდისიერი გზით მოპოვების (მაგალითად, შავი ბაზრის დახმარებით) უფრო დიდი ცდუნებაა.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სამსახურში

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებასთან შედარებით, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში უფრო მოსალოდნელია, რომ შვილები მამის პროფესიას გაჰყვებიან.[36] შევნიშნეთ, რომ ავტორების მამა-შვილის გუნდი კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ძალიან მოსწონთ, ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში კი ხანდახან განიკითხავენ. უფრო ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში, ფიზიკური სამუშაოთი დაკავებული მამების შვილები ინტელექტუალურ სამუშაოზე გადადიან და პირიქით. უფრო კოლექტივისტურ საზოგადოებაში, პროფესიის ასეთი ცვლა უფრო იშვიათია.

ინდივიდუალისტურ კულტურაში მომუშავე ადამიანები თავიანთი ინტერესის მიხედვით იმოქმედებენ, სამუშაო კი ისე უნდა იყოს მოწყობილი, რომ მომუშავისა და დამსაქმებელის ინტერესები ერთმანეთს დაემთხვეს. დასაქმებულებისაგან მოელიან, რომ ისინი “ეკონომიური ადამიანებივით“ მოიქცევიან, ანუ ეკონომიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების კომბინაციის მქონე ადამიანები იქნებიან, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში საკუთარი საჭიროების მქონე ადამიანებად დარჩებიან. კოლექტივისტური დამსაქმებელი მხოლოდ ინდივიდს არასდროს ასაქმებს, ის შიდა ჯგუფში შემავალ პიროვნებას განიხილავს. დასაქმებული შიდა ჯგუფის ინტერესების მიხედვით იმოქმედებს, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ყოველთვის არ დაემთხვევა მის ინდივიდუალურ ინტერესს: ჯგუფის ინტერესებიდან გამომდინარე, საკუთარი თავის უარყოფა ასეთი საზოგადოების ნორმალურ მოლოდინს წარმოადგენს. ხშირად, შემოსავალს სხვა ნათესავებსაც უყოფენ.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში, ადამიანის დაქირავების პროცესის დროს, მისი შიდა ჯგუფი ყოველთვის არის გათვალისწინებული. როგორც წესი, უპირატესობას დამსაქმებელის ნათესავებს ანიჭებენ, მაგრამ ასევე – კომპანიაში უკვე მომუშავე ადამიანების ნათესავებს. ცნობილია, რომ ოჯახიდან ადამიანის სამსა-

ხურში აყვანა რისკს ყოველთვის ამცირებს. ნათესავები ოჯახის რეპუტაციაზე ზრუნავენ და ოჯახის წევრის ცუდ საქციელს გამოასწორებენ. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში სამსახურში ოჯახური კავშირები ხშირად არასასურველად ითვლება. მათ შეიძლება მიკერძოებულობა და ინტერესების კონფლიქტი მოჰყვეს, ზოგიერთ კომპანიას წესად აქვს შემოღებული, რომ თუ ერთი თანამშრომელი მეორეზე დაქორწინდება, ერთ-ერთმა სამუშაო ადგილი უნდა დატოვოს.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში სამუშაო შიდა ჯგუფის ემსგავსება ემოციური გაგებით. ზოგიერთ ქვეყანაში სხვებთან შედარებით ეს სიტუაცია უფრო მძაფრად არის წარმოდგენილი, მაგრამ ყველა კოლექტიურ ქვეყანაში არსებობს განცდა, რომ ეს ასე უნდა იყოს. დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობა მორალური კუთხით აღიქმება. ის ოჯახურ ურთიერთობას ჰგავს, სადაც ერთგულების სანაცვლოდ ადამიანი დაცვას იღებს. თანამშრომლის ცუდი მუშაობა მისი დათხოვით არ დამთავრდება: საკუთარ ბავშვს არავინ დაითხოვს. თუმცა, რა დავალებას მისცემენ თანამშრომელს, მის უნარებსა და შესაძლებლობებზეა დამოკიდებული. ურთიერთობის ეს სქემა ყველაზე კარგად ჩანს იაპონურ ორგანიზაციებში. ის მხოლოდ იმ თანამშრომლებზე ვრცელდება, რომლებიც ორგანიზაციაში პერმანენტულად მუშაობენ ანუ, რომლებიც ყველა მომუშავე ადამიანების ნახევარზე ნაკლებსაც კი შეადგენენ. იაპონია IDV სკალაზე შუაში მდებარეობს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობა ბიზნესტრანსაქციად მიიჩნევა, ეს მყიდველსა და გამყიდველს შორის კავშირია. სამუშაო კავშირის გაწყვეტის ლეგიტიმური და სოციალურად მისაღები მიზეზი შეიძლება დასაქმებულის ცუდი მუშაობა, ან სხვა დამსაქმებლის მიერ შემოთავაზებული უკეთესი ხელფასი გახდეს.

მენეჯმენტის ამერიკელმა მკვლევარმა, კრისტოფერ ერლიმ ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოების სამუშაო ეთიკის განსხვავება კარგად მოფიქრებულ ლაბორატორიულ ექსპერიმენტში გამოავლინა. ამ ექსპერიმენტში მენეჯმენტის შემსწავლელი სამხრეთ ჩინეთიდან ჩამოსული 48 და აშშ-დან ჩამოსული 48 ცდის პირი მონაწილეობდა. მათ სამსახურისათვის ტიპური სიტუაციური დავალებები მისცეს. დავალებებში 40 ამოცანა შედიოდა, როგორიცაა მემორანდუმის შედგენა, გეგმების შეფასება და კანდიდატების აპლიკაციების შეფასება. ყოველ ამოცანას 2-5 წუთი სჭირდებოდა. ორივე ქვეყნის ცდის პირების ნახევარს ჯგუფური დავალება ჰქონდა, ის 200 ამოცანისაგან შედგებოდა და 10 ადამიანს ერთ საათში უნდა შეესრულებინა; მეორე ნახევარს 20 ამოცანის ინდივიდუალური დავალება მისცეს. ორივე ქვეყნის ცდის პირების ნახევარს, როგორც ჯგუფური, ისე ინდივიდუალური დავალებების შემსრულებლებს, ყოველი ამოცანის შესრულებისას თავიანთი სახელის მიწერა დაავალეს, ხოლო მეორე ნახევარს ამოცანების ანგარიშების ჩაბარება ანონიმურად სთხოვეს.

ჩინელი კოლექტივისტი ცდისპირები საუკეთესოდ მუშაობდნენ ანონიმურად და ჯგუფურ დავალებაზე და ყველაზე უარესად – ინდივიდუალურად და შესრულებულ ამოცანებზე თავიანთი სახელების მიწერის შემთხვევაში. ამერიკელი ინდივიდუალისტი ცდისპირები საუკეთესოდ მუშაობდნენ ინდივიდუალურად და შესრულებულ ამოცანებზე თავიანთი სახელების მიწერის შემთხვევაში, მაგრამ წარმოუდგენლად ცუდად მუშაობდნენ ჯგუფურ ამოცანებზე და ანონიმურად. ყველა ცდისპირს ღირებულებათა ტესტირება ჩაუტარეს, რათა დაედგინათ მათი პირადი ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი: ჩინელების უმცირესობა კოლექტი-

ვისტი აღმოჩნდა და ამერიკული პატერნის მიხედვით მუშაობდა, ამერიკელების უმცირესობა კი კოლექტივისტი აღმოჩნდა და ჩინური პატერნის მიხედვით მუშაობდა.[37]

პრაქტიკაში კოლექტივისტური და ინდივიდუალისტური საზოგადოების *შეგნით* დამსაქმებელი-დასაქმებულის ურთიერთობა მრავალგვარია. კოლექტივისტურ ქვეყნებში ზოგიერთი დამსაქმებელი თავის თანამშრომლებს შიდა ჯგუფის წევრივით არ ექცევა და, სამაგიეროდ, თანამშრომლები მათი ერთგულნი არ არიან. შიდა ჯგუფს ამ შემთხვევაში ემოციურად პროფესიული კავშირები ცვლის, რის შედეგადაც კავშირებსა და მენეჯმენტს შორის ხშირია მწვავე კონფლიქტები. ეს კარგად ჩანს ინდოეთის მაგალითზე ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაშიც არსებობენ უფროსები, რომლებიც თანამშრომლებთან ერთად შეკრულ ჯგუფს ქმნიან. ამ ჯგუფში ისეთივე ბალანსია, როგორც კოლექტივისტურ საზოგადოებაში: დაცვა-ერთგულების ნაცვლად. ორგანიზაციული კულტურები ხანდახან უმრავლესობის ნორმებს სცილდება და ორიგინალობის ხარჯზე კონკურენტებთან შედარებით უპირატესობას იღებს. მე-8 თავში ამ საკითხებს უფრო დეტალურად განვიხილავთ.

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში მენეჯმენტი ინდივიდთა მენეჯმენტს ნიშნავს. დაქვემდებარებული თანამშრომლების თანამდებობებზე გადაადგილება ინდივიდუალურად ხდება; პრემიებსა და ბონუსებს ისინი საქმიანობის მიხედვით იღებენ. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში მენეჯმენტი ჯგუფის მენეჯმენტს ნიშნავს. სამუშაო ჯგუფში ემოციური ინტეგრირებულობის დონე სხვადასხვა სიტუაციაში განსხვავებულია. ინტეგრაციის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ეთნიკურ და შიდა ჯგუფის სხვა განსხვავებებს და კოლექტივისტი მენეჯერები ძალიან მგრძნობიარენი არიან ასეთი განსხვავებების მიმართ. ხშირად ერთნაირი ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანების ერთ სამუშაო ჯგუფში მოთავსება სასარგებლოა. ინდივიდუალისტურად დაპროგრამებული მენეჯერები ამას საშიშად მიიჩნევენ და საწინააღმდეგოს აკეთებენ. თუ სამუშაო ჯგუფი ემოციური შიდა ჯგუფია, ბონუსები და პრემიები ჯგუფს უნდა დაურიგდეს და არა ინდივიდებს.

ინდივიდუალისტური საშუალო კლასის კულტურის ქვეყნებში სოფლების სუბკულტურებში ხშირადაა შემორჩენილი ძლიერი კოლექტივისტური ელემენტები, ეს ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში მომუშავე იმიგრანტ უმცირესობებსაც შეეხება. ამ შემთხვევაში მენეჯერებსა და რეგიონულ ან იმიგრანტ მუშებს შორის მოსალოდნელია კულტურული კონფლიქტი. ეს კონფლიქტი იმაში გამოიხატება, რომ მენეჯერი თავს იკავებს ჯგუფური წახალისებისაგან მაშინაც კი, როდესაც ეს სამუშაოს ხარისხს წაადგებოდა.

მენეჯმენტის ტექნიკა და ტრენინგის პაკეტები თითქმის ყოველთვის ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში იქმნება და ისეთ კულტურულ დაშვებებზეა აგებული, რომლებიც კოლექტივისტური ქვეყნებისათვის შეიძლება არ გამოდგეს. მომხმარებელთან მომუშავე მენეჯერების ტრენინგის სტანდარტული ელემენტი *შეფასების ინტერვიუა*. ამ ინტერვიუების დროს ფასდება დაქვემდებარებული თანამშრომლების საქმიანობა. ეს ამოცანებით განსაზღვრული მენეჯმენტის[38] სახეა, მაგრამ იქაც კი, სადაც ასეთი MBO მენეჯმენტი არ არსებობს, საქმიანობის შეფასება და ცუდი ამბების შეტყობინება კარგი მენეჯერის მთავარ მახასიათებლებად ითვლება. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხის მასთან ღიად განხილვა საზოგადოებაში მიღებული ჰარმონიის ნორმას

ეჯახება და შესაძლებელია თანამშრომლის მიერ სახის დაკარგვად ჩაითვალოს. ასეთ საზოგადოებაში უკუკავშირის უფრო ჩუმი და შეუმჩნეველი გზა არსებობს – მაგალითად, მოპყრობის გაუარესება ან სხვისი პირით შეტყობინება. ჩვენთვის ცნობილია შემთხვევა, როდესაც ცუდად მომუშავე თანამშრომლის მოხუც ნათესავს (რომელიც ასევე იმ ორგანიზაციაში მუშაობდა) სთხოვეს შუამავლის როლის შესრულება. მან ცუდი ამბები თავის ძმისშვილს უთხრა, რის შედეგადაც არ მოხდა სახის დაკარგვა, რაც აუცილებლად მოჰყვებოდა შეფასების ინტერვიუს.

იმავე მიზეზით, სხვა ადამიანებზე აზრის პირდაპირ გამოთქმისა და გულწრფელობის გამოვლენის აშშ-ში ჩატარებული ტრენინგები კოლექტივისტური საზოგადოებებისათვის მიუღებელია. ასეთი ტრენინგები აშშ-ში პერიოდულად შემოდის მოდაში და *სენსიტიურობის ტრენინგი, შეხვედრის ჯგუფები* ან *ტრანსაქციული ანალიზი* ეწოდება.

კოლექტიური კულტურისათვის ესოდენ მნიშვნელოვანი განსხვავება შიდა და გარე ჯგუფებს შორის უფროსისა და თანამშრომლის ურთიერთობებს სცილდება და ბიზნესურთიერთობების შედეგებზე მოქმედებს. ეს იოჰანსონისა და საუდის არაბეთში მისი შვედი უფროსების კულტურული შერცხვენის მიზეზი გახდა, რაც ამ თავის დასაწყისში აღწერილი. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებში მიღებულია ნორმა, რომ ყველას ერთნაირად უნდა მოექცნენ. სოციოლოგიაში ამას *უნივერსალიზმს* უწოდებენ. რომელიმე მომხმარებლის უკეთესად მომსახურება ცუდ ბიზნესსაქციელად და არაეთიკურად ითვლება. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ჭეშმარიტი საპირისპიროა. "ჩვენი" და "სხვისი" ჯგუფების გარჩევა ხალხის ცნობიერებაში ღრმადაა გამჯდარი და ამიტომ მეგობრების უკეთესი მოპყრობა ბუნებრივი, ეთიკური და ბიზნესის მხრივ გამართლებულია. ასეთ მოქცევას სოციოლოგები *პარტიკულარიზმს* უწოდებენ.

პარტიკულისტური აზროვნება მოითხოვს, რომ კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ბიზნესის საქმიანობის დაწყებამდე უცხოსთან სანდო ურთიერთობის დამყარებაა აუცილებელი. ასეთი ურთიერთობის ხარჯზე ეს უცხო შიდა ჯგუფის წევრი ხდება და ამ მომენტიდან სხვებზე უკეთესად ეპყრობიან. იოჰანსონის შემთხვევაში შიდა ჯგუფის წევრად გახდომას ორი წელი დასჭირდება. ამ პერიოდის განმავლობაში შვედი ბიზნესმენის შუამავლობა აუცილებელი იყო, ეს აუცილებლობა გაქრა უცხოს შიდა ჯგუფის წევრად გახდომის შემდეგ. მაგრამ ურთიერთობა არა კომპანიასთან არამედ პირადად იოჰანსონთან დამყარდა. კოლექტივისტური შეხედულებით, მხოლოდ ადამიანების ნდობა შეიძლება, ამ ადამიანების მეშვეობით კი – მათი მეგობრებისა და კოლეგების, მაგრამ კომპანიის ამგვარი არაპიროვნული ლეგალური ერთეულების ნდობა შეუძლებელია. საბოლოოდ ვასკვნით, რომ *კოლექტივისტურ საზოგადოებაში პირადი ურთიერთობა ამოცანაზე მაღლა დგას და ძირითადი ადგილი უნდა ეკავოს; ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში ამოცანა პიროვნულ ურთიერთობაზე მაღლა დგას.* ის გულუბრყვილო ჩრდილოელი ბიზნესმენი, რომელიც კოლექტივისტურ კულტურაში ძალით ცდილობს ბიზნესის სწრაფად წამოწყებას, საკუთარ თავს გარე ჯგუფის წევრის როლსა და ნეგატიურ დისკრიმინაციას უმზადებს.

3.4 ცხრილში ჩამოთვლილია კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტური საზოგადოებათა მთავარი განსხვავებები სკოლასა და სამუშაო ადგილზე.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი სამსახურში

ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და სახელმწიფო

ალფრედ კრემერი ინტერკულტურული კომუნიკაციის სფეროში მოღვაწე ავტორია. მან რუსული ლიტერატურული ჟურნალიდან ამერიკაში ორთვიანი სალექციო ტურის შესახებ პოეტ ვლადიმერ კოროტიჩის შემდეგი ციტირება გააკეთა:

..ამერიკული აუდიტორიის დაკმაყოფილება თავიდანვე განწირულია, რადგან 20 მსმენელიდან 5-ს ერთი აზრი აქვს, 7-ს სხვა, ხოლო 8-ს –საერთოდ არავითარი მოსაზრება არ გააჩნია.[39]

ჩრდილოელ მკითხველს ამერიკელი სტუდენტების მიდგომა კი არ უკვირს, არამედ ის, რომ კოროტიჩი სხვა რამეს მოელოდა. აშკარაა, ის ერთნაირი აზრის მქონე აუდიტორიას იყო მიჩვეული. ეს კოლექტივისტური კულტურისათვისაა დამახასიათებელი. 3.1 ცხრილში ჩანს, რომ რუსეთი ჩრდილოეთის ქვეყნებზე ბევრად უფრო კოლექტივისტურია.

მსოფლიო პოლიტიკის სცენის გულუბრყვილო მაყურებლები მხოლოდ პოლიტიკურ სისტემათა განსხვავებას ხედავენ. მათ არ ესმით, რომ მოსახლეობის განსხვავებულმა შეხედულებებმა ამ განსხვავებული სისტემების შენარჩუნება გამოიწვია. თუ ღირებულებათა სისტემა კოლექტივისტური ინტერესების ინდივიდუალურ ინტერესებზე მაღლა დაყენებას გულისხმობს, ამას სხვა ტიპის სახელმწიფო მოჰყვება, ვიდრე მაშინ, როცა დომინანტური შეხედულება ინდივიდუალური ინტერესების უზენაესობაა.

ამერიკაში ტერმინი *კოლექტივისტი* ხანდახან კომუნისტური პოლიტიკური სისტემის აღსაწერად გამოიყენება. 3.1 ცხრილში მოყვანილი კომუნისტურ ან სახელმწიფოთა კაპიტალისტურ მთავრობათა დაბალი IDV აქვთ – ანუ უფრო კოლექტივისტურ მხარეს იმყოფებიან. რაც უფრო სუსტია იდნდივიდუალიზმი მოქალაქეებში, მით უფრო მოსალოდნელია სახელმწიფოს დომინირება ეკონომიკურ სისტემაში.

1990-იანი წლების შემდეგ გაზრდილი ინდივიდუალიზმის გამო ჩრდილოეთის ქვეყნებში საჯარო დანახარჯების დერეგულაცია და შემცირება მოხდა. ისეთი საჯარო მონოპოლიებიც კი, როგორიცაა ენერგიით მომარაგება და სამოქალაქო ტრანსპორტი, შესრულების ხარისხისა და სანდოობის ხარჯზე პრივატიზებას დაექვემდებარა. ამას იდეოლოგიური მიზეზები ჰქონდა და არა პრაგმატული, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს კულტურული ღირებულებების ძალას.

ცხრილი 3.4. მთავარი განსხვავებები კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს შორის: სკოლა და სამუშაო ადგილი

კოლექტივისტი	ინდივიდუალისტი
მოსწავლეები კლასში თავისუფლად მხოლოდ მაშინ ლაპარაკობენ, როდესაც ამას ჯგუფი უშვებს	ყველა მოსწავლისგან მოსალოდნელია, რომ ინდივიდუალურად და თავისუფლად ილაპარაკებენ კლასში
განათლების ძირითადი მიზანია ისწავლო, რა როგორ გაკეთდეს	განათლების ძირითადი მიზანია ისწავლო, როგორ უნდა ისწავლო
დიპლომი არის უფრო მაღალი სტატუსის მქონე ჯგუფში შესვლის შესაძლებლობას	დიპლომი ზრდის პიროვნების ეკონომიკურ ღირებულებას ან/და საკუთარი თავის პატივისცემას
სამსახურების ცვლის სიხშირე უფრო დაბალია	სამსახურების ცვლის სიხშირე უფრო მაღალია
დასაქმებულებია შიდა ჯგუფის წევრები არიან და ამ ჯგუფის ინტერესებს იცავენ	დასაქმებულები "ეკონომიკური ადამიანები" არიან, რომლებიც დაიცავენ დამსაქმებლის ინტერესებს, თუ ეს მათ ინტერესებს ემთხვევა
თანამშრომლის აყვანის ან დაწინაურების დროს მხედველობაში იღებენ იმ შიდა ჯგუფს, რომელსაც ეკუთვნის თანამშრომელი	დასაქმების და დაწინაურების გადაწყვეტილებები უნდა იყოს დამოკიდებული მხოლოდ უნარზე და წესებზე
დასაქმებულის და დამსაქმებელის ურთიერთობა ძირითადად ემოციურია, ოჯახურს ჰგავს	დასაქმებულის და დამსაქმებელის ურთიერთობა შრომის ბაზარზე ორ მხარეს შორის დადებული კონტრაქტის მიხედვითაა
მენეჯმენტი ჯგუფების მართვაა	მენეჯმენტი ინდივიდების მართვაა
დაქვემდებარებულის პირდაპირი შექება ჰარმონიას არღვევს	მენეჯმენტის ტრენინგი ასწავლის გრძნობების გულწრფელ გაზიარებას
შიდა ჯგუფის წევრ მომხმარებლებლებს უფრო კარგად ემსახურებიან (პარტიკულარიზმი)	ყველა მომხმარებელს ერთნაირად ემსახურებიან (უნივერსალიზმი)
ურთიერთობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დასახული ამოცანა	დასახული ამოცანა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ურთიერთობა

სააქციო საზოგადოება კაპიტალისტური გამოგონებაა – ეს არის კომპანია, რომლის პატრონები ცალკეული ინვესტორები არიან და შეუძლიათ მათ საკუთრებაში არსებული კომპანიის წილით ვაჭრობა – ის ინდივიდუალისტურ ბრიტანეთში გამოიგონეს და მისი ფუნქციონირება ინდივიდუალისტურ მიდგომას გულისხმობს.[40] პრაქტიკაში მას ხშირად აქვს კონკრეტული ინტერესები. კურიოზული პარადოქსია, რომ მისი ვითომცდა თავისუფალი ბაზარი მთავრობამ უნდა აკონტროლოს.

მეორეს მხრივ, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში, თუ ეკონომიკური ცხოვრება

სახელმწიფოს მიერ დომინირებული არაა, მაინც კოლექტიურ ინტერესებს ემსახურება. ბევრია ოჯახური კომპანია. ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში 1980 წლის ეკონომიკური ლიბერალიზაციის შემდეგ, სოფლებმა, ჯარმა და მუნიციპალურმა პოლიციამ თავიანთი კომპანიები შექმნა დაიწყეს.

ინდივიდუალისტური ქვეყნები, როგორც წესი, უფრო მდიდარია და ძალაუფლების უფრო ნაკლები აქვს. ამგვარი სტატისტიკური კავშირი ყველა ქვეყანაში არ გვხვდება, მაგრამ ამ კავშირის გამო ძნელია სიმდიდრის, ინდივიდუალიზმისა და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მთავრობაზე ცალკეული ეფექტების გამოყოფა. მაგალითად, პოლიტიკურ მეცნიერებათა წარმომადგენლებმა ბევრი ქვეყნებისათვის პრესის თავისუფლების ინდექსი შეიმუშავეს. ეს ინდექსი მნიშვნელოვან კორელაციაშია IDV-სთან და PDI-სთან, მაგრამ ყველაზე დიდი კორელაცია სიმდიდრესთანაა. მდიდარ ქვეყნებში პრესის გაზრდილი თავისუფლება მხოლოდ ინდივიდუალიზმისა და თანასწორობის შედეგი კი არ არის, არამედ მეტი რესურსების არსებობისაც. მაგალითად, მეტი გაზეთი და ტელეარხია და დაინტერესებულ ჯგუფებს თავისი შეხედულებების გავრცელება შეუძლიათ.[41]

პირადი ცხოვრების უფლება ინდივიდუალისტურ საზოგადოებათა მთავარი თემაა. კოლექტივისტური საზოგადოება მას სიმპათიით არ უყურებს, რადგან ერთმანეთის პირად ცხოვრებაში შიდა ჯგუფის წევრების მონაწილეობა ნორმალურად აღიქმება.

როგორც იოჰანსონის შემთხვევაში, მომხმარებლებთან უნივერსალური და პარტიკულარისტული მოპყრობა სახელმწიფოს, როგორც მთლიანის, ფუნქციონირებასაც ერგება. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში წესები და კანონები ყველა წევრისათვის ერთნაირია და არადისკრიმინაციულად ყველას ეხება (რამდენად იცავენ ამ სტანდარტს, სხვა საკითხია). სხვადასხვა კატეგორიის კოლექტივისტურ საზოგადოებაში წესები და კანონები ადამიანებისათვის განსხვავებულია და ეს ნორმალურად მიიჩნევა.

თუკი პოლიტიკურ სისტემებს შორის განსხვავება მოსახლეობის გონებრივი დაპროგრამების ღრმა ნაწილია, ამ სისტემებზე სხვა ქვეყნის მიერ პროპაგანდის, ფულისა და ჯარის მეშვეობით ზემოქმედება შეზღუდულია. თუ გონება გზავნილების მისაღებად მზად არ არის, ფული და პროპაგანდა ვერაფერს გააწყობს. დიდი ძალაუფლების მქონე უცხო ქვეყნებსაც კი არ შეუძლიათ მთელი მოსახლეობის ღრმა ღირებულებების გამორეცხვა.

საერთაშორისო პოლიტიკის მთავარი საკითხი ხელისუფლების მიერ ადამიანის უფლებების პატივისცემაა. 1948 წელს გაერომ ადამიანის უფლებების საერთაშორისო დეკლარაცია მიიღო. Amnesty international-ის ყოფილმა მკვლევარმა, ჩარლზ ჰუმანამ გაეროს კრიტერიუმებზე დაფუძნებულ 40 კითხვაზე დაყრდნობით ბევრი ქვეყნის ადამიანთა უფლებების რეიტინგი განსაზღვრა. ჰუმანას ადამიანთა უფლებების რეიტინგი IBM კვლევის შედეგით 52 ქვეყანაში პირველ რიგში GNP-სთან (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი) კორელირებდა. ამ კორელაციამ განსხვავებათა 50% ახსნა. კულტურების ქულების დამატებამ ახსნის ხარისხი არ გაზარდა. სურათი მას მერე შეიცვალა, რაც უფრო მდიდარი 25 ქვეყანა ცალკე განვიხილეთ: ახლა 53% განსხვავების ამხსნელი მხოლოდ ცვლადი IDV აღმოჩნდა. დანარჩენი 27 ღარიბი ქვეყნისათვის GNP ერთადერთ ამხსნელ ცვლადად დარჩა, მაგრამ განსხვავებათა მხოლოდ 14%-ს ხსნიდა.[42] ამ კავშირებმა მიგვიყვანა დასკვნამდე, რომ გაეროს მიერ დადგენილი ადამიანთა უფლებების პატივისცემა ის ფუფუნებაა, რომლის

საშუალებაც მდიდარ ქვეყნებს უფრო აქვთ, ვიდრე ღარიბს; რამდენად ემხრობიან მდიდარი ქვეყნები გაეროს კრიტერიუმებს, მათ კულტურაში არსებული ინდივიდუალიზმის დონეზეა დამოკიდებული. ადამიანის უფლებათა საერთაშორისო დეკლარაცია და გაეროს სხვა დოკუმენტები მათი მიღების დროს დომინანტური ძალების ღირებულებებს ასახავს. ისინი კი ინდივიდუალისტური იყო.

ინდივიდუალიზმი, კოლექტივიზმი და იდეები

ინდივიდუალისტი საზოგადოება არამარტო ინდივიდუალისტურად იქცევა, არამედ მას სხვა გონებრივ პროგრამულ უზრუნველყოფაზე უკეთესადაც მიიჩნევენ. ამერიკელების უმრავლესობას სჯერა, რომ ინდივიდუალიზმი კარგია და მათი ქვეყნის სიდიადეს განაპირობებს. მეორეს მხრივ, ჩინელმა მაო ძე დუნმა იდვიდუალიზმი ბოროტებად გამოაცხადა. მან ინდივიდუალიზმი და ლიბერალიზმი ეგოიზმისა და დისციპლინის დარღვევის მიზეზად მიიჩნია. მის გამო ადამიანები პირად ინტერესებს ჯგუფის ინტერესებზე მაღლა აყენებდნენ და თავიანთ საქმეებს ზედმეტად ბევრ დროს უთმობდნენ. 3.1 ცხრილი გვიჩვენებს, რომ ომ ქვეყნებში, სადაც ძირითადად ჩინური მოსახლეობაა ძალიან დაბალი IDV აქვთ (ჰონგ-კონგი – 25, ჩინეთი – 20, სინგაპური – 20, ტაივანი – 17).

ღირებულების მსოფლიო კითხვარს წინ ღირებულების ევროპული კითხვარი უსწრებდა 1981 წელს ცხრა ევროპული ქვეყნის წარმომადგენელ შერჩევა ჩაუტარდა. რესპონდენტებს შემდეგი ორი დებულებიდან ერთი უნდა აერჩიათ:

ა. *თანასწორობაც და თავისუფლებაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია. მაგრამ, ერთის ან მეორეს არჩევა რომ მიწევდეს, პირად თავისუფლებას ანუ იმას, ყველა თავისუფლად ცხოვრობდეს და დაუბრკოლებლად ვითარდებოდეს, უფრო მნიშვნელოვნად მივიჩნევდი.*

ბ. *ნათელია, რომ ორივე, თავისუფლებაც და თანასწორობაც მნიშვნელოვანია. მაგრამ, ერთის ან მეორის არჩევა რომ მიწევდეს, უფრო მნიშვნელოვნად მივიჩნევდი თანასწორობას ანუ იმას, რომ არაპრივილეგიებული არავინ იყოს და სოციალური კლასობრივი განსხვავებები ძალიან დიდი.*[43]

ეს, რა თქმა უნდა, იდეოლოგიური არჩევანია. 9 ევროპული ქვეყნის წარმომადგენელთა უმრავლესობამ, რესპონდენტები საშუალოდ თანასწორობის მაგივრად თავისუფლებას ირჩევდნენ. ფრანგმა სოციოლოგმა ჟან შტოსელმა (1910-87) ამ ინფორმაციის ბრწყინვალე ანალიზი გამოაქვეყნა და თითოეული ქვეყნისათვის შეფარდება გამოთვალა: თავისუფლების არჩევა თანასწორობის არჩევაზე გაჰყო. შეფარდების მიღებული მაჩვენებლები ვარირებს 1- დან ესპანეთში (თანაბრად ანიჭებენ უპირატესობას), 3-მდე ბირტანეთში (თავისუფლება სამჯერ მეტად აირჩიეს, ვიდრე თანასწორობა). 9 ქვეყნის თავისუფლება/თანასწორობის ღირებულება მნიშვნელოვან კორელაციაში აღმოჩნდა IDV-სთან: რაც უფრო ინდივიდუალისტური იყო ქვეყანა, მისი მოქალაქეები მით უფრო ირჩევდნენ თავისუფლებას და არა თანასწორობას.[44] თავისუფლება ინდივიდუალისტური, თანასწორობა კი – კოლექტივისტური იდეალია.

საზოგადოების დონეზე ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის არჩევანი ეკონომიკური თეორიებისათვის მნიშვნელოვანი დასკვნების საფუძველია. ეკონო-

მიკა, როგორც დისციპლინა, მე-18 საუკუნეში ბრიტანეთში ჩამოყალიბდა; შემქმნელთაგან ადამ სმითი (1723-90) გამოირჩევა. სმითმა დაუშვა, რომ ინდივიდების ინტერესის ძიება „უხილავი ხელის“ მეშვეობით ერების სიმდიდრეს გაზრდიდა. ეს ინდივიდუალისტური იდეა ისეთი ქვეყნიდან მოდის, რომელსაც დღესაც ინდივიდუალიზმის მაღალი ქულები აქვს. ეკონომიკა ინდივიდუალისტური მეცნიერებაა და მისი მთავარი განმავითარებლები ძალიან ინდივიდუალისტური ქვეყნებიდან არიან, როგორიცაა ბრიტანეთი და აშშ მაგრამ, იმის გამო, რომ ისინი ინდივიდუალისტურ დაშვებებზეა აგებული, ჩრდილოეთში შემუშავებული ეკონომიკური თეორიები ვერ იმუშავებს ისეთ საზოგადოებაში, რომელშიც ჯგუფის ინტერესია მთავარი. მას მნიშვნელოვანი შედეგები მოაქვს ღარიბი ქვეყნების დახმარების პროგრამებისა და ეკონომიკური გლობალიზაციისათვის. ამ თვალსაზრისით, ძალიან საჭიროა ალტერნატიული ეკონომიკური თეორიები, რომლებიც კულტურული განსხვავებების ითვალისწინებს.

ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის დონე გავლენას ახდენს საზოგადოებაში ადამიანის ბუნების შესახებ გამომუშავებულ კონცეფციებზე. აშშ-ში ადამიანის მოტივაციის შესახებ აბრაამ მასლოუს იდეები ადრეც და ახლაც ძალიან გავლენიანია, განსაკუთრებით მენეჯმენტის სპეციალობის სტუდენტებსა და პრაქტიკანტებს შორის. მასლოუს ცნობილი “ადამიანის მოთხოვნილების იერარქიის“ მიხედვით, ადამიანის მოთხოვნილებები იერარქიულად დაბლიდან მაღლისკენ ეწყობა: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, მიკუთვნებულობა, თვითპატივისცემა და თვითაქტუალიზაცია.[45] მაღლა მდგომ მოთხოვნილებამდე აუცილებელია გარკვეულწილად დაბლა მდგომი მოთხოვნილება დაკმაყოფილდეს. მშიერი ადამიანი ანუ ის, ვისი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება დაკმაყოფილებული არ არის, საჭმლის მოძიების გარდა არაფრით მოტივირდება და ა.შ. მასლოუს იერარქიის კენწეროზეა (მას ხშირად პირამიდის ფორმით წარმოადგენენ) *თვითაქტუალიზაციის მოტივი* – ინდივიდში არსებული კრეატიული პოტენციალის მაქსიმალური გამოვლენა. ეს საკუთარი იდეების რეალიზაციას “თავის ჭკუაზე სიარულს“/ ნიშნავს. თავისთავად გასაგებია, რომ ეს უმაღლესი მოტივაცია მხოლოდ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაშია. კოლექტივისტურ კულტურაში ბევრად მნიშვნელოვანი შიდა ჯგუფის ინტერესი და ღირსება იქნებოდა, რისთვისაც შიდა ჯგუფის წევრებს საკუთარი ინტერესების დავიწყებაც კი შეიძლება მოეთხოვოს. 1970 წელს ჩინეთში ჩასული ამერიკელების თარჯიმანმა გამოაცხადა,[7]რომ „საკუთარი რაღაცის კეთება“ ჩინურად არ ითარგმნებოდა ასეთი საზოგადოებისათვის ჰარმონია და კონსენსუსი ინდივიდუალურ თვითაქტუალიზაციაზე უფრო მნიშვნელოვანი საბოლოო მიზნებია.

1980 წელს, *კულტურის შედეგების* პირველად გამოცემის შემდეგ, ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის განზომილება ფსიქოლოგების ყურადღების ცენტრში მოექცა, რაც განსაკუთრებით ეკონომიკურად ახლადგანვითარებულ აზიურ ქვეყნებში აღინიშნა. ეს განზომილება გულისხმობს, რომ არც ტრადიციული ფსიქოლოგია და არც ტრადიციული ეკონომიკა უნივერსალური არ არის: ორივე ჩრდილოური აზროვნებისა და ინდივიდუალისტური დაშვებების შედეგია. როდესაც ისინი უფრო კოლექტივისტური დაშვებებით იცვლება, სხვა, მრავალი ასპექტით განსხვავებული ფსიქოლოგია იქმნება. მაგალითად, ინდივიდუალისტური ფსიქოლოგია თვალშისაცემად უნივერსალისტურია და „ეგო-ს“ “სხვას“ უპირისპირებს. კოლექტივისტური სა-

7 რედაქტორის შენიშვნა: doing your own thing ქართულად არ ითარგმნება. ეს საკუთარი იდეების რეალიზაციას/”თავის ჭკუაზე სიარულს” ნიშნავს.

ზოგადოების ხალხი კონკრეტულ განსხვავებას აკეთებს: შიდა ჯგუფი, რომელიც ეგოს მოიცავს, ყველა გარე ჯგუფის საპირისპიროდ დგას. ეს ნიშნავს, რომ კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგები დამოკიდებულია იმაზე, მიეკუთვნებიან თუ არა ცდის პირები, ერთსა და იმავე შიდა ჯგუფს.

3.5 ცხრილი 3.2, 3.3 და 3.4 ცხრილების გაგრძელებაა. აქ მოცემულია კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს შორის არსებული მთავარი განსხვავებები ბოლო ორი ნაწილისათვის

3.5 ცხრილი. მთავარი განსხვავებები კოლექტივისტურ და ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს შორის: სახელმწიფო და იდეები

კოლექტივისტი	ინდივიდუალისტი
მოსაზრება წინასწარ განსაზღვრულია იმით, რომელ ჯგუფს ეკუთვნის ადამიანი	საკუთარი მოსაზრების არსებობის მოლოდინი ყველასაგან არის
კოლექტიური ინტერესები ინდივიდუალურ ინტერესებზე უფრო მნიშვნელოვანია	ინდივიდუალური ინტერესები კოლექტიურ ინტერესებზე უფრო მნიშვნელოვანია
სახელმწიფოს ეკონომიკურ სისტემაში დომინანტური პოზიცია აქვს	სახელმწიფოს ეკონომიკურ სისტემაში შეზღუდული პოზიცია აქვს
GNP (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი) ერთ სულ მოსახლეზე უფრო დაბალია	GNP (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი) ერთ სულ მოსახლეზე უფრო მაღალია
კომპანიები ოჯახების ან კოლექტივების საკუთრებაა	სააქციო საზოგადოების ტიპის კომპანიები ინდივიდუალური ინვესტორების საკუთრებაა
ჯგუფ(ებ)ი პირად ცხოვრებაში იჭრებიან	ყველას აქვს უფლება ჰქონდეს პირადი ცხოვრება
კანონები და წესები ჯგუფიდან ჯგუფში იცვლება	კანონები და წესები ყველასათვის ერთნაირი უნდა იყოს
ადამიანის უფლებების უფრო დაბალი რეიტინგი აქვს	ადამიანის უფლებების უფრო მაღალი რეიტინგი აქვს
თანასწორობის იდეოლოგია უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პიროვნული თავისუფლების იდეოლოგია	პიროვნული თავისუფლების იდეოლოგია უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თანასწორობის იდეოლოგია
უცხოური ეკონომიკური თეორიები ვერ ერგება კოლექტიურ და პარტიკულარულ ინტერესებს	ადგილობრივი ეკონომიკური თეორიები ინდივიდუალური ინტერესების ძიებაზეა დაფუძნებული
მთავარი მიზანი საზოგადოებაში ჰარმონია და კონსენსუსია	მთავარი მიზანი ყველა ინდივიდის თვითაქტუალიზაციაა
იდეალი პატრიოტიზმია	იდეალი ავტონომიაა
ფსიქოლოგიური ექსპერიმენტების შედეგი დამოკიდებულია ჯგუფის შიგნით და გარეთ არსებული შედეგების განსხვავებაზე	ფსიქოლოგიური ექსპერიმენტების შედეგი დამოკიდებულია ეგოსა და სხვის განსხვავებაზე

ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განსხვავებების წყაროები

როგორც ძალაუფრებლივი დისტანციის შემთხვევაში, ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის განზომილების განსხვავებათა წყაროების დადგენა ვარაუდზეა დაფუძნებული. მაგრამ გეოგრაფიულ, ეკონომიკურ და ისტორიულ ცვლადებთან სტატისტიკური კავშირი გამოცნობას გაამყარებს.

როგორც პირველ თავში აღვწერეთ, არქეოლოგები თანხმდებიან, რომ ადამიანთა საზოგადოებაში განვითარება მონადირე-შემგროვებელი მომთაბარე ტომებმა დაიწყეს. დროთა განმავლობაში ისინი ერთ ადგილას დაბანაკდნენ, დაიწყეს მიწათმოქმედება, მიწის დამმუშავებელთა თემები უფრო დიდ დასახლებებად გადაიქცა, საბოლოოდ კი ეს დასახლებები პატარა ქალაქებად, დიდ ქალაქებად და თანამედროვე მეგაპოლისებად გარდაიქმნა. კულტურული ანთროპოლოგები თანამედროვე სოფლის მეურნეობისა და ურბანიზებულ საზოგადოებებს მონადირე-შემგროვებელ ტომებს ადარებენ. აღმოაჩინეს, რომ ყველაზე პრიმიტიული საზოგადოებიდან ყველაზე თანამედროვე საზოგადოებამდე, ოჯახების სირთულე ჯერ გაიზარდა და შემდეგ ისევ შემცირდა. მონადირე-შემგროვებელი ტომები პატარა ოჯახებად ცხოვრობენ. სოფლის მეურნეობით დაკავებულ დასახლებებში უფრო რთული და დიდი ოჯახები ან სოფლის თემის შიდა ჯგუფები არსებობს. როდესაც მიწათმოქმედნი ქალაქში მიგრირებენ, დიდი ოჯახები მცირდება და ტიპური ურბანული ოჯახი კვალავ პატარა/ნუკლეური ხდება. უმეტეს ქვეყნებში დღეს მხოლოდ ურბანული ან მიწათმოქმედების სუბკულტურები არსებობს. ამ ორი ტიპისათვის მოდერნიზაცია ინდივიდუალიზაციას ნიშნავს.

ერთი მონადირე-შემგროვებელი ტომის შესახებ ინფორმაცია ავსტრალიელმა მკვლევარმა რეი სიმონსემა დაადგინა. ჩრდილოეთ ტერიტორიაზე მან დარვინში VSM84 (IBM კითხვარის 1994 გაუმჯობესებული ვერსია) აბორიგენ მეწარმეებს და თეთრი ავსტრალიელების მცირე ჯგუფს ჩაუტარა. აბორიგენი საზოგადოება ახლაც მონადირეობითა და ტრამალებზე საჭმლის შეგროვებითაა დაკავებული. მიუხედავად იმისა, რომ ავსტრალიელებთან შედარებით აბორიგენებს დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია, მცირე მასკულინობა და გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით მაღალი ქულები ჰქონდათ, ინდივიდუალიზმის განზომილებაზე მათ თეთრი თანამოძმეების მსგავსი მაღალი ქულები მიიღეს.[46]

3.1 ცხრილში დავინახეთ, რომ ტრადიციულად მიწათმოქმედი საზოგადოებები უმეტესად კოლექტივისტურ, ხოლო თანამედროვე ინდუსტრიული საზოგადოებები – ინდივიდუალიზმის მხარეს არიან. გამონაკლისებიც არსებობს, მაგალითად, აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები, როგორიცაა იაპონია, სამხრეთი კორეა, ტაივანი, ჰონგ-კონგი და სინგაპური. ინდუსტრიალიზაციის მიუხედავად, ეს ქვეყნები საკმაოდ კოლექტივისტურია.

მე-2 თავში განხილული DIV-ის მსგავსად, ახლაც მრავლობითი რეგრესია გამოვიყენეთ იმისათვის, რომ დაგვედგინა IDV ქულების განსხვავებას ჩვენი ქვეყნების შესახებ არსებული რომელი რაოდენობრივი ინფორმაცია ხსნის. აღმოვაჩინეთ, რომ IDV ქულების წინასწარ განჭვრეტა შემდეგზე დაყრდნობით შეიძლება:

1. ქვეყნის სიმდიდრე (მდიდარი ქვეყნები მაღალ IDV-ს უკავშირდება);
2. ქვეყნის გეოგრაფიული განედი (ეკვატორთან ახლოს მყოფი ქვეყნებისა შედარებით დაბალია).

სიმდიდრე (IBM კვლევის ჩატარების დროს GNP ერთ სულ მოსახლეზე) IBM-ის თავდაპირველი 50 ქვეყნის IDV ქულების სხვაობის 72 %-ს ხსნიდა. ეს ძალიან გასაკვირია, რადგან ვიცით, რომ ორივე საზომს სხვადასხვა წყარო აქვს და ორივე საკმაოდ არაზუსტია ანუ გაზომვის შეცდომა მოსალოდნელია.

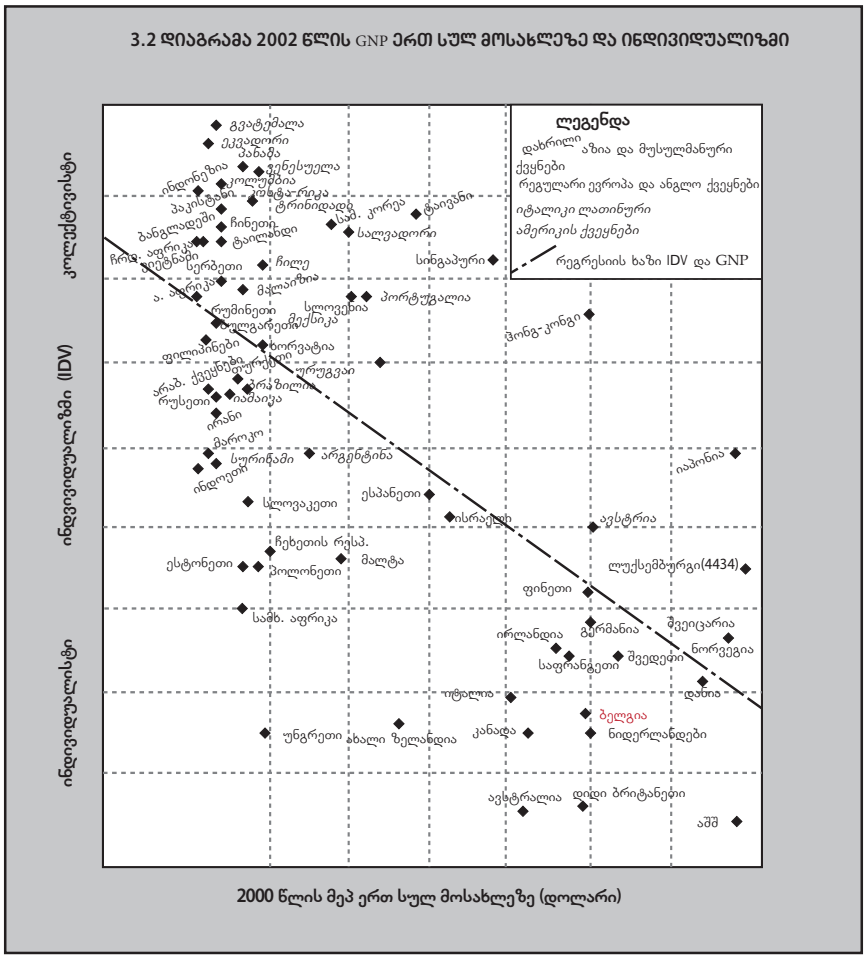
კორელაცია არ აჩვენებს ორი დაკავშირებული მოვლენიდან რომელია გამომწვევი და რომელია შედეგი, თუ მას იწვევს მესამე ფაქტორი, რომელიც ცხრილში არაა მოცემული. ინდივიდუალიზმი სიმდიდრეს რომ განაპირობებდეს, IDV ქულები არა მხოლოდ ეროვნულ სიმდიდრეს, არამედ *ეკონომიკურ ზრდასაც* დაუკავშირდებოდა. ეკონომიკურ ზრდას მსოფლიო ბანკი ზომავს და ის განიმარტება, როგორც GNP-ის წლიური პროცენტული ზრდა 25 წლის განმავლობაში. თუ ინდივიდუალიზმს სიმდიდრე მოჰყვება, მაშინ IDV მასზე შემდეგ პერიოდში მომხდარ ეკონომიკურ ზრდასთან პოზიტიურ კორელაციაში უნდა იყოს. მაგრამ IDV ქულებსა (1970 წელს მოგროვებული) და შემდეგ მიმდინარე ეკონომიკურ ზრდას შორის, სხვა თუ არაფერი, ნეგატიური კორელაცია აღმოჩნდა: ნაკლებად ინდივიდუალისტურ ქვეყნებთან შედარებით, მეტად ინდივიდუალისტურ ქვეყნებს ნაკლები ეკონომიკური ზრდა ჰქონდათ.

1970 წლის IDV-სა და შემდგომ წლებში ქვეყნების სიმდიდრის კორელაციაზე დაკვირვების შედეგად იმავე დასკვნების გამოტანა შეგვიძლია. 1970 წლის სიმდიდრის მონაცემები IDV განსხვავების 71%-ს ხსნიდა, 1980 წლის – 62%-ს, 1990 –55%-ს, ხოლო 2000–52%. [47] თუკი IDV GNP-ს იწვევს, კორელაცია წლების განმავლობაში გაძლიერდებოდა.

საპირისპირო კაუზალურობა ანუ ეროვნული სიმდიდრე იწვევს ინდივიდუალიზმს, უფრო მისაღებია. დაგროვილი IBM-ის მონაცემების მეშვეობით შესაძლებელი გახდა 1968 და 1972 წლებში ინდივიდუალიზმის ცვლილების გაზომვა. 20 გამოკითხული ქვეყნიდან 19 უფრო მდიდარი გახდა და ყველას ინდივიდუალიზმი გაიზარდა. ერთადერთი ქვეყანა, რომელიც გაღარიბდა, პაკისტანია, რომელმაც ოდნავ გადაიწია კოლექტივიზმისკენ.

3.2 დიაგრამა ასახავს IDV-სა და GNP-ს 2000 წელს. ზოგადი კავშირი მაინც ჩანს, მაგრამ გრაფიკი ასევე ცხადყოფს, რომელი ქვეყნებია უფრო მდიდარი ან ღარიბი, ვიდრე IDV ქულების მიხედვით უნდა ყოფილიყო: მაგალითად, სინგაპური და იაპონია უფრო მდიდარი, ხოლო ინდოეთი და ახალი ზელანდია – უფრო ღარიბია.

3.2 დიაგრამა 2002 წლის GNP ერთ სულ მოსახლეზე და ინდივიდუალიზმი



როდესაც ქვეყნის სიმდიდრე მატულობს, მოქალაქეებს ეძლევათ საშუალება „თავის ჭკუაზე იარონ“. სოფლის ბაზრის მეზღაპრეს ტელევიზორი ცვლის, ჯერ მთელს სოფელში ასეთი სულ ერთი იქნება, შემდეგ კი – მეტი. მდიდარ ჩრდილოელთა ოჯახებში ოჯახის თითოეულ წევრს საკუთარი ტელევიზორი და ყოველ მოზრდილ წევრს კი საკუთარი მანქანა ჰყავს. სოფლის ქოხი, რომელშიც მთელი ოჯახი ერთად ცხოვრობს და სძინავს, დიდი სახლით იცვლება. დიდ სახლს ბევრი პირადი ოთახი აქვს. კოლექტიური ცხოვრება ინდივიდუალური ცხოვრებით იცვლება. მაგრამ ინდივიდუალიზმსა და ეკონომიკურ ზრდას შორის ნეგატიური კორელაცია იმაზე მიუთითებს, რომ ეს კავშირი თავის თავს შლის. იქ, სადაც საკმარისი სიმდიდრეა და ყველა მოქალაქეს „თავის ჭკუაზე სიარული“ შეუძლია, აზრთა ამ ზომის სხვაობა „ხახუნის დანაკარგებს“ წარმოშობს და ქვეყნის ეკონომიკა ნაკლებად იზრდება იმ ქვეყნებთან შედარებით, სადაც ხალხი ჯერ კიდევ შეჩვეულია საქმეების ერთად კეთებას (მაგალითად იაპონიაში). აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების სწრაფი ეკონომიკური ზრდის მიზეზებზე მე-6

თავშიც ვისაუბრებთ.

ეროვნულ სიმდიდრესთან ერთად, IDV-სთან სტატისტიკურად სხვა ცვლადიც არის დაკავშირებული. ეს არის გეოგრაფიული განედი ანუ რამდენად დაშორებულია ქვეყნის დედაქალაქი ეკვატორს. მან IDV – განსხვავებების 7% ახსნა. მე–2 თავში აღინიშნა, რომ განედი ძალაუფლებრივი დისტანციის *პირველი* პრედიქტორი იყო. როგორც ვამტკიცებდით, ზომიერი და ცივი კლიმატის ქვეყნებში ადამიანის გადარჩენა საკუთარი თავისათვის ბრძოლაში გამოიხატება. ამის გამო განათლება ბავშვებს დამოუკიდებლობისაკენ მოუწოდებს (ნაკლები PDI). როგორც ჩანს, ასევეა ინდივიდუალიზმის შემთხვევაშიც.

ქვეყნის მოსახლეობის სიდიდე კავშირში იყო ძალაუფლებრივ დისტანციასთან, მაგრამ კოლექტივიზმთან – არა. პოპულაციის *ზრდა* (საშუალო პროცენტი 10 წლის განმავლობაში) კოლექტივიზმთან კორელაციაში კი აღმოჩნდა, მაგრამ მისი პირველი კორელაცია ქვეყნის სიმდიდრესთან იყო – ღარიბ ქვეყნებში ოჯახებში მეტი შვილია. ამის ბევრი მიზეზია, მათ შორის ქალების განათლების დაბალი დონე და მოლოდინი, რომ ბავშვები მოხუც მშობლებს მოუვლიან. მეტი შანსია, რომ დიდი ოჯახის ბავშვებს უფრო კოლექტივისტური და არა ინდივიდუალისტური ღირებულებები ექნებათ.

ეკონომიკურის გარდა, ისტორიული ფაქტორებითაც შეიძლება ავხსნათ ქვეყნების განსხვავება ამ განზომილების მიხედვით. თუმცა ამ ფაქტორის მოქმედება აშკარაა მხოლოდ რომის იმპერიის ძალაუფლების ზეგავლენის შემთხვევაში. აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში გავრცელებული კონფუციური მოძღვრება (მას მე-6 თავში დეტალურად განვიხილავთ) კოლექტივისტური ღირებულების სისტემის შენარჩუნებას ემსახურება. მეორეს მხრივ, ჩრდილოეთ ევროპის რეგიონებში, კონკრეტულად კი ინგლისში, ნიდერლანდებსა და შოტლანდიაში, ინდივიდუალისტური ღირებულებები საუკუნეების წინაც არსებობდა, მიუხედავად იმისა, რომ საშუალო მოქალაქე საკმაოდ ღარიბი, ეკონომიკა კი – უმეტესად მიწათმოქმედებას მოიცავდა. ჩრდილოეთ ამერიკასა და ავსტრალიაში ევროპელი იმიგრანტები ისეთი გარემოდან წამოვიდნენ და ისეთ ქვეყნებში მოხვდნენ, სადაც ყოველი ადამიანი ახალი მიწების დაპყრობის სულისკვეთებით საკუთარი თავისათვის იბრძოდა.

ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის მომავალი

ეროვნულ კულტურებს ღრმა ფესვები აქვს, ამიტომ მოსალოდნელია, რომ ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის, ისევე, როგორც ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები, დიდი ხნის განმავლობაში იარსებებს. მაგრამ, თუკი საერთოდ შესაძლებელია ქვეყნების დაახლოება, ეს მაინც განზომილებაზე მოხდება. ეროვნულ სიმდიდრესა და ინდივიდუალიზმს შორის ძლიერი კავშირია და როგორც ადრე იყო ნაჩვენები, იაპონია კაუზალურობის ისარი სიმდიდრიდან ინდივიდუალიზმისკენ მიდის. ამის მაგალითია, სადაც პრესაში რეგულარულად იბეჭდება ისტორიები ტრადიციული ოჯახური სოლიდარობის დარღვევის შესახებ. წარსულში იაპონურ ოჯახში მოხუცების მოვლა აუცილებლად ითვლებოდა, ახლა კი ამაზე სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს, თუ ოჯახი თავის ტრადიციულ მოვალეობებს აღარ ასრულებს.

მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ ერთ სულ მოსახლეზე შემოსავალი ჩრდი-

ლოეთი ქვეყნების ტოლი ან მეტი აქვს, იაპონურმა საზოგადოებამ ოჯახში, სკოლასა და სამუშაო სფეროში გამოკვეთილად კოლექტივისტური ელემენტები შეინარჩუნა. ჩრდილოეთ ქვეყნებში, როგორიცაა ბრიტანეთი, შვედეთი და გერმანია, მიუხედავად ზოგადი ეკონომიკური ზრდის შედეგად ინდივიდუალიზმისკენ სვლისა, ინდივიდსა და ჯგუფს შორის კავშირი განსხვავებულია. კულტურები იცვლება, თანაც ერთად იცვლება, ამიტომ მათი შედარებითი პოზიციები უცვლელი რჩება და არ არსებობს იმის მიზეზი, რომ მათ შორის არსებული განსხვავებები გაქრეს.

რაც შეეხება ღარიბ ქვეყნებს, ისინი ვერ გახდებიან მდიდარი, თუკი ღარიბები იქნებიან. როგორც უკვე ითქვა, 1968-დან 1972 წლამდე პაკისტანი ერთადერთი IBM ქვეყანაა, რომელიც უფრო გაღარიბდა და უფრო კოლექტივისტური გახდა. და თუ მდიდარსა და ღარიბ ქვეყნებს შორის ნაპრალი გაიზრდება (რაც ხშირად ხდება), მაშინ ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმს შორის ნაპრალიც გაიზრდება.

ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმთან დაკავშირებული ღირებულებები იარსებებს და საერთაშორისო საკითხებში დიდ როლს შეასრულებს. ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი, როგორც ეროვნული განზომილება, ინტერკულტურულ შეხვედრებში ბევრ გაუგებრობას იწვევს. ასეთი შეხვედრების პრობლემებს მე-9 თავში განვიხილავთ.

თავი 4

ქალი, კაცი და ქალი (He , She (S)he)

ახალგაზრდა ინჟინერმა გირტმა სამსახურისათვის ამერიკულ საინჟინრო კომპანიას მიმართა. ეს ფირმა ფლანდრიაში, ბელგიის ჰოლანდიურად მოლაპარაკე ნაწილში გაიხსნა. მას სჯეროდა, რომ სამსახურს თავს გაართმევდა, რადგან ქვეყნის საუკეთესო უნივერსიტეტში მოპოვებული წოდება, კარგი აკადემიური მოსწრება, სტუდენტურ ასოციაციებში აქტიური მონაწილეობა და ცნობილ (მაგრამ, ცოტა მოსაწყენ) ჰოლანდიურ კომპანიაში მუშაობის სამწლიანი გამოცდილება ჰქონდა. მან ინტერესის გამომხატველი და აუცილებელი პირადი ინფორმაციის მომცველი მოკლე წერილი დაწერა. გირტი გასაუბრებაზე მოიწვიეს და მატარებლით ხანგრძლივი მოგზაურობის შემდეგ ქარხნის ამერიკელ მენეჯერს შეხვდა. ის ზრდილობიანად და მოკრძალებულად იქცეოდა ანუ იმას აკეთებდა, რასაც, მისი აზრით, აპლიკანტი უნდა აკეთებდეს. მენეჯერისაგან გირტი კვალიფიკაციის გამოსავლენ კითხვებს ელოდა. მისდა გასაკვირად, ქარხნის მენეჯერმა გირტის აზრით მნიშვნელოვანი საკითხებიდან მხოლოდ რამდენიმე ახსენა. ამის მაგივრად ის ძალზე დეტალურად ჩაეძია გირტის ხელსაწყოების შექმნის გამოცდილების შესახებ. იგი უცნობ ინგლისურ სიტყვებს ხმარობდა და გირტმა ვერ გაიგო, რამდენად რელევანტური იყო ეს სიტყვები. მათი სწავლა მუშაობის პირველ კვირაშივე იყო შესაძლებელი. მტკივნეული გაუგებრობის ნახევარი საათის შემდეგ, ინტერვიუერმა თქვა: "უკაცრავად, ჩვენ პირველი კლასის კაცი გვჭირდება". გირტი ქუჩაში აღმოჩნდა.

ასერტიული/დაჟინებული თუ მოკრძალებული

წლების შემდეგ გირტი თავად იყო ინტერვიუერი და ჰოლანდიელ და ამერიკელი აპლიკანტებს შეხვდა. მაშინ გაიგო, რა მოხდა ადრე. ჰოლანდიელების აზრით ამერიკელები თავს ზედმეტად იქებენ. მათი CV აღმატებული ხარისხის სიტყვებით არის სავსე. იქ მითითებულია მათი გამორჩეულობის აღმნიშვნელი ყველა აკადემიური წოდება, ნიშანი, ჯილდო და წევრობა. ინტერვიუს დროს ისინი მიმწოლნი არიან და ისეთ დაპირებებს იძლევიან, რომლის შესრულებასაც ალბათ ვერ შეძლებენ – მაგალითად, ადგილობრივი ენის რამდენიმე თვეში შესწავლას.

ამერიკელების აზრით ჰოლანდიელი აპლიკანტები თავიანთ თავს არასაკმარისად აქებენ. ისინი მოკრძალებულ და როგორც წესი, მოკლე CV-ს წერენ და სჯერათ, რომ ინტერვიუერი მათ კვალიფიკაციას კითხვების მეშვეობით დაადგენს. ისინი მოელიან, რომ ინტერვიუერი მათ სოციალურ და ექსტრაკურიკულური აქტივობების შესახებ გამოჰკითხავს. ცდილობენ თავი ტრაბახა ადამიანებად არ წარმოაჩინონ და იმას არ დაჰპირდნენ, რის გაკეთებასაც შეძლებენ, თუ არა, დანამდვილებით არ იციან.

ამერიკელმა ინტერვიუერმა ამერიკული CV-ს ინტერპრეტაცია იცის და ინფორმაციის ნაწილს ყურადღებას არ აქცევს. ჰოლანდიელი ინტერვიუერები ჰოლანდიელ აპლიკანტებს არიან მიჩვეულნი და მიწოდებულ ინფორმაციას მნიშვნელობას უმატებენ. კულტურათშორისი გაუგებრობის სცენარი თვალსაჩინოა. ამ განსხვავების უცოდინარი ამერიკელი ინტერვიუერისათვის ჰოლანდიელი აპლი-

კანტი ხელმოცარულია. ამ განსხვავების უცოდინარი ჰოლანდიელი ინტერვიუერისათვის–ამერიკელი აპლიკანტი ტრაბახა.

ჰოლანდიური და ამერიკული საზოგადოება საკმაოდ მსგავსია წინა ორ თავში აღწერილი განზომილებების, ინდივიდუალიზმისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის მიხედვით, მაგრამ მნიშვნელოვნად განსხვავდება მესამე განზომილების თვალთახედვით. სხვა საკითხების გარდა, ამ განზომილების საპირისპირო მხარეებზე ასერტიული ქცევისა და მოკრძალებული ქცევის სასურველობა დგას. მას მასკულინობა თუ ფემინურობა ეწოდება.

გენდერი და გენდერული როლები

ადამიანის ყველა საზოგადოება ქალისა და კაცისაგან შედგება. როგორც წესი, მათი რიცხვი დაახლოებით ტოლია. ისინი ბიოლოგიურად განსხვავებულები არიან და ბიოლოგიურ გამრავლებაში მათი შესაბამისი როლები აბსოლუტურია. ბავშვის ჩასახვისა და გაჩენის გარდა, კაცსა და ქალს შორის არსებული ფიზიკური განსხვავებები არა აბსოლუტური, არამედ სტატისტიკური განსხვავებაა. *საშუალოდ* კაცები ქალებზე მაღლები და ძლიერები არიან, მაგრამ ბევრი ქალი საკმაოდ ბევრ კაცზე მაღალი და ძლიერია. *ჩვეულებრივ* თითების უკეთესი მოქნილობა და უფრო ჩქარი მეტაბოლიზმიც აქვს. მეტაბოლიზმის გამო ისინი დაღლილობას უფრო სწრაფად იცილებენ, მაგრამ ზოგიერთი მამაკაცი ამ საკითხებში ქალს უსწრებს.

კაცსა და ქალს შორის არსებული აბსოლუტური განსხვავებები მთელს მსოფლიოში ერთნაირია, მაგრამ ბიოლოგიური შეზღუდვები საზოგადოებაში მათ სოციალურ როლს მხოლოდ ნაწილობრივ განსაზღვრავს. ყოველ საზოგადოებაში არსებობს ქცევები, რომლებიც გამრავლებასთან არაა დაკავშირებული. ეს მამაკაცისათვის ან ქალისათვის მისაღებად ითვლება. შეხედულება, რა ქცევები რომელ გენდერს ეკუთვნის, სხვადასხვა საზოგადოებაში განსხვავებით. იმ ანთროპოლოგებმა, რომლებმაც შედარებით იზოლირებული საზოგადოებები შეისწავლეს, სქესობრივი სოციალური როლების სიუხვე აღნიშნეს.[1] ამ თავში ბიოლოგიურ განსხვავებებათა აღსანიშნავად გამოვიყენებთ ტერმინებს *მამრობითი* და *მდედრობითი,* ხოლო სოციალურად, კულტურულად განსაზღვრული როლებისათვის კი – *მასკულინური* და *ფემინური.* ბოლო ტერმინები *შედარებითია* და არააბსოლუტური: შესაძლებელია, კაცი "ფემინურად" მოიქცეს და ქალი – "მასკულინურად"; ეს ნიშნავს, რომ ისინი თავიანთი საზოგადოების ნორმებისაგან გან-სხვავებულად იქცევიან.

რომელ ქცევას განვსაზღვრავთ ფემინურად და რომელს – მასკულინურად, მხოლოდ ტრადიციული არა ის თანამედროვე საზოგადოებებშიც განსხვავდება. რაც ყველაზე უკეთ ქალებისა და მამაკაცების გარკვეულ პროფესიებში განაწილებიდან ჩანს. რუსეთში ექიმების უმრავლესობა, ბელგიაში დანტისტების უმრავლესობა, ხოლო ჩრდილოეთ აფრიკაში მაღაზიის პატრონების უმრავლესობა ქალია. ტაილანდში მბეჭდავების უმრავლესობა კაცია, ნიდერლანდებში კი – ექთნებია. იაპონიაში თითქმის არ არსებობს ქალი მენეჯერი, მაგრამ ეს ხშირია ფილიპინებსა და ტაილანდში.

მოუხედავად ამ განსვავებებისა, როგორც ტრადიციულ, ასევე თანამედროვე საზოგადოებაში სქესთა შორის სოციალური როლების განაწილება მსგავს გზას

მიჰყვება. ამის აღსანიშნავად, ამ თავში პოლიტიკურად სწორ ცნებას, *გენდერულ როლებს* გამოვიყენებთ. კაცებს სახლის გარეთ მიღწევები უფრო უნდა იზიდავდეს – ტრადიციულ საზოგადოებაში ეს იქნება ნადირობა და ჩხუბი, რაც თანამედროვე საზოგადოებაში ეკონომიკურ ტერმინებად გადაითარგმნება. მოკლედ, კაცები ასერტიულნი, შეჯიბრების მოყვარულნი და ძლიერნი უნდა იყვნენ. ქალები სახლის, ბავშვებისა და საერთოდ, ხალხის მოვლით უნდა იყვნენ დაკავებულნი ანუ მათ უფრო ნაზი როლი უნდა შეასრულონ. ამ პატერნის განვითარების დადგენა ძნელი არ არის: ქალები აჩენდნენ ბავშვებს, შემდეგ მათ ძუძუს აწოვებდნენ და ამ დროის განმავლობაში მაინც შვილებთან ახლოს უნდა ყოფილიყვნენ. მამაკაცებს გადაადგილება უფრო თავისუფლად შეეძლოთ, სანამდე სხვა კაცებისაგან და ცხოველებისაგან ქალებისა და შვილების დაცვა არ სჭირდებოდათ.

კაცების მიღწევა მათ ასერტიულობასა და შეჯიბრის სურვილს განამტკიცებს; ქალების ზრუნვა მათ ფემინურ აღმზრდელობას, აგრეთვე ურთიერთობებისა და გარემოს გაფრთხილებას განამტკიცებს.[2] უფრო მაღალი, ძლიერი და გადაადგილებაში თავისუფალი კაცები სახლის გარეთ სოციალურ ცხოვრებაში დომინირებენ ხოლმე; სახლის შიგნით კი გენდერული როლების განაწილების მრავალფეროვნებაა შესაძლებელი. მამისა და დედის (შესაძლოა ოჯახის სხვა წევრების) მიერ გამოვლენილი როლური დიდ გავლენას ახდენს პატერნი პატარა ბავშვის გონებრივ დაპროგრამებაზე. ბავშვი მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ასე დაპროგრამებული რჩება. ამიტომ, გასაკვირი არ არის, რომ ეროვნულ ღირებულებათა სისტემის ერთ-ერთი საზომი მშობლების მიერ შეთავაზებული გენდერული როლების მოდელებთან არის დაკავშირებული.

ოჯახში დაწყებული გენდერული როლის სოციალიზაცია თანატოლთა ჯგუფებსა და სკოლაში გრძელდება. საზოგადოების გენდერული როლის პატერნი ყოველდღიურად ირეკლება მასმედიაში: სატელევიზიო პროგრამებში, ფილმებსა და საბავშვო წიგნებში, გაზეთებსა და ქალთა ჟურნალებში. გენდერული როლის შესაბამისი ქცევა ფსიქიკური ჯანმრთელობის კრიტერიუმია.[3] გენდერული როლები ყოველი საზოგადოების ნაწილია.

მასკულინობა–ფემინურობა – საზოგადოებრივი კულტურის განზომილება

მე-3 თავში ვახსენეთ IBM კითხვარის 14 სამუშაო მიზანი: "შეეცადეთ იმ ფაქტორებზე იფიქროთ, რომლებიც თქვენთვის მნიშვნელოვანია იდეალურ სამსახურში; არ მიაქციოთ ყურადღება იმას, რამდენად არსებობს ისინი თქვენს ახლანდელ სამსახურში". 14 სამუშაო მიზნის ანალიზის შედეგად ორი განზომილება გამოვლინდა. ერთი *ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი* იყო: საკუთარი დროის, თავისუფლების, გამოწვევის მნიშვნელობა ინდივიდუალიზმის აღმნიშვნელი გამოვიდა, ხოლო ტრენინგის შესაძლებლობა, ფიზიკური პირობები და უნარჩვევების გამოყენება – კოლექტივიზმისა.

მეორე განზომილებას *ფემინურობა და მასკულინობა* ვუწოდეთ. ის ყველაზე მჭიდროდ შემდეგ სამუშაო მიზნებთან იყო დაკავშირებული:

მასკულინური პოლუსისათვის

1. **შემოსავალი:** მაღალი შემოსავლის შესაძლებლობა;

2. **აღიარება:** კარგი სამსახურისათვის სათანადო აღიარება;
3. **დაწინაურება**: მაღალი დონის სამსახურში დაწინაურების შანსი
4. **გამოწვევა:** ისეთი რთული საქმის არსებობა, რომლის შესრულებისას პირადი მიღწევის გრძნობა გეუფლება.

საპირისპირო – ფემინური პოლუსისათვის

5. **მენეჯერი:** უშუალო უფროსთან კარგი, პირდაპირი სამუშაო ურთიერთობა;
6. **თანამშრომლობა:** ისეთ ადამიანებთან მუშაობა, რომლებიც ერთმანეთთან კარგად თანამშრომლობენ;
7. **საცხოვრებელი ადგილი:** უნდა ცხოვრობდეთ თქვენთვის და თქვენი ოჯახისათვის სასურველ ადგილას;
8. **დაცული სამსახური:** დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ თქვენს კომპანიაში რამდენი ხანიც გსურთ, იმდენი ხანს შეძლებთ მუშაობას.

შენიშნეთ, რომ სამუშაო მიზანი – *გამოწვევა* ინდივიდუალიზმის განზომილებასთანაც იყო დაკავშირებული (თავი 3). სხვა 7 მიზანი მხოლოდ მასკულინობა-ფემინურობასთან კავშირდებოდა.

ამ განზომილებას *ფემინურობა და მასკულინობა* დავარქვით, რადგან *ეს ერთადერთი განზომილებაა, რომელ ზედაც IBM-ის თანამშრომელი ქალები და კაცები კონსისტენტურად განსხვავებულ ქულებს იღებდნენ* (როგორც ვნახავთ, უკიდურეს ფემინურ პოლუსზე მყოფი ქვეყნების გარდა). არც ძალაუფლებრივი დისტანციაზე, არც ინდივიდუალიზმსა და არც გაურკვევლობის თავიდან არიდებაზე ქალებისა და კაცების პასუხებს შორის სისტემატური განსხვავება არ ყოფილა; მხოლოდ ამ განზომილებაზე აღმოჩნდა ასეთი განსხვავება. სახელდობრ, კაცები უფრო მეტ მნიშვნელობას პირველ და მე-3, ხოლო ქალები მე-5 და მე-6 სამუშაო მიზანს ანიჭებდნენ. შემოსავლისა და დაწინაურების მნიშვნელობა მასკულინურ, ასერტიულ და შეჯიბრების მოყვარულ სოციალურ როლს ახასიათებს. მენეჯერთან და კოლეგებთან ურთიერთობის მნიშვნელობა სოციალურ გარემოზე ორიენტირებულ ფემინურ როლს ახასიათებს.

როგორც ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განზომილებაში, IBM-ის კითხვარის 8 დებულება საზოგადოების კულტურაში ქალებსა და მამაკაცებს შორის არსებულ ყველა განსხვავებას ვერ დაფარავს. ისინი IBM-ის კვლევაზე დაყრდნობით მოცემული მხოლოდ ამ განზომილების ასპექტებია. კვლავ, საზოგადოების ამ მახასიათებლებზე არსებული IBM ქვეყნების ქულებსა და არა IBM ქვეყნების ქულებს შორის არსებული კორელაცია უფრო ვრცლად დაგვანახებს, რას მოიცავს ეს განზომილება.

საზოგადოებებს შორის ამ განზომილებასთან დაკავშირებული გონებრივი დაპროგრამების განსხვავებები სოციალურია, მაგრამ უფრო ემოციური. შესაძლებელია, რომ სოციალური როლები გარე ფაქტორების შედეგად წარმოიშობა, მაგრამ რას გრძნობს ადამიანი მათი შესრულების დროს, შინაგანად არის განცდილი. ამას შემდეგ განმარტებამდე მივყავართ:

საზოგადოებას მასკულინური ეწოდება, როდესაც ემოციური გენდერული როლები გარკვეულად არის გაყოფილი: კაცი ასერტიული, ძლიერი და მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული უნდა იყოს, ხოლო ქალი მორიდებული, ნაზი და ცხოვრების ხარისხით დაინტერესებული.

საზოგადოებას ფემინური ეწოდება, როდესაც ემოციური გენდერული როლები ერთმანეთს ემთხვევა: როგორც კაცი, ასევე ქალი მორიდებული, ნაზი და ცხოვრების ხარისხით დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ.

IBM-ის მონაცემთა ბაზის ქვეყნებისათვის მასკულინურობის ინდექსი (MAS) გამოვითვალეთ. მისი გამოთვლა ინდივიდუალიზმის ინდექსის მონაცემის გამოთვლის მსგავსი იყო (თავი 3). MAS 14 სამუშაო მიზნის *ფაქტორული ანალიზის ფაქტორული ქულაა*. ქულების რანჟირება მოხდა 0-დან (ყველაზე ფემინური) 100-მდე (ყველაზე მასკულინური). ფაქტორულ ქულებს მიუმატეს 20 და გაამრავლეს 50-ზე. შემდგომი კვლევებისათვის 4 სამუშაო მიზნის საშუალოზე დაყრდნობით გამოყვანილი მიახლოებითი ფორმულის მეშვეობით MAS პირდაპირ გამოითვლებოდა.

ქვეყნის MAS-ის ქულები 4.1 ცხრილში არის მოცემული. ძალაუფლებრივი დისტანციისა და ინდივიდუალიზმის ქულების მსგავსად, მასკულინურობის ქულებიც ქვეყნების *შედარებით* და არა აბსოლუტურ პოზიციებს წარმოადგენს. ინდივიდუალიზმისაგან განსხვავებით, მასკულინობა ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან დაკავშირებული არ არის. გამოვავლინეთ ღარიბი და მდიდარი მასკულინური და ღარიბი და მდიდარი ფემინური ქვეყნები.

ფემინური ქულების მქონე ქვეყნებია (ადგილი 74-71) შვედეთი, ნორვეგია, ნიდერლანდები და დანია; ფინეთიც ახლოს - 68-ე ადგილზე იყო. ცხრილის 4.1 ქვედა ნაწილში შედის ლათინური ამერიკის ქვეყნები: კოსტა-რიკა, ჩილე, პორტუგალია, გვატემალა, ურუგვაი, ელ სალვადორი, ესპანეთი, პერუ, აგრეთვე საფრანგეთი და ასევე აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების: სლოვენია, ესტონეთი, რუსეთი, ხორვატია, ბულგარეთი, რუმინეთი და სერბეთი. აზიიდან ის მოიცავს ტაილანდს, სამხრეთ კორეას, ვიეტნამსა და ირანს. სხვა ფემინური ქულების მქონე ქვეყნებია ყოფილი ჰოლანდიური კოლონია სამხრეთ ამერიკაში – სურინამი, ფლანდრია (ჰოლანდიურენოვანი ბელგია) და აღმოსავლეთ აფრიკის რეგიონის ქვეყნები.

ცხრილის 4.1 ზედა ნაწილი ყველა ინგლისურენოვანი ქვეყანა: ირლანდია, იამაიკა, დიდი ბრიტანეთი, სამხრეთი აფრიკა, აშშ, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, ტრინიდადი და ტობაგო. ევროპიდან ეს არის სლოვაკეთი (მას პირველი ადგილი უკავია), უნგრეთი, ავსტრია, შვეიცარიის გერმანულენოვანი ნაწილი, იტალია, გერმანია, პოლონეთი, და ფრანგულენოვანი ბელგია და შვეიცარია. აზიაში – იაპონია (მეორე ადგილი), ჩინეთი და ფილიპინები. ლათინური ამერიკიდან კარიბის ზღვის ირგვლივ მდებარე დიდი ქვეყნები: ვენესუელა, მექსიკა და კოლუმბია, ასევე, ეკვატორი.

აშშ MAS-ზე 62 ქულით მე-19 ადგილზეა, ხოლო ნიდერლანდებს 12 ქულით 72-ე ადგილი უკავია. ამგვარად, თავის დასაწყისში აღწერილი ორი ქვეყანა ერთმანეთისაგან საკმაოდ შორს მდებარეობს.

ცხრილი 4.1. მასკულინურობის ინდექსის (MAS) მნიშვნელობები 74 ქვეყნისა და რეგიონისათვის

ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი	ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი
სლოვაკეთი	110	1	**სინგაპური**	**48**	**38**
იაპონია	**95**	**2**	**ისრაელი**	**47**	**39 -40**
უნგრეთი	88	3	მალტა	47	39- 40
ავსტრია	**79**	**4**	**ინდონეზია**	**46**	**41- 42**
ვენესუელა	**73**	**5**	**დასავლეთი აფრიკა**	**46**	**41 -42**
შვეიცარია (გერმანული)	**72**	**6**	კანადა (კვებეკი)	45	43 -45
იტალია	**70**	**7**	**ტაივანი**	**45**	**43 -45**
მექსიკა	**69**	**8**	**თურქეთი**	**45**	**43 -45**
ირლანდია	**68**	**9 -10**	**პანამა**	**44**	**46**
იამაიკა	**68**	**9 - 10**	**ბელგია (ფლამანდიური)**	**43**	**47- 50**
ჩინეთი	66	11-13	**საფრანგეთი**	**43**	**47- 50**
გერმანია	**66**	**11- 13**	**ირანი**	**43**	**47- 50**
დიდი ბრიტანეთი	**66**	**11 -13**	**სერბეთი**	**43**	**47 -50**
კოლუმბია	**64**	**14 - 16**	**პერუ**	**42**	**51- 53**
ფილიპინები	**64**	**14 -16**	რუმინეთი	42	51 -53
პოლონეთი	64	14 -16	**ესპანეთი**	**42**	**51- 53**
სამხრეთი აფრიკა*	**63**	**17 -18**	**აღმოსავლეთი აფრიკა**	**41**	**54**
ეკვატორი	**63**	**17- 18**	ბულგარეთი	40	55- 58
აშშ	**62**	**19**	**ხორვატია**	**40**	**55 -58**
ავსტრალია	**61**	**20**	**ელ სალვადორი**	**40**	**55- 58**
ბელგია (ვალონი)	**60**	**21**	ვიეტნამი	40	55- 58
ახალი ზელანდია	**58**	**22 -24**	**კორეა (სამხრეთი)**	**39**	**59**
შვეიცარია (ფრანგული)	**58**	**22- 24**	**ურუგვაი**	**38**	**60**
თრინიდადი და ტობაგო	58	22 24	**გვატემალა**	**37**	**61- 62**
ჩეხეთის რესპუბლიკა	57	25-27	სურინამი	37	61- 62
საბერძნეთი	**57**	**25 -27**	რუსეთი	36	63
ჰონგ-კონგი	**57**	**25- 27**	**ტაილანდი**	**34**	**64**
არგენტინა	**56**	**28 -29**	**პორტუგალია**	**31**	**65**
ინდოეთი	**56**	**28- 29**	ესტონეთი	30	66
ბანგლადეში	55	30	**ჩილე**	**28**	**67**
არაბული ქვეყნები	**53**	**31- 32**	**ფინეთი**	**26**	**68**

მაროკო	53	31-32	**კოსტა-რიკა**	**21**	**69**
კანადა (მთლიანი)	**52**	**33**	**სლოვენია**	**19**	**70**
ლიუქსემბურგი	50	34-36	**დანია**	**16**	**71**
მალაიზია	**50**	**34 - 36**	**ნიდერლანდები**	**14**	**72**
პაკისტანი	**50**	**34- 36**	**ნორვეგია**	**8**	**73**
ბრაზილია	**49**	**37**	**შვედეთი**	**5**	**74**

ფემინურობა და მასკულინობა სხვა კროსკულტურულ კვლევებში

ეროვნული კულტურის ხუთი განზომილებიდან მასკულინობა-ფემინურობა ყველაზე საკამათოა. ეს მხოლოდ სახელწოდების პრობლემა არ არის (ყველას შეუძლია სახელწოდების თავისი გემოვნების შესაბამისად შეცვლა). ამ დროს საჭიროა იმის აღიარება, რომ ამ განზომილებასთან დაკავშირებული ღირებულებები ეროვნულ კულტურებს შორის მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ამავე დროს, 1970 წელს ამ საკითხზე გირტის ნაშრომის გამოქვეყნების შემდეგ, ამ განზომილების დამამტკიცებელი ფაქტების რიცხვი და მოცულობა იზრდება.[4]

მასკულინობა-ფემინურობის განზომილების იგნორირების ერთი მიზაზი გახლავთ, რომ ის საერთოდ არ უკავშირდება ეროვნულ სიმდიდრეს. IBM-ის სხვა 3 განზომილებისათვის მდიდარი ქვეყნები ხშირად ერთ-ერთ პოლუსზე მდებარეობდა (მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია, ინდივიდუალიზმი და გაურკვევლობის უფრო სუსტი თავის არიდება), ღარიბი ქვეყნები კი – მეორეზე. სიმდიდრესთან კავშირი იმის იმპლიციტურ მსჯელობად გამოდიოდა, რომ ერთი პოლუსი მეორეზე უკეთესი იყო. მაგრამ, მასკულინობა-ფემინურობის შემთხვევაში საქმე ასე არ არის. ფემინური და მასკულინური მდიდარი ქვეყნები იმდენივეა, რამდენიც ღარიბი. ამგვარად, სიმდიდრეზე დაყრდნობით ღირებულების განსაზღვრა შეუძლებელია და ეს ბევრისათვის შემაშფოთებელია. რამდენიმე პროექტში MAS-ის ზეგავლენა მხოლოდ სიმდიდრის ზეგავლენის გაკონტროლების[8] შემდეგ გახდა თვალსაჩინო.

IBM-ის კვლევის 6 დიდი განმეორებითი კვლევიდან (ცხრილი 1.1) 5-მა მასკულინობა-ფემინურობის მსგავსი განზომილება დაადგინა. შეინის (Shane) მე-6 კვლევაში, რომელშიც IBM-ის გარდა, სხვა 6 საერთაშორისო კომპანიის შესწავლა მიმდინარეობდა, MAS-ის კითხვები ამოაგდეს. ისინი პოლიტიკურად არაკორექტულად მიიჩნიეს. დაუსმელ კითხვებზე პასუხებს არ უნდა მოველოდოთ. სონდერგაარდის (Sondergaard) მიერ 19 მცირე რეპლიკაციის შეფასებაში (თავი 1) 14-მა MAS-ის განსხვავებები დაადასტურა. ეს თავისთავად სტატისტიკურად სანდო შედეგია.[5]

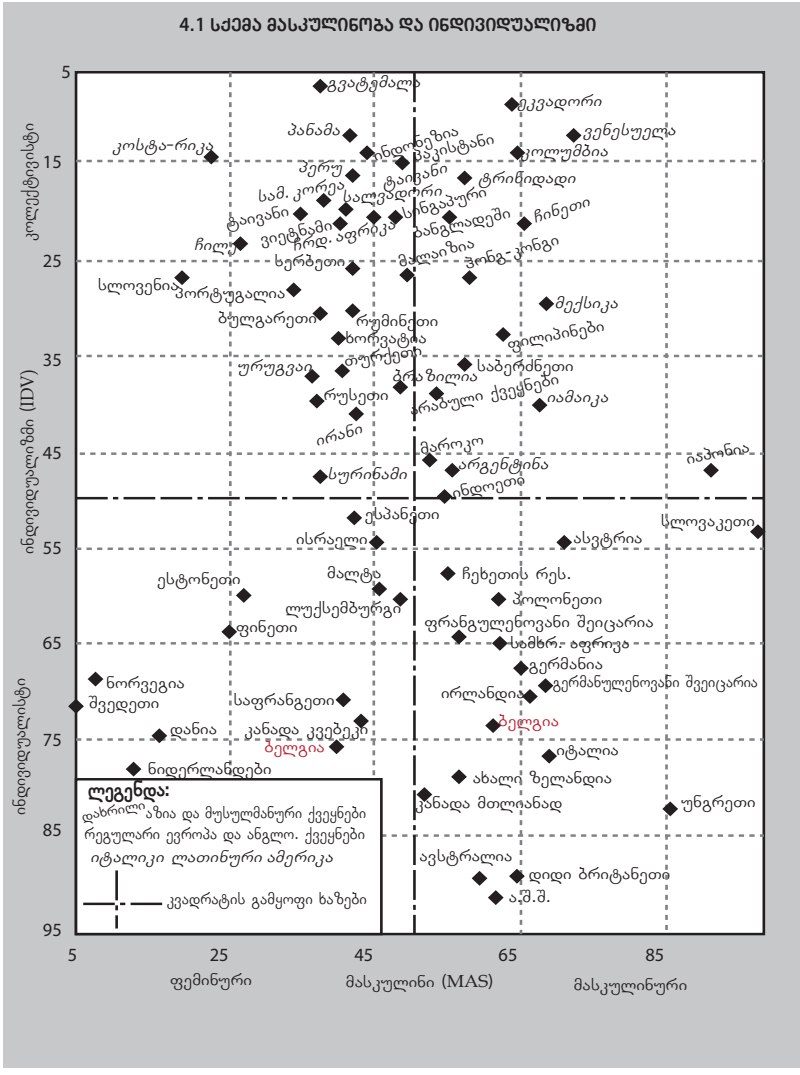
შვარცის (Schwartz) ჩატარებული დაწყებითი სკოლის მასწავლებლების ღირებულებების კვლევის შედეგად ქვეყნის დონეზე *უნარის დაუფლების* განზომილება გამოვლინდა. ის MAS-სთან სანდო კორელაციაში იმყოფებოდა.[6] *უნარის დაუფლება* ამბიციურ, მიზანდასახულ მამაც, დამოუკიდებელ და წარმატებულ დადებითი პოლუსის ღირებულებებს აერთიანებს. ეს ღირებულებები მასკულინურ ეთოსს ემთხვევა.[7]

---

8 რედაქტორის შენიშვნა: სტატისტიკური ტერმინია და ანალიზიდან კონკრეტული ცვლადის ამოღებას ნიშნავს

მასკულინობა ინდივიდუალიზმის წინააღმდეგ

ქვეყნის დონეზე მასკულინურობისა და ფემინურობის განსხვავება ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განსხვავებაში ლიტერატურაში, ადვილად ეშლებათ. ამერიკელი ავტორები ფემინურ მიზნებს ხშირად კოლექტივისტურს უწოდებენ, მაგრამ კორეელმა სტუდენტმა თავის სამაგისტრო ნაშრომში მასკულინური მიზნები მოიხსენია კოლექტივისტურად.



როგორც 4.1 სქემაში ჩანს, სინამდვილეში ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმი და მასკულინობა-ფემინურობა ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი განზომილებებია. ამ სქემაში ეს ორი განზომილება ერთმანეთს კვეთს. ყველა კომბინაცია დაახლოებით ერთნაირი სიხშირით ჩნდება. მათ შორის განსხვავება ისაა, რომ ინდი-

ვიდუალიზმ-კოლექტივიზმი განიხილავს ტერმინებს "მე" და "სხვები". ეს არის შიდა ჯგუფებზე დამოკიდებულება ან მათგან დამოუკიდებლობა. მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებაში ხაზგასმულია ეგო და სხვებთან ურთიერთობა ჯგუფების მიუხედავად. კოლექტივისტურ კულტურაში, ურთიერთობები ჯგუფის მიერ არის წინასწარ განსაზღვრული: "ჯგუფობა" კოლექტივისტურია და არა ფემინური. ბიბლიური ისტორია კეთილ სამარიტელზე, რომელიც ებრაელს (ანუ, სხვა ეთნიკური ჯგუფის წევრს) ეხმარება, ფემინურია და არა –კოლექტივისტური ღირებულების ილუსტრაცია.

ინგლჰარტის ღირებულების მსოფლიო კითხვარის ანალიზისას, მაღალ IDV -სთან და დაბალ MAS-სთან დაკავშირებული განზომილება აღმოჩნდა. მას კარგად ყოფნა თუ ბრძოლა გადარჩენისათვის ეწოდება. [8] ეს ნიშნავს, რომ კარგად ყოფნის მაღალი ქულები დაფიქსირდა ინდივიდუალისტურ და ფემინურ საზოგადოებაში (მაგალითად, დანიაში), ხოლო გადარჩენაზე ყველაზე დიდი აქცენტი კოლექტივისტურ, მასკულინურ საზოგადოებაში იყო დასმული (მაგალითად, მექსიკაში). ისეთ საზოგადოებაში, სადაც მნიშვნელოვანია ეგო, ასევე მნიშვნელოვანია ჯგუფის წარმატებულობა და ძლიერია შეჯიბრებით სპორტთან იდენტიფიკაცია.

ფემინურობა და მასკულინობა ერთი, თუ ორი განზომილება?

ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის მსგავსად, მასკულინობა-ფემინურობაც ზოგს ორ ცალკეულ განზომილებად მიაჩნია. ამ საკითხზე პასუხი ისაა, რომ ყველაფერი ანალიზის დონეზეა დამოკიდებული, გააჩნია, თუ მთლიანი საზოგადოების კულტურებს (ამ წიგნის მიზანი კი ეს არის), ამ საზოგადოებაში მცხოვრებ ინდივიდებს ვადარებთ. ინდივიდს შეუძლია ერთდროულად იყოს როგორც ფემინური, ისევე მასკულინური,[9] მაგრამ ქვეყნის კულტურა უმთავრესად ან ერთია, ან მეორე. ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ მასკულინური ღირებულების ქვეყნებში ნაკლებ ადამიანს ჰქონდა ფემინური ღირებულებები.

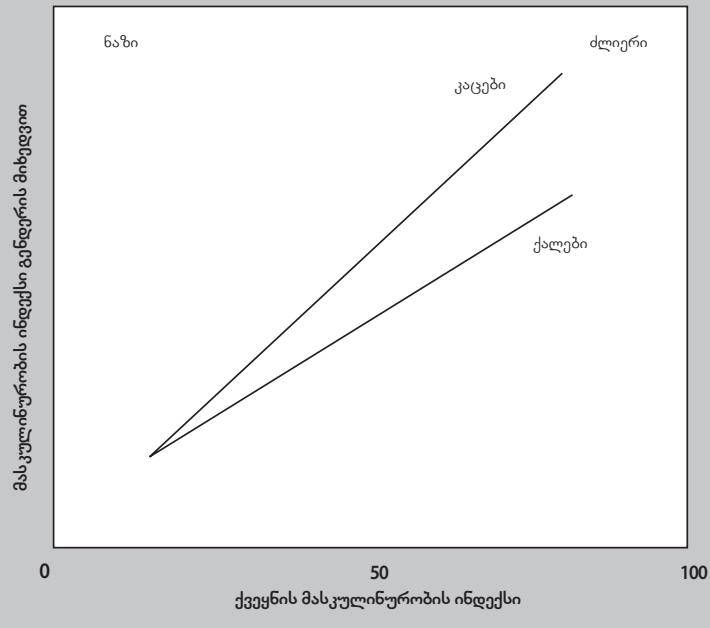
ქვეყნის მასკულინურობის ქულები გენდერის მიხედვით და გენდერის ქულები ასაკის მიხედვით

ქვეყნის MAS-ის ქულები ქალებისა და კაცებისათვის ცალ-ცალკე დავითვალეთ.[10] 4.2 სქემაში ნაჩვენებია გენდერის, მასკულინურობისა და ასაკის მიხედვით მასკულინურობის კავშირი. ცხრილიდან ჩანს, რომ ფემინური (ნაზი) და მასკულინური (ძლიერი) ქვეყნების უმეტესობისათვის, როგორც ქალების, ისე კაცების ღირებულებები ძლიერი გახდა, მაგრამ ქვეყნების განსხვავება უფრო დიდი იყო კაცებისათვის, ვიდრე ქალებისათვის. ყველაზე ფემინურ ქვეყნებში, შვედეთსა და ნორვეგიაში, ქალებისა და კაცების ქულებს შორის განსხვავება არ ყოფილა და ორივემ ერთნაირად ნაზი, აღმზრდელობითი ღირებულებები მიუთითა. IBM-ის მონაცემთა ბაზის ყველაზე მასკულინურ ქვეყნებში – იაპონიასა და ავსტრიაში კაცებმა ძალიან ძლიერის, ხოლო ქალებმა საკმაოდ ძლიერის ქულების მიიღეს, მაგრამ გენდერული სხვაობა ყველაზე დიდი აღმოჩნდა. ყველაზე ფემინურიდან ყველაზე მასკულინურ ქვეყნამდე MAS-ის ქულების სპექტრი კაცებისათვის 50%-

ით უფრო მაღალი იყო, ვიდრე ქალებისათვის. ქალების ღირებულებები ქვეყნებს შორის ნაკლებ განსხვავდება, ვიდრე კაცების ღირებულებები და ქვეყნის ფემინურობა მისი კაცების ღირებულებებში უფრო აისახება, ვიდრე ქალებისაში. მოსალოდნელია, რომ მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ქალები უფრო ადვილად თანხმდებიან ისეთ საკითხებზე, რომლებიც ეგოს შეეხება. მიუხედავად იმისა, რომ ჯონ გრეის ბესტსელერს ეწოდება *კაცები მარსიდან არიან, ქალები კი ვენერადან,* ფემინურ კულტურაში ორივე სქესი ვენერადანაა.[11]

ჩრდილოეთ ირლანდიელი რიჩარდ ლინი შეჯიბრსა და ფულთან დაკავშირებულ მიდგომებზე კვლევას ატარებდა. მისი რესპონდენტები 42 ქვეყნის უნივერსიტეტის გოგოები და ვაჟები იყვნენ. ზოგადად, შეჯიბრისადმი მიდგომაზე ბიჭებს უფრო დიდი ქულები ჰქონდათ. ჰოლანდიელმა ევარტ ვან დე ვლიერტმა ამ კვლევის ხელმეორე ანალიზი ჩაატარა. აღმოჩნდა, რომ ქალებისა და კაცების ქულათა შეფარდება MAS-თან სანდოდ კორელირებდა. ის ნორვეგიისათვის ყველაზე დაბალი აღმოჩნდა. ამ ქვეყანაში ქალების შეჯიბრების ქულები კაცებზე უფრო მაღალი იყო. ყველაზე მაღალი კორელაცია გერმანიისათვის გამოვლინდა[12]

4.2 სქემა ქვეყნის მასკულინურობის ქულები გენდერის მიხედვით

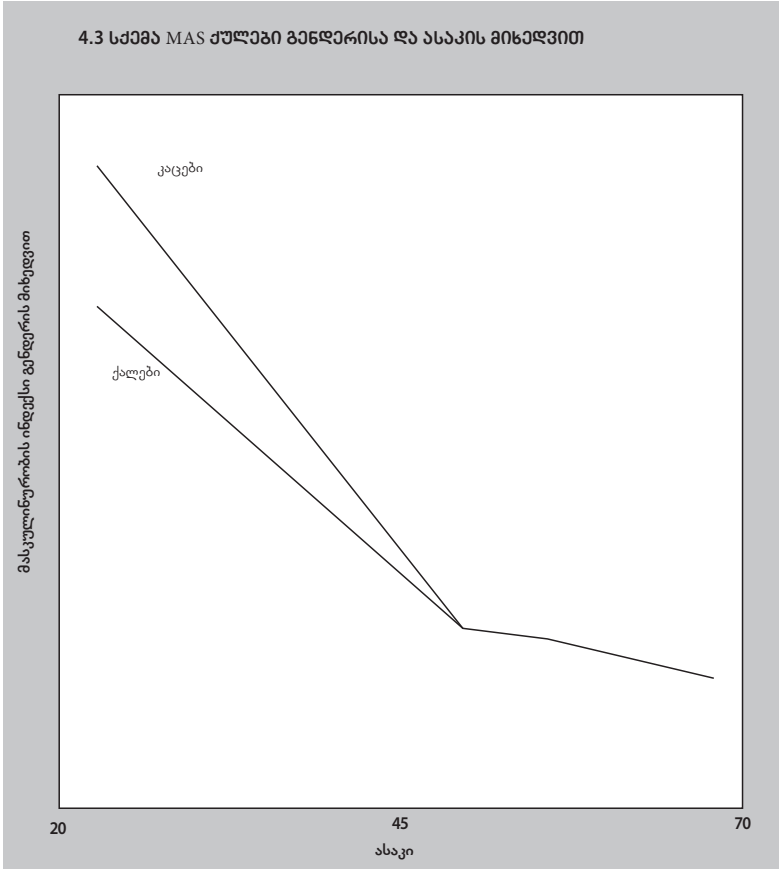


4.3 სქემაში სქემატურად არის ნაჩვენები, როგორ ზემოქმედებს ასაკი მასკულინურ ღირებულებებზე.[13] ასაკის მატებასთან ერთად, ადამიანები უფრო სოციალურნი და ნაკლებად ეგოცენტრირებულნი ხდებიან (უფრო დაბალი MAS). ამავე დროს ქალისა და კაცის MAS დროს შორის განსხვავება მცირდება და 50

წლის ასაკში ის მთლიანად იკარგება. ამ ქალის, როგორც ბავშვის პოტენციური დამბადებლის, როლი მთავრდება; აღარ არსებობს მიზეზი, რომ მისი ღირებულებები კაცის ღირებულებებისაგან განსხვავდებოდეს.

ეს მოსაზრება იმ ფაქტს ემთხვევა, რომ ახალგაზრდა კაცებსა და ქალებს უფრო ტექნიკური ინტერესები (რაც შეიძლება მასკულინურად ჩაითვალოს) აქვთ, ხოლო უფრო უფროსი მამაკაცები და ქალები უფრო მეტად სოციალურ ინტერესებს ამჟღავნებენ. ღირებულებათა შემთხვევაში (და არა აუცილებლად ენერგიულობისა და სიცოცხლისუნარიანობის კუთხით), ასაკოვანი ადამიანები მენეჯერის ახალგაზრდები კი ტექნიკური მენეჯერის როლს უკეთესად ერგებიან.

4.3 სქემა MAS **ქულები გენდერისა და ასაკის მიხედვით**



მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში

IBM-ის კვლევაში შესაძლებელი იყო თანამდებობების განზომილებაზე – ძლიერი-ნაზი მოთავსება. ეს შესაბამისი ღირებულებების მქონე ადამიანების მოსაზრებებზე დაყრდნობით გაკეთდა. გასაკვირი არაა, რომ მასკულინურ თანამდებობებზე უმეტესად კაცები მუშაობდნენ, ხოლო ფემინურ თანამდებობებზე

– ქალები. მათ შორის ღირებულებათა განსხვავებას კი მომუშავეთა გენდერი არ განსაზღვრავდა. აღმოჩნდა, რომ ფემინურ თანამდებობაზე მყოფ კაცებს უფრო ფემინური ღირებულებები ჰქონდათ, ვიდრე მასკულინურ თანამდებობაზე მომუშავე ქალებს.

IBM-ის კვლევის მიხედვით მასკულინურისაგან ფემინურამდე თანამდებობების რიგი შემდეგია:

1. გაყიდვების წარმომადგენლები;
2. ინჟინრები და მეცნიერები;
3. ტექნიკოსები და კვალიფიცირებული ხელოსნები;
4. ყველა კატეგორიის მენეჯერები;
5. სპეციალური უნარ-ჩვევების ნაწილობრივ მცოდნე და უცოდინარი მუშები;
6. ოფისის მუშაკები.

გაყიდვების წარმომადგენლებს საკომისიო შემოსავალი ჰქონდათ, ისინი ძლიერ კონკურენტულ გარემოში მუშაობდნენ. მეცნიერები, ტექნიკოსები და ტექნიკური უნარების მქონე მუშები უმეტესად ტექნიკურ. მენეჯერები როგორც ტექნიკურ, ასევე ადამიანების პრობლემებს უმკლავდებოდნენ, ამიტომაც მათ როგორც ასერტიული, ასევე აღმზრდელობითი ელემენტების გამოყენება სჭირდებოდათ. სპეციალური უნარების ნაწილობრივ მცოდნე და უცოდინარ მუშებს სატრაბახოდ დიდი მიღწევები არ ჰქონდათ, მაგრამ ხშირად თანამშრომლობით ჯგუფებში მუშაობდნენ. ოფისის მუშები წარმატებულობაზე ნაკლებად, ხოლო შიდა და გარე ადამიანებთან ურთიერთობებზე მეტად ორიენტირებულნი იყვნენ.

ფემინურობა და მასკულინობა ოჯახში

გენდერული როლების განსხვავების მხოლოდ პატარა ნაწილი არის ბიოლოგიურად განსაზღვრული, ამიტომ გენდერული როლების პატერნის სტაბილურობა თითქმის მთლიანად სოციალიზაციის ხარჯზე მიმდინარეობს. *სოციალიზაცია* გულისხმობს, რომ ვაჟები და გოგონები საზოგადოებაში თავიანთ ადგილის დასწავლას ახდენენ და დასწავლის შემდეგ უმეტესობას ასე ყოფნა ურჩევნია. კაცების მიერ დომინირებულ უმეტეს საზოგადოებაში ქალებს კაცების დომინირება ურჩევნიათ.

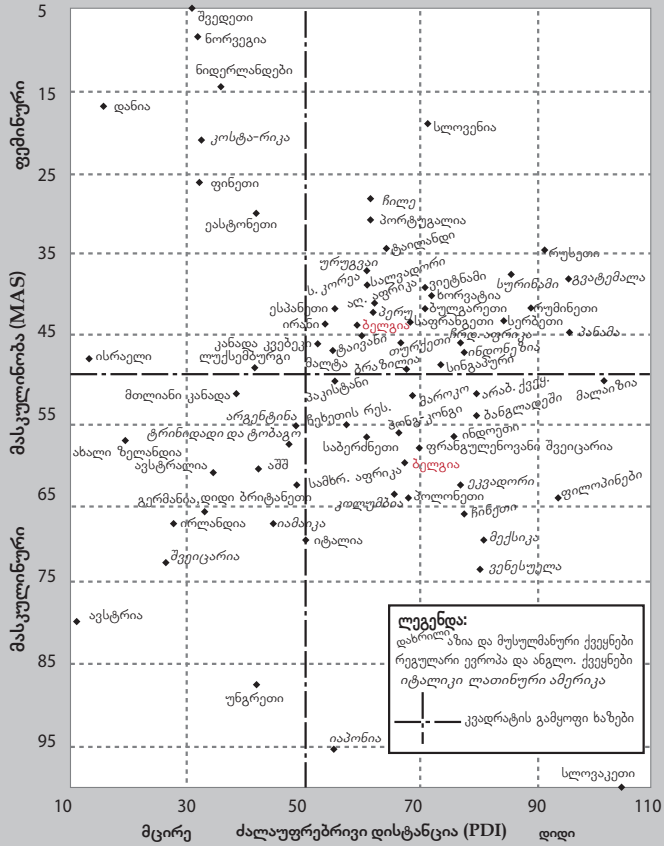
პირველ სოციალიზაციას ბავშვების უმეტესობა ღებულობს ოჯახში. სადაც ორი არათანაბარი, მაგრამ ერთამენთის შემავსებელი როლური წყვილია: მშობელი-ბავშვი და ქმარი-ცოლი. მშობელი-ბავშვის ურთიერთობაში არსებული უთანასწორობის დონე ძალაუფლებრივ დისტანციაში აირეკლება (თავი 2). ქმარსა და ცოლს შორის როლების განაწილება საზოგადოების მასკულინობა-ფემინურობის სკალაზე მის პოზიციაში გამოიხატება.

4.4 გრაფიკი MAS-ისა და PDI-ის შედარებაა. დიაგრამის მარჯვენა მხარეს (სადაც PDI ქულები მაღალია), ბავშვებსა და მშობლებს შორის უთანასწორობა საზოგადოების ნორმაა. ბავშვები მორჩილების მეშვეობით უნდა იმართებოდნენ. მარცხენა ნახევარში ბავშვები მშობლების მაგალითით იმართებიან. დიაგრამის ქვედა ნახევარში (სადაც MAS-ის მაღალი ქულებია), დედისა-მამის როლებს შორის უთანასწორობა საზოგადოების ნორმაა (მამა ძლიერია, დედა – ნაკლებად

ძლიერი). კაცები ფაქტებით უნდა იყვნენ დაკავებული, ქალები კი – გრძნობებით. ზედა ნახევარში, როგორც ქალებს, ისევე კაცებს შეუძლიათ ფაქტებითა და ცხოვრების უფრო რბილი ასპექტებით დაკავება.

ამგვარად, ქვედა მარჯვენა კვადრატში (უთანასწორო და ძლიერი) დომინანტური ძლიერი მამა და დამყოლი დედა (რომელიც ძლიერი, მაგრამ ამავე დროს შემბრალებელი და ნაზია) ნორმაა.

4.4 სქემა ძალაუფლებრივი დისტანცია და მასკულინობა



ამ კვადრატში ლათინური ამერიკის ქვეყნები შედიან. ამ ქვეყნებში კაცი მაჩო უნდა იყოს. კაცების machismo-ს ქალების marianismo (ანუ ღვთისმშობელ მარიამთან მსგავსი) ავსებს. ქალები ასევე hembrismo არიან (hembra მდედრობითი სქესის ცხოველს ნიშნავს): ეს დამყოლობის, სექსუალური ფრიგიდულობისა და

სისპეტაკის კომბინაცია. [14]

ზედა მარჯვენა კვადრატი (უთანასწორო და ნაზი) ორი დომინანტური მშობლის ნორმას ასახავს. ურთიერთობები და ცხოვრების ხარისხი ორივეს აწუხებს და ერთდროულად ორივე ძალაუფლების მქონეც არის და ნაზიც.

ქვედა მარცხენა კვადრატში (თანასწორი და ძლიერი) ნორმაა არადომინანტური მშობელი. ბავშვისათვის მაგალითია ისეთი მამა, რომელიც ძლიერია და ფაქტებთან აქვს საქმე, და ისეთი დედა, რომელიც ნაკლებად ძლიერია და გრძნობებთან აქვს საქმე. შედეგად ვიღებთ ბიჭებს, რომლებმაც თავი უნდა დაიმკვიდრონ და გოგონებს, რომლებმაც უნდა ასიამოვნონ და რომლებსაც უნდა ასიამოვნონ. ბიჭები არ ტირიან და თავდასხმის დროს ჩხუბობენ; გოგოებისათვის ტირილი შეიძლება, მაგრამ ჩხუბი – არა.

საბოლოოდ, ზედა მარცხენა კვადრატში (თანასწორი და ნაზი) დედებისა და მამების ნორმაა, არ იყვნენ დომინანტურები, ორივეს აინტერესებდეს ურთიერთობები, ცხოვრების ხარისხი, ფაქტები და გრძნობები. ამით ისინი ოჯახის კონტექსტში გენდერული როლების შედარებითი თანასწორობის მაგალითს ამკვიდრებენ.

აშშ-ში ბავშვების შემსწავლელი კვლევების ფარგლებში ბიჭებსა და გოგოებს ჰკითხეს, რატომ აირჩიეს გარკვეული თამაშები. ბიჭები შეჯიბრის ტიპისა და წარმატების მომტან, გოგონები კი ერთად ყოფნის სიამოვნებისა და მარტო დარჩენის შიშის გამო შესაბამის თამაშებს ირჩევდნენ. ჰოლანდიელმა მკვლევარმა ჟაკ ვან როსსუმმა ეს კვლევა ჰოლანდიაში გაიმეორა და ბიჭებისა და გოგოების თამაშში გამოკვეთილად განსხვავება ვერ აღმოაჩინა. მან ჩათვალა, რომ შეცდომა დაუშვა და ცდა კვლავ გაიმეორა. შედეგი ისევ უარყოფითი აღმოჩნდა. ჰოლანდიურ ფემინურ კულტურაში ბავშვების სოციალიზაციისას სქესთა შორის განსხვავება ნაკლებია.[15]

4.4. სქემაში ნაჩვენები ოჯახის კონტექსტი ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმზეც არის დამოკიდებული. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში ერთმშობლიანი ოჯახი ხშირია. ამ ოჯახში როლური მოდელი არ არის სრული ან გარედან შემოსული ადამიანი ასრულებს დანაკლის ფუნქციას. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ფართო ოჯახური კავშირებია და მთავარი ავტორიტეტი მთელი მისი ცხოვრების განმავლობაში ხშირად ბაბუა არის, ხოლო მამა მორჩილების მოდელი გამოდის.

მე-3 თავში ნახსენები იყო 37 ქვეყანაში ჩატარებული დევიდ ბასის ქორწინების პარტნიორის არჩევის კვლევა. არჩევანი მჭიდროდ იყო დაკავშირებული ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმთან, მაგრამ შემდგომმა ანალიზმა მისი MAS-თან კავშირიც გამოავლინა. მასკულინურ კულტურაში არსებობს ორმაგი მორალის ტენდენცია. პარტნიორის გარჯა და უმწიკვლობა მხოლოდ კაცებისათვის იყო მნიშვნელოვანი. ფემინურ კულტურაში როგორც კაცებისათვის, ისე ქალებისათვის ეს ორი ფაქტორი ერთნაირად მნიშვნელოვანი ან უმნიშვნელო აღმოჩნდა.[16]

1993 წელს იაპონური ბაზრის მკვლევარმა სააგენტო ვაკოალმა აზიის 8 დედაქალაქში ჩაატარა გამოკითხვა. ახალგაზრდა დასაქმებულ ქალებს ჰკითხეს, ქმრებისა და ხანგრძლივი პარტნიორების რა მახასიათებლები მოსწონდათ. მასკულინურ კულტურაში ქმრები ჯანმრთელები, მდიდრები და გამგებნი უნდა იყვნენ, აგრეთვე თბილი პარტნიორი კარგი პიროვნული თვისებების, ინტელექტისა და იუმორის მქონე უნდა ყოფილიყო. უფრო ფემინურ კულტურებში ქმრისა და შეყვარებულის სასურველ მახასიათებლებს შორის განსხვავება თითქმის არ იყო.

თუ შეყვარებულებს სიყვარულის სიმბოლოდ, ხოლო ქმრებს ოჯახური ცხოვრების სიმბოლოდ აღვიქვამთ, ეს იმას ნიშნავს, რომ მასკულინურ ქვეყნებში სიყვარული და ოჯახური ცხოვრება ხშირად ცალ-ცალკე განიხილება, ხოლო ფემინურ კულტურაში მათი თანხვედრა იყო მოსალოდნელი. ფემინურ კულტურაში ქმარი პარტნიორი იყო. ამ ანალიზის უნიფემინური ასპექტი იმაში მდგომარეობს, რომ IBM-ის კვლევასთან შედარებით ამ ნაშრომის ინფორმაცია მხოლოდ აზიური ქვეყნებიდან იყო შეგროვილი. ამგვარად, მასკულინობა-ფემინურობის განზომილების დადგენა ევროპული ქვეყნების გარეშეც არის შესაძლებელი.[17]

ამერიკელმა ანთროპოლოგმა, მარგარეტ მიდმა ერთხელ განაცხადა, რომ აშშ-ში ბიჭები ნაკლებად მიმზიდველნი ხდებიან კარიერის ჩავარდნისას, გოგოები კი კარიერის აღზევების დროს.[18] იაპონიაში ქალის გათხოვების შანსი ქრება, თუკი მას საკუთარი კარიერა აქვს.

4.2 ცხრილში შეჯამებულია აქამდე აღწერილი მთავარი განსხვავებები მასკულინურ და ფემინურ საზოგადოებას შორის.

ცხრილი 4.2 მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებებს შორის: ზოგადი ნორმა და ოჯახი

ფემინური	მასკულინური
ურთიერთობები და ცხოვრების ხარისხი მნიშვნელოვანია	გამოწვევა, შემოსავალი, აღიარება, და წინსვლა მნიშვნელოვანია
კაციც და ქალიც მორიდებული უნდა იყოს	მამაკაცები უნდა იყვნენ მიმწოლნი, ამბიციურნი და ძლიერნი
როგორც კაცი, ისე ქალი შეიძლება იყოს ნაზი და ფოკუსს აკეთებდეს ურთიერთობაზე	ქალები უნდა იყვნენ ნაზი და მიხედონ ურთიერთობებს
ოჯახში დედასაც და მამასაც აქვს შეხება ფაქტებთანაც და გრძნობებთანაც	ოჯახში მამას შეხება აქვს ფაქტებთან, დედას - გრძნობებთან
ბიჭისთვისაც და გოგონასთვისაც დაშვებულია ტირილი, მაგრამ ორივესთვის დაუშვებელია ჩხუბი	გოგონები ტირიან, ბიჭები – არა. ბიჭებმა უნდა იჩხუბონ, გოგოებმა საერთოდ არ უნდა იჩხუბონ
ბიჭები და გოგოები თამაშობენ ერთი და იმავე მიზეზების გამო	ბიჭები თამაშობენ, რათა აჯობონ ვინმეს, გოგოები კი იმისათვის, რომ ერთად იყვნენ
საქმროსგანაც და საცოლისგანაც ერთი და იმავე სტანდარტების მოლოდინია	საცოლე უნდა იყოს უმწიკვლო და გამრჯე, საქმროები კი არა.
ქმარი უნდა იყოს როგორც შეყვარებული	ქმარი უნდა იყოს ჯანსაღი, შეძლებული და გამგები, შეყვარებული კი სახალისო.

მასკულინობა და ფემინურობა გენდერულ როლებსა და სექსში

ვაკოალის (Wacoal) კითხვარში ახალგაზრდა მომუშავე ქალებს ისიც ჰკითხეს, მიაჩნდათ თუ არა, რომ ზოგიერთი მახასიათებელი კაცს, ქალს ან ორივეს მიესადაგებოდა. მასკულინურ და ფემინურ კულტურებში განსხვავებული პასუხები დაფიქსირდა. უფრო მასკულინურ საზოგადოებაში პასუხისმგებლობის გრძნობა, გადაწყვეტილების მიღების უნარი, სიცოცხლისუნარიანობა და ამბიციურობა

მხოლოდ მასკულინურ მახასიათებლებად ჩაითვალა, ხოლო მოვლა და სინაზე– მხოლოდ ფემინურ მახასიათებლებად. უფრო ფემინურ კულტურებში ყველა ეს ტერმინი ორივე გენდერისათვის დამახასიათებლად მიიჩნიეს.[19]

ოჯახში არსებული გენდერული როლები დიდ გავლენას ახდენს გოგონების და ვაჟების ქცევაზე, მაგრამ აუცილებელი არაა, რომ ამან **ფართო საზოგადოებაში არსებულ** გენდერულ როლებზე მოახდინოს გავლენა. როგორც ადრე აღვნიშნეთ კაცი საშუალოდ უფრო მაღალი და ძლიერია, მას გარეთ გასვლის მეტი თავისუფლება აქვს, ამიტომ თითქმის ყველა საზოგადოებაში ოჯახის გარეთ, სოციალურ ცხოვრებაში ტრადიციულად დომინირებდა. მხოლოდ იშვიათად, ისიც ხშირად მაღალი კლასის წარმომადგენელ ქალებს ჰქონდათ შვილების აღზრდის გადაბარებისა და საჯარო როლის შესრულების საშუალება. თუკი ქალი საზოგადოებაში დომინანტურ პოზიციას საერთოდ იღებდა, ეს ხშირად 45 წლის შემდეგ ხდებოდა ანუ როდესაც დედის სტატუსი ბებიის სტატუსით იცვლებოდა. ტრადიციულ საზოგადოებებში გაუთხოვარი ქალი იყო და არის კიდეც იშვიათობა და ის ხშირად დისკრიმინირებულია.

თანამედროვე ინდუსტრიულ საზოგადოებებში მცხოვრებ ქალებს ცოლის, დედისა და დიასახლისის გარდა, სოციალური როლის არჩევანის უფრო დიდი თავისუფლება აქვთ. დიდი ხანი არაა, რაც ეს ასეა. მისი ზეგავლენა *სახლის გარეთ* როლების განაწილებაზე ჯერ კარგად არ იგრძნობა. ამგვარად, მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებაზე ქვეყნის პოზიცია ოჯახის სფეროს გარეთ ქალის აქტივობასთან აუცილებლად მჭიდრო კავშირში არ არის. ეკონომიკური შესაძლებლობები და საჭიროებები, ამ შემთხვევაში, ღირებულებებზე დიდ როლს ასრულებს.

მასკულინური გენდერული როლური მოდელი პოპულარული ამერიკული ფილმის შემდეგ აღწერაშია მოცემული:

ლუკასი 14 წლის ბიჭია. ის სხვა ბავშვებს არ ჰგავს. ის ფრთხილი, მკვლევრის ტიპი და ცოტა მარტოსულია. მას ფეხბურთსა და წვეულებებზე მეტად მეცნიერება და სიმფონია აინტერებს. მაგრამ, როდესაც მეგის, ქალაქში ახლადჩამოსულ 16 წლის საყვარელ გოგონას გაიცნობს, ყველაფერი იცვლება. ისინი მეგობრები ხდებიან, მაგრამ ლუკასისათვის ეს მეგობრობაზე მეტია.

ზაფხულის განმავლობაში მათ თითქოს ერთნაირი იდეები აქვთ: ამერიკელი ფეხბურთელები და მათი მხარდამჭერი ჯგუფის გოგონები ზედაპირულები არიან. მაგრამ, როდესაც სკოლა იწყება, მეგი სკოლის სოციალური ცხოვრებით ინტერესდება და ლუკასს გარეთ, სიცივეში ტოვებს. ის გვერდიდან უყურებს, როგორ ხდება მეგი მხარდამჭერი ჯგუფის წევრი და ამერიკელთა ფეხბურთის გუნდის კაპიტან, კაპი როევის შეყვარებული.

უცებ ლუკასს ჯგუფის წევრად გახდომა მოუნდება და მეგის დასაბრუნებლად სიცოცხლესა და კიდურებს ამერიკული ფეხბურთის თამაშში რისკავს...[20]

პოპულარული ფილმები თანამედროვე მითებია – ისინი ქმნიან იმ საზოგადოების დომინანტური კულტურის გმირ მოდელებს, რომლებშიც ამ ფილმებს იღებენ. როგორც ლუკასი, ისე მეგი *გადასვლის რიტუალის* შემდეგ საზოგადოე-

ბაში თავიანთ კუთვნილ ადგილზე დამკვიდრდნენ. ამ საზოგადოებაში კაცები ფეხბურთის თამაშისას ჩხუბობენ, ხოლო გოგონები, როგორც მხარდაჭერის ჯგუფის წევრები, სიამოვნების მისანიჭებლად და მისაღებად გვერდზე დგანან.

ფემინურობა ფემინიზმში არ უნდა აგვერიოს. *ფემინიზმი* იდეოლოგიაა, რომლის მიზანს საზოგადოებაში ქალის როლის შეცვლაა. მასკულინობა-ფემინურობის განზომილება ამ იდეოლოგიისათვის მნიშვნელოვანია, რადგან სხვადასხვა ქვეყანაში ფემინიზმის უფრო მასკულინურ ან ფემინურ გამოვლინებას წავაწყდებით. მასკულინური ფორმის მიხედვით, ქალებს კაცებისნაირი შესაძლებლობები უნდა ჰქონდეთ. 4.2 სქემაში მას მდედრობითი ხაზის მამრობითი ხაზისაკენ აწევა უნდა. ფემინურ ფორმას კი საზოგადოების შეცვლა უნდა, მათ შორის, კაცებისაც. ეს მხოლოდ ქალებისა არა, კაცების განთავისუფლებასაც გულისხმობს. 4.2 სქემაში ამის მიღწევა ორგვარად შეიძლება: მამრობითი ხაზის მდედრობითი ხაზისაკენ ჩამოწევით ან მთლიანი საზოგადოების მარცხნივ გადაწევით.

თვალსაჩინოა, რომ მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებაზე ქვეყნის პოზიცია სექსუალური ქცევის ნორმებზედაც ახდენს ზეგავლენას.[21] კულტურა სექსისა და მისი პრაქტიკისა და განცდის შესახებ გრძნობებზე ზემოქმედებს. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნებს შიგნით ინდივიდები და ჯგუფები განსხვავდებიან, ქალებზეც და კაცებზეც მათი ქვეყნის კულტურის დაწერილი და დაუწერელი ნორმები ზემოქმედებს.

ფემინური და მასკულინური კულტურის ძირითადი სექსუალური განსხვავებები 4.2 სქემაში მოცემულ პატერნს მიჰყვება. მასკულინურ ქვეყნებში კაცებისათვის და ქალებისათვის განსხვავებული სტანდარტის არსებობის ტენდენციაა: კაცები ყოველთვის სუბიექტები, ქალები კი – ობიექტები არიან. ოჯახის ნაწილში უკვე განვიხილეთ პატარძლების უმწიკვლობის ორმაგი მორალის სტანდარტი: ქალებს მოეთხოვებათ უმწიკვლობა, კაცებს – არა. ეს ფოტოებსა და ფილმებში სიშიშვლის ნორმებშიც აისახება: შიშველი კაცის ჩვენების ტაბუ ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე – შიშველი ქალისა. ფემინურ კულტურებში ორივე სქესისათვის ერთი სტანდარტი არსებობს – თანაბრად მკაცრი ან თანაბრად თავისუფალი – და სიშიშვლესა და სექსუალურობას შორის პირდაპირი კავშირი არ არსებობს. მასკულინურ კულტურაში ფემინურ კულტურასთან შედარებით სექსს უფრო დიდი ტაბუ ადევს. ეს შიდსის წინააღმდეგ მიმართულ კამპანიაზე დაკვირვებიდანაც ჩანს. ფემინურ ქვეყნებში კამპანია პირდაპირია, ხოლო მასკულინურ ქვეყნებში რისი თქმა შეიძლება და რისი არა, შეზღუდულია. პარადოქსია, ტაბუს გამო ეს საკითხი უფრო მიმზიდველია და მასკულინურ ქვეყნებში უფრო მეტი იმპლიციტური სექსუალური სიმბოლიკაა ტელევიზორით ნაჩვენები, ვიდრე ფემინურ კულტურაში.

ორმაგი სტანდარტები სექსუალურ ქცევას უსვამს ხაზს: კაცებისათვის ეს „ქულების დაწერაა“, ქალებისათვის კი – ექსპლუატაციის გრძნობა. ერთსტანდარტიან ფემინურ საზოგადოებაში ყურადღება ორი ადამიანის ურთიერთობაზეა გამახვილებული.

1980 წელს გირტი დანიისა და ჰოლანდიის ორგანიზაციული კულტურის დიდ კვლევაში მონაწილეობდა.[22] კითხვარში, სხვა დებულებებთან ერთად, სამსახურიდან დათხოვნის შესაძლო მიზეზებიც იყო ჩამოთვლილი. დანიაში გამართული უკუკავშირის სესიის დროს გირტმა იკითხა, რატომ არავინ დაასახელა სამსახურიდან დათხოვნის მიზეზად „ცოლიანი კაცის სექსუალური ურთიერთობა და-

ქვემდებარებულ თანამშრომელთან“. ერთი ქალი ადგა და თქვა: ალბათ იმიტომ, რომ ქალს მოსწონს კაცთან ურთიერთობა და თუ არ მოსწონს მაშინ ეტყვის – ჯანდაბაშიც წასულხარო. ამ პასუხში ორი დაშვება ჩანს: (უმრავლესი) დანიელი თანამშრომლები თავიანთ უფროსს მოურიდებლად შეეწინააღმდეგებიან (მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია) და დანიელი უფროსები (უმრავლესობა) თხოვნის შემთხვევაში „დაახვევენ“(ფემინურობა).

1990 წელს 4 ქვეყანას შორის „სექსუალური შეურაცხყოფის“ კვლევისას, ორივე სქესის ბრაზილიელი სტუდენტები მათი ავსტრალიელი, ამერიკელი და გერმანელი კოლეგებისაგან განსხვავდებოდნენ. ისინი სექსუალურ შეურაცხყოფას არა ძალაუფლების ბოროტად გამოყენებად, არა გენდერულ დისკრიმინაციად, არამედ შედარებით უსაფრთხო გასართობად მიიჩნევდნენ.[23] IBM-ის კვლევაში ბრაზილიას ამ სამ ქვეყანაზე ნაკლები MAS ჰქონდა (49 და 61, 62 და 66).

ჰომოსექსუალიზმისადმი დამოკიდებულებაც კულტურაში არსებული მასკულინურობის დონით განისაზღვრება. ავსტრალიის, ფინეთის, ირლანდიისა და შვედეთის შედარებისას დადგინდა, რომ ირლანდიასა და ავსტრალიაში ჰომოსექსუალებს თავისი სექსუალური ორიენტაციის მიღების მეტი პრობლემა ჰქონდათ, ვიდრე ფინეთში და უფრო მეტად, ვიდრე შვედეთში. ასეთივეა ამ ქვეყნების თანმიმდევრობა MAS-ზე. ჰომოსექსუალიზმი კაცის ნორმებისათვის სახიფათოა და მასკულინურ კულტურაში მას უარყოფენ; ამას თან სდევს მისი სიხშირის გაზვიადებაც. ფემინურ კულტურაში ჰომოსექსუალიზმს ცხოვრების ფაქტად აღიქვამენ.[24]

მასკულინობა და ფემინურობა განათლებაში

მენეჯმენტის ჰოლანდიელი კონსულტანტი ინდონეზიის მთელს არქიპელაგზე მიმოფანტული საჯარო ორგანიზაციის საშუალო დონის მენეჯერებს ასწავლიდა. როდესაც მის ერთ-ერთ პრეზენტაციას დისკუსია მოჰყვა, იავის მკვიდრმა სტუდენტმა კარგი კომენტარი გააკეთა. მასწავლებელმა ის ღიად შეაქო. იაველმა მიუგო: “თქვენ მარცხვენთ. ჩვენთან მშობლები ბავშვებს მათი თანდასწრებით არასოდეს აქებენ“.[25]

ეს ამბავი ორ რამეზე მიუთითებს. პირველი: ინდონეზიის დონეზე მაინც ჩანს, რამდენად ძლიერია ოჯახის ქცევის მოდელის სკოლაში გადატანა. მასწავლებელი მამასთან იგივდება: მეორე – ის იავის კულტურაში არსებულ მორიდებულობის ღირებულებას აღნიშნავს. ეს იმ დონეზე მოხდა, რომ ჰოლანდიელებსაც კი გაუკვირდათ. ინდონეზია მრავალეთნიკური ქვეყანაა. მისთვის ერთი ეროვნული ქულის მინიჭებამ შესაძლოა შეცდომაში შეგვიყვანოს. ინდონეზიელებიც გვეთანხმებიან, რომ ძლიერ და ნაზ განზომილებაში ქვეყანაში არსებული ეთნიკური ჯგუფები ძლიერ განსხვავდებიან. იავის მკვიდრნი უკიდურესად ნაზ მხარეს არიან. ჰოლანდიელმა კონსულტანტმა აღნიშნა, რომ იავის მკვიდრის გრძნობები რამდენიმე სხვა ინდონეზიელსაც კი გაუკვირდა. კუნძულის სუმატრის მკვიდრმა ბატაკმა აღნიშნა, რომ ახლა მიხვდა, იავის კუნძულელი უფროსი რატომ არასოდეს აქებს, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ბატაკს ჰგონია, რომ ქების ღირსია. ფემინურ კულტურაში მასწავლებლები ხშირად აქებენ სუსტ მოწაფეებს მათ გასამხნევებლად. წარმატებულობისათვის დაჯილდოება – მასწავლებლებისაგან თუ ბავშვებისაგან პოპულარული არ არის; სინამდვილეში, *წარმატებულობა* მასკულინური ტერმინია.[26]

ცხრილი 4.3. მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებებს შორის: გენდერი, სქესი და სექსი

ფემინური	მასკულინური
კაციცა და ქალიც უნდა იყოს პასუხისმგებელი, გადაწყვეტილების მიმღები, ამბიციური, მზრუნველი და ნაზი	კაცი უნდა იყოს პასუხისმგებელი, გადაწყვეტილების მიმღები და ამბიციური, ქალი კი მზრუნველი და ნაზი
გოგონები არ ამხნევებენ ბიჭებს	ქალების ამბიცია მიმართულია მამაკაცის წარმატებისკენ
ქალის განთავისუფლება ნიშნავს, რომ ქალიც და კაციც სამსახურშიც და სახლშიც თანაბრად ინაწილებენ ყველაფერს	ქალის განთავისუფლება ნიშნავს, რომ ქალები დაიშვებიან იმ პოზიციებზე, რომლებიც მანამდე მხოლოდ მამაკაცებს ეკავათ
ერთმაგი სტანდარტი: ორივე სქესის წარმომადგენელი სუბიექტია	ორმაგი სტანდარტი: კაცები სუბიექტები არიან, ქალები კი ობიექტები
კაცისა და ქალის სიშიშვლის ჩვენების ნორმა ერთნაირია	ჩვენებაზე ქალის სიშიშვლესთან შედარებით კაცის სიშიშვლის უფრო დიდი ტაბუა
სექსის შესახებ ღია დისკუსია დასაშვებია, ნაკლებია იმპლიციტური სიმბოლიზმი	სექსის შესახებ ღია დისკუსიაზე ტაბუა, მაგრამ ეროტიკული სიმბოლიზმი იმპლიციტურია
სექსი ორი ადამიანის კავშირის საშუალებაა	კაცის სექსუალური პერფორმანსი შეიძლება ქალის ექსპლუატაცია გახდეს
სექსუალური შეურაცხყოფა მცირე პრობლემაა	სექსუალური შეურაცხყოფა დიდი პრობლემაა
ჰომოსექსუალურობა ცხოვრებისეულ ფაქტად ითვლება	ჰომოსექსუალურობა საზოგადოების საფრთხედ ითვლება

რამდენიმე წლის განმავლობაში გირტი აშშ-დან ჩამოსულ სტუდენტებს ასწავლიდა. ისინი ჰოლანდიურ უნივერსიტეტში ერთი სემესტრით ჩამოდიოდნენ. ამერიკელებს უკვირდათ, რომ ჰოლანდიელები ნაკლებად წუხდნენ თავიანთ ნიშნებზე – კურსის გავლა საკმარისად ითვლებოდა; წარმატება ღიად გამოცხადებული მიზანი არ ყოფილა. გერტ იანსაც მთელი მსოფლიოს სტუდენტებთან ურთიერთობის მსგავსი გამოცდილება აქვს. მასკულინური ქვეყნების სტუდენტებმა შეიძლება გამოცდაში საშუალო ქულის მიღების შემდეგ გამოცდის ხელახლა ჩაბარება მოითხოვონ. ჰოლანდიელი სტუდენტი ასე არასოდეს მოიქცევა. სწავლების ჩვენეულმა გამოცდილებამ, შინაც და საზღვარგარეთაც, აგრეთვე, სხვა ქვეყნების მასწავლებლების გამოცდილებამ გვიჩვენა, რომ უფრო ფემინურ კულტურებში ნორმად საშუალო სტუდენტი ითვლება, ხოლო უფრო მასკულინურ კულტურებში

საუკეთესო სტუდენტი ჰოლანდიაში –„კლასში საუკეთესო მოსწავლე“ ცოტათი სასაცილო სქემაა.[27]

ეს განსხვავება საკლასო ოთახში ქცევაში ჩანს. მასკულინურ კულტურაში სტუდენტები ცდილობენ საკუთარი თავი წარმოაჩინონ და ერთმანეთს ღიად ეჯიბრებიან (თუ ამას ხელს არ უშლის კოლექტივისტური კულტურა; იხ. თავი 3).

ფემინურ კულტურებში ასერტიულ ქცევასა და წარმატების მიღწევის მცდელობებს ადვილად დასცინიან. წარმატებულობა აშკარად არ უნდა გამოჩნდეს; ამას შური მოჰყვება. გერტ იანს ახსოვს, როგორ გამოუცხადა კლასელმა 14 წლის ასაკში: „ვიცით, რომ ჭკვიანი ხარ, მაგრამ, ამისი მუდამ გამომჟღავნება არ არის საჭირო“.

ფემინურ სკანდინავიურ ქვეყნებში ამას ჯანტეს კანონს უწოდებენ (janteloven). *ჯანტეს* პატარა დანიური ქალაქის ზედმეტი სახელია. მას სახელი დანიაში დაბადებულმა ჰოლანდიელმა ავტორმა, აკსელ სანდემოსმა გაუთქვა. ლექსი ქართულად ის ასე ჟღერს:

არ გეგონოს, რომ
რაიმეს წარმოადგენ,
ჩვენნაირი ხარ,
ჩვენზე ჭკვიანი ხარ,
ჩვენზე უკეთესი ხარ,
ჩვენზე მეტი იცი,
ჩვენზე მეტი ხარ,
გინდაც რაიმეში ვარგიხარ,
ჩვენ არ უნდა დაგვცინო,
არ უნდა ფიქრობდე,
რომ ვინმეს მოსწონხარ
ან შეგიძლია რამე გვასწავლო.[28]

მასკულინურ კულტურაში სკოლაში წარუმატებლობა კატასტროფის ტოლფასია. იაპონიასა და გერმანიის მსგავს ძლიერ მასკულინურ ქვეყნებში გაზეთებში ყოველ წელს წერენ სტუდენტზე, რომელმაც გამოცდაზე ჩაჭრის შემდეგ თავი მოიკლა. 1973 წელს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის კურსდამთავრებულმა ოთხი თვითმკვლელობის მცდელობა აღწერა. ამერიკულ ელიტარულ დაწესებულებაში მისი სწავლის დროს ერთმა მასწავლებელმა და სამმა სტუდენტმა თავის მოკვლა სცადეს. [29] ფემინურ საზოგადოებაში სწავლაში წარუმატებლობა მცირე ინციდენტად ითვლება. როდესაც ახალგაზრდები თავს იკლავენ, მიზეზი სწავლასთან დაკავშირებული არ არის ხოლმე.

ბრიტანეთისა და აშშ-ის მსგავს ქვეყნებში შეჯიბრებითი სპორტი კურიკულუმის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სპორტის დამსახურებულ ამერიკელ მწვრთნელს ეკუთვნის შემდეგი ფრაზა: „მოგება არ არის მთავარი. ის არის ერთადერთი რამ“.[30] ეს სპორტში მეგობრულ შეხვედრებს არ აქეზებს. სხვა უმეტეს ევროპულ ქვეყნებში სპორტი ექსტრაკურიკულური აქტივობაა და სკოლის მთავარ აქტივობებში არ შედის.

კრეატიულ კვლევით პროექტში 5 ქვეყნის 10-15 წლის ბავშვებს სურათი აჩვენეს. ამ სურათზე ერთი ადამიანი მიწაზე იჯდა, მეორე თავზე ედგა და ეუბნებო-

და: “ადექი და იჩხუბე, თუ კაცი ხარ!“ ბავშვებს სთხოვეს, ბარათზე მოცემული 8 პასუხიდან ერთ-ერთი აერჩიათ. აგრესიული პასუხების მაგალითებია: “შენ დამარტყი, ახლა სეირს გიჩვენებ“, “მასწავლებელს ვეტყვი!“, “ჩვენ მეგობრები აღარ ვართ!“ და “შენ პოლიცია დაგიჭერს!“. მშვიდობიანი პასუხებია: “ჩხუბი საჭირო არ არის. მოდი, ამაზე ვილაპარაკოთ,“ “მოდი, არ ვიჩხუბოთ, მოდი ვიმეგობროთ!“, “ბოდიში, მე ვცდებოდი,“ და “და ჩხუბით რომ ვინმე დაშავდეს?“[31]აგრესიული პასუხი აირჩიეს: იაპონიაში 38%-მა, ბრიტანეთში 26%-მა, კორეაში 22%-მა, საფრანგეთში 18%-მა და ტაილანდში 17%-მა. ეს მონაცემები თითქმის ზუსტად იმეორებს ქვეყნის MAS ქულებს.[32] ნათლად ჩანს აგრესიაზე ბავშვების განსხვავებული სოციალიზაციის ზეგავლენა. მეორე კვლევა, ამჯერად 6 ქვეყნის უნივერსიტეტის სტუდენტებზე, შეიცავდა კითხვას, შეიძლება თუ არა, რომ მათ ქვეყანაში ბავშვებმა აგრესია გამოხატონ. “დიახ“ პასუხების პროცენტი ამერიკისათვის 61-დან ტაილანეისათვის 5-მდე იცვლებოდა და კვლავ, ეს MAS ქულებთან სანდო კორელაციაში აღმოჩნდა.[33]

IBM-ის კვლევამ დაადგინა, რომ ტაილანდი აზიაში ყველაზე ფემინური კულტურაა. ბრიტანულ-ტაივაული წყვილი ტაილანდური კულტურისათვის მიძღვნილ წიგნში წერს: „ტაილანდელები სწავლობენ, როგორ აარიდონ თავი აგრესიას და არა – მისგან თავდაცვას. თავდაცვის მიზნით გამართული ჩხუბის შემთხვევაშიც კი, ბავშვებს სჯიან. პრობლემებისგან თავის დასაღწევი ერთადერთი გზა გაქცევაა“.[34]

ამ თავის დასაწყისში გირტის ინტერვიუს ამბის მერე დავწერეთ, რომ ამერიკელი აპლიკანტები თავს ზედმეტად, ხოლო ჰოლანდიელი აპლიკანტები – ნაკლებად იქებენ. ამის დამამტკიცებელი ინფორმაციაა სკოლის ან სწავლის კონტექსტში ჩატარებული ორი კვლევა.

პირველი კვლევა: 800 ამერიკელ და 800 ჰოლანდიელ 11-18 წლის სტუდენტს თავიანთ კომპეტენციებსა და პრობლემებზე კითხვარის შევსებას სთხოვდნენ. ამერიკელებმა ჰოლანდიელებზე მეტი პრობლემები და კომპეტენციები გამოავლინეს. ამერიკელ სტუდენტებს შემდეგ დებულებებზე უფრო მაღალი ქულები ჰქონდათ: „ბევრს კამათობს“, „სხვა ბავშვებზე უკეთ აკეთებს ბევრ რამეს“, „ზედმეტ ნივთებს აგროვებს“ და “დაუფიქრებლად მოქმედებს“. ერთადერთი დებულება, რომელზეც ჰოლანდიელებმა მეტი ქულა დააგროვეს, იყო “ცხოვრებას იოლად უყურებს“. მშობლებისა და მასწავლებლების ანგარიშები პრობლემური ქცევის აღწერისას ამ მონაცემებისაგან არ განსხვავდებოდა, მაგრამ ამერიკელი მშობლები თავიანთი ბავშვების კომპეტენციებს ჰოლანდიელ მშობლებზე მეტ ქულას ანიჭებდნენ.[35] ამერიკელი ახალგაზრდები ეგოზე ცენტრირებულად იზრდებიან: ისინი პირად პრობლემებსა და კომპეტენციებს სერიოზულად ეკიდებიან[36] (მასკულინური). გერმანიისა და ამერიკის უფრო ადრეულმა შედარებამ მათ შორის განსხვავება არ დაადგინა.

მეორე კვლევაში 7 ქვეყნის წიგნიერება შეადარეს. 1994 წელს 2000-4000 ახალგაზრდისა და უფროსის (ასაკი 16-45) წარმომადგენლობით შერჩევებს ერთი და იგივე ტესტი ჩაუტარდათ. ეს ტესტი აფასებდა წიგნიერების სამ უნარს: ზომავდა კითხვას, წერასა და ციფრების გამოყენებას. აქედან საუკეთესო მონაცემების მქონე (წიგნიერების დონე 4 და 5 მაქსიმუმ 5 ქულიდან) ამერიკელმა 79%-მა საკუთარი უნარები “აღმატებულად“ შეაფასა, რაც ჰოლანდიელების მხოლოდ 31%-მა გააკეთა.[37]ეს მოხდა იმის მიუხედავად, რომ ორივე ჯგუფში ერთნაირად კარგი

შედეგები იყო.

მასკულინურ და ფემინურ კულტურაში მასწავლებლების შეფასების განსხვავებული კრიტერიუმი არსებობს. მასკულინურ მხარეს მნიშვნელოვანია მასწავლებლის სიბრძნე და აკადემიური რეპუტაცია და სტუდენტის აკადემიური მოსწრება. ფემინურ მხარეს მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებელი მეგობრული იყოს და კარგი სოციალური უნარ-ჩვევები ჰქონდეს, ხოლო მოსწავლე – სოციალურად კარგად ადაპტირდებოდეს.

მასწავლებელთა ინტერვიუებმა გამოავლინა, რომ მასკულინურ კულტურაში სტუდენტის მიერ პროფესიის არჩევა აღქმულ კარიერულ შესაძლებლობაზეა დამოკიდებული, ხოლო ფემინურ კულტურაში საკითხით დაინტერესება უფრო დიდ როლს თამაშობს.

მდიდარ და ფემინურ ქვეყანაში კაცებს და ქალებს ხშირად განათლების ერთი და იგივე პროგრამებს სთავაზობენ. უფრო ღარიბ ქვეყნებში განათლების შესაძლებლობები ვაჟებისათვის უფრო პრიორიტეტულია.[38]

ქალის და კაცის მიერ განსხვავებული სამსახურის არჩევა ნაწილობრივ აღქმული უნარებით აიხსნება. ადამიანის აღქმის შემსწავლელი ფსიქოლოგები განარჩევენ *ველს დაქვემდებარებულ და ველს დაუქვემდებარებელ* პიროვნებებს.[39] ველისაგან დამოუკიდებელ ადამიანებს შეუძლიათ სწორად განსაჯონ, დახრილია თუ არა კედელზე პროექციული ხაზი, მიუხედავად იმისა, რომ ხაზი დახრილ ჩარჩოშია ჩასმული ან მათი სკამი დახრილია. ველზე დამოკიდებულ ადამიანებზე სკამისა და ჩარჩოს პოზიცია გავლენას ახდენს. ველისაგან დამოუკიდებელი ადამიანები შინაგან მიმანიშნებლებს ენდობიან; ველზე დამოკიდებული ინდივიდები კი გარედან შემოსულ მიმანიშნებლებს ენდობიან. ამგვარად, ველისაგან დამოუკიდებელ ადამიანებს უკეთესი ანალიტიკური უნარ-ჩვევები, ხოლო ველზე დამოკიდებულ ადამიანებს უკეთესი სოციალური და ლინგვისტური უნარ – ჩვევები აქვს. მასკულინური კულტურები ველისაგან დამოუკიდებელია ხოლმე, ხოლო ფემინური კულტურები უფრო ველზეა დამოკიდებულნი[40] და აღქმის უნარებს შორის გენდერული სხვაობა მასკულინურთან შედარებით ფემინურ კულტურაში ნაკლებია.

სამსახურის არჩევანში სეგრეგაცია იმასაც განაპირობებს, ვინ გამოვა მასწავლებელი, კაცი თუ ქალი. მასკულინურ საზოგადოებაში ქალები უმეტესად უფრო ბავშვებს ასწავლიან, კაცები კი – უნივერსიტეტში. ფემინურ საზოგადოებაში როლები უფრო არეულია და პატარა ბავშვებს კაცები ასწავლიან. ამიტომ, საშუალოდ მასკულინურ საზოგადოებაში ბავშვები უფრო დიდი ხანი არიან ქალ მასწავლებლებთან. ეს პარადოქსია, მაგრამ ქალი მასწავლებლის სტატუსი დაბალია და ამიტომ ისინი ანტი-გმირები უფრო არიან, ვიდრე ქცევის მოდელები.

მასკულინობა და ფემინურობა საყიდლებზე ყოფნის დროს

მარკეტინგის ჰოლანდიელმა ექსპერტმა, მარიეკე დე მუჟმა 16 ევროპულ ქვეყანაში მომხმარებლის ქცევა შეისწავლა.[41] მან მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებასთან დაკავშირებული რამდენიმე განსხვავება აღმოაჩინა. ერთ-ერთი გენდერებს შორის მყიდველობითი როლების გაყოფა იყო. ფემინურ კულტურაში ოჯახისათვის პროდუქტის უმეტესობას კაცი ყიდულობს. სხვა განსხვავებები მანქანას შეეხება. ფემინურ ქვეყანაში, როდესაც კაცი მანქანას ყიდულობს, ამ პრო-

ცესში ყოველთვის პარტნიორსაც ჩართავს. მასკულინურ ქვეყანაში, ეს, როგორც წესი, კაცის სუვერენული გადაწყვეტილებაა და ყიდვისას მანქანის ძრავის ძალა ასრულებს მთავარ როლს. ფემინურ კულტურაში, მყიდველებმა არც კი იციან მანქანის ძრავის ძალა. მანქანას ხშირად სექსსიმბოლოდ მიიჩნევენ; ბევრისათვის ის ნამდვილად არის სტატუსის სიმბოლო. მასკულინურ კულტურაში უფრო ხშირია ორმანქანიანი ოჯახები, ვიდრე ფემინურში; ამ უკანასკნელში ცოლი და ქმარი ხშირად იყოფენ მანქანას.

სტატუსის დამადასტურებელი შენაძენი უფრო ხშირია მასკულინურ კულტურაში. ასეთ ქვეყნებში ადამიანები უფრო ძვირფას საათებსა და სამკაულებს ყიდულობენ. ხშირად უცხოურ საქონელს უკეთესად თვლიან, ვიდრე ადგილობრივ ნაწარმს. დასვენების დროს მოგზაურობისას უფრო მეტად ყიდულობენ ბიზნეს-კლასის ბილეთებს.

ფემინურ კულტურაში სახლის პროდუქტებზე მეტი ფული იხარჯება. ამ კულტურაში ბევრ ადამიანს თავისი "სახლი" (კარავი ან ტრეილერი) დასასვენებლად თან მიაქვს. უფრო მეტ დროს ხარჯავენ თავად აშენებაში, ტანსაცმლის გადაკეთებაში და ვინც ეწევა, სიგარეტს თავად ახვევს. ყავა ერთად ყოფნის სიმბოლოა. ფემინურ კულტურებში უმეტესობას ყავის ელექტრომადუღარა აქვს, რაც იმის გარანტიაა, რომ სახლში ყავა ყოველთვის მზად არის.

ფემინურ კულტურაში ხალხი მეტ მხატვრულ ლიტერატურას, ხოლო მასკულინურ კულტურაში-მეტ დოკუმენტურ ლიტერატურას ყიდულობს. ამერიკელმა ავტორმა დებორა ტანენმა ქალისა და კაცის განსხვავებული დისკურსი ასე ახსნა: კაცებისაგან მეტია რეპორტული საუბარი (ინფორმაციის გადმოცემა), ქალებისაგან კი მეტია "რაპორტული საუბარი" (საუბრისას გრძნობების გაზიარება და ურთიერთობის დამყარება).[42] დე მოიჯის მონაცემები ამტკიცებს, რომ კულტურის დონეზეც მასკულინურ მკითხველებს ინფორმაცია და ფაქტები აინტერესებს. ფემინურ კულტურაში მკითხველებს ფაქტებს მიღმა არსებული ისტორია იზიდავს.

4.4 ცხრილი 4.2 და 4.3 ცხრილების გაგრძელებაა. აქ შეჯამებულია ამ თავის ბოლო ორი ნაწილის მთავარი საკითხები.

მასკულინობა და ფემინურობა სამსახურში

აშშ-ის დიდი კორპორაციის ჰოლანდიურმა სამრეწველო ქარხანამ 10 წლის განმავლობაში 3 გენერალური მენეჯერი დაკარგა. აშშ-ში მყოფი განყოფილების ვიცე-პრეზიდენტის აზრით, ყველა ეს კაცი სუსტი იყო. მათ პერსონალისათვის უსიამოვნო ამბების გაზიარება არ უნდოდათ. მიზეზად სამუშაო საბჭოს წინააღმდეგობას ასახელებდნენ. ეს ის ორგანოა, რომელსაც თანამშრომლები ირჩევენ, მისი არსებობა ჰოლანდიური კანონების მიხედვით აუცილებელია, მაგრამ ამერიკელ უფროსს არ მოსწონდა. მესამე გენერალური მენეჯერის წასვლის შემდეგ ვიცე-პრეზიდენტი პირადად ჩაერია ამ საქმეში და მიუხედავად ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის გაფრთხილებისა, მაკონტროლებელი თანამშრომელი ქარხნის მენეჯერად თავად დანიშნა. ვიცე-პრეზიდენტისათვის ეს მაკონტროლებელი ადამიანი ერთადერთი „მასკულინური კაცი" იყო ქარხნის მენეჯმენტის გუნდში. ის ყოველთვის უჭერდა მხარს უხეშ მოქმედებას, მიუხედავად იმისა, პოპულარული იყო ის თუ არა. ის ანგარიშებში ყოველთვის აღნიშნავდა სუსტ წერტილებს. მას მენეჯმენტის პრეროგატივები უნდა შეენარჩუნებინა და სამუშაო

საბჭოს შეცდომებისათვის თავი აერიდებინა.

ახალი მენეჯერი ყველაზე დიდი კატასტროფა აღმოჩნდა. 6 თვის შემდეგ ის ავად გახდა და ორგანიზაცია ქაოსში არმოჩნდა. ეს ქარხანაში არავის გაჰკვირვებია. კონტროლიორი ჭკვიანი, მაგრამ პიროვნულად სუსტი ადამიანი იყო. თავის სისუსტეს ამერიკელ ბოსებთან მბრძანებლური საუბრით უკეთებდა კომპენსაციას. მისმა ასერტულობამ გავლენა მოახდინა ამერიკელ ვიცე-პრეზიდენტზე, მაგრამ ჰოლანდიურ გარემოში ამას ტრაბახს უწოდებდნენ. გენერალური მენეჯერის პოსტზე ყოფნისას არავისთან თანამშრომლობდა, ყველაფრის გაკეთებას თავად ცდილობდა და უმოკლეს დროში ნერვული შეტევა დაემართა. ამგვარად, ქარხანამ დაკარგა როგორც კარგი მაკონტროლებელი, ასევე კიდევ ერთი გენერალური მენეჯერი. ქარხანაც და მაკონტროლებელიც კულტურულად გამოწვეული არასწორი მსჯელობის მსხვერპლნი გახდნენ.

ცხრილი 4.4. მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებებს შორის: განათლება და მომხმარებლის ქცევა

ფემინური	მასკულინური
საშუალო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა; სუსტ სტუდენტებს აქებენ	საუკეთესო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა; წარმატებულ სტუდენტებს აქებენ
წარმატებულების შურთ	კლასში შეჯიბრებაა; წარმატების მცდელობა
სკოლაში ჩაჭრა მცირე მნიშვნელობის ინციდენტია	სკოლაში საგნების ჩაგდება კატასტროფაა
ბავშვები არააგრესიულად სოციალიზდებიან	ბავშვების აგრესია მისაღებია
სტუდენტები თავიანთ მოსწრებას სათანადოდ არ აფასებენ: ეგოს შემცირება	სტუდენტები თავიანთ მოსწრებას ზედმეტად აფასებენ: ეგოს გაზრდა
მასწავლებლების მეგობრულობა დაფასებულია	მასწავლებლების ჭკუა დაფასებულია
სამსახურის არჩევა შინაგან ინტერესზეა დაფუძნებული	სამსახურის არჩევა კარიერულ შესაძლებლობებზეა დაფუძნებული
ქალები და კაცები ნაწილობრივ ერთსა და იმავე საგნებს სწავლობენ	ქალები და კაცები განსხვავებულ საგნებს სწავლობენ
კაცებიცა და ქალებიც პატარა ბავშვებს ასწავლიან	პატარა ბავშვებს მხოლოდ ქალები ასწავლიან
კაცებიცა და ქალებიც საჭმელსა და მანქანებს ყიდულობენ	ქალები საჭმელს, ხოლო კაცები მანქანებს ყიდულობენ
წყვილს საერთო მანქანა ჰყავს	წყვილს ორი მანქანა სჭირდება
უფრო მეტი საყოფაცხოვრებო პროდუქტი იყიდება	უფრო მეტი სტატუსის გამომხატველი პროდუქტი იყიდება
უფრო მეტ მხატვრულ ლიტერატურას კითხულობენ (რაპორტული საუბარი)	უფრო მეტ დოკუმენტურ ლიტერატურას კითხულობენ (რეპორტული საუბარი)

მენეჯმენტი ისტორიულად ანგლოსაქსური ცნებაა. ის მასკულინურ ბრიტანულ და ამერიკულ კულტურაში განვითარდა. ინგლისური და საერთაშორისო სიტყვა - მენეჯმენტი ლათინური სიტყვა manus-დან მოდის და ხელს ნიშნავს. თანამედროვე იტალიურზე maneggiare მართვას ნიშნავს. თუმცა ფრანგულში ლათინური ფუძისაგან ორი დერივატი გაჩნდა: manège (მანეჟი – ცხენების გამოწვრთნის ადგილი) და ménage (შინამეურნეობა). პირველი მენეჯმენტის მასკულინური მხარეა, მეორე კი – ფემინური. ლიდერობის კლასიკური ამერიკული კვლევა ორ განზომილებას გამოყოფს: ინიციატივიანი სტრუქტურა, თუ სიფრთხილე; კარიერაზე ზრუნვა თუ ხალხზე ზრუნვა. [43] ორგანიზაციის წარმატებისათვის ორივე საჭიროა, მაგრამ ამ ორს შორის ოპტიმალური ბალანსი ფემინურ და მასკულინურ კულტურაში განსხვავებულია.

ჰოლანდიელი, რომელიც აშშ-ის პრესტიჟულ კონსალტინგის ფირმაში მუშაობდა და რამდენიმე წლის შემდეგ ნიდერლანდებში დაბრუნდა, საწარმოო კომპანიაში, უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდში დაიწყო მუშაობა. მუშაობის რამდენიმე თვის შემდეგ აღნიშნა, რომ შეხვედრებს მის ახლანდელ სამსახურში, წინა სამსახურთან შედარებით, სხვა ფუნქცია აკისრიათ. ჰოლანდიურ სიტუაციაში შეხვედრებზე პრობლემებს იხილავდნენ და საერთო ახსნას ეძებდნენ; ის კონსენსუსის მისაღებად იყო საჭირო.[44] აშშ-ის სიტუაციაში შეხვედრები მონაწილეების თვითდამკვიდრებისათვის იყო საჭირო. მონაწილეები აჩვენებდნენ, რამდენად კარგად მუშაობენ. გადაწყვეტილებებს სხვაგან მყოფი ინდივიდები იღებდნენ.

მასკულინობა-ფემონურობის განზომილება კონფლიქტების გადაწყვეტაზე გავლენას ახდენს. აშშ-ში და სხვა მასკულინურ კულტურაში (ბრიტანეთი და ირლანდია) არსებობს მოსაზრება, რომ კონფლიქტები ჩხუბით უნდა გადაწყდეს: „და საუკეთესომ მოიგოს“. ასეთი ქვეყნების ინდუსტრიულ ურთიერთობაშიც მსგავსი კონფლიქტი მიმდინარეობს. თუკი ეს შესაძლებელია, მენეჯმენტი პროფკავშირებთან ურთიერთობას ერიდება და თავად პროფკავშირების ქცევა ამგვარ დამოკიდებულებას ამართლებს.[45]

ნიდერლანდების, შვედეთისა და დანიის მსგავს ფემინურ კულტურებში კონფლიქტების გადაჭრა მოლაპარაკებით ურჩევნიათ. საფრანგეთში, რომელიც IBM კვლევაში საშუალოდ ფემინური აღმოჩნდა, შიგადაშიგ ბევრი ვერბალური შეურაცხყოფა ხდება, როგორც დამსაქმებელსა და პროფკავშირებს, ისე უფროსებსა და დაქვემდებარებულებს შორის. მაგრამ, ვითომ კონფლიქტის უკან ტიპურად ფრანგული „ზომიერების გრძნობაა“. ამიტომ მხარეები ერთად მუშაობენ და თანხმდებიან იმაზე, რომ არ შეთანხმდებიან.[46]

მასკულინურ საზოგადოებაში ორგანიზაციები შედეგებზე ამახვილებს ყურადღებას და ყველას თანასწორობის პრინციპის მიხედვით აჯილდოებენ – ანუ ყველას შესრულების მიხედვით. ფემინურ საზოგადოებაში ორგანიზაციებში ადამიანების თანაბრობის (და არა თანასწორობის) საფუძველზე აჯილდოებენ – ანუ ყველას თავისი საჭიროების მიხედვით.

იდეა, რომ ყველაფერი პატარა ლამაზია, ფემინური ღირებულებაა. IBM კითხვარისა და 6 ქვეყნის გამოკითხვის მიხედვით, დიდ ორგანიზაციებში მუშაობის სურვილი MAS-თან იყო დაკავშირებული.[47]

განსხვავებულია სამსახურის როლი ადამიანის ცხოვრებაში ფემინურ და მასკულინურ კულტურაში. ცნობილია, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისში მოღვაწე ამერიკელმა ბიზნესმენმა და გამომგონებელმა ჩარლზ კეტერინგმა განაცხადა:

ჩემს ხალხს ხშირად ვეუბნები, რომ ჩემთვის მომუშავე ისეთი ადამიანი არ მჭირდება, რომელსაც სამსახური აქვს. მე მჭირდება სამსახურს ჰყავდეს ადამიანი. მინდა, რომ სამსახურმა ადამიანი ჩაიგდოს ხელში და არა ადამიანმა –სამსახური. და მინდა, რომ სამსახური ამ ახალგაზრდა კაცს დაეპატრონოს და რაც არ უნდა მოხდეს, თავი არ დაანებოს. მინდა, რომ სამსახური ჩაებღაუჭოს, როდესაც ის ღამით იძინებს და დილით იგივე სამსახური ლოგინის თავთან მჯდომი დახვდეს და ახსენებდეს, რომ ადგომისა და მუშაობის დრო მოვიდა. თუ სამსახური ადამიანს ხელში ასე ჩაიგდებს, მისგან რაიმე გამოვა.[48]

კეტერინგი „ახალგაზრდა ქალის“ მაგივრად ახსენებს „ახალგაზრდა კაცს“ – მასკულინურ იდეალს. ეს იდეალი ფემინურ კულტურაში პოპულარული არ იქნებოდა; ასეთ ახალგაზრდა მამაკაცს „ვორკაჰოლიკად“ (ზედმეტად მომუშავე ადამიანად) ჩათვლიდნენ. მასკულინურ საზოგადოებაში საზოგადოების ეთოსია: – “იცხოვრე, რომ იმუშაო“, ხოლო ფემინური საზოგადოებისა – “იმუშავე, რომ იცხოვრო“.

1977 წელს ევროკავშირში ჩატარებული გამოკითხვა შემდეგ კითხვას მოიცავდა: „თუ ეკონომიკური სიტუაცია ისე გაუმჯობესდა, რომ ცხოვრების სტანდარტმა აიწია, რომელს მიიჩნევდით უკეთესად შემდეგი ორი ვარიანტიდან: ხელფასის გაზრდას (დღეში იმდენივე სამუშაო საათით) თუ სამუშაო საათების შემცირებას (იმავე ხელფასით)“. არჩევანი განსხვავდებოდა ხელფასის გაზრდის სურვილს ირლანდიელთა – 62%, საათების შემცირების სურვილს ნიდერლანდების 64% გამოხატავდა. ეს განსხვავება (ხელფასის არჩევის პროცენტს გამოკლებული საათების არჩევის პროცენტი) MAS-თან უფრო იყო დაკავშირებული, ვიდრე ეროვნულ სიმდიდრესთან. მიუხედავად იმისა, რომ ღარიბი ქვეყნის რესპონდენტები ხელფასზე ამახვილებდნენ ყურადღებას, ღირებულება (MAS) უფრო დიდ როლს ასრულებდა.[49]

მასკულინურ კულტურაში ბიჭების სოციალიზაციისას მიმწოლობა, ამბიცია და შეჯიბრება დაისწავლება. როდესაც ისინი იზრდებიან, მათგან კარიერულ წინსვლას მოელიან. მასკულინურ საზოგადოებაში პოლარიზებულ უკიდურესობას ავლენენ – ის გოგონები, ვისაც კარიერა სურს და უმრავლესობა, რომელსაც ამის სურვილი არა აქვს. ფემინურ საზოგადოებაში ბავშვების სოციალიზაციისას მორიდებულობა და სოლიდარობა დაისწავლება და ასეთ საზოგადოებაში როგორც კაცები, ისე ქალები შეიძლება იყვნენ ან არ იყვნენ ამბიციურნი, ორივე გენდერს შეიძლება სურდეს ან არ სურდეს კარიერა.

ნებისმიერ კულტურაში მენეჯმენტის ფემინური მხარე ქალი მენეჯერების შესაძლებლობებს ავლენს. ქალ მენეჯერს შესაძლებელია კაცზე უკეთესად გამოუვიდეს manège-ს და ménage-ს შეთავსება. ამერიკელმა მკვლევარმა ან სტატჰამმა ამერიკელი ქალი და კაცი მენეჯერებისა და მათი მდივნებისაგან ინტერვიუ აიღო და დაასკვნა, რომ ქალებისათვის სამუშაოსა და ადამიანებზე ორიენტაცია ინტერდამოკიდებული იყო, კაცებისათვის კი – ერთმანეთის საპირისპირო.[50]

მსოფლიო დონეზე საზოგადოების მასკულინობა-ფემინურობასა და დასაქმებაში ქალებისა და მამაკაცების წილს შორის კავშირი არ არსებობს. კავშირი ამ განზომილებაში ქვეყნის პოზიციასა და ქალისა და კაცის როლს შორის მხოლოდ სახლისათვისაა. ისტორიულად სახლის გარეთ კაცები დომინირებდნენ და მხოლოდ მდიდარ ქვეყნებში, ისიც ცოტა ხნის წინ, ნებისმიერი რაოდენო-

ბის ქალს შეუძლია სამუშაოსა და პოლიტიკის სამყაროში კაცების თანასწორად შეაბიჯონ, რადგან საოჯახო საქმეებისა და სხვა შეზღუდვებისაგან შედარებით გათავისუფლდნენ. დაბალი კლასის ქალები ორგანიზაციებში ადრეც მუშაობდნენ, მაგრამ, ეს მხოლოდ დაბალი სტატუსისა და შემოსავლის სამუშაო იყო. ისინი მუშაობას თვითგამოვლენის მიზნით კი არა, ოჯახის მატერიალური მიზნით იწყებდნენ. ქვეყანაში სახლის გარეთ მომუშავე ქალებსა და ქვეყნის ფემინურობას შორის კავშირი სტატისტიკურად სანდო არ არის. მდიდარ ფემინურ ქვეყნებში მეტი ქალი მუშაობს მაღალი დონის ტექნიკურ ან პროფესიულ სამსახურში.[51]

ბინზესში სამუშაოს ბევრი ტიპის შესასრულებლად ცოტა უნარ-ჩვევაა საჭირო. ეს ხალხის თვისებრივად არასაკმარის დასაქმებულობას იწვევს. „საქმის ჰუმანიზაციის“ საჭიროება როგორც მასკულინურ, ისე ფემინურ ინდუსტრიულ საზოგადოებაში არსებობს. რას გულისხმობს ეს ცნება დამოკიდებულია იმაზე, რას წარმოადგენს ადამიანის მოდელი. მასკულინურ კულტურაში გაადამიანურებული სამსახური თავის გამოჩენის, დაწინაურებისა და გამოწვევის საშუალებას იძლევა. ეს სამსახურის გამდიდრების პრინციპია და მას, სხვებთან ერთად, ამერიკელი ფსიქოლოგი ფრედრიკ ჰერცბერგიც იცავდა.[52] ამის მაგალითია იოლი წარმოების მუშებისათვის თავიანთი მანქანების ჩართვისა და პროფილაქტიკის პასუხმისგებლობის დაკისრება. ეს ის საქმეებია, რომლებსაც ადრე უკეთ განათლებული სპეციალისტები ასრულებდნენ. სამსახურის გაუმჯობესება/განვითარება იმ მუშების „მასკულინურიზაციაა“ რომლებსაც, როგორც ამ თავში აღვნიშნეთ, უფრო ფემინური პროფესიული კულტურა აქვთ.

ფემინური კულტურის, ჰუმანიზებულ სამსახურში ორმხრივი დახმარებისა და სოციალური კონტაქტების მეტი შესაძლებლობა უნდა იყოს. 1970 წელს მანქანების შვედურ საწარმოებში ვოლვოსა და სააბში, კლასიკური ექსპერიმენტი ჩატარდა. ამ საწარმოებში მანქანებს ავტონომიური სამუშაო ჯგუფები აწყობდნენ. ეს საქმის სოციალურ მხარესა და „გაფემინურებას“ ნიშნავდა. 1974 წელს დეტროიტში მომუშავე მანქანის ამწყობი 4 ქალი და 4 კაცი შვედეთში მიიწვიეს. მათ 3 კვირა შვედეთში სოდერტალიეში სააბ-სკანია ქარხანაში უნდა ემუშავათ. ექსპერიმენტს ესწრებოდა ამერიკელი ჟურნალისტი, რომელიც თანამემამულეთა შთაბეჭდილებებს აფიქსირებდა. ყველა ქალმა და კაცმა განაცხადა, რომ აშშ-ის სისტემაში მუშაობა ერჩივნა. „ლინეტ სტურტმა დეტროიტი ამოირჩია. ის კადილაკის ქარხანაში მუშაობს. სადაც დამოუკიდებელია და თავის ამოცანებს თავიდან განსაზღვრავს, ხოლო სააბ-სკანიაში მის წინ და უკან მომუშავე ადამიანების გათვალისწინებაც უხდება.“[53] ცხადია ზუსტად ამ მიზეზის გამო შვედებს ჯგუფური აწყობის სისტემა მოსწონდათ.

კულტურულ მახასიათებლებზე დაყრდნობით ფემინური და მასკულინური კულტურა ინდუსტრიის განსხვავებულ სფეროშია წარმატებული. ინდუსტრიულად განვითარებულ მასკულინურ კულტურებს წარმოებაში შეჯიბრების უპირატესობა აქვს. ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინოა წარმოების რაოდენობის გათვალისწინებით; ყველაფერი ეფექტურად, კარგად და სწრაფად კეთდება. მათ კარგად გამოსდით დიდი და მძიმე მოწყობილობისა და ბევრი პროდუქტის წარმოება. ფემინურ კულტურებს შედარებითი უპირატესობა აქვთ მომსახურების ინდუსტრიაში. ასეთია კონსალტინგი და ტრანსპორტი, მომხმარებლის დაკვეთით წარმოება. ასევე წარმატებულია ცოცხალი მასალაზე მუშაობაში, მაგალითად დიდი მოსავლის დამუშავებასა და შეწამვლაში. სამუშაო ქვეყნების მიხედვით არის

დაყოფილი. ქვეყნები უფრო წარმატებულები არიან ისეთ აქტივობებში, რომელიც ემთხვევა მათი მოსახლეობის კულტურულ არჩევანს და არ ეწინააღმდეგება მას. იაპონია მაღალი დონის საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოებაში მსოფლიო ლიდერია; დანია და ჰოლანდია მომსახურების, სოფლის მეურნეობის ექსპორტისა და ბიოქიმიური პროდუქტების (მაგ. ბიოლოგიურად აქტიური ნივთიერებების და პენიცილინის) წარმოებაშია წარმატებული.

4.5 ცხრილი 4.2 , 4.3 და 4.4 ცხრილების გაგრძელებაა. აქ შეჯამებულია წინა ნაწილის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც განსხვავდება ფემინური და მასკულინური საზოგადოებისათვის.

მასკულინობა, ფემინურობა და სახელმწიფო

ეროვნული ღირებულების პატერნი მხოლოდ ჩვეულებრივი მოქალაქეების გონებაში კი არა, პოლიტიკური ლიდერების გონებაშიც არსებობს – ისინიც ხომ თავისი საზოგადოების შვილებად აღიზარდნენ. სინამდვილეში, ადამიანს პოლიტიკურ ლიდერად იმიტომ ირჩევენ ან ნიშნავენ, *რომ* მან მოქალაქეთათვის მნიშვნელოვანი ღირებულებები დაიცვას. პოლიტიკოსები ქვეყნის დომინანტურ ღირებულებებს პოლიტიკურ პრიორიტეტებად „გადათარგმნიან“. ეს ყველაზე უკეთ ჩანს სახელმწიფო ბიუჯეტის განხილვისას. ფემინურობა-მასკულინურობის განზომილება გავლენას ახდენს შემდეგ პრიორიტეტებზე:

- სუსტების სოლიდარობასა ან ძლიერების დაჯილდოებაზე;
- ღარიბი ქვეყნების დახმარებასა ან შეიარაღებაში ფულის ჩადებაზე;
- გარემოს დაცვასა ან ეკონომიკური ზრდაზე;

მასკულინურ კულტურებში საზოგადოების წარმატებულობა მნიშვნელოვანია, ფემინურ კულტურებში კი – საზოგადოების კეთილდღეობა. ისინი იმას იღებენ, რაშიც ფულს ხარჯავენ. 1994-95 წლებში 10 ინდუსტრიულ ქვეყანაში, რომელშიც ინფორმაციის მოპოვება შესაძლებელი იყო, მოსახლეობის სიღარიბის დონეს დააკვირდნენ. აღმოჩნდა, რომ ფემინურ ნორვეგიაში სიღარიბეში 4.3 % ცხოვრობდა, ხოლო მასკულინურ ავსტრალიაში – 17.6%[54] 16 განვითარებულ ქვეყანაში, ის მოსახლეობა, რომლის შემოსავალი საშუალო შემოსავალზე ნაკლები იყო, 5.1%-დან (ფინეთი) 16.9%-მდე აშშ-ში ვარირებდა. 13 განვითარებულ ქვეყანაში ფუნქციური უწიგნურების წილი (ანუ ადამიანები, რომლებმაც სკოლა დაამთავრეს, მაგრამ წერა-კითხვა არ შეუძლიათ) (შვედეთი) 7.5%-დან 22.6%-მდე (ირლანდია) იცვლებოდა. სამივე შემთხვევაში პროცენტები MAS –თან სანდო კორელაციაში იყო.[55]

როდესაც ამერიკისა და ბრიტანეთის მსგავსი მასკულინური ქვეყნები შვედეთსა და ნიდერლანდების მსგავს ფემინურ ქვეყნებს აკრიტიკებენ პირიქით, მათ პოზიციებში ღირებულებების დიდი განსხვავებები აისახება. მაგალითად, აშშ-ში გავრცელებულია მოსაზრება, რომ შვედეთისა და ნედერლანდების ეკონომიკური პრობლემების წყარო ზედმეტად დიდი გადასახადებია. ფემინურ ევროპულ ქვეყნებში გავრცელებულია მოსაზრება, რომ ამერიკის ეკონომიკური პრობლემების მიზეზია მდიდრების ნაკლები გადასახადები. მაგრამ, საგადასახადო სისტემები

ცხრილი 4.5 მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებებს შორის: სამუშაო ადგილი

ფემინური	მასკულინური
მენეჯმენტი, როგორც შინამეურნეობა (menage): ინტუიცია და კონსენსუსი	მენეჯმენტი, როგორც მანეჟი (manege): გადამწყვეტი და აგრესიული
კონფლიქტების გადაწყვეტა კომპრომისითა და მოლაპარაკებით	კონფლიქტების გადაწყვეტა უფრო ძლიერის მოგებით
ჯილდოები თანასწორობაზეა დაფუძნებული	ჯილდოები თანაბარ შესაძლებლობებზეა დაფუძნებული
პატარა ორგანიზაციებს	უპირატესობა ეძლევა დიდ ორგანიზაციებს
ხალხი მუშაობს, რომ იცხოვროს	ხალხი ცხოვრობს, რომ იმუშაოს
მეტი დასვენების დრო მეტ ფულს ურჩევნიათ	მეტი ფული ურჩევნიათ მეტ დასვენების დროს
პროფესიულ თანამდებობებზე მომუშავე ქალების წილი უფრო მაღალია	პროფესიულ თანამდებობებზე მომუშავე ქალების წილი უფრო დაბალია
სამუშაოს ჰუმანიზაცია კონტაქტით და თანამშრომლობით ხდება	სამუშაოს ჰუმანიზაცია სამუშაოს შინაარსის გამდიდრებით ხდება
კონკურენტული სოფლის მეურნეობა და მომსახურების ინდუსტრია	კონკურენტული და მასობრივი წარმოება

თავისით არ ფორმირდება. მათ, არსებულ ღირებულებებზე დაყრდნობით პოლიტიკოსები ქმნიან. შვედების უმრავლესობას სჯერა, რომ საზოგადოებამ ცხოვრების მინიმალური ხარისხი თავის ყველა წევრს უნდა შეუქმნას. ამ მიზნისათვის ფულის მქონე ადამიანებისაგან ფულის შეგროვება ნორმალურად აღიქმება. ჩრდილო-დასავლეთ ევროპის ქვეყნების კონსერვატიული პოლიტიკოსებიც კი არ უარყოფენ ამ მოსაზრებას ბოლომდე. ისინი მხოლოდ მისი განხორციელების დონეს ეწინააღმდეგებიან.

ჩრდილო-დასავლეთში ევროპის ასეთი სახელმწიფო ახალი არაა. ფრანგი ფილოსოფოსი დენი დიდრო ნიდერლანდებს 1773-74 წელს ესტუმრა. მან მაღალი გადასახადები და სიღარიბის არარსებობა კეთილდღეობისათვის ფულის გაღებით, კარგი ჯანდაცვითა და საჯარო განათლების მაღალი სტანდარტებით ახსნა. ის წერდა: „საავადმყოფოებში ღარიბებს კარგად უვლიან: ყველას თავისი ლოგინი აქვს“.[56]

კეთილდღეობისა თუ მიღწევის ანტითეზისი სიღარიბის მიზეზების შესახებ შეხედულებებში აისახება. 1990 წელს ევროკავშირში ჩატარდა კვლევა. რესპონდენტებს უსვამდნენ შემდეგ კითხვებს: „თქვენი აზრით, რატომ არსებობენ ღარიბი ადამიანები? 1. არ გაუმართლათ; 2. სიზარმაცისა და ნებისყოფის ნაკლებობის გამო; 3. საზოგადოებაში ბევრი უსამართლობის გამო; 4. ეს თანამედროვე პროგრესის განუყოფელი ნაწილია“. ევროკავშირის 12 წევრში სიღარიბის მიზეზად გამართლების ნაკლებობა 14%-დან (გერმანია) 33%-მდე (ნიდერლანდები) ვარი-

რებდა. ეს მონაცემები MAS-თან ნეგატიურ კორელაციაში აღმოჩნდა[57] სიზარმაცის მიზეზის დასახელება 10%-დან (ნიდერლანდები) 25%-მდე (გერმანიაა და ლუქსემბურგი) იცვლებოდა. ეს MAS-თან პოზიტიურად კორელირებდა. მასკულინურ ქვეყნებში ბევრს სჯერა, რომ ღარიბების ყოფა მათი ბრალია და თუ ღარიბები უფრო მეტს იმუშავებენ, ღარიბებად აღარ დარჩებიან. მდიდრების მიერ მათ მაგივრად ფულის გადახდა დაუშვებელია.

ღარიბებისადმი დამოკიდებულება სამართალდამრღვევებისადმი დამოკიდებულებაშიც მეორდება. 1981 წელს ევროპაში საჯარო გამოკითხვა ჩატარდა. კვლევაში დაისვა კითხვა, რამდენად მისაღებია ისეთი საქციელი, როგორიცაა უბილეთო მგზავრობა, სუსტი ნარკოტიკის გამოყენება, ქრთამის მიღება, პროსტიტუცია, განქორწინება და თვითმკვლელობა. პასუხები ნებართვის ინდექსის სახით იყო წარმოდგენილი. ის მრავალ ქვეყანაში ფემინურობასთან დაკავშირებული აღმოჩნდა – დედა მამაზე ნაკლებად მკაცრია.[58]

ფემინურობა-მასკულინურობის განზომილება იმიგრანტებთან დაკავშირებულ დამოკიდებულებასთანაც არის კორელაციაში. ამის შესახებ ორი მოსაზრება არსებობს. პირველი *ასიმილაციას* (იმიგრანტებმა თავიანთი კულტურა უნდა დაკარგონ) იცავს, ხოლო მეორე–*ინტეგრაციას* (იმიგრანტებმა თავისი კულტურის მხოლოდ ის ნაწილი უნდა შეცვალონ, რომელიც ახალი ქვეყნის კულტურას ან რელიგიას ეწინააღმდეგება). 1997 წელს ევროკავშირის 14 ქვეყანაში გამოკითხვა ჩატარდა. აღმოჩნდა, რომ მოსახლეობის მიერ ინტეგრაციის არჩევა ძლიერ ნეგატიურ კორელაციაში იყო MAS-თან. უფრო სუსტი დამატებითი კორელაცია მშპ-სთან გამოვლინდა.[59] უფრო მასკულინურ და ღარიბ ქვეყნებში რესპონდენტები ასიმილაციას ითხოვდნენ; უფრო ფემინურ და მდიდარ ქვეყნებში რესპონდენტები ინტეგრაციას ირჩევდნენ.

როგორ აისახება მდიდარ ქვეყნებში ძლიერების დაჯილდოებისა და სუსტებთან სოლიდარობის არჩევანი, ღარიბი ქვეყნებისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის გამოყოფილი თანხებიდანაც ჩანს. 4.1 სქემაზე MAS და IDV არის ასახული. დიაგრამის ზედა ნახევარში კოლექტივისტური (ანუ უმეტესად ღარიბი) ქვეყნებია, ქვედა ნაწილში კი – ინდივიდუალისტური (ანუ, ძირითადად მდიდარი) ქვეყნებია. 1950-იანი წლების შემდეგ დახმარება მდიდარი ქვეყნებიდან ღარიბ ქვეყნებში მიემართებოდა – ანუ დიაგრამის ქვემოდან ზემოთ. მიუხედავად ამისა, თავისი მშპ-ს რამდენ პროცენტს იმეტებდნენ მდიდარი ქვეყნის მთავრობები, დიდად განსხვავდებოდა. 2000 წელს აშშ-მ თავისი მშპ-ის 10%, იტალიამ 13%,ხოლო ნიდერლანდებმა. 84% და დანიამ 1.06 % დახარჯეს.[60] დახარჯულის პროპორციები დონორი ქვეყნების სიმდიდრესთან და წინარეკოლონიურ ან თანამედროვე სავაჭრო კავშირებთან კორელაციაში არ არის. დიდი დახმარების ერთადერთი ახსნა ფემინურ ეროვნულ ღირებულებათა სისტემაა. დონორი ქვეყნის MAS –ს ქულას და მშპ-ისგან დასახმარებლად გამოყოფილ პროცენტს შორის ძლიერი ნეგატიური კორელაციაა.[61]

ჟურნალმა Foreign Policy 21 მდიდარი ქვეყნის განვითარების ხელშეწყობის ინდექსი გამოთვალა. ამისათვის მხოლოდ გაღებული ფული კი არა, სხვა პოლიტიკის დადებითი და უარყოფითი ზეგავლენაც შეაფასა, მაგალითად, ვაჭრობა, მიგრაცია, ინვესტიცია, მშვიდობის დაცვა და გარემოს დაცვის პოლიტიკა. კვლავ აღმოჩნდა, რომ ეს ინდექსი მნიშვნელოვან (ნაგატიურ) კორელაციაში იყო MAS-თან. ფულის გაღების კორელაცია უფრო სუსტი იყო, რადგან ქვეყნის შიგნით

დახმარების პოლიტიკა ხანდახან ქვეყნის გარეთ დახმარების პოლიტიკასთან კონფლიქტშია.[62]

ის ქვეყნები, რომლებიც მსოფლიოში ღარიბებს არ ეხმარებიან, ალბათ უფრო მეტ ფულს შეიარაღებაზე ხარჯავენ. თავდაცვის ხარჯების შესახებ სარწმუნო ინფორმაციის დადგენა ძნელია. როგორც იარაღის მწარმოებლების, ასევე შემსყიდველების ინტერესებშია ამ ინფორმაციის გასაიდუმლოება. შედეგები მხოლოდ არსებული მონაცემებიდან გამოვიტანეთ, ინფორმაციის წყარო დონორი ქვეყნებისათვის არსებული ციფრები აღმოჩნდა და ნაკლებად მდიდარი ქვეყნები მდიდარ ქვეყნებთან შედარებით ბიუჯეტის მეტ წილს იარაღზე ხარჯავენ.[63]

მასკულინურ ქვეყნებში ტენდენციაა (ცდილობენ) კონფლიქტები ძალის გამოყენებით გადაჭრან, ფემინურ ქვეყნებში კი – კომპრომისითა და მოლაპარაკებით (როგორც სამუშაო ორგანიზაციების შემთხვევაში). ეს ნათლად გამოჩნდა ალანდისა და ფოლკლენდის კრიზისის მოგვარებაა (Aland, Falkland).

ალანდის კუნძულები ფინეთსა და შვედეთს შორის მდებარეობს. რადგანაც ეს კუნძულები ფინეთის ნაწილია, ისინი რუსეთის ცარისტულ იმპერიაში შედიოდა. როდესაც 1917 წელს ფინეთი რუსეთისაგან დამოუკიდებელი გახდა, ამ კუნძულების (30,000) უმრავლესობა შვედეთს მიაკუთვნეს, რადგანაც ამ კუნძულებს 1809 წლამდე შვედეთი ფლობდა. ფინელებმა პროშვედური მოძრაობის ლიდერები დააპატიმრეს. ემოციურ მოლაპარაკებებში ახლად შექმნილი ერების ლიგაც მონაწილეობდა და 1921 წელს ყველა მხარე დათანხმდა, რომ კუნძულები ფინეთისთვის მიეკუთვნებინათ, მაგრამ დიდი რეგიონული ავტონომიით.

ფოლკლენდის კუნძულები პატარა არქიპელაგია. მასზე ორი ქვეყანა დავობს: ბრიტანეთი, რომლის შემადგელობაშიც ეს კუნძულები 1833 წლიდან შედის და ახლომდებარე არგენტინა, რომელიც ამტკიცებს, რომ კუნძულები მის შემადგენლობაში 1767 წლიდან არის და მხარდასაჭერად გაეროსაც მიმართა. ფოლკლენდის კუნძულები ალანდის კუნძულებზე რვაჯერ დიდია, მაგრამ აქ ალანდის მოსახლეობის 1/5 ცხოვრობს. ისინი უმეტესად ღარიბი მეცხვარეები არიან. 1982 წლის აპრილიდან არგენტინულმა ჯარმა ფოლკლენდის კუნძულები დაიკავა. ამის საპასუხოდ, ბრიტანელებმა ძალები გააგზავნეს და ოკუპანტები გააძევეს. ოფიციალურად ამ შეტაკებას 725 არგენტინელისა და 225 ბრიტანელის სიცოცხლე შეეწირა. კუნძულების ეკონომიკა არგენტინასთან ვაჭრობაზე იყო დამოკიდებული და ამიტომ რისკის ქვეშ აღმოჩნდა.

რატომ არის ასეთი განსხვავება? ამ ორი ძალიან მსგავსი საერთაშორისო დავის გადასაჭრელ მეთოდებსა და შედეგებს შორის ფინეთიცა და შვედეთიც ფემინური კულტურებია, ხოლო არგენტინა და ბრიტანეთი – მასკულინური. ფოლკლენდის კრიზისის მასკულინური სიმბოლიზმი ორივე მხარის მეტყველებაშიც ჩანდა. სამწუხაროდ, მსხვერპლმა დიდი შედეგი ვერ გამოიღო. ფოლკლენდი დღესაც საკამათო ტერიტორიად რჩება. ის მუდამ საჭიროებს ბრიტანეთის სუბსიდიებსა და სამხედრო ძალას. ალანდის კუნძულები ფინეთის აყვავებული ნაწილი გახდა. ის ბევრ შვედ ტურისტს იზიდავს.

1972 წელს *რომის კლუბის* სახელწოდებით ცნობილ მეცნიერთა საერთაშორისო ჯგუფმა ანგარიში – *ზრდის საზღვრები* გამოაქვეყნა. ეს იყო იმის პირველი საჯარო აღიარება, რომ ეკონომიკური ზრდა და ჩვენი საცხოვრებელი გარემოს კონსერვაცია კონფლიქტურ მიზნებს წარმოადგენს. ეს ანგარიში დეტალების გამო გააკრიტიკეს, იმ დროს ეს საკითხი ნაკლებად მნიშვნელოვანი ჩანდა. მი-

უხედავად ამისა, მისი მთავარი თეზისი არ უარყვეს, ყოველ შემთხვევაში, ჩვენი თვალსაზრისით, მისი უარყოფა წარმოუდგენელია. არაფერს შეუძლია მუდმივად ზრდა და ამ ელემენტარული ფაქტის იგნორირება თანამედროვე ეკონომიკის მინუსია. მთავრობამ რთული არჩევანი უნდა გააკეთოს და გეოგრაფიული და ეკოლოგიური შეზღუდვების გარდა, ამ გადაწყვეტილებებზე ქვეყანაში დომინანტური ღირებულებები იმოქმედებს. მასკულინურ კულტურებში მთავრობა მზად არის პრიორიტეტულად გახადოს ზრდა, ხოლო საცხოვრებელი გარემო ამ მიზეზს შესწიროს. მოსალოდნელია, რომ ფემინური ქვეყნების მთავრობებს საპირისპირო პრიორიტეტი ექნება.[64] გარემოს პრობლემები ოკეანეებსა და საზღვრებს სცდება, ამიტომ პრობლემის გადასაჭრელად საერთაშორისო დიპლომატიის გამოყენებაა საჭირო. კიოტოს პროტოკოლში მსოფლიო მასშტაბის მიდგომის მონახაზი შეიქმნა. ის გაეროს 1997 წლის კონვენციის შედეგად დაიწერა. 2001 წლის არჩევნების შემდეგ ამერიკის პრეზიდენტმა ჯორჯ ბუშმა პროტოკოლზე უარი თქვა, რითაც თავისი მასკულინური პრიორიტეტები გამოამჟღავნა.

1990-93 წლებში ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარში მოსახლეობის რეპრეზანტანტულ შერჩევას სთხოვდნენ ანუ თავიანთი პოლიტიკური მრწამსი „მარჯვენა“ და „მარცხენა“ სკალაზე მოეთავსებინათ. მასკულინური ქვეყნების ამომრჩევლებმა უმეტესად ცენტრალური პოზიცია დაიკავეს, ხოლო ფემინური ქვეყნების ამომრჩევლებმა – ცოტა უფრო მარცხენა, მარჯვენა პოზიცია ცოტა ადამიანმა დაიკავა.[65]

დემოკრატიულ პოლიტიკაში ფემინურობა და მასკულინობა მხოლოდ პოლიტიკური პრიორიტეტის საკითხი კი არაა პოლიტიკური თამაშის არაფორმალურ წესებსაც აირეკლავს. ბრიტანეთის, გერმანიისა და აშშ-ის მსგავს მასკულინურ ქვეყნებში პოლიტიკური დისკურსი მისაღებია. ეს ახლანდელი მოვლენა არ გახლავთ. 1867 წელს ჰოლანდიურმა გაზეთმა დე სტანდარტმა დაბეჭდა, რომ: „ამერიკული პოლიტიკური პარტიები თავის მოწინააღმდეგისათვის ტალახის სროლას არ ერიდებიან, რაც უცხოელებისათვის ამაზრზენია“[66] ეს დღესაც ასეა. ჩრდილოეთ ქვეყნებისა და ნიდერლანდების მსგავს ფემინურ კულტურაში მთავრობა თითქმის ყოველთვის კოალიციურია მასში შემავალი პარტიები ერთმანეთს რბილად ექცევიან.

უფრო ფემინური კულტურის დემოკრატიულ ქვეყნებში მეტ ქალს ირჩევენ პოლიტიკურ და სამთავრობო პოსტზე, მაგრამ დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან ძლიერი არიდება ამას ხელს უშლის. 2002 წელს დამკვიდრებულ 22 საპარლამენტო დემოკრატიას შორის, პარლამენტში ქალების რაოდენობა ბრიტანეთში, საფრანგეთში, საბერძნეთში, ირლანდიაში, ისრაელში, იტალიაში, იაპონიაში, პორტუგალისა და აშშ-ში 20%-ზე ნაკლები იყო დანიაში, ფინეთში, გერმანიაში, ნიდერლანდებში, ახალ ზელანდიაში, ნორვეგიასა და შვედეთში – 30%-ზე მეტი. 2000 წელს ქალი მინისტრები ავსტრალიაში, ბელგიაში, საბერძნეთში, ირლანდიაში, ისრაელში, იტალიაში, იაპონიაში, პორტუგალიაში და ესპანეთში 20%-ზე ნაკლები იყო, დანიაში, ფინეთში, ახალ ზელანდიაში, ნორვეგიასა და შვედეთში კი 40%-ზე მეტი.[67] ქალებისათვის პოლიტიკაში წინსვლა უფრო ადვილია, ვიდრე ორგანიზაციებში. საზოგადოებრივ ცვლილებებზე არჩევნები უფრო სწრაფად რეაგირებს, ვიდრე დანიშვნები ბიზნესში. უნარიანი ქალები ბიზნესორგანიზაციებში ახლაც ელოდებიან, როდის გარდაიცვლებიან ან როდის გავლენ პენსიაზე მხცოვანი ჯენტლმენები.

ფემინურობა, მასკულინობა და რელიგია

ფემინურობა-მასკულინობასთან დაკავშირებული საკითხები მნიშვნელოვანია ნებისმიერი რელიგიისათვისა. მასკულინურ კულტურაში ძლიერ ღმერთს ან ღმერთებს მსახურობენ. ასეთი ღმერთი ადამიანების მიმართ მკაცრ საქციელს განამტკიცებს. ფემინურ კულტურაში ნაზ ღმერთს ან ღმერთებს სცემენ თაყვანს. ის ადამიანებისაგან ერთმანეთის მოფრთხილებას ითხოვს.

ქრისტიანობა ყოველთვის ძლიერ, მასკულინურ და ნაზ, ფემინურ ელემენტებს შორის ბრძოლაში იმყოფებოდა. ძველი აღთქმა ძლიერ ღირებულებებს შეიცავს (თვალი თვალის წილ, კბილი კბილის წილ), ხოლო ახალი აღთქმა – უფრო ნაზ ღირებულებებს (მეორე ლოყის შეშვერა). ძველი აღთქმის ღმერთი დიდებულებით არის მოცული. ახალ აღთქმაში იესო სუსტებს ეხმარება და მათთან ერთად იტანჯება. კათოლიკობაში ძლიერი, მასკულინური ნაკადებიც ყოფილა (ტამპლიერები, იეზუიტები) ასევე, ფემინური და ნაზიც (ფრანცისკანელები). კათოლიკობის მიღმაც ვხდებით მასკულინური ღირებულებების ჯგუფებს (მორმონების) და ფემინური ღირებულებებისა (კვაკერებისა და ხსნის არმიას). მაგრამ, საშუალოდ კათოლიკური ტრადიციის ქვეყნები უფრო მასკულინური ღირებულებებს მისდევენ, პროტესტანტული ტრადიციებისა კი – ფემინურს.[68]

ქრისტიანული რელიგიის გარდა არსებობს ნაზი და ძლიერი რელიგიები. მასკულინური იაპონიური ბუდიზმი ძალზე განსხვავდება ფემინური ტაილანდის ბუდიზმისაგან. იაპონიაში, ზოგიერთი ახალგაზრდა ძენ ბუდისტურ წვრთნას მიჰყვება. ისინი თვითგანვითარებას მედიტაციითა და მკაცრი მასწავლებლის მეშვეობით ახერხებენ. 1970-იან წლებში ტაილანდის ახალგაზრდა მამაკაცების ნახევარზე მეტი ბუდისტური ბერი გახდა და მათხოვრობდა სხვებს ემსახურებოდა.[69] ისლამში, სუნიტები რწმენის უფრო მასკულინურ ვერსიას მიჰყვებიან, ვიდრე შიიტები, რომლებიც ტანჯვის მნიშვნელობას უსვამენ ხაზს. ირანის (უმთავრესად შიიტი) IBM – კვლევამ გამოავლინა, რომ ის არაბულენოვან სუნიტ ქვეყნებთან შედარებით უფრო ფემინურია.

1990-იან წლებში ჰოლანდიელმა სოციოლოგმა იოჰან ვერვეიმ სადოქტორო დისერტაციაში ჩრდილოეთის ქრისტიანობაში სეკულარიზაციის (რელიგიის დაკარგვის) განსხვავებები განიხილა. 1990-93 წლებში ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის მონაცემებიდან 16 ქრისტიანული ქვეყნის რელიგიურობის სხვადასხვა ასპექტი მოიპოვა.[70] არსებული თეორიები საზოგადოების სეკულარიზაციასა და მოდერნიზაციას კი ხსნიდა, მაგრამ უპასუხოდ ტოვებდა აშშ-ის საკითხს. სხვებთან შედარებით ამ ქვეყანას სეკულარიზაცია არ შეხებია. მისდა გასაკვირად, ვერვეიმ აღმოაჩინა, რომ ქვეყნის სეკულარიზაციის დონის საუკეთესო პრედიქტორი მისი კულტურის ფემინურობის დონე იყო, მიუხედავად იმისა, რომ ჩვეულებრივ, ქალები კაცებზე უფრო რელიგიურნი არიან. მასკულინურ ქრისტიანულ ქვეყნებში ადამიანებმა საკუთარი რელიგიურობის დონეს უფრო მაღალი რეიტინგი მიანიჭეს. ისინი ღმერთს, ქრისტიანულ რიტუალებს, ორთოდოქსულობასა და ქრისტიანულ მსოფლმხედველობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ. ფემინური ღირებულებების მქონე ქვეყნებმა მასკულინურზე უფრო სწრაფად განიცადეს სეკულარიზაცია. ეს საზღვარგარეთაც, მათ შორის აშშ-შიც ასევე მოხდა.

სახარება მასკულინობა-ფემინურობის სკალაზე განსხვავებული პოზიციების არჩევის საშუალებას იძლევა. ახალ აღთქმაში ღმერთთან და მოყვასთან ურთიერთობის მნიშვნელობა დაბალანსებულია. ერთ ბიბლიურ მოთხრობაში აღწერილია, როგორ ეკითხება ფარისეველი იესოს: „რა არის რჯულის უდიდესი მცნება?“

იესომ მიუგო: „გიყვარდეს ღმერთი შენი მთელი შენი გულით, მთელი შენი სულითა და მთელი შენი არსებით. მეორე მცნებაც მისი მსგავსია: გიყვარდეს მოყვასი შენი, ვითარცა თავი შენი. მთელი რჯული და წინასწარმეტყველები ამ ორ ცნებას ეფუძნება“.[71]

უფრო მასკულინურ და უფრო ფემინურ საზოგადოებაში ქრისტიანობის შედარებისას აღმოვაჩენთ, რომ ამ ორ მცნებას შორის ბალანსის დაჭერა ძნელია. კულტურული საჭიროებების გამო ზოგიერთ ქვეყანაში ყურადღებას პირველზე, ზოგიერთში კი – მეორე მცნებაზე ამახვილებენ.

შესაძლებელია იმის მტკიცება, რომ ნათელია, რატომ აირჩიეს ქრისტიანულ ქვეყნებში ძლიერმა, მასკულინურმა საზოგადოებებმა ღმერთის მნიშვნელობის უმთავრესობა და მისგან წამოსული სხვა ღირებულებები. ქრისტიანული ღმერთი მამრობითი სქესისაა. ღმერთის მნიშვნელობა ღირებულებათა ევროპული კითხვარის რესპონდენტებმა შეაფასეს. მათი შეფასებები და IBM-ის კვლევის მასკულინურობის ინდექსი ათი მცნების დაცვის განცხადებებთან იყო კორელაციაში. ყველაზე დიდი კორელაცია წმინდა რელიგიურ მცნებებთან აღმოჩნდა (სხვა ღმერთის დაუშვებლობა, ღვთის სახელის აუგად ხსენების აკრძალვა და შაბათის დაცვა). მასკულინობა ნაკლებად კორელირებდა სექსუალური ელფერის მცნებებთან (არა იმრუშო, არა ისურვო მეზობლის ცოლი) და ყველაზე ნაკლებად კორელირებდა მორალური მცნებების დაცვასთან (პატივი ეცი მამასა შენსა და დედასა შენსა, არა კაც ჰკლა, არა იპარო ... ცრუ მოწმედ არდადგომა, მეზობლის საკუთრების შური). მასკულინურ კულტურაში ყველაზე მეტად ღმერთის სახელის ემოციურ და სიმბოლურ მნიშვნელობას გაესვა ხაზი.[72] მასკულინური საზოგადოებისათვის მამა ღმერთის სახელი მნიშვნელოვანია. ეს ქალებსაც ეხება –მათი სოციალიზაცია ხომ გენდერული ღირებულებების უთანასწორობაზეა აგებული. ფემინურ საზოგადოებაში ღმერთთან შედარებით უფრო დიდი მნიშვნელობა ადამიანებთან ურთიერთობას ენიჭება.

ფემინურ კულტურებში სეკულარიზაცია არ ნიშნავს სამოქალაქო მორალის დაკარგვას. 1981-82 წლებისა და 1990 წლის ღირებულებათა ევროპული/მსოფლიო კითხვარის პასუხები შედარების შედეგად (ერთმანეთს ირლანდია, ნიდერლანდები და შვეიცარია შეადარეს) ამ ორს შორის კავშირი არ აღმოჩნდა.[73] ამგვარად, რელიგიურობა ამორალური საქციელის მოსაგვარებელი გაიოლებული რეცეპტი არ აღმოჩნდა. პირიქით ფემინურობა, რომელიც სეკულარიზაციასთანაა კავშირში, სამოქალაქო მორალთან პოზიტიურად კორელირდება. 1996 წელს ერთი ექსპერიმენტის შედეგები Readers Magazine-ში დაიბეჭდა. აშშ-ის დიდ და პატარა ქალაქებსა და ევროპის 14 ქვეყანაში საზოგადოების თავშეყრის ადგილას „შემთხვევით“ იკარგებოდა საფულე. ასე დაყარეს ორასი საფულე, თითოში 50 დოლარი „პატრონის“ ოჯახის სურათები და მათი საკონტაქტო ნომერი იდო. ოსლოში (ნორვეგია) და ოდენსში (დანია) დაგდებული 10 საფულიდან, ათივე დააბრუნეს, ლოზანაში (შვეიცარია), მხოლოდ ორი (ერთი საფულე ალბანელმა დააბრუნა!). ასევე მხოლოდ ორი საფულე დააბრუნეს რავენაში, (იტალია) და ვაიმარში (გერმანია). დაბრუნებული საფულეების რიცხვი ქვეყნის ფემინურობასთან სანდოდ კორელირებდა. დამატებით ზეგავლენას მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია ახდენდა.[74] მსგავსი ექსპერიმენტი ამერიკელი ფსიქოლოგის – რობერტ ლევინის სტუდენტებმა, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნიდან იყვნენ, 13 მშობლიურ ქალაქში ჩაატარეს. მათ საპირისპირო მიმართულებით მომავალი ადამიანის წინ კალამი „შემთხვევით“ უვარდებოდა. პროცენტულად ითვლებოდა, რამდენჯერ მიუტანდა ფეხით მოსიარულე ექსპერიმენტატორს კალამს ან რამდენ-

ჯერ მიუთითებდა. 23 ქვეყნის დამხმარე მოსიარულეების პროცენტი ქვეყნების ფემინურობის ქულებთან სანდოდ კორელირებდა.[75]

ქალისა და კაცის როლი ყოველ რელიგიაში კონკრეტულია. ქრისტიანობის შემთხვევაში ბევრ პროტესტანტულ ეკლესიაში ლიდერობისა და სამღვდელოების საკითხებში ქალი და კაცი თანასწორია, კათოლიკური ეკლესია კი სამღვდელოებაში მამაკაცის პრეროგატივას მკაცრად იცავს. ამავე დროს, ყველა ქრისტიანულ ეკლესიაში ქალები მამაკაცებზე რელიგიურები არიან. ბრიტანელი მწერლის ტონი ვოლტერის მიხედვით, „ღმერთი, როგორც ჩანს, ყველასათვის ერთნაირი შესაძლებლობების მიმცემი დამქირავებელი არ არის: მას ქალებისადმი მიკერძოებული დამოკიდებულება აქვს“.[76] ღირებულებათა ევროპული კითხვარის შედეგად გამოჩნდა, რომ ეს ყველაზე უკეთ უმუშევარ ქალს მიესადაგება. როდესაც ქალის როლი დიასახლისის ნაცვლად შემოსავლის შემომტანად შეიცვალა, რელიგიისადმი მისი დამოკიდებულება მამაკაცის დამოკიდებულებას დაემსგავსა.[77] არ უნდა იყოს გასაკვირი, რომ იგივე განზომილება – ფემინურობა და მასკულინობა – დაკავშირებულია როგორც სექსუალურ, ისე რელიგიურ ქცევასთან. რელიგია ადამიანს საშუალებას აძლევს გავლენა ზებუნებრივზე მოახდინოს – რომ დარწმუნებულობის განცდა მოიტანოს, მიუხედავად არსებობის გაუთვალისწინებელი რისკებისა. დაბადება, მეუღლის ნაყოფიერება და სიკვდილი ასეთი გაუთვალისწინებელი შემთხვევებია. ყველა რელიგია ხაზს უსვამს და ზეიმობს გამრავლებისადმი მიძღვნილ მოვლენებს: დაბადებას, ქორწილსა და სიკვდილს. ნაყოფიერების რიტუალები თითქმის ყველა პრეისტორიულ ცივილიზაციაში არსებობდა; ისინი დღესაც არსებობენ. ასეთია, მაგალითად, ქორწილის ცერემონია და დაფეხმძიმების ლოცვებისათვის გამოყოფილი წმინდა ადგილები. იუდაიზმსა და თითქმის მთელს ისლამში, ასოს წინადაცვეთა, კაცის რელიგიურ საზოგადოებაში მიღების აუცილებელი პირობაა. ინდუიზმში ტაძრების არქიტექტურა lingam-ისა (ფალოსი) და yoni-ს (საშო) მოდელია. ჩინურ ფილოსოფიასა და რელიგიაში ინის და იანის ანუ ფემინური და მასკულინური ელემენტის მნიშვნელობაა ხაზგასმული.

რელიგიათა უმეტესობას სიყვარულსა და სექსზე „შეიძლება“ და „არ შეიძლება“ დებულებები აქვს შემუშავებული. ადამიანის სექსუალურობას აქვს ორი მხარე, პროკრეაცია და რეკრეაცია, გამრავლება/რეპროდუქცია და სიამოვნება. განსხვავებული რელიგიები და მათი განსხვავებული შტოები სექსის სიამოვნების მხარეს განსხვავებული პოზიციებიდან უდგებიან. მასკულინური კულტურების ზოგადი ტენდენცია პროკრეაციის მნიშვნელობის აღიარებაა, ფემინურ კულტურათა უმეტესობაში სიამოვნების დაფასებაც მნიშვნელოვანია. მასკულინური რომაული კათოლიციზმი სექსს სიამოვნების გამო უარყოფს. მან მღვდლებისათვის უმწიკვლობის ინსტიტუტი, ქალწულ მარიამის კულტი და გამრავლებისათვის ქორწინების სიწმინდის იდეა შექმნა. მან გაყრა, კონტრაცეფცია და აბორტი აკრძალა. კათოლიკობისაგან გამოყოფის შემდეგ, პროტესტანტულ ქრისტიანულ ეკლესიაში მღვდელთა უმწიკვლობა აღარ იყო საჭირო, ქორწინება აღარ აღიქმებოდა წმინდად, ხოლო გაყრა დასაშვები გახდა. მკაცრ ისლამში კაცის სექსუალური სიამოვნება დასაშვებია, მაგრამ ქალის სიამოვნება საშიშად ითვლება. ინდუიზმის განშტოებებში სექსისადმი პოზიტიური დამოკიდებულება შეიქმნა. ინდოეთში ეს კამასუტრასა და ხაჯურაჰოსა და კონაკის ეროტიკულ ტაძრებში გამოვლინდა. ფემინურ ბუდისტურ ტაილანდში, ჩრდილოეთთან შედარებით, მეძავობას ნაკლები სტიგმა ადევს. ფემინურ შვედეთში მეძავობა აკრძალულია, მაგრამ ისჯება არა ქალი, არამედ სტუმარი.

საინტერესოა, რომ სექსის შესახებ მეცნიერული თეორიებიდან ფროიდის (1856-1939) ნაშრომი ავსტრიაში. ავსტრიას IBM ნუსხაში MAS-ის ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი ქულა აქვს (79). ფროიდი, ფსიქოანალიზის მამა, ამტკიცებდა, რომ სექსუალურობის მთავარი მნიშვნელობა ადამიანის პიროვნების განვითარებაა. ის მრავალ ფსიქოლოგიურ პრობლემას სექსუალურობის რეპრესიას აბრალებდა. ფროიდი პენისის შურს ყველა ქალს აბრალებდა (შურს რომ მას ის არა აქვს). საინტერესოა, უფრო ფემინური კულტურიდან მომდინარე ავტორი თუ მოიფიქრებდა მსგავს რამეს. ყოველი ავტორი ან მეცნიერი თავისი საზოგადოების შვილია. ფროიდის ნამუშევარი პირდაპირ მოდის იმ მასკულინური ავსტრიული კონტექსტიდან, რომელშიც ის გაიზარდა.

4.6 ცხრილი 4.2, 4.3 და 4.5 ცხრილებს ავსებს. აქ მოყვანილია წინა ორ ნაწილში განხილული მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებას შორის.

ფემინურობა–მასკულინურობის განსხვავების საფუძველი

ადამიანის აზროვნებაში ქალისა და კაცის თანასწორობის საკითხი რელიგიის, ეთიკისა და ფილოსოფიის „ასაკისაა“. იუდეველობა-ქრისტიანობის პირველი წიგნი „დაბადება“ (ის ძვ. წ. აღ-ით მე-5 საუკუნეში დაიწერა) სქესის შექმნის ორ საწინააღმდეგო ვერსიას გვთავაზობს. დაბადების დასაწყისში 1: 27-28, ნათქვამია:

და შექმნა ღმერთმა ადამიანი სახედ თვისად და ხატად ღმრთისა შექმნა იგი, კაცად და ქალად შექმნა იგინი. და აკურთხა ისინი ღმერთმა და თქვა: აღორძინდით და გამრავლდით და აღავსეთ ქვეყანა და დაეუფლეთ მას.

ამ ტექსტში სქესთა შორის თანაბარი პარტნიორობაა ნაჩვენები. შემდეგი ვერსია – „დაბადება“ 1:8 (ძველი აღთქმის ექსპერტები ვარაუდობენ, რომ ეს მონაკვეთი სხვა დოკუმენტიდან იქნა აღებული) ედემის ბაღის ისტორიას გვიყვება. ედემში ღმერთმა მხოლოდ „კაცი“ შექმნა. შემდეგ, „დაბადება“ 2:18 მოგვითხრობს:

და ღმერთმა ბრძანა, არ არის კარგი, რომ კაცი მარტოა: მე მისთვის შესაფერისს შევქმნი.[78]

ამას მოჰყვება ადამის ნეკნისაგან ქალის შექმნის ისტორია. ამ ტექსტში პრიორიტეტი კაცს აქვს და ქალი მისთვის შესაფერისი არსებაა. ის ამართლებს ისეთ საზოგადოებას, რომელშიც კაცი დომინირებს.

ანტიკურ საბერძნეთში პლატონი (ახ. წ. მე-4 საუკუნე), სქესებს აღწერს, როგორც არსებითად თანაბარსა (გამრავლების საკითხის გარდა) და მხოლოდ სტატისტიკურად განსხვავებულს. ნაშრომში *რესპუბლიკა,* ის იდეალური სახელმწიფოს მმართველ ელიტას აღწერს. ამ ელიტაში შედიან კაცებიცა და ქალებიც

ცხრილი 4.6 მთავარი განსხვავებები ფემინურ და მასკულინურ საზოგადოებებს შორის : სახელმწიფო და რელიგია

ფემინური	მასკულინური
საზოგადოების სოციალური უზრუნველყოფის იდეალი; გაჭირვებულების დახმარება	საზოგადოების მიღწევის იდეალი; ძლიერების მხარდაჭერა
მიმტევებელი საზოგადოება	შემსწორებელი საზოგადოება
იმიგრანტებმა ინტეგრაცია უნდა განიცადონ	იმიგრანტებმა ასიმილაცია უნდა განიცადონ
მთავრობა ღარიბ ქვეყნებს ეხმარება	ღარიბი ქვეყნები თავის თავს თავად უნდა დაეხმარონ
გარემო უნდა შენარჩუნდეს: პატარა მშვენიერია	ეკონომიკამ ზრდა უნდა განაგრძოს: დიდია მშვენიერი
საერთაშორისო კონფლიქტები მოლაპარაკებითა და კომპრომისით უნდა გადაწყდეს	საერთაშორისო კონფლიქტები ძალაუფლების დემონსტრირებით ან ჩხუბით უნდა გადაწყდეს
ამომრჩევლების უმეტესობა თავის თავს მემარცხენედ განიხილავს	ამომრჩევლების უმეტესობა თავის თავს ცენტრისტად განიხილავს
პოლიტიკა კოალიციებზეა დაფუძნებული, ზრდილობიანი პოლიტიკური მანერები	პოლიტიკური თამაში პერიოდული ტალახის სროლით მისაღებია
პოლიტიკურ თანამდებობაზე ბევრ ქალს ირჩევენ	პოლიტიკურ თანამდებობაზე ცოტა ქალს ირჩევენ
სუსტი რელიგიები	ძლიერი რელიგიები
ქრისტიანობაში მეტი სეკულარიზაცია; მახვილი მოყვასის სიყვარულზეა დასმული	ქრისტიანობაში ნაკლები სეკულარიზაცია; მახვილი ღმერთის რწმენაზეა დასმული
დომინანტური რელიგია სქესია კომპლემენტარობას გულისხმობს	დომინანტური რელიგია მამაკაცის პრეროგატივას გულისხმობს
რელიგიას სექსუალურ სიამოვნებასთან მიმართებაში ნეიტრალური ან პოზიტიური პოზიცია უკავია	რელიგია მხარს უჭერს სექსს პროკრეაციისა და არა რეკრეაციისთვის

რა თქმა უნდა, სინამდვილეში ბერძნულ სახელმწიფოში კაცები დომინირებდნენ. ასევე იყო რომაული სახელმწიფოშიც. მაგრამ ერთმა რომაელმა მწერალმა, მუზონიუს რუფუსმა (ახ. წ. პირველი საუკუნე) სქესები თანასწორად აღიარა,

კერძოდ, მიაჩნდა, რომ ფილოსოფიის სწავლა მათ ერთნაირად შეეძლოთ.

გერმანელი სოციოლოგი ნორბერტ ელიასი ამტკიცებდა, რომ გენდერებს შორის ძალაუფლების ბალანსი საზოგადოების განვითარებაზე იყო დამოკიდებული. რომის რესპუბლიკისა და ადრეული იმპერიის დროს (ძვ. წ. 400 წლიდან ახ. წ. მე-11 საუკუნემდე) პატრიციელი ქალების გავლენა და უფლებები ნელ-ნელა გაუმჯობესდა ქალაქ-სახელმწიფოთა მსოფლიო იმპერიებად გარდაქმნასთან და სენატორის კლასის გლეხი მებრძოლებისაგან არისტოკრატებად ქცევასთან ერთად. ახ. წ. აღ-ით მე-3 საუკუნეში რომის იმპერიის დაშლის შემდეგ ქალის სტატუსი დაკნინდა. თავის ადრეულ წიგნებში ელიასი აღწერს, მე-11 საუკუნის ევროპაში, სახელდობრ, საფრანგეთში, თანდათანობით როგორ მოხდა მოწესრიგებული/დისციპლინირებული, ორგანიზებული საზოგადოების ხელახლა დამკვიდრება და ბრძოლის შემცირებამ როგორ მისცა მაღალი წარმოშობის ქალებს სოციალური და ცივილიზებული როლის დამკვიდრების საშუალება. ევროპული ცივილიზაციის ისტორიაში ფრანგი დიდგვაროვნები და სამეფო კარი მნიშვნელოვან მოდელებად ითლებოდა. მათ შორი ქვეყნები და კლასებიც ბაძავდნენ. ფემინურობა-მასკულინურობის განზომილებაზე ერთის მხრივ საფრანგეთის, ესპანეთისა და პორტუგალიის, მეორეს მხრივ კი ბრიტანეთის, გერმანიის და იტალიის მდებარეობა ამ პროცესის სხვადასხვა შედეგებად განიხილება.

ანთროპოლოგმა მარგარეტ მიდმა დაადგინა, რომ ახალ ზელანდიაში ახლომდებარე ტომებს შორის გენდერული როლების განაწილება ძალიან გასხვავებული იყო. მან აღწერა, ისტორიამ და ტრადიციამ როგორ განაპირობა გენდერული როლების საკმაო მრავალფეროვნების შენარჩუნება. ისეთ გარე ფაქტორებთან მაღალი კორელაცია, რომელიც ახსნიდა, რატომ არის ზოგ კულტურაში მასკულინობა და ზოგში – ფემინურობა დომინანტური, ვერ მოვნახეთ. ფემინური კულტურები უფრო ხშირად გვხვდება ცივი კლიმატის მქონე ქვეყნებში. შესაძლოა, ქალისა და კაცის თანასწორი პარტნიორობის შემთხვევაში, მოსახლეობის ზრდის შანსები უკეთესიც იყოს.

ჩრდილო-დასავლეთ ევროპაში (დანია, ფინეთი, ნიდერლანდები, ნორვეგია, შვედეთი) ფემინური კულტურების კონცენტრაცია საერთო ისტორიულ ფაქტორებზე მიუთითებს. ამ ქვეყნების ელიტაში უმრავლესობას ვაჭრები და მეზღვაურები შეადგენდნენ. ვაჭრობასა და მეზღვაურობაში კარგი პირადი ურთიერთობების შენარჩუნება და საქონლისა და ხომალდის მოვლა აუცილებელი თვისებებია. სკანდინავიური ქვეყნების ვიკინგურ პერიოდში (ახ. წ. 800-1000 წელი) ქალები სოფელს უვლიდნენ, სანამ კაცები ხანგრძლივ მოგზაურობაში იმყოფებოდნენ. მაგრამ ვიკინგები ნიდერლანდებში დიდი ხნით არ გაჩერებულან. ჰანზას ლიგა (ახ. წ. 12000-1500) ჩრდილო-დასავლეთი ევროპის ყველა ქვეყანას, მათ შორის ახლანდელი ჩრდილოეთ გერმანიას – დამოუკიდებელ ქალაქებსა ჰამბურგს, ბრემენსა და ლიუბეკსა და ბალტიისპირეთის სახელმწიფოებს მოიცავდა. ჰანზა მოვაჭრე ქალაქების თავისუფალი ასოციაცია იყო. მასში ქალები მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ:

მიუხედავად იმისა, რომ ცოლი ქმრის ლეგალურ სტატუსს არ იზიარებდა, ისინი, როგორც წესი, ბიზნესპარტნიორები იყვნენ. ვაჭრების წრეშიც კი, ოჯახი იყო საზოგადოების მცირე ფუნქციური უჯრედი, სადაც ქალებსაც და ბავშვებსაც

კი ჰქონდათ როლი. ეს ნიშნავს, რომ ქალს ემანსიპაციის რაღაც დონე ჰქონდა და მისი დამოუკიდებლობა და საქმიანი უნარ-ჩვევები იზრდებოდა. ზოგიერთ ქალს კი „შარვლის ჩაცმისათვის ომის“ მოგება ცოცხალი ქმრის პირობებშიც კი შეეძლო.[79]

1524 წელს ერაზმუს როტერდამელმა ნაშრომში *კოლოქვია,* პირად გამოცდილებაზე დაყრდნობით ფრანგული და გერმანული სასტუმრო შეადარა ერთმანეთს. მან სასტუმროს ფრანგი პატრონების ცოლებისა და ქალიშვილების შარმი, საჭმლის დონე და ფრანგული *savoir vivre* ახსნა. ამას გერმანული სიმკაცრე, მოუქნელობა და მანერების ნაკლებობა დაუპირისპირა. მან გერმანული სტილის ფრანგული სტილისაგან განსასხვავებლად გამოიყენა კიდეც სიტყვა *მასკულინური*. ამავე დროს, აღნიშნა, რომ გერმანელები კლიენტებს უფრო თანასწორად ექცეოდნენ.[80]

ბრიტანეთისა და ნიდერლანდების შედარებისას, ინგლისელმა სახელმწიფო მოღვაწემ სერ ფრენსის უოლსინგჰემი 1585 წელს პოლიტიკურ პამფლეტში წერდა, რომ ინგლისი და ჰოლანდია "ჩვეულებრივი ენით რომ ვთქვათ, ცოლსა და ქმარს წააგვანან". ნახევარი საუკუნის შემდეგ, სხვა ინგლისელმა აღნიშნა, რომ ჰოლანდიელების კომერციული წარმატების მიზეზი შემდგომია: "ისინი *ორივე სქესის* შვილებს ისე ზრდიან, რომ ინგლისელებზე მეტად ასწავლიან გეომეტრიასა და ციფრებს". სხვაგანაც ეწერა, რომ ჰოლანდიელი ვაჭრები და *მათი ცოლებიც* ინგლისელებზე უკეთ იყვნენ ვაჭრობაში გაწაფულნი.[81] მიუხედავად იმისა, რომ მე-17 საუკუნის ნიდერლანდებში ქალებს საჯარო თანამდებობის დაკავება არ შეეძლოთ, „ამ საზღვრებში ისინი, როგორც კოლექტიურად, ისე ინდივიდუალურად, საჯარო ცხოვრებაში საკუთარი თავის დამკვიდრებას ცდილობდნენ". ამ პერიოდის სურათებშიც „შიგადაშიგ ნაჩვენებია, როგორ უვლიან მამები პატარა შვილებს". ასევე, „მილიტარული დიდება...ნიდერლანდებში ენთუზიაზმით არ აღიქმებოდა... მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიონალი ჯარისკაცები [ჰოლანდიური] რესპუბლიკის დაცვაში მთავარ როლს ასრულებდნენ. მე-17 საუკუნეში იმ დროის პატრიოტულ კულტურაში, ისინი უცნაურად იყვნენ პატივს მოკლებული.[82] მილიტარული გმირები ისეთ მასკულინურ კულტურას ეკუთვნიან, როგორიცაა ბრიტანეთი და აშშ.

ჩრდილოეთი ქვეყნების მე-19 და მე-20 საუკუნეების სიმბოლური რეპრეზენტაცია მათი კულტურების მასკულინობა-ფემინურობის მიხედვით გენდერულად საინტერესოდ იყო დაყოფილი: ჯონ ბული ბრიტანეთში და ბიძია სემი აშშ-ში, ხოლო, მარიანა[83] საფრანგეთში და ჰოლანდიელი ქალიშვილი ფრაუ ანტე-ნიდერლანდებში.

ფემინურობა-მასკულინურობის სკალაზე ლათინური ამერიკის ქვეყნები მნიშვნელოვნად ვარირებენ. ცენტრალური ამერიკის პატარა ქვეყნები – პერუ და ჩილე – ფემინურ მხარეს აღმოჩდნენ; მექსიკა, ვენესუელა, კოლუმბია და ეკვატორი ძალზე მასკულინური ქვეყნები გამოდგნენ. ამის ერთ-ერთი ახსნა აგებულია იმ დაშვებაზე, რომ ეს განსხვავებები ესპანელთა მიერ დაპყრობამდე გავრცელებული ინდიელთა სხვადასხვა ცივილიზაციის მემკვიდრეობის შედეგია. მექსიკის კულტურული მემკვიდრეობა ძლიერი აცტეკური კულტურიდან მომდინარეობდა, ხოლო სამხრეთ მექსიკის იუკატანის ნახევარკუნძული და მისი მეზობელი ცენტრალური ამერიკის ქვეყნები ნაკლებად მილიტარული მაიას კულტურის შთამომავლები იყვნენ. პერუ და ჩილე, მაიას მსგავსი ინკების კულტურის შთამომავლე-

ბია.

ყველა ეს ისტორიული მაგალითი იმაზე მიუთითებს, რომ ფემინურობა-მასკულინობის განზომილების მიხედვით ქვეყნებს შორის განსხვავება საუკუნეების წინაც შეიმჩნეოდა და აღწერილიც იყო. ქვეყანაში გავრცელებულ დამოკიდებულებას გენდერული როლების მიმართ ღრმა ფესვები აქვს.

ფემინურობა–მასკულინურობის მომავალი განსხვავებები

MAS-ს, სიმდიდრესა და მოსახლეობის ზრდას შორის ძალიან საინტერესო კავშირია. MAS და ოჯახში ბავშვთა რაოდენობა (რაც ხელს უწყობს სიღარიბეს) მდიდარი ქვეყნებისათვის ნეგატიურ, ხოლო ღარიბი ქვეყნებისათვის პოზიტიურ კორელაციაში იყო. სხვა სიტყვებით – ღარიბ ფემინურ ქვეყნებში პატარა, ხოლო მდიდარ ფემინურ ქვეყნებში უფრო დიდი ოჯახებია.[84] ამ კულტურებში ქალები ბავშვების გაჩენის გადაწყვეტილებას თავად იღებენ: ისინი არსებულ რესურსებს მოერგნენ. მასკულინურ კულტურებში ოჯახის სიდიდეს კაცის არჩევანი განაპირობებს. ამერიკელმა ანთროპოლოგმა დანიელ ლევინსონმა ტრადიციული კულტურების ანთროპოლოგიური კვლევების მიმოხილვა გააკეთა. მან დაასკვნა, რომ მოსახლეობა იმ საზოგადოებაში იზრდება, რომელშიც ქალები მამაკაცს ექვემდებარებიან.[85] ოჯახის დამგეგმავი პროგრამები კაცების დამოკიდებულებას აწყდებიან. UNICEF-ის თანამშრომლებმა გამოთვალეს, ქალებს საკუთარი ოჯახის სიდიდის ყველა ქვეყანაში არჩევა რომ შეეძლოს, საშუალოდ 1.41-ით ნაკლები ბავშვი დაიბადებოდა, რაც 35 წელიწადში მსოფლიოში 1.3 მილიარდით ნაკლებ ადამიანს შეადგენდა.[86] ამგვარად, მსოფლიოს ღარიბ ნაწილში მასკულინური კულტურა უფრო სწრაფად იზრდება, ხოლო მდიდარ ნაწილში ფემინური კულტურა უფრო სწრაფად იზრდება.

10 მდიდარი ევროპული ქვეყნის წარმომადგენლობით შერჩევაზე დაყრდნობით, 1980, 1990 და 2000 წელს ჩატარებული ღირებულებათა ევროპული და მსოფლიო კითხვარის ანალიზი გავაკეთეთ. დავაკვირდით, როგორ იცვლებოდა საჯარო აზრი იმის შესახებ, "რა ღირებულებები უნდა ისწავლოს ბავშვმა სახლში". 2002 წლის MAS – ის ქულები ბავშვების მიერ რელიგიის სწავლასთან პოზიტიურად, ხოლო ტოლერანტობასა და პატივისცემასთან ნეგატიურად კორელირებდა. 1980 წლიდან 1990 წლამდე და 2000 წლამდე რელიგიის სწავლის მნიშვნელობა შემცირდა და ტოლერანტობისა და პატივისცემის სწავლის მნიშვნელობა გაიზარდა. ეს ამ მდიდარ ქვეყნებში ზოგადი მასკულინურობის შემცირებას ამტკიცებს.[87]

მდიდარ კულტურებში ფემინურობისაკენ გადახრა მოსახლეობის ასაკის მატებითაც აიხსნება. 3.4 სქემაში ნაჩვენებია, როგორ იკლებს მასკულინობა ასაკთან ერთად. მდიდარი ქვეყნების დემოგრაფიული განვითარება შობადობის შემცირების მიმართულებით მიდის, მაშასადამე, ამ ქვეყნებში ნაკლები ახალგაზრდა ადამიანია.[88] უფრო ასაკოვანი მოსახლეობა ფემინური ღირებულებების მომხრეა. როდესაც შობადობა დაბალია, იგულისხმება, რომ მეტ ქალს შეეძლება მუშაობა და ისინი სამსახურში დასჭირდებათ (რადგან ახალგაზრდა კაცების რიცხვი შემცირდება). ეს გავლენა მდიდარ საზოგადოებებში კვლავ ფემინურობის ზრდაზე მიუთითებს.

ტექნოლოგია ცვლის ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მდიდარ ქვეყნებში ინფორმაციული რევოლუცია ბობოქრობს. ძველი სამუშაოები ნადგურდება

და ახალი იქმნება. სტრუქტურირებული სამუშაო უფრო და უფრო ავტომატური ხდება. თუმცა ისეთი აქტივობებიც რჩება, რომლებიც თავიანთი ბუნებით ავტომატური ვერ იქნება. პირველ რიგში, ეს ისეთი საქმეა, რომელიც ადამიანური და სოციალური მიზნების დამყარებასა და ინდივიდისა და საზოგადოების სიცოცხლის მიზანს შეეხება. ეს პოლიტიკურ და ორგანიზაციულ უმაღლესი ლიდერობის ყველა ფუნქციას მოიცავს. მეორე რიგში, ეს ის კრეატიული სამუშაოებია, რომლებსაც ახალი რაღაცეების გამოგონება და მათი გამოყენების, სილამაზისა და ეთიკურობის კრიტერიუმებით გამოცდა ევალება. და ბოლოს, უამრავი სამუშაოს მთავარი შემადგენელი ადამიანური კონტაქტია. ასეთია სუპერვიზია, გართობა, ადამიანებთან ერთად ყოფნა, მათი მოსმენა, მატერიალური და სულიერი მხარდაჭერა და სწავლაში მოტივაცია. ასეთ საქმეებში კომპიუტერი რესურსების როლს იკისრებს, მაგრამ ისინი თავად საქმის გაკეთებას ვერასოდეს შეძლებენ. არაავტომატური სამუშაოსათვის აუცილებელია როგორც მასკულინური, ისე ფემინური ღირებულებანი, იმის მიუხედავად, მომუშავე კაცია თუ ქალი. სამუშაოთა იმ კატეგორიათაგან, რომელთა მთავარი შემადგენელი ადამიანური კონტაქტია, ფემინური ღირებულებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. წარმატებასთან დაკავშირებული დავალებების ავტომატიზაცია უფრო ადვილია, ვიდრე აღზრდასთან დაკავშირებული დავალებებისა.

ღარიბი საზოგადოებისათვის, ფემინური ღირებულებებზე გადასვლა მოსალოდნელი არ არის. ფემინურობა-მასკულინობას შორის განსხვავებები დიდი როლს ასრულებს აზიაში მწვავე პრობლემაში: გოგონების დაბადების პრევენციაში. 2000 წელს აზიაში 100 მილიონით ნაკლები ქალი დაიბადა, ვიდრე ნორმალური შობადობის პირობებში დაიბადებოდა. მიზეზი ის გახლავთ, რომ მშობლებს ბიჭი ურჩევნიათ, ექოსკოპიის მეშვეობით ბავშვის სქესის დადგენა შესაძლებელი გახდა დაბადებამდე და ახალდაბადებული გოგოების მოკვლის ძველი პრაქტიკა აბორტით შეიცვალა. ფემინურ კულტურაში, როგორიცაა ტაილანდი და ინდონეზია, ქალი/კაცის შეფარდება უფრო მაღალია, ვიდრე მასკულინურ კულტურაში, როგორიცაა ინდოეთი და ჩინეთი. ქალებთან შედარებით კაცების მატებამ შესაძლებელია განხილული საზოგადოების უფრო მეტად მასკულინურიზაცია გამოიწვიოს.

გლობალური გარემოს დაცვა მსოფლიო მასშტაბით აღმზრდელობით მენტალიტეტს მოითხოვს. დახშული წრე სიღარიბიდან მასკულინურობისაკენ და ისევ სიღარიბისაკენ, გლობალური გადარჩენისათვის მომაკვდინებელია. ეს მსოფლიოს მოსახლეობაში რესურსების თანაბარი გადანაწილების ბრძოლისათვის კიდევ ერთი კარგი მიზეზია.

თავი 5

განსხვავებული საშიშია

1960 წელს არნდტ სორჟი დასავლეთ გერმანიის არმიაში მსახურობდა. თავისუფალ დღეებს მშობლიურ ქალაქში ატარებდა. მასთან ახლოს ბრიტანული "რეინის არმიის" ბარაკები იყო. სორჟს ბრიტანული ფილმების ორიგინალურ ენაზე ნახვა მოუნდა და ბრიტანელ ასისთავს ჰკითხა, შესაძლებელია თუ არა, რომ ის, გერმანელი ჯარისკაცი, ფილმის ჩვენებას დაესწროს. ასისთავმა სორჟი სერჟანტთან მიიყვანა. სერჟანტმა ტელეფონით იერარქიით მეორე მეთაურს დაურეკა, რვეულიდან ფურცელი ამოხია და დააწერა: "მისტერ არნდტ სორჟს აქვს უფლება ფილმების ჩვენებას დაესწროს", ხელი მოაწერა და მიუთითა, რომ ეს უფლება იერარქიით მეორე მეთაურმა გასცა.

სორჟმა ეს პრივილეგია მხოლოდ იმ დროს კი არა, სხვა შემთხვევებშიც გამოიყენა. რვეულიდან ამოხეული ფურცელი (და გერმანიის ჯარის მოწმობა) კარის გასაღებად კმაროდა. დემობილიზაციის შემდეგ სორჟმა ბრიტანელ ასისთავს ჰკითხა, ახლა თუ შეეძლო ფილმების ნახვის გაგრძელება, რაზეც კვლავ დადებითი პასუხი მიიღო.

არნდტ სორჟი ორგანიზაციული ფსიქოლოგი გახდა. მას კარგად ახსოვდა, გერმანელებისაგან განსხვავებით, შედარებით როგორ მარტივად გადაჭრეს ბრიტანელებმა ეს უცნაური თხოვნა. გერმანელები თხოვნის განხილვას მეტ დროს მოანდომებდნენ და მეტი უფროსის დასტური დასჭირდებოდათ. ასევე, აპლიკანტისაგან მეტ ინფორმაციას მოსთხოვდნენ და უფრო ფორმალურ დოკუმენტს გასცემდნენ. საბოლოოდ, მას შეიარაღებული ძალების წევრის დოკუმენტს მისცემდნენ და დემობილიზაციის შემდეგ ამ საბუთის გამოყენების საკითხიც კი არ დადგებოდა.[1]

გაურკვევლობის თავიდან არიდება

გერმანიასა და ბრიტანეთს ბევრი რამ აქვს საერთო. ორივე ქვეყანა ჩრდილოეთ ევროპაში მდებარეობს, ორივეს ენა გერმანული ფუძის მქონეა, მოსახლეობა დაახლოებით თანაბარი რაოდენობისაა და ბრიტანეთის სამეფო ოჯახი გერმანული წარმომავლობისა გახლავთ. მიუხედავად ამისა, გამოუცდელი მოგზაურიც კი შენიშნავს ამ ორ ქვეყანას შორის არსებულ განსხვავებებს.

პიტერ ლოურენსი ბრიტანელი სოციოლოგია, რომელმაც გერმანია ასე აღწერა:

გერმანიაში მოგზაურობისას თვალშისაცემია პუნქტუალურობის დიდი მნიშვნელობა, მიუხედავად იმისა, სრულდება ეს სტანდარტი, თუ არა. მატარებლის კუპეში უცნობი მგზავრების მთავარი გასარჩევი თემა ამინდი კი არა, პუნქტუალურობაა. დიდ მანძილზე მოსიარულე მატარებლების ყოველ კუპეში ბროშურა დევს. მას Zugbegleiter *(პირდაპირი თარგმანით: მატარებლის მეგზური) ეწოდება. ბროშურაში ჩამოთვლილია გზად არსებული ყველა გაჩერება, გასვლა და შესაძლო გადაჯდომები. გაჩერებისთანავე ძუგბეგლეიტერ-საკენ ხელის წაღება და მატარებლის გადაადგილების ციფრულ საათთან შედარება გერმანიაში ლამის ეროვნული სპორტია. როდესაც მატარებელი იგვიანებს და ხანდახან ასეც ხდება, სადგურის მოხელე ამ ფაქტს სტოიკური და ტრაგიკული ინტონაციების ნარევი*

ხმით აცხადებს. გამოცხადებულ დაგვიანებებში ყველაზე უარესი კატეგორია – unbestimmte Verspätung (გაურკვეველი დაგვიანება: არ ვიცით, რამდენი დააგვიანდება!) ადამიანის გარდაცვალების შესახებ შეტყობინებასავით ცხადდება.[2]

სორჯს ბრიტანელი ასისთავის აუღელვებელი მიდგომა და ლოურენსს გერმანელი მგზავრების პუნქტუალურობა გაუკვირდა, ეს კი იმაზე მეტყველებს, რომ ეს ორი ქვეყანა გაურკვეველსა და გაუთვალისწინებელს განსხვავებულად უდგება. IBM კვლევის შედეგებში, ბრიტანეთსა და გერმანიას ორ განზომილებაში ზუსტად ერთნაირი ქულები აქვს: ძალაუფლებრივ დისტანციაში – 35, ხოლო მასკულინობაში – 67. ინდივიდუალიზმის განზომილებაზე ბრიტანეთს გერმანიაზე მნიშვნელოვნად მაღალი ქულა ჰქონდა (89 და 67). მიუხედავად ამისა, ყველაზე დიდი განსხვავება მეოთხე განზომილებაზე, *გაურკვევლობის თავიდან არიდებაზე* აღინიშნებოდა.

ცნება გაურკვევლობის თავიდან არიდება – ამერიკული ორგანიზაციული სოციოლოგის ჯეიმს მარჩის ნაშრომიდან ვისესხეთ.[3] მარჩმა და მისმა კოლეგებმა ის ამერიკულ ორგანიზაციებში აღმოაჩინეს, თუმცა, გაურკვევლობასთან გამკლავება ყველა ქვეყანაში, ყველა ინსტიტუტში ხდება. ნებისმიერმა ადამიანმა უნდა გაიაზროს, რომ არ იცის, რა მოხდება ხვალ: მომავალი გაურკვეველია და ამას უნდა შეეგუოთ.

უკიდურესი გაურკვევლობა აუტანელ შფოთვას იწვევს. ყოველმა საზოგადოებამ ამ შფოთვის შემცირების გარკვეული გზები მონახა. ეს ტექნოლოგიის, კანონმდებლობისა და რელიგიის მეშვეობით მოხდა. ყველაზე პრიმიტიული და ყველაზე წამყვანი ტექნოლოგია ბუნებით გამოწვეულ გაურკვევლობებთან გამკლავებაში გვეხმარება. კანონებისა და წესების მიზანი სწორედ სხვა ადამიანების გაუთვალისწინებელი ქცევის დაბრკოლებაა. რელიგია ადამიანის პირადი მომავლის მაკონტროლებლად მიჩნეულ ტრანსცენდენტურ ძალებთან დაკავშირების საშუალებაა. რელიგია გვეხმარება, შევეგუოთ ისეთ გაურკვევლობას, რომლისგანაც თავს ვერ დავიცავთ. ზოგიერთი რელიგია სიცოცხლის შემდეგ სიკვდილის ან მოწინააღმდეგის დამარცხების საბოლოო გარკვეულობას გვთავაზობს.

ტრადიციული საზოგადოების შემსწავლელი ანთროპოლოგები ტექნოლოგიას, კანონმდებლობასა და რელიგიას დიდ ყურადღებას აქცევენ. მათ ადამიანთა საზოგადოების გაურკვევლობასთან გამკლავების მრავალი გზა აღწერეს. ამ თვალსაზრისით, თანამედროვე საზოგადოებები ტრადიციული საზოგადოებებისაგან დიდად არ განსხვავდება. დედამიწის თითქმის ყოველ კუთხეში ერთნაირი ინფორმაციის მიწოდების მიუხედავად, ტექნოლოგიები, კანონები და რელიგია განსხვავდება, ამასთან, სპონტანური გაერთიანების ნიშნებიც არ გამოჩნდა.

გაურკვევლობის მთავარი მახასიათებელი ისაა, რომ გაურკვევლობა სუბიექტურ გამოცდილება, გრძნობაა. ლომების მომთვინიერებელი ლომების გარემოცვაში კარგად გრძნობს თავს, არადა ეს ისეთი სიტუაცია, რომელშიც უმეტეს ჩვენგანს შიშით გული გაუსკდებოდა. გადატვირთულ გზაზე საკმაოდ დაწყნარებულად ატარებთ მანქანას საათში 50 მილის სიჩქარით, რაც ლომების მომთვინიერებლის სიტუაციასთან შედარებით ალბათ სტატისტიკურად მსგავსი რისკისაა.

გაურკვევლობის გრძნობა მხოლოდ პერსონალური არ არის. შესაძლებელია, მას საზოგადოების წევრებიც იზიარებდნენ. წინა 3 თავში განხილული ღირებულებების მსგავსად, გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულებაც შეძენილი და დასწავ-

ლილია. ეს გრძნობა და მასთან გამკლავების გზები კულტურული მემკვიდრეობის ნაწილია. მათი გადაცემა და განმტკიცება ოჯახის, სკოლის, სახელმწიფოსა და სხვა მსგავსი ძირეული ინსტიტუტების მიერ ხდება. საზოგადოების წევრების კოლექტიური ღირებულებები მათ (ამ გრძნობებს) ასახავს. მათი ფესვები ირაციონალურია. ამის შედეგად, ერთ საზოგადოებაში ქცევის ისეთი პატერნები ვითარდება, რომელიც მეორე საზოგადოების წევრებისათვის გაუგებარი და მიუღებელია.

გაურკვევლობისადმი (არა)ტოლერანტობის გაზომვა საზოგადოებაში: გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსი

ძალაუფლებრივი დისტანციის, ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმისა და მასკულინობა-ფემინურობის შემდეგ გაურკვევლობის თავიდან არიდება (ძლიერიდან სუსტამდე) IBM პროექტში გამოკვლეული მეოთხე განზომილებაა. ყველა ქვეყანასა და რეგიონს გაურკვევლობის თავიდან არიდების ინდექსის ქულა მივანიჭეთ (UAI).

ქვეყნებს შორის, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მიხედვით არსებული განსხვავება, თავდაპირველად ძალაუფლებრივი დისტანციის კვლევისას გამოჩნდა, როგორც მისი გვერდითი პროდუქტი. ეს ყველაფერი დაიწყო სამსახურებრივი სტრესის შესახებ შეკითხვით: " რამდენად ხშირად ხართ დაძაბული ან განერვიულებული სამსახურში?" პასუხები განსხვავდებოდა 1-დან – თავს ყოველთვის ასე ვგრძნობ, 5-მდე – თავს ასე არასდროს ვგრძნობ. გირტმა შეამჩნია, რომ ქვეყნიდან ქვეყანაში ამ კითხვაზე პასუხის პეტერნი რეგულარულია. მაგალითად, ბრიტანელი დასაქმებულები, მიუხედავად იმისა, მენეჯერები იყვნენ, ინჟინრები, მდივნები თუ ქარხნის მუშები, გერმანელ დასაქმებულებთან შედარებით ყოველთვის ნერვიულობის ნაკლებ ქულას აგროვებდნენ. მაგრამ, IBM მონაცემთა ბაზის ქვეყნების განხილვისას სტრესში განსხვავება ძალაუფლებრივ დისტანციასთან დაკავშირებული არ აღმოჩნდა.

ქვეყნებს შორის სტაბილური განსხვავების გამომწვევი კითხვების ღრმა შესწავლის შემდეგ გაირკვა, რომ შემდეგი სამი დებულების საშუალო ქულები ყოველი ქვეყნისათვის ერთმანეთთან ძლიერად კორელირებს:

1. სამსახურებრივი სტრესი, როგორც ზემოთ აღწერილ მაგალითშია (საშუალო ქულა 1-5 სკალაზე)
2. შემდეგ დებულებაზე დათანხმება: „კომპანიის წესების დარღვევა არ შეიძლება – მაშინაც კი, როდესაც თანამშრომელს სჯერა, რომ ეს კომპანიის ინტერესებშია" (საშუალო ქულა 1-5 სკალაზე). ამ დებულებას *წესებზე ორიენტაცია* ვუწოდეთ.
3. დასაქმებულთა რამდენმა პროცენტმა გამოთქვა კომპანიაში დიდი ხნით დარჩენის სურვილი. კითხვა ასე ჟღერდა: „თქვენი აზრით, რამდენი ხანი გააგრძელებთ IBM-ში მუშაობას?" პასუხების ვარიანტებია: 1. ყველაზე მეტი – ორი წელი; 2. 2-5 წელი; 3. 5 წელიწადზე (მაგრამ, პენსიაზე გასვლამდე აქედან წავალ); 4. პენსიაზე გასვლამდე. მე-3 და მე-4 კითხვაზე დადებითად მოპასუხე ადამიანების პროცენტი 1-ლი და მე-2 დებულების საშუალო ქულებთან კორელირებდა.

თავიდან ამ სამი დებულების კომბინაცია უაზროდ მოგვეჩვენა. სტრესის ქვეშ მყოფ ადამიანს რატომ უნდა უნდოდეს წესების დაცვა და ხანგრძლივი კარიერა?

მაგრამ ეს არასწორი ინტერპრეტაცია იყო. მონაცემები იმაზე კი არ მიუთითებს, რომ „ვილაცას“ ეს სამი დამოკიდებულება ერთდროულად ახასიათებს. ცალკეულ ინდივიდთა მონაცემების განხილვისას ამ კითხვებზე პასუხები კორელაციაში არ იყო. განსხვავება *ქვეყნების პასუხების საშუალო მონაცემებში* აღმოჩნდა. ამგვარად, თუ მოცემულ ქვეყანაში ადამიანებს მიაჩნდათ, რომ სტრესის ქვეშ იმყოფებოდნენ, იმავე ქვეყნის მოქალაქეები წესების დაცვას ითხოვდნენ და მეტ პიროვნებას ჰქონდა გრძელვადიანი კარიერის სურვილი. მაგრამ აუცილებლად ერთი და იმავე ადამიანს არ ექნებოდა თითოეული ეს დამოკიდებულება.

ქვეყნის ან ადამიანთა სხვა კატეგორიის კულტურა არაა „ტიპური მოქალაქის“ ან „პიროვნების მოდელის“ მახასიათებლების კომბინაცია. ის, სხვა თვისებებთან ერთად, ერთნაირი მენტალური დაპროგრამების მქონე მოქალაქეთა მოსალოდნელი რეაქციების ერთობლიობაა. ერთ ადამიანს შეუძლია ერთი რეაქცია ჰქონდეს (მაგალითად, უფრო ნერვიულად იგრძნოს თავი), მეორეს კი – მეორე (მაგალითად, წესების დაცვა მოითხოვოს). მსგავსი რეაქციები ერთსა და იმავე *ინდივიდებს* კი არ უნდა ჰქონდეს, არამედ ერთსა და იმავე *საზოგადოებაში* სტატისტიკურად ხშირად უნდა აღინიშნებოდეს.

საზოგადოების დონეზე 1-3 კითხვების კავშირის ინტერპრეტაცია მართებულია. დავასკვნით, რომ ეს სამივე დებულება ამ კონკრეტულ საზოგადოებაში გაურკვეველი მომავლის გამო შფოთვის დონეს გამოხატავს. შფოთვის დონე მოცემული საზოგადოების, ოჯახის, სკოლისა და ზრდასრული ცხოვრების საერთო, მენტალური პროგრამის ნაწილია. შფოთვის დონის გამო, ინდივიდთა შედარებით დიდი ნაწილი სამსახურში ინერვიულებს ან დაძაბულად იგრძნობს თავს (კითხვა 1). ნებისმიერი მიზეზით კომპანიის წესის დარღვევა (კითხვა 2) ადამიანთა უმეტესობისთვის იმიტომ არის მიუღებელი, რომ ეს იწვევს გაურკვევლობას: რა მოხდება, თუ ყველამ იმის კეთება დაიწყო, რაც უნდა? და ბოლოს, დამსაქმებლების გამოცვლა ასეთ ქვეყანაში პოპულარული არ არის (კითხვა 3), რადგან ეს ავანტიურას, უცნობ წამოწყებას ნიშნავს.

ამგვარად, გაურკვევლობის თავიდან არიდება შეიძლება განვმარტოთ, როგორც ის, რამდენად გრძნობენ საფრთხეს უცნობი ან გაურკვეველი სიტუაციების მხრიდან ამა თუ იმ კულტურის წევრები. ეს გრძნობა ნერვული სტრესითა და წინასწარმეტყველების საჭიროებითაც გამოიხატება ანუ დაწერილი და დაუწერელი კანონების საჭიროებაა.

74 ქვეყნისა და რეგიონის UAI ქულები 5.1 ცხრილში არის მოცემული. მისი გამოთვლა ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსის გამოთვლის მსგავსია (თავი 2). ყოველი ქვეყნის ინდექსის მონაცემის გამოსათვლელად 1-ლი და მე-2 კითხვის საშუალო და მე-3 კითხვის პროცენტული ქულები დაგვჭირდა. ამისათვის იოლი მათემატიკური ფორმულა გამოვიყენეთ – ერთმანეთს ვუმატებთ ან ვაკლებთ სამ ქულას მას შემდეგ, რაც ყოველ მათგანს გავამრავლებთ ფიქსირებულ რიცხვზე. ბოლოს ვუმატებთ სხვა ფიქსირებულ რიცხვს. ფორმულის მიზანი იყო: 1. საბოლოო ინდექსში ყოველ კითხვას ერთნაირი წილი უნდა ჰქონოდა; 2. ინდექსის მნიშვნელობები უნდა იცვლებოდეს 0-დან (გაურკვევლობის თავიდან აცილების პატარა მაჩვენებელი) 100-მდე (გაურკვევლობის თავიდან აცილების მაღალი მაჩვენებელი). მეორე ამოცანა სრულად ვერ დავაკმაყოფილეთ, რადგან მოგვიანებით კვლევაში კიდევ ორი ქვეყანა ჩაერთო, მათ 100 ქულაზე მეტი აღმოაჩნდათ.

ცხრილი 5.1 გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსის (UAI) მნიშვნელობები 74 ქვეყნისა და რეგიონისათვის

ქვეყანა/ რეგიონი	ქულა	რიგი	ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი
საბერძნეთი	**112**	**1**	**შვეიცარია (ფრანგული)**	**70**	**35 - 38**
პორტუგალია	**104**	**2**	**ტაივანი**	**69**	**39**
გვატემალა	**101**	**3**	**არაბული ქვეყნები**	**68**	**40 - 41**
ურუგვაი	**100**	**4**	მაროკო	68	40 - 41
ბელგია (ფლამანდიური)	**97**	**5**	**ეკვატორი**	**67**	**42**
მალტა	96	6	**გერმანია**	**65**	**43**
რუსეთი	95	7	**ტაილანდი**	**64**	**44**
ელ სალვადორი	**94**	**8**	ბანგლადეში	60	45 - 47
ბელგია (ვალონი)	**93**	**9 - 10**	კანადა (კვებეკი)	60	45 - 47
პოლონეთი	93	9 - 10	ესტონეთი	60	45 - 47
იაპონია	**92**	**11 - 13**	**ფინეთი**	**59**	**48 - 49**
სერბეთი	**92**	**11 - 13**	**ირანი**	**59**	**48 - 49**
სურინამი	92	11 - 13	**შვეიცარია (გერმანული)**	**56**	**50**
რუმინეთი	90	14	ტრინიდადი და ტობაგო	55	51
სლოვენია	**88**	**15**	**დასავლეთი აფრიკა**	**54**	**52**
პერუ	**87**	**16**	**ნიდერლანდები**	**53**	**53**
არგენტინა	**86**	**17 - 22**	**აღმოსავლეთი აფრიკა**	**52**	**54**
ჩილე	**86**	**17 - 22**	**ავსტრალია**	**51**	**55 - 56**
კოსტა-რიკა	**86**	**17 - 22**	სლოვაკეთი	51	55 - 56
საფრანგეთი	**86**	**17 - 22**	**ნორვეგია**	**50**	**57**
პანამა	**86**	**17 - 22**	**ახალი ზელანდია**	**49**	**58 - 59**
ესპანეთი	**86**	**17 - 22**	**სამხრეთი აფრიკა***	**49**	**58 - 59**
ბულგარეთი	85	23 - 25	**კანადა (მთლიანი)**	**48**	**60 - 61**
კორეა (სამხრეთი)	**85**	**23 - 25**	**ინდონეზია**	**48**	**60 - 61**
თურქეთი	**85**	**23 - 25**	**აშშ**	**46**	**62**
უნგრეთი	82	26 - 27	**ფილიპინები**	**44**	**63**

მექსიკა	**82**	**26 - 27**	**ინდოეთი**	**40**	**64**
ისრაელი	**81**	**28**	**მალაიზია**	**36**	**65**
კოლუმბია	**80**	**29 - 30**	**დიდი ბრიტანეთი**	**35**	**66 - 67**
ხორვატია	**80**	**29 - 30**	**ირლანდია**	**35**	**66 - 67**
ბრაზილია	**76**	**31 - 32**	ჩინეთი	30	68 - 69
ვენესუელა	76	31 - 32	ვიეტნამი	30	68 - 69
იტალია	75	33	**ჰონგ-კონგი**	**29**	**70 - 71**
ჩეხეთის რესპუბლიკა	74	34	**შვედეთი**	**29**	**70 - 71**
ავსტრია	70	35 - 38	**დანია**	**23**	**72**
ლუქსემბურგი	70	35 - 38	იამაიკა	13	73
პაკისტანი	70	35 - 38	**სინგაპური**	**8**	**74**

მუქი შრიფტით დაბეჭდილი ქვეყნებისა და რეგიონების ქულები IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან დაითვალა. სხვა ქვეყნების ქულები განმეორებითი კვლევებით ან ცნობილი შეფასებებით არის გამოთვლილი.

* მონაცემები მხოლოდ თეთრკანიანი რესპონდენტებისგანაა აღებული.

5.1 ცხრილში ქვეყნების ახალი დაჯგუფებებია ნაჩვენები. ეს წინა 3 განზომილებაზე არსებული დაჯგუფებებისაგან განსხვავდება. ლათინურ ქვეყნებს, ლათინურ ევროპასა და ხმელთაშუა ზღვის რეგიონის ქვეყნებს მაღალი ქულები აქვთ საბერძნეთიდან (112), ეკვატორამდე (67). ასევე, მაღალი ქულები ჰქონდათ იაპონიასა და სამხრეთ კორეას (92 და 85). საშუალოდ მაღალი ქულები ჰქონდა ავსტრიას, გერმანიასა და შვეიცარიას (70, 65 და 56). იაპონიისა და კორეას გარდა, სხვა აზიურ ქვეყნებს საშუალო და დაბალი ქულები დაუფიქსირდათ (ტაილანდიდან-69, სინგაპურამდე-8). ასევეა აფრიკულ ქვეყნებში და ანგლო და ჩრდილოევროპული ქვეყნებისა და ჰოლანდიისათვის ფინეთიდან (59) დანიამდე (23). როგორც აღვნიშნეთ, გერმანიას 65 ქულა ჰქონდა (43-ე ადგილი), ხოლო დიდ ბრიტანეთს – 35 (66-67-ე ადგილი). ეს სხვაგვარად მსგავს ქვეყნებს შორის გაურკვევლობის საკითხში კულტურულ ნაპრალზე მიუთითებს, რაც ამ თავის დასაწყისში მოყვანილი ამბიდანაც ჩანს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება და შფოთვა

შფოთვა ფსიქოლოგიისა და ფსიქიატრიის ტერმინია და დიფუზური მდგომარეობაა, როდესაც „ადამიანი დაწყნარებული არ არის და იმაზე ღელავს, რაც შეიძლება მოხდეს“.[4] *შფოთვა* შიში არ არის, რადგან შიშს ობიექტი აქვს. რაღაცის გვეშინია, შფოთვას კი ობიექტი არა აქვს. მოსაზრება, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში შფოთვის დონე განსხვავებულია, ჯერ კიდევ 1897 წელს ფრანგმა ემილ დურკემმა (1858-1917) გამოთქვა, თვითმკვლელობის მოვლენაზე გამოცემულ წიგნში. მან აღნიშნა, რომ სხვადასხვა ქვეყანასა და რეგიონში თვითმკვლელობის მაჩვენებლები წლიდან წლამდე განსაცვიფრებლად სტაბილურია. ეს მონაცემები მან იმის მტკი-

ცებულებად გამოიყენა, რომ სოციალური ძალები ისეთ ინდივიდუალურ აქტზეც კი ზემოქმედებს, როგორიცაა თვითმკვლელობა. სხვადასხვა ქვეყანაში ეს სოციალური ძალები განსხვავდება, დროში კი თითქმის არ იცვლება.

თვითმკვლელობის მაღალი მაჩვენებელი საზოგადოების შფოთვის შესაძლო შედეგთაგან მხოლოდ ერთ-ერთია. 1970 წელს ირლანდიელმა ფსიქოლოგმა რიჩარდ ლინმა 18 განვითარებულ ქვეყანაში ჩატარებული შფოთვასთან დაკავშირებული მოვლენების დიდი კვლევის შედეგები გამოაქვეყნა. ლინმა ჯანდაცვის ოფიციალური ინფორმაცია და მასთან დაკავშირებული სტატისტიკა გამოიყენა და გამოავლინა ქვეყნებს შორის კორელირებული ინდიკატორები: თვითმკვლელობის მაჩვენებელი, ალკოჰოლიზმი (ღვიძლის ციროზით გამოწვეულ სიკვდილზე დაყრდნობით), შემთხვევითი სიკვდილის მაჩვენებლები და 10 000 მოსახლეზე პატიმრების რაოდენობა. ეს მონაცემები ერთად იმ ფაქტორს შეადგენდნენ, რომელსაც ლინმა *შფოთვა ან ნეიროტიზმი* უწოდა. ზოგიერთი მაჩვენებელი ნეიროტიზმთან ნეგატიურად კორელირებდა. ესენია: კოფეინის მიღება (ყავა და ჩაი), კალორიების მიღების დღიური დოზა, გულ-სისხლძარღვთა დაავადებით გამოწვეული სიკვდილი და ქრონიკული ფსიქოზის შემთხვევები (1000 მოსახლეზე პაციენტთა რაოდენობა). 1960 წლიდან დაწყებული, შფოთვის ფაქტორის სიძლიერის ქულები ლინმა ყველა ქვეყნისათვის დაითვალა. მან აღმოაჩინა, რომ ავსტრიას, იაპონიასა და საფრანგეთს უმაღლესი, ხოლო ახალ ზელანდიას, დიდ ბრიტანეთსა და ირლანდიის რესპუბლიკას ყველაზე დაბალი ქულები აქვს. ლინისეულ კვლევის ქვეყნის შფოთვის ქულებსა და IBM კვლევის UAI ქულებს შორის ძლიერი კორელაციაა (5.1 ცხრილი) .[5] რადგან ეს ორი კვლევა მონაცემების სრულიად განსხვავებულ წყაროს ეყრდნობა, მსგავსი შედეგები მათში გამოვლენილ შემდეგ დასკვნას ადასტურებს: შფოთვის დონე სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია – ზოგიერთ კულტურაში მეტი შფოთვა აღინიშნება, ვიდრე სხვაში.

შფოთვის მაღალი დონით გამორჩეული კულტურები, ამავე დროს ექსპრესიული კულტურებიცაა. ეს ის ადგილებია, სადაც ადამიანები ლაპარაკისას ხელებს იქნევენ, სოციალურად მისაღებია ხმის აწევა, ემოციების გამოხატვა, მაგიდაზე მუშტის დარტყმა. ერთადერთი გამონაკლისი იაპონიაა. სხვა აზიელების მსგავსად, დასავლელი დამკვირვებლისათვის იაპონელები უემოციოდ იქცევიან, მაგრამ იაპონიაში და, რაღაც დონით კორეასა და ტაივანშიც, მიღებულია თანამშრომლებთან ერთად დალევა სამუშაო საათების შემდეგ. ასეთი შეკრებების დროს კაცები დაგროვილი აგრესიისაგან თავისუფლდებიან. ეს აგრესია შეიძლება უფროსებისკენაც იყოს მიმართული. მიუხედავად ამისა, მეორე დღეს საქმიანობა ჩვეულებრივად გრძელდება. დალევის მსგავსი რაუნდები შფოთვის მოხსნის ერთ-ერთ ინსტიტუციურ ადგილი და დროა.

გაურკვევლობის არიდების კუთხით სუსტ ქვეყნებში შფოთვის დონე შედარებით დაბალია. ლინისეული კვლევის მიხედვით, ასეთ ქვეყნებში გულ-სისხლძარღვთა დაავადების შედეგად მეტი ადამიანი კვდება, რაც ამ კულტურაში არსებული დაბალი ექსპრესიულობით შეიძლება აიხსნას. აგრესიისა და ემოციების გამოხატვა არ შეიძლება: ხმაურიანად და ემოციურად მოქცევა სოციალურ გაკიცხვას იმსახურებს. ამგვარად, აქტივობაში სტრესის გამოთავისუფლება შეუძლებელია; ის უნდა გაშინაგნდეს. თუ ეს ხშირად მოხდა, შესაძლოა გულ-სისხლძარღვთა დაავადება განვითარდეს.

ლინი შფოთვის დაბალი დონის ქვეყნებში ქრონიკული ფსიქოზის მქონე პაცი-

ენტების დიდ რაოდენობას ამ საზოგადოებაში გონებრივი სტიმულის არარსებობით ხსნის. ეს საზოგადოება უფერული და ერთფეროვანია. ყავა და ჩაი მასტიმულირებელი ნივთიერებებია და საზოგადოებაში კოფეინის შემცველი მსგავსი პროდუქტებს ინტენსიურად მოიხმარენ. ალკოჰოლს საპირისპირო ეფექტი აქვს, ანუ ის სტრესს ხსნის. გაურკვევლობის აცილების კუთხით სუსტ საზოგადოებებში ალკოჰოლის მოხმარების საშუალო მაჩვენებელი დაბალია და ამ ქვეყნებში არსებული ღვიძლის სკლეროზით გამოწვეული სიკვდილი ნაკლებადაა. სკანდინავიაში ბევრ ადამიანს პერიოდულად ზედმეტი ალკოჰოლის მიღების განსაკუთრებული პატერნი ახასიათებს. ამ შემთხვევაში ალკოჰოლი სტიმულის როლს ასრულებს, მაგრამ მხოლოდ მცირე დროის განმავლობაში. ამას თავშეკავების გრძელი პერიოდები მოჰყვება. დანარჩენ ევროპასთან შედარებით სკანდინავიის ქვეყნებში ალკოჰოლის *საშუალო* მოხმარება დაბალია. 33 ქვეყნის UAI-ს და დიდი ხუთეულის პიროვნების ტესტის ეროვნული ნორმები ერთმანეთს შეადარეს. გაურკვევლობის თავიდან არიდების კულტურებში რესპონდენტებმა ნეიროტიზმის სკალაზე მაღალი ქულები, ხოლო შეთანხმებულობაზე დაბალი ქულები მიიღეს. ნეიროტიზმის ქულა უფრო მაღალი იყო ასევე მასკულინური ქვეყნებისათვის.[6] ნეიროტიზმი (ემოციური სტაბილურობის საწინააღმდეგო მდგომარეობა) აერთიანებს პიროვნების შემდეგ თვისებებს: შფოთვას, აგრესიულ მტრულობას, დეპრესიას, თვითცნობიერებას, იმპულსურობასა და მოწყვლადობას. გაურკვევლობის თავიდან არიდების ქვეყნები დათანხმებულობაზე დაბალ ქულებს იღებდნენ. ის ნდობას, პირდაპირობას, ალტრუიზმს, მორიდებულობასა და სინაზეს მოიცავს.

ეს კორელაციები იმის გაგებაში გვეხმარება, გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით ძლიერი კულტურის ხალხი დაკავებულ, მოუსვენარ, ემოციურ, აგრესიულ და საეჭვო პიროვნებებად რატომ გვეჩვენება და გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტი კულტურებისა კი უფერულ, ჩუმ, აუღელვებელ, კონტროლის მქონე და ზარმაც პიროვნებებად. ეს შთაბეჭდილებები მათი პატრონის თვალში არსებობს. ისინი მაყურებლის კულტურაში არსებული ემოციურობის დონის განსხვავებას ასახავენ.

გაურკვევლობისა და რისკის თავიდან აცილება ერთი და იგივე არ არის.

ისინი ერთმანეთში არ უნდა შეგვეშალოს. შიშიცა და რისკიც კონკრეტული რაღაცისკენაა მიმართული: შიშის შემთხვევაში ეს ობიექტია, რისკის შემთხვევაში კი – მოვლენა. რისკს ხშირად გამოხატავენ, როგორც გარკვეული მოვლენის ალბათობის პროცენტს. შფოთვაც და გაურკვევლობაც დიფუზური გრძნობებია. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შფოთვას ობიექტი არ გააჩნია, გაურკვევლობას – ალბათობა. ის ისეთი სიტუაციაა, როდესაც ნებისმიერი რამ შეიძლება მოხდეს და არ ვიცით, რა იქნება ეს. თუ გაურკვევლობა რისკის სახით გამოიხატება, ის შფოთვის მიზეზი აღარ არის. შესაძლოა, ის შიშის მიზეზი გახდეს, ამასთანავე რუტინადაც გადაიქცეს, როგორც სპორტული თამაშის ან მანქანის ტარების რისკისას ხდება.

რისკის შემცირების ნაცვლად გაურკვევლობის თავიდან აცილება *ბუნდოვანების* შემცირებას ახერხებს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების კულტურებში ბუნდოვანობას გაურბიან. ასეთ კულტურაში, ადამიანები ორგანიზაციებში, ინსტიტუტებსა და ურთიერთობებში სტრუქტურას ეძებენ. ამ შემთხვევაში მოვლენების ინტერპრეტირება და წინასწარ განჭვრეტა ადვილად ხდება. პარადოქსია, მაგრამ უზუსტობის შესამცირებლად ისინი ხშირად მიმართავენ სარისკო ქცევას. მაგალითად, ჩუმად დალოდების მაგივრად ოპონენტთან ჩხუბს ტეხენ.

IBM-ის მონაცემების ანალიზის შედეგები გაურკვევლობის თავიდან აცილების სიძლიერესა და ქვეყანაში მანქანის ტარების დაშვებულ მაქსიმალურ სიჩქარეს შორის კორელაციაზე მიუთითებს. ეს კორელაცია განვითარებულ ქვეყნებს ეხება. კავშირი პოზიტიურია: გაურკვევლობისაგან თავის ძლიერად არიდება სწრაფ ტარებასთან კორელირდება. სხვა ფაქტორების გაკონტროლების შემთხვევაში, სწრაფად ტარება მეტ სასიკვდილო ავტოკატასტროფას ნიშნავს ანუ მეტ რისკთან არის დაკავშირებული. მიუხედავად ამისა, ეს *ნაცნობი რისკია.* მასთან გასამკლავებლად გაურკვევლობის თავიდან აცილების კულტურები მზად არიან. თავიანთი ემოციურობის გამო მათ სტრესის ან გადაუდებლობის განცდა უჩნდებათ, რის გამოც უფრო სწრაფად ტარება უნდებათ. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ქვეყნებში სიჩქარის მაღალი ზღვარი იმაზე მიუთითებს, რომ პრიორიტეტული ადამიანის დაზოგვა კი არა, – დროის დაზოგვაა.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტ ქვეყნებში გადაუდებლობის განცდა ნაკლებია და ამიტომ სიჩქარის დაბალ ზღვარს მოსახლეობა უკეთ ეგუება. ამ ქვეყნებში არამხოლოდ ნაცნობი, უცნობი რისკებიც მისაღებია. ასეთი რისკია სამსახურის გამოცვლა ან ისეთ აქტივობებში ჩართვა, რომლებისთვისაც წესები არ არსებობს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილებას სამუშაო ადგილის, გენდერისა და ასაკის მიხედვით

მეტი და ნაკლები გაურკვევლობის თავიდან აცილების სამუშაო ადგილების წარმოდგენა ადვილია (მაგალითად, ბანკის კლერკი – ჟურნალისტი). მიუხედავად ამისა, IBM-ის მონაცემებით 38 სამუშაო ადგილის ანალიზმა თანამდებობების UAI-ის მიხედვით დახასიათების საშუალება არ მოგვცა. ამის მიზეზი კი ის გახლავთ, რომ ქვეყნებში ინდექსის გამოსათვლელი სამი კითხვა (სტრესი, წესებზე ორიენტაცია და დარჩენის სურვილი) სხვადასხვა სამუშაო ადგილისათვის განსხვავებული მნიშვნელობისა აღმოჩნდა. ამგვარად, სამუშაო ადგილების მიხედვით ეს სამი კითხვა კორელაციაში არ იმყოფებოდა. სამუშაო ადგილის მიხედვით ამ განზომილების შესაფასებლად სხვა კითხვების გამოყენებაა საჭირო.

მსგავსი სიტუაციაა გენდერის შემთხვევაშიც. *ერთი და იმავე ქვეყნისა და თანამდებობის* კაცები და ქალები სტრესისა და წესებზე ორიენტაციის ერთსა და იმავე დონეს აღნიშნავდნენ. მაგრამ, სამუშაოზე დარჩენის სურვილი განსხვავებული ჰქონდათ (საშუალოდ, კაცებს უფრო დიდი ხნით სურდათ დარჩენა), თუმცა ეს გაურკვევლობის თავიდან აცილებას არ გამოხატავს. IBM პოპულაციაში ახალგაზრდა ქალების გარკვეულ პროცენტს ცოტა ხნით სამუშაოს შეწყვეტა სურდა ბავშვის გაჩენის სურვილის გამო.

ეროვნების გარდა, IBM პოპულაციაში გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსთან კორელაციაში მხოლოდ ერთი ასპექტი იყო – საშუალო ასაკი. ისეთ ქვეყნებში, რომლებშიც IBM-ის მუშაკები უფრო ასაკოვნები იყვნენ, მეტი სტრესი, წესებზე ორიენტაცია და დარჩენის სურვილი აღმოვაჩინეთ. UAI-სა და ასაკს შორის კავშირი შემდეგ ლოგიკას მიჰყვება: გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერ ქვეყნებში ადამიანებს არა მხოლოდ სურთ, არამედ ნაკლებად იცვლიან კიდევაც დამსაქმებლებს. ამგვარად, ასეთი ქვეყნების IBM მუშაკები კომპანიაში საშუალოდ მეტ ხანს მუშაობენ და უფრო ასაკოვნებიც არიან.[7]

გაურკვევლობის თავიდან აცილება ოჯახში

ამერიკელმა წყვილმა იტალიის პატარა ქალაქში ორი კვირა გაატარა. ისინი თავიანთ შვილიშვილებს უვლიდნენ, სანამ იტალიაში მცხოვრები მათი შვილები სამოგზაუროდ იყვნენ. ბავშვებს ხალხით სავსე მოედანზე თამაში უყვარდათ. იქ დედებისა და ძიძების მეთვალყურეობით ბევრი იტალიელი ბავშვიც თამაშობდა. ამერიკელ ბავშვებს აქეთ-იქეთ სირბილის უფლება ჰქონდათ. ისინი ეცემოდნენ და კვლავ დგებოდნენ, ბებია და ბაბუა ამას სახიფათოდ არ მიიჩნევდნენ. იტალიელები კი სხვაგვარად იქცეოდნენ. ბავშვს თვალს ერთი წუთითაც არ აშორებდნენ და როდესაც ის ეცემოდა, უფროსი იმწამსვე აყენებდა, წმენდდა და ამშვიდებდა.[8] სუფთასა და ბინძურს, საშიშსა და უსაფრთხოს შორის განსხვავებას ბავშვი ძალიან ადრე ამჩნევს. მაგრამ ის, რა ითვლება სუფთად და უსაფრთხოდ ან ბინძურად და საშიშად, დიდად განსხვავდება სხვადასხვა საზოგადოებაში და ერთი საზოგადოების ოჯახებშიც კი. ბავშვმა სუფთისა და ბინძურის, უსაფრთხოსა და საშიშის კლასიფიცირება უნდა ისწავლოს. გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით ძლიერ კულტურაში ეს კლასიფიკაცია მკაცრი და აბსოლუტურია. იტალიელმა დედებმა და ძიძებმა (UAI 75) მოედანზე ის საფრთხე და სიბინძურე შენიშნეს, რომელიც ამერიკელებმა (UAI 46) ვერ დაინახეს.

ბრიტანელ-ამერიკელმა ანთროპოლოგმა მერი დუგლასმა განაცხადა, რომ სიბინძურე – ანუ რაც ანაგვიანებს – შედარებითი კონცეფციაა. ის მთლიანად არის დამოკიდებული კულტურულ ინტერპრეტაციაზე. ზოგადად, სიბინძურე უადგილოდ განლაგებული მატერიაა. საშიში და დამანაგვიანებელი საგნები ჩვენი აზროვნების ჩვეულ ჩარჩოსა და ნორმალურ კლასიფიკაციაში არ ჯდება.[9]

სიბინძურე და საფრთხე მხოლოდ მატერიალურ საგნებზე არ ვრცელდება. მსგავსი გრძნობები ადამიანების შესახებაც არსებობს. რასიზმი ოჯახში "იბადება". მშობლებისაგან ბავშვები სწავლობენ, რომ გარკვეული კატეგორიის ადამიანები ბინძურები ან საშიშნი არიან. ისინი სწავლობენ, რომ სხვა სოციალური, ეთნიკური, რელიგიური ან პოლიტიკური გარე ჯგუფების ბავშვებთან თამაში არ შეიძლება.

იდეებიც შეიძლება "ბინძურად" და საშიშად ჩაითვალოს. ოჯახებში ბავშვები სწავლობენ, რომ ზოგი იდეა კარგია, ზოგს კი ტაბუ ადევს. ზოგიერთ კულტურაში კარგსა და ცუდს შორის მკვეთრი განსხვავებაა. ჭეშმარიტებას დიდი ასოთი წერენ და ასეთი ჭეშმარიტებისაგან განსხვავებული იდეები საშიში და დამაბინძურებელია. რელატივზმისა და ეჭვის ადგილი არ არის.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერ კულტურებში არსებული წესებისა და ნორმების ძლიერი სისტემების გამო, ხშირად ბავშვები თავს დამნაშავედ და ცოდვილად გრძნობენ. მაღალი UAI-ის საზოგადოებებში განათლების პროცესი ბავშვებში ძლიერ *სუპერეგოს* ავითარებს (ეს კონცეფცია ძალზე მაღალი UAI-ის ქვეყნის მკვიდრმა ზიგმუნდ ფროიდმა შეიმუშავა). მოსალოდნელია, რომ მსგავსი საზოგადოების ბავშვები დაისწავლიან, რომ სამყარო მტრული ადგილია და ამიტომ უცნობი სიტუაციისაგან თავს დაიცავენ.

დაბალი UAI-ის კულტურებსაც აქვთ ჭუჭყისა და საფრთხის საკუთარი კლასიფიკაცია, მაგრამ ის ნაკლებად ზუსტია. ეჭვი, უცნობი ადამიანები, სიტუაციები და იდეები სასარგებლოდ ითვლება. ასეთ საზოგადოებაში წესები უფრო მოქნილია, სუპერეგო – სუსტი, სამყარო – ზოგადად კეთილი, ხოლო ახალი სიტუაციის განცდა – წაქეზებული.

მაღალი UAI-ის კულტურათა ბავშვებისათვის არსებული მკაცრი წესები და

ნორმები ამ კულტურის ენაშიც აისახება. კაშიმასა და კაშიმას მონაცემების მიხედვით (მათი ნაშრომი მე-3 თავშიც განვიხილეთ), მაღალი UAI-ის კულტურებში სხვადასხვა ადამიანისათვის მიმართავდა სხვადასხვა სიტყვა გამოიყენება, მაგალითად, *თქვენ* და *შენ* ფრანგულში. ასეთი ენების შემსწავლელი ბავშვები, თავიანთი კულტურის მკაცრი წესების მიხედვით მეტ არჩევანს აწყდებიან. დაბალი UAI -ის კულტურებში ასეთი სამეტყველო წესები ნაკლებია ხოლმე.[10]

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი გრძნობა ქსენოფობიის დევიზში ჟღერს: "ის, რაც განსხვავებულია, საშიშია". საპირისპიროდ, გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტი დებულება ასეთია: "ის, რაც განსხვავებულია, საინტერესოა".

მაღალი UAI-ის საზოგადოებაში ოჯახური ცხოვრება უფრო სტრესულია, ვიდრე დაბალი UAI-ის საზოგადოების ოჯახური ცხოვრება. გრძნობები უფრო ინტენსიურია, ბავშვებიცა და მშობლებიც პოზიტიურ და ნეგატიურ დამოკიდებულებას უფრო ემოციურად გამოთქვამენ. ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის მონაცემების მიხედვით, ოჯახური ცხოვრებით კმაყოფილება UAI-სთან ნეგატიურ კორელაციაშია, უფრო განვითარებულ ქვეყნებში მაინც. ღარიბი ქვეყნების ჩართვის შემთხვევაში, ოჯახური ცხოვრებით კმაყოფილება ინდივიდუალიზმსა და ფემინურობას უფრო უკავშირდებოდა.[11]

მე-4 თავში მასკულინობას, ოჯახის სიდიდესა და სიმდიდრეს შორის არსებული კავშირი აღვწერეთ. მსოფლიოში შობადობასა და სახელმწიფოში არსებულ სიღარიბეს შორის კავშირი იყო და კვლავაც არის. მიუხედავად ამისა, ღარიბ ფემინურ ქვეყნებში ნაკლები შობადობაა, ვიდრე ღარიბ მასკულინურ ქვეყნებში, მდიდარ ქვეყნებში კი – პირიქით. ეს კავშირი IBM კვლევის დროს დადგენილი შობადობისა და სიმდიდრის მონაცემებზეა დაფუძნებული (1960-70). შემდგომ 30 წელიწადში შობადობა თითქმის მთელს მსოფლიოში დაეცა. მდიდარ ქვეყნებში შობადობა იმიგრაციის გარეშე ქვეყნის მოსახლეობის სტაბილურობის დონის შესანარჩუნებლად საჭირო დონეზე ქვემოთაც კი დავარდა (2.1 შვილი ყოველ ოჯახში). ჩრდილოეთის 21 მდიდარი ქვეყნის ანალიზის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ 1970-იან წლებში შობადობის დონე სახელმწიფოში მხოლოდ სიმდიდრესთან (ნეგატიურად) კორელირებდა. მდიდარ ქვეყნებში უფრო პატარა ოჯახები ცხოვრობდნენ. 1995-2000 წლებში შობადობის დონე პირველად და ნეგატიურად UAI-თანაც კორელირებდა. მაღალი UAI-ის მქონე საზოგადოებებში დაბალი UAI-ის საზოგადოებებთან შედარებით პატარა ოჯახები ცხოვრობდნენ. ოჯახური ცხოვრებით ნაკლები კმაყოფილება ნაკლები ბავშვის ყოლის სურვილსაც განაპირობებდა.[12]

5.2 ცხრილში მაღალი და დაბალი UAI-ის მქონე საზოგადოებას შორის არსებული და აქამდე ნახსენები განსხვავებებია შეჯამებული. რა თქმა უნდა, ეს განსხვავებები განზომილების უკიდურეს პოლუსს აირეკლავს. ქვეყნების უმეტესობა შუაში მდებარეობს და ქვეყნის *შინგითაც* საკმაოდ დიდი ვარიაცია არსებობს

ცხრილი 5.2 მთავარი განსხვავებები ძლიერ და სუსტ გაურკვევლობას შორის: ზოგადი ნორმა და ოჯახი.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება: სუსტი	გაურკვევლობის თავიდან აცილება: ძლიერი
გაურკვევლობა ცხოვრების ნორმალური ნაწილია და ყოველი მომდევნო დღე დადგომისთანავე მიღებულია	ცხოვრებაში არსებული გაურკვევლობა მუდმივი საფრთხეა, რომელსაც უნდა ვებრძოლო
სუსტი სტრესი და სუსტი შფოთვა	ძლიერი სტრესი და ძლიერი შფოთვა
აგრესია და ემოციები არ უნდა გამოჩნდეს	აგრესია და ემოციები შეიძლება შესაბამის დროსა და ადგილას გამოიხატოს
პიროვნულ ტესტებში უფრო მაღალი ქულა შეთანხმებულობაზე	პიროვნულ ტესტებში უფრო მაღალი ქულა ნეიროტიზმზე
გაურკვეველ სიტუაციებში და უცნობ რისკებთან მიმართებაში თავს კომფორტულად გრძნობს	მისაღებია ნაცნობი რისკები. გაურკვეველი სიტუაციებისა და უცნობი რისკების ეშინია
ლმობიერი წესები ბავშვებისათვის იმის შესახებ, რა არის ბინძური ან ტაბუ	მკაცრი წესები ბავშვებისათვის იმის შესახებ, რა არის ბინძური ან ტაბუ
სუსტი სუპერეგოს განვითარება	ძლიერი სუპერეგოს განვითარება
სხვადასხვა ტიპის ადამიანისათვის მიმართვის მსგავსი ფორმა	სხვადასხვა ტიპის ადამიანისათვის მიმართვის განსხვავებული ფორმა
რაც განსხვავებულია, ის საინტერესოა	რაც განსხვავებულია, ის სახიფათოა
ოჯახური ცხოვრება მშვიდია	ოჯახური ცხოვრება სტრესულია
მდიდარ დასავლურ ქვეყანაში მეტი ბავშვია	მდიდარ დასავლურ ქვეყანაში ნაკლები ბავშვია

მუქი შრიფტით დაბეჭდილი ქვეყნებისა და რეგიონების ქულები IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან დაითვალა. სხვა ქვეყნების ქულები განმეორებითი კვლევებით ან ცნობილი შეფასებებით არის გამოთვლილი.* მონაცემები მხოლოდ თეორკანიანი რესპონდენტებისგანაა აღებული.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ბედნიერება და ჯანმრთელობა

ღირებულების მსოფლიო კითხვარში 1990 წელს ბედნიერების შესახებ კითხვაც შედიოდა. ბედნიერება UAI-სთან ნეგატიურად კორელირებდა, როგორც მდიდარი, ასევე ერთობლივად ყველა ქვეყნისათვის. [13] მაღალი UAI სუბიექტურად აღქმულ კეთილდღეობის ნაკლებობას უკავშირდება. ჰოლანდიელმა სოციოლოგმა

რუუთ ვენჰოვენმა ერების ბედნიერებაზე ინფორმაციის შეგროვებას ორმოცდაათზე მეტი წელი მოანდომა.. 1990 წლამდე, ყველა ქვეყნისათვის ბედნიერება პირველ რიგში სიმდიდრესთან კორელირებდა (მდიდარი ქვეყნები უფრო ბედნიერნი იყვნენ). 1990 წლის შემდეგ ყველა, მათ შორის განვითარებული ქვეყნებისათვისაც ბედნიერების პირველი კორელაცია UAI-სთან აღმოჩნდა.[14]

ვენჰოვენმა ყოველი ქვეყნისათვის ბედნიერების ქულების გაფანტვის ქულები დაადგინა – გაფანტვის ქულები UAI-სთან დადებითად კორელირებდა.[15] ძალიან ბედნიერი ადამიანები როგორც დაბალი, ისე მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში იყვნენ, მაგრამ ძალიან უბედური ადამიანები უმეტესად მაღალი UAI-ის ქვეყნებში ცხოვრობდნენ.

პიტერ სმითმა ბედნიერების გენიალური საზომი მოიგონა. როგორც მე-3 თავში აღვწერეთ, სმითი საერთაშორისო კომპანიებში შეთანხმებულობის დონეს იკვლევდა. *შეთანხმებულობა* შინაარსის მიუხედავად ყველა კითხვაზე დადებითი პასუხის გაცემის ტენდენციაა. ღირებულებებთან დაკავშირებული კითხვების შემთხვევაში, შეთანხმებულობა კოლექტივიზმსა და დიდ ძალაუფლებრივ დისტანციასთან იყო დაკავშირებული. არსებული/რეალური სიტუაციის აღწერასთან დაკავშირებულ, ყველა კითხვაზე დათანხმებულობა დაბალ UAI-სთან იყო კორელაციაში. მაღალი UAI-ის ქვეყნებში ადამიანებმა თავიანთი ცხოვრებისა და სამსახურის სიტუაციის აღწერის ნეგატიური ტენდენცია გამოავლინეს.[16]

1979 წელს მსოფლიოს 13 ქვეყანაში ადამიანურ ღირებულებათა კვლევა დიდ შერჩევაზე ჩატარდა. მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნების მოსახლეობა დაბალი UAI-ის ქვეყნების მოსახლეობასთან შედარებით თავს უფრო გულწრფელად და სერიოზულად, დამოუკიდებლად და მსოფლიო მშვიდობაზე შეწუხებულ ადამიანებად აფასებდა. ფულსა და ჯანმრთელობაზე უფრო ხშირად ღელავდა.[17]

ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარი ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ კითხვასაც მოიცავდა. ჯანმრთელობით კმაყოფილება UAI-სთან ნეგატიურ კორელაციაში აღმოჩნდა, როგორც მდიდარი ქვეყნებისათვის, ასევე ყველა ქვეყნისათვის.[18] დაბალი UAI-ის ქვეყნების ადამიანები თავს უფრო ჯანმრთელად გრძნობდნენ, მიუხედავად იმისა, რომ შესადარებელ ქვეყნებს შორის ჯანმრთელობის მდგომარეობის ობიექტური განსხვავება არ დადასტურდა. ადამიანი იმდენად ჯანმრთელია, რამდენად ჯანმრთელადაც მიაჩნია საკუთარი თავი.

უცხოეთში ექიმთან მისული ნებისმიერი მოგზაური დაგიდასტურებთ, რომ ჯანდაცვის პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია. მედიცინის თეორიები და პრაქტიკა კულტურულ ტრადიციებთან არის გადაჯაჭვული. დიდი როლს ასრულებს გაურკვევლობის თავიდან აცილებაც. ლინ პეიერი სამედიცინო ჟურნალისტია. მან ბრიტანეთში, საფრანგეთში, გერმანიასა და აშშ-ში თავისი, როგორც პაციენტის, პირადი გამოცდილებები აღწერა. მისი ერთ-ერთი მაგალითი სისხლის დაბალ წნევას შეეხება. აშშ-სა და ბრიტანეთში დაბალი წნევა უფრო ხანგრძლივი სიცოხლისა (და უფრო იაფი დაზღვევის) მიზეზად ჩათვალეს, მაგრამ გერმანიაში დაავადებად მიიჩნიეს. ამ ქვეყანაში ბაზარზე არსებობს რამდენიმე წამალიც, რომლებსაც მისი მორჩენა შეუძლია.[19] ნათქვამია, როდესაც ფრანგული სოფელი ნელ-ნელა დეპოპულაციას განიცდის, ადგილობრივი აფთიაქი ადგილობრივ ბაზარზე უფრო მეტ ხანს აგრძელებს ფუნქციონირებას. ეს არასოდეს მოხდებოდა დაბალი UAI-ის ირლანდიაში.

გაურკვევლობის თავიდან წამალიც ქვეყნის ნორმა ჯანდაცვის რესურსების

დახარჯვის გზებშიც აისახება. გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ 1999 წელს გამოშვებულ Human DevelopmenT Report-ში 36 ქვეყანაში IBM-ის კვლევას ყოველ 100,000 კაცზე არსებული ექიმისა და ექთნის რიცხვი იყო მითითებული. ექთნების რაოდენობის ექიმების რაოდენობაზე გაყოფით ექთან/ექიმის ინდექსს ვიღებთ. ეს ინდექსი ჯანდაცვის ბიუჯეტის აბსოლუტური სიდიდისაგან (ანუ ქვეყნის სიმდიდრისაგან) დამუკიდებელი მონაცემია. ამ ინდექსსა და UAI-ს შორის მნიშვნელოვანი ნეგატიური კორელაცია არსებობს. ეს იმას ნიშნავს, რომ გაურკვევლობის თავიდან აცილების ქვეყნები მეტ ფულს ხარჯავენ ექიმებზე, გაურკვევლობის მიმღები ქვეყნები კი – ექთნებზე. მაღალი UAI-ის ქვეყნებში ექიმს შეუცვლელ ექსპერტად მიიჩნევენ და მას ბევრი საქმის გაკეთება თავად უწევს.[20]

გაურკვევლობის თავიდან აცილება სკოლაში

1980 წლის ზაფხულში მასწვლებელთა საერთაშორისო პროგრამის კურსი ჩატარდა. ეს კურსი მართვის საგნების მასწავლებლებს ჩაუტარდათ. 50 კაციან აუდიტორიაში 20 სხვადასხვა ეროვნების სტუდენტი იყო. ასეთ ჯგუფში სტუდენტების სწავლის განსხვავებულ ჩვევებზე დაკვირვების კარგი საშუალება გაჩნდა. მსმენელები ხანდახან თავადაც ასწავლიდნენ. კარგად გამოჩნდა მათი განსხვავებული მოლოდინები მასწავლებლის ქცევის მიმართ.

ამ კურსის წარმართვისას გირტის მთავარი პრობლემა სხვადასხვა აქტივობებისათვის საჭირო სტრუქტურის არჩევა იყო. გერმანელების უმეტესობას ისეთი სტრუქტურული სასწავლო სიტუაციები მოსწონდათ, რომლებსაც გამოკვეთილი მიზნები, დეტალური დავალებები და დროის მკაცრი განაწესი ჰქონდათ. ისეთი სიტუაციები მოსწონდათ, სადაც ერთი სწორი პასუხის მოძებნა იყო შესაძლებელი. ისინი ჯილდოს სწორი პასუხისათვის ელოდნენ. მეორეს მხრივ, ბრიტანელ მონაწილეთა უმეტესობას ზედმეტი სტრუქტურირება აღიზიანებდა. მათ ისეთი ღია სასწავლო სიტუაციები მოსწონდათ, რომლებშიც გაურკვეველი მიზნები და ფართო დავალებები იყო და დროის მკაცრი განაწესი არ არსებობდა. ის, რომ კითხვას შეიძლება მხოლოდ ერთი პასუხი ჰქონოდა, მათთვის ტაბუ იყო. ისინი ჯილდოს ორიგინალურობისათვის ელოდნენ. მათი რეაქციები გაურკვევლობისაგან თავიდან აცილების კუთხით სუსტი ქვეყნებისათვის ტიპური იყო.

მაღალი UAI-ის ქვეყნების სტუდენტები მასწავლებელს ყოვლისმცოდნე ექსპერტად მიიჩნევდნენ, პატივს სცემენ სპეციფიკური აკადემიური მეტყველების მქონე მასწავლებლებს. ამ ქვეყნებში ზოგიერთი გურუ ისე რთულად წერს, რომ იმის გასაგებად, სინამდვილეში რა იგულისხმა გურუმ, ჩვეულებრივ მოკვდავთათვის ახსნა-ა საჭირო. "გერმანელი სტუდენტები იმ მოსაზრებით იზრდებიან, რომ თუ რაიმე მათთვის გასაგებად ადვილია, ესე იგი ეს რაიმე საეჭვო და ალბათ არამეცნიერულია."[21] ფრანგულ აკადემიურ წიგნებში ნახევარგვერდიანი ფრაზები იშვიათი არაა.[22] ამ ქვეყნის სტუდენტები, როგორც წესი, მასწავლებლებთან არდათანხმებას არ აღიარებენ. თუ სადოქტოროს კანდიდატის თეზისის გამო ხელმძღვანელს არ ეთანხმება, მან ან აზრი უნდა შეიცვალოს, ან სხვა ხელმძღვანელი მონახოს. აკადემიურ საკითხებში ინტელექტური უთანხმოება პირად ღალატად აღიქმება.

დაბალი UAI-ის მქონე ქვეყნის სტუდენტები ისეთ მასწავლებელს მიიღებენ, რომელიც აღიარებს - "არ ვიცი". ისინი ისეთ მასწავლებელს სცემენ პატივს,

რომელიც ჩვეულებრივად მეტყველებს და რთული საკითხების ასახსნელად ისეთ წიგნებს იყენებს, რომლებშიც ჩვეულებრივი ტერმინებია. ამ ქვეყნებში, ინტელექტურ საკითხებზე დავა მასტიმულირებელ სავარჯიშოდ ითვლება. ჩვენ ვიცნობთ ისეთ ხელმძღვანელს, რომელიც დოქტორანტის შეფასებისას, იმასაც ითვალისწინებს, რამდენად არგუმენტირებულად დაუპირისპირდა კანდიდატი პროფესორის პოზიციას.

მსგავს სიტუაციებში, რომლებშიც დაბალი UAI-ის მქონე ქვეყნების სტუდენტები მიღწევებს საკუთარ უნარ-ჩვევებს მიაწერდნენ. მაღალი UAI-ის ქვეყნების სტუდენტები ამას გარემოებას ან ბედს მიაწერდნენ. 5 ქვეყანაში ჩატარებულ მომცველ ორ კვლევაში დადგინდა, რომ მიღწევის საკუთარ უნარებთან დაკავშირების ტენდენცია UAI-სთან ნეგატიურ კორელაციაშია.[23]

მიუხედავად იმისა, რომ აქამდე განხილული მაგალითები უნივერსიტეტისა და პოსტაკადემიური სწავლებისა და სწავლის სიტუაციებს ეხებოდა, მასწავლებლებისა და სტუდენტების აღწერილი ქცევა და მოლოდინი უფრო ადრე, სასკოლო გამოცდილების დროს შემუშავდა. გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან კიდევ ერთი განსხვავებაა დაკავშირებული. ეს განსხვავება დაწყებით სკოლებში ვლინდება და მშობლებისა და მასწავლებლების როლს ეხება. მაღალი UAI-ის მქონე კულტურაში მასწავლებლებმა მშობლები შესაძლოა აუდიტორიის როლში გამოიყენონ, მაგრამ მათ აზრს არ ეკითხებიან. მშობლები გარე დამკვირვებლები, ხოლო მასწავლებლები მცოდნე ექსპერტები არიან. დაბალი UAI-ის კულტურაში, ბავშვის სწავლის პროცესში მასწავლებლები ხშირად მშობლებსაც რთავენ. ისინი მშობლების მოსაზრებებით აქტიურად ინტერესდებიან.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება საყიდლებზე სიარულის დროს

წინა თავში მარკეტინგის ჰოლანდიელი ექსპერტის დე მუჟის კვლევები განვიხილეთ. მან ევროპის 16 განვითარებულ ქვეყანაში მომხმარებლის ქცევასა და IBM განზომილებებს შორის კავშირი აღმოაჩინა.[25] მასკულინობა-ფემინურობის შემდეგ, გაურკვევლობის თავიდან აცილებაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა.

მაღალი UAI-ის ქვეყნებში საჭმლისა და სასმელის ყიდვისას სისუფთავესა და ბაზისურ პროდუქტებს აფასებენ. ასეთ კულტურებში ონკანის წყალს მინერალური წყალი ურჩევნიათ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ონკანის წყალი კარგი ხარისხისაა. ისინი მეტ ახალ ხილსა და სუფთა შაქარს ჭამენ. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში კი სისუფთავეზე მეტად მოხერხებულობა ფასობს: მომხმარებელი მეტ გამზადებულ პროდუქტს ყიდულობს, როგორიცაა ნაყინი, გაყინული საკვები, ტკბილეული, სასუსნავი და მზა ფაფა.

მაღალი UAI-ის ქვეყნებში სისუფთავეს აფასებენ: ისინი ტანსაცმლის მეტ სარეცხ საშუალებას იყენებენ. დაბალი UAI-ის ქვეყნები კი, მეორეს მხრივ, სისუფთავეზე მეტად შესახედაობას აფასებენ: სილამაზის მეტ პროდუქტს იყენებენ, როგორიცაა კოსმეტიკური საშუალებები, ტუჩის საცხი, ტანის ლოსიონები, დეოდორანტები, თმის კონდიციონერი, სახის დამატენიანებელი კრემი, სახის გამწმენდი და ტუში.

მაღალი UAI-ის ქვეყნებში ადამიანები ნახმარ მანქანებზე მეტად ახალ მანქანებს ყიდულობენ. გაურკვევლობის მიმღებ ქვეყნებში სახლის სამუშაოს ადამიანები თავად ასრულებენ, მაგალითად, ღებავენ და შპალერს აკრავენ. მაღალი

UAI-ის ქვეყნებში ადამიანებს უსაფრთხოდ მოქცევა ურჩევნიათ და ამიტომ ასეთ სამუშაოს ექსპერტებს მიანდობენ.

მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში მომხმარებელი ახალ პროდუქციასა და ინფორმაციას არ ენდობა. ელექტრონული კომუნიკაციის საშუალებები (იმეილი და ინტერნეტი) უფრო გვიან დამკვიდრდა, მიუხედავად იმისა, რომ შემდეგ მათ ისევე იყენებდნენ, როგორც დაბალი UAI-ის ქვეყნებში. ასევე, ისინი მეტ წიგნსა და გაზეთს კითხულობენ.

მაღალი UAI-ის ქვეყნებში, რეკლამებში პროდუქტს რეკომენდაციას ხშირად ექსპერტები (მაგალითად, თეთრხალათიანი ექიმები) აძლევენ. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში რეკლამებისათვის იუმორს. უფრო ხშირად იყენებენ

მაღალი UAI-ის ქვეყნები ფინანსურ საკითხებში ნაკლებ რისკს ემხრობიან: აქციებში ნაკლებს, ხოლო ძვირფას ქვებსა და ლითონში მეტ ინვესტიციას დებენ. ანგარიშებსაც უფრო ნელა იხდიან, რაც შესაძლებელია დაბალი UAI -ის ქვეყნებთან ვაჭრობისას პრობლემა გახდეს.[231]

5.3 ცხრილში 5.2 ცხრილში გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი და სუსტი საზოგადოების აქამდე განხილული მთავარი განსხვავებებია წარმოდგენილი. აღსანიშნავია, რომ აღწერა კვლავ უკიდურესობას ასახავს და ქვეყნების უმეტესობა სინამდვილეში ამ უკიდურესობებს შორისაა და ქვეყნებს *შიგნითაც* საკმაოდ დიდი ვარიაცია არსებობს.

ცხრილი 5.3 მთავარი განსხვავებები გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით ძლიერ და სუსტ საზოგადოებას შორის: ჯანმრთელობა, განათლება და საყიდლები

გაურკვევლობის თავიდან არიდება: სუსტი	**გაურკვევლობის თავიდან არიდება: ძლიერი**
ადამიანები უფრო ბედნიერად გრძნობენ თავს	ადამიანები ნაკლებად ბედნიერად გრძნობენ თავს
ადამიანები ფულსა და ჯანმრთელობაზე ნაკლებად ზრუნავენ	ადამიანები ფულსა და ჯანმრთელობაზე მეტად ზრუნავენ
ადამიანებს გულის შეტევა უფრო მეტად ემართებათ	ადამიანებს გულის შეტევა ნაკლებად ემართებათ
ბევრი ექთანი, მაგრამ ცოტა ექიმია	ბევრი ექიმი, მაგრამ ცოტა ექთანია
სტუდენტები კომფორტულად არიან იმ სასწავლო სიტუაციებში, სადაც შედეგი წინასწარ განსაზღვრული არ არის და კარგი დისკუსიები აინტერესებთ	სტუდენტები კომფორტულად არიან სტრუქტურირებულ სასწავლო სიტუაციებში და სწორი პასუხები აინტერესებთ
მასწავლებელმა შეიძლება თქვას „არ ვიცი“	მასწავლებლებმა ყველა პასუხი უნდა იცოდნენ
შედეგები მიეწერება პიროვნების შესაძლებლობებს	შედეგები მიეწერება გარემოებებს ან იღბალს
მასწავლებლები რთავენ მშობლებს სასწავლო პროცესში	მასწავლებლები აწვდიან მშობლებს ინფორმაციას სასწავლო პროცესის შესახებ
საყიდლებზე წასულები მოსახერხებელ ნივთებს ეძებენ	საყიდლებზე წასულები სისუფთავეს ეძებენ
მეორადი მანქანები, სახლში საკუთარი ხელით მათი შეკეთება	ახალი მანქანები, სახლში შეკეთება ექსპერტების მიერ
ისეთი ახალი პროდუქტების, როგორიც არის ინტერნეტი და ელექტრონული ფოსტა, სწრაფად ათვისება ხდება	ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების მიმართ თავშეკავებული დამოკიდებულებაა
მეტი წიგნი და გაზეთი	ნაკლები წიგნი და გაზეთი
რისკიანი ინვესტიციები	კონსერვატიული ინვესტიციები
იუმორის მიმზიდველობა რეკლამაში	პრაქტიკულობისა და ექსპერტთა აზრის მიმზიდველობა რეკლამაში

გაურკვევლობის თავიდან აცილება სამუშაო ადგილას

UAI-ის ერთ-ერთი კომპონენტი IBM მუშაკების ის პროცენტი იყო, რომლებიც კომპანიაში ხანგრძლივი კარიერისათვის დარჩენას აპირებდნენ. ეს მხოლოდ IBM-ის მოვლენა არ ყოფილა. სხვა ფაქტორების კონტროლის დროს მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში უფრო მეტი მუშაკი და მენეჯერი ეძებს ხანგრძლივი დასაქმებას.

ამ თავის დასაწყისში ვახსენეთ, რომ წესები, კანონები და დადგენილებები ადამიანის ქცევაში გაურკვევლობის პრევენციისათვის არსებობს. მაღალი UAI-ის საზოგადოებაში დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მოვალეობისა და უფლებების მაკონტროლებელი მეტი ფორმალური და არაფორმალური წესი არსებობს. ამიტომ სამუშაო პროცესის მეტი შინაგანი რეგულაცია აქვთ. თუმცა, ამ შემთხვევაში ძალაუფლებრივი დისტანციაც დიდ როლს ასრულებს. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის დროს უფროსის მაკონტროლებელი ძალაუფლება შინაგანი წესების საჭიროებას ანაცვლებს.

მაღალი UAI-ის საზოგადოებაში არსებული წესების საჭიროება ემოციურადაა შეფერილი. ადამიანები – დამსაქმებლები, დასაქმებულები და ასევე საჯარო მოხელეები და მთავრობის წევრები, ადრეული ბავშვობიდან ისე არიან დაპროგრამებულნი, რომ სტრუქტურულ გარემოში თავს კომფორტულად გრძნობენ. თუ რაიმე სტრუქტურიზებადია, მისი სტრუქტურიზება უნდა მოხდეს.

ასეთ საზოგადოებაში წესებისა და კანონების არსებობის ემოციურ საჭიროებას წესებზე ორიენტირებულ ისეთ ქცევებამდე მივყავართ, რომლებიც მხოლოდ რიტუალური, არათანმიმდევრული და დისფუნქციურიც კი არის. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში მცხოვრებ კრიტიკოსებს არ ესმით, რომ არაეფექტური წესები ფორმალური სტრუქტურის ემოციურ საჭიროებას აკმაყოფილებს. რა ხდება სინამდვილეში, ნაკლებად მნიშვნელოვანია. საფრანგეთის, აშშ-ისა და ჰოლანდიის ქარხნებში ფილიპ დირიბარნის ჩატარებულ შედარებით კვლევაში აღმოჩნდა, რომ ფრანგულ ქარხანაში ზოგიერთ პროცედურას ფორმალურად მხოლოდ მაშინ მიჰყვებოდნენ, როდესაც პრაქტიკული მნიშვნელობა აღარ გააჩნდა. მან ეს მდგომარეობა ძველ ფრანგულ რეჟიმს შეადარა (მე-18 საუკუნის ნაპოლეონამდელი პერიოდი): uńe régle rigide, une pratique molle („მკაცრი წესი, რბილი პრაქტიკა“).[26]

დაბალი UAI-ის ქვეყნებში კი პირიქით, ფორმალური წესების ემოციური შიში არსებობს. ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ წესები მხოლოდ აბსოლუტურად აუცილებელ სიტუაციებში უნდა არსებობდეს. მაგალითად, საგზაო მოძრაობისას მიმართულება მარჯვენა თუ მარცხენა უნდა იყოს. ისინი თვლიან, რომ მრავალი პრობლემის მოხსნა ფორმალური წესების გარეშეც შეიძლება. უფრო მაღალი UAI-ის მქონე გერმანელებს ავტობუსის გაჩერებებზე და მაღაზიებში ბრიტანელების მიერ რიგის ზუსტად დაცვა უკვირთ. ბრიტანეთში რიგში მოქცევის კანონი არ არსებობს; ის სოციალურად გაკონტროლებულ საჯარო ჩვევაზეა დაფუძნებული. პარადოქსია, მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ დაბალი UAI-ის ქვეყნებში წესები ნაკლებად „წმინდაა“, იქ მათ უკეთ იცავენ.

ბრიტანეთში რიგში ქცევა ბრიტანელი მოქალაქეების უემოციო და მომთმენი ბუნების გამოა შესაძლებელი. როგორც ამ თავში უკვე აღვნიშნეთ, გაურკვევლობის ნაკლები აცილება ნაკლებ შფოთვასთან არის დაკავშირებული. სამუშაო ადგილას გაურკვევლობის გამო შფოთვა ამ განზომილების განსხვავებულ საზოგადოებებში საგრძნობლად განსხვავებულია. მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში ადამიანებს მაინც ურჩევნიათ ბევრი მუშაობა ან ყოველთვის დაკავებულად ყოფ-

ნა – ცხოვრება აჩქარებულად მიმდინარეობს და „დრო ფულია“. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში ადამიანები საჭიროებისამებრ მუშაობენ, მაგრამ მუდმივი აქტივობის შინაგანი მოთხოვნილება არა აქვთ. მათ დასვენება უყვართ. დრო საორიენტაციო ჩარჩოა და არა მუდმივი ყურადღების ფაქტორი.

1970 წელს საფრანგეთში, ფონტენბლოს INSEAD ბიზნესსკოლაში ჩატარებული კურსების დროს, პროფესორმა ანდრე ლორენმა ათი ინდუსტრიული ქვეყნის მენეჯერი გამოჰკითხა. გამოკითხვა ორგანიზაციის შესახებ მენეჯერთა შეხედულებებს ეხებოდა. UAI-ის ქვეყნების საშუალოები შემდეგი დებულებებისათვის კორელირებდა:

- უკეთესი იქნებოდა, უმეტესობა ორგანიზაციათა კონფლიქტი სამუდამოდ გადაწყვეტილიყო;
- მნიშვნელოვანია, მენეჯერს იმ შეკითხვებზე პასუხი ყოველთვის მზად ჰქონდეს, რომლებიც შეიძლება დაქვემდებარებულებმა თავის სამუშაოს შესახებ დასვან;
- თუ გინდათ, რომ კომპეტენტურმა ადამიანმა საქმე კარგად შეასრულოს, უმჯობესია მას კონკრეტული ინსტრუქციები მიაწოდოთ;
- როდესაც განყოფილებაში მომუშავე ადამიანია როლები რთულია, სასარგებლოა სამუშაოს დეტალური აღწერის შემუშავება;
- ყველანაირად უნდა ვეცადოთ არ შევქმნათ ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც ზოგიერთ თანამშრომელს ორი უშუალო უფროსი ჰყავს.[27]

ყველა დებულება მაღალი UAI-ის ქვეყნებში ორაზროვნება/ბუნდოვანობის არასასურველობა/მოწონებისა და ორგანიზაციებში ფორმალობისა და სიზუსტის სასურველობას გამოხატავს. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში ბუნდოვანობასა და ქაოსს ხშირად კრეატულობისათვის საჭირო პირობებად მიიჩნევენ.

მაღალი UAI-ის ქვეყნებს ვიწრო ექსპერტიზის არსებობა აუცილებლად მიაჩნიათ; ამ ორგანიზაციაში მეტი სპეციალისტია. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში ზოგადი განათლებისა და საღი აზრის არსებობას აფასებენ. ამის კარგი მაგალითია შემდეგი ბრიტანული ტრადიცია: კარგ უნივერსიტეტში კლასიკური ლიტერატურის შესწავლა ბიზნესმენეჯერის კარიერის დაწყებისათვის კარგ საწინდარად ითვლება.

ფრანგმა ჟაკ ჰოროვიცმა ბრიტანული, ფრანგული და გერმანული კომპანიების ტოპ-მენეჯმენტი გამოიკვლია. აღმოჩნდა, რომ ბრიტანეთში ტოპ-მენეჯერები მეტ დროს უთმობდნენ სტრატეგიულ პრობლემებს, ნაკლებს – ყოველდღიურ ამოცანებს; საფრანგეთსა და გერმანიაში საპირისპირო მდგომარეობა გამოვლინდა.[28] IBM-ის კვლევაში საფრანგეთსა (86) და გერმანიას (65) ბრიტანეთთან (35) შედარებით მნიშვნელოვნად მაღალი UAI ქულები ჰქონდა. სტრატეგიული პრობლემები თავისი ბუნებით არასტრუქტურირებულია და ბუნდოვანობასთან გამკლავების უკეთეს უნარს საჭიროებს, ვიდრე ოპერატიული პრობლემები. კვლევის პერიოდში ფრანგული და გერმანული ეკონომიკა ბრიტანულზე უკეთესი იყო. ამგვარად, მეტი სტრატეგიული დაგეგმვა ბიზნესის ეფექტურობის ზრდის საწინდარი ყოველთვის არ არის. სტრატეგიული დაგეგმვა უფრო რწმენის ამბავია. ქვეყნებისა და კომპანიების ეკონომიკური წარმატება სხვა მრავალ ფაქტორზეა

დამოკიდებული. ამერიკელმა მკვლევარმა სკოტ შეინმა 33 ქვეყნის კვლევისას დაადგინა, რომ ადგილობრივი პროდუქციისათვის მინიჭებული სავაჭრო ნიშნების რიცხვი UAI-სთან ნეგატიურ კორელაციაშია. მან დაასკვნა, რომ ასეთ კულტურებში ინოვაცია ნელა მიმდინარეობს.[29] შეინმა და მისმა კოლეგებმა 24 ქვეყნის ოთხი მრავალეროვნულ კომპანიის მუშაკებს გამოკითხვა ჩაუტარეს. კითხვარი ინოვაციის პროცესში მათ როლს შეეხებოდა. მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში მუშაკები წესებითა და დადგენილებით თავს უფრო შებოჭილად გრძნობდნენ.[30]

დირიბარნის ჩატარებულ კვლევაში სხვანაირი მონაცემები გამოვლინდა. 1990 წელს ევროპული მანქანების ორმა მწარმოებელმა ფრანგულმა "რენო-მ" და შვედურმა "ვოლვო-მ" გაერთიანებული სააქციო საზოგადოება ჩამოაყალიბეს ().. IBM კვლევის მიხედვით საფრანგეთს UAI-ის მაღალი, ხოლო შვედეთს დაბალი ქულები ჰქონდათ. ახალი მოდელის შექმნაზე ორივე ქვეყნის ინჟინრები და ტექნიკოსები მუშაობდნენ. რამდენიმე წელიწადში სააქციო საზოგადოება დაიშალა. ფრანგი და შვედი მეცნიერი სოციოლოგები მხარეებს ეკითხებოდნენ, რამ არ იმუშავა და ამ გამოცდილებიდან რისი სწავლა შეიძლებოდა. დირიბარნმა მათი შედეგები აღწერა:

გაერთიანებულ გუნდში ფრანგები (და არა –შვედები) უფრო ინოვაციურ დიზაინს იგონებდნენ. გუნდის ფრანგი წევრები ახალ იდეებს აყალიბებდნენ და მათ აგრესიულად იცავდნენ. შვედები კი, მეორეს მხრივ, მუდამ ეძებდნენ კონსენსუსს. კონსენსუსის საჭიროების გამო მათ მიერ წარმოდგენილი და მოფიქრებული იდეების რიცხვიც კი შეიზღუდა. შვედებისთვის იდეის გამოხატვა ადამიანებს შორის შეთანხმების საგანი უნდა გამხდარიყო; ფრანგებისათვის ეს ტექნიკური ჭეშმარიტების დადგენის საგანი იყო. ფრანგებს, უპირველეს ყოვლისა, გადაწყვეტილების ხარისხი აინტერესებდათ; შვედებს კი – გადაწყვეტის პროცესის ლეგიტიმუროზა. გუნდური მოლაპარაკებისას ფრანგული პოზიცია იმარჯვებდა ხოლმე. მთელი ამ ხნის განმავლობაში ამ პროცესში ჩართული ფრანგი უფროსები მათ მხარს უჭერდნენ, ხოლო შვედმა უფროსებმა პასუხისმგებლობა გუნდის წევრებს დააკისრეს და არსად ჩანდნენ. ასეთი ასიმეტრიული სტრუქტურის საფრთხე გვიან გამოავლინეს. უმაღლესი მენეჯმენტის დონეზე ორმხრივი უნდობლობა განვითარდა, რის შედეგადაც სააქციო საზოგადოება დაიშალა.[31]

ამ შემთხვევიდან ჩანს, რომ გაურკვევლობის უფრო ძლიერი აცილება კრეატიულობის დამთრგუნველი ყოველთვის არ არის, არც გაურკვევლობის უფრო სუსტი თავიდან აცილება არის კრეატიულობის თავისუფლად წარმართვის გარანტია. შეინისა და დირიბარნის შედეგების შედარებისას კიდევ ერთხელ ვრწმუნდებით, რომ სოციალური კვლევის შედეგები მკვლევარის ეროვნებაზეცაა დამოკიდებული.

IBM-ის კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ მაღალი UAI-ის მქონე ქვეყნებში ხალხს დიდ კომპანიებში მუშაობა ურჩევნია. დიდი კომპანიები ნაკლებად ინოვაციურია, ვიდრე პატარა კომპანიები. გამონაკლისი მხოლოდ წესების დამრღვევი *ინტრაპრენერები* არიან. ეს ტერმინი სიტყვა *ანტრეპრენიორ* – ინდმეწარმის შარჟია. ანტრეპრენიორი–ინდმეწარმე საკუთარი საქმის წამომწყები, დამოუკიდებელი პიროვნებაა, რომელიც ავსტრალიელ-ამერიკელი სპეციალისტის ჯოზეფ შუმპეტერის (მიხედვით, ინოვაციის მთავარი წყაროა საზოგადოებაში. შუმპე-

ტერის იდეები გირტისა და მისი ჰოლანდიელი კოლეგების კვლევით პროექტში ფიგურირებდა. პროექტი 21 ინდუსტრიული ქვეყნის თვითდასაქმებაზე მომქმედ კულტურულ და ეკონომიკურ ფაქტორებს ადგენდა. თვითდასაქმების დონის UAI-ის ქულებთან შედარების შედეგები მოულოდნელი აღმოჩნდა. ვარაუდობდნენ, რომ გაურკვევლობის ძლიერი აცილების ქვეყნებში ნაკლები ადამიანი გაბედავდა თვითდასაქმებას. მაგრამ შედეგები საპირისპირო აღმოჩნდა: თვითდასაქმება UAI-სთან კონსისტენტურად პოზიტიურად კორელირებდა. შემდგომმა კვლევამ ამ კორელაციის ერთი ასპექტი გამოავლინა: საზოგადოებაში გავრცელებული უბედურების სუბიექტური განცდა. ამგვარად, თვითდასაქმებას იმ ქვეყნის ადამიანები ირჩევდნენ, რომლებიც თავიანთი ცხოვრებით კმაყოფილები არ იყვნენ, და არა იმ ქვეყნებში, სადაც უცნობისადმი/ახლისადმი მაღალი ტოლერანტობა აღინიშნებოდა.[32]

ამგვარად, თუ შუმპეტერი სწორი იყო ანუ ინდმეწარმეები არაინდმეწარმეებზე ინოვაციურნი არიან, მაშინ მაღალი UAI-ის ქვეყნებში მეტ ინოვაციას უნდა ველოდოთ. თუმცა ინოვაციას რამდენიმე გამოხატულება აქვს. შესაძლოა, რომ დაბალი UAI-ის კულტურის მქონე ზოგადად ინოვაციები უკეთესად გამოსდის, მაგრამ ეს ინოვაციები ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებაში ვერ გადაჰყავს. ახალი პროცესების დანერგვა დეტალურობას და პუნქტუალურობას მოითხოვს. ეს მახასიათებლები კი მაღალი UAI-ის ქვეყნებს აქვს. ბრიტანეთში, იაპონიასთან შედარებით, მეტი ნობელის პრემიის ლაურეატია, მაგრამ იაპონია მსოფლიო ბაზარზე მეტ პროდუქციას უშვებს. ამგვარად, ინოვაციურ და იმპლემენტაციურ კულტურებს შორის სინერგიის აუცილებლობაა – პირველი ქვეყნები იდეებს აწვდიან, მეორე ქვეყნები კი მათ ახორციელებენ.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება, მასკულინობა და მოტივაცია

მენეჯერების (უფრო მეტად მენეჯერების ტრენერებისა და მენეჯმენტის შესახებ წიგნის ავტორების) მთავარი საფიქრალი დასაქმებულების მოტივაციაა. გაურკვევლობის თავიდან აცილების სხვაობა სხვადასხვა მოტივაციურ პატერნს გულისხმობს. სურათი უფრო ნათელი ხდება, როდესაც ამას მე-4 თავში განხილულ მასკულინობა–ფემინურობის განზომილებასაც დავუმატებთ. 5.1 ცხრილში ქვეყნების ქულები ორ განზომილებაზეა მოცემული გაურკვევლობის თავიდან აცილებასა (ვერტიკალურად) და მასკულინობაზე (ჰორიზონტალურად).

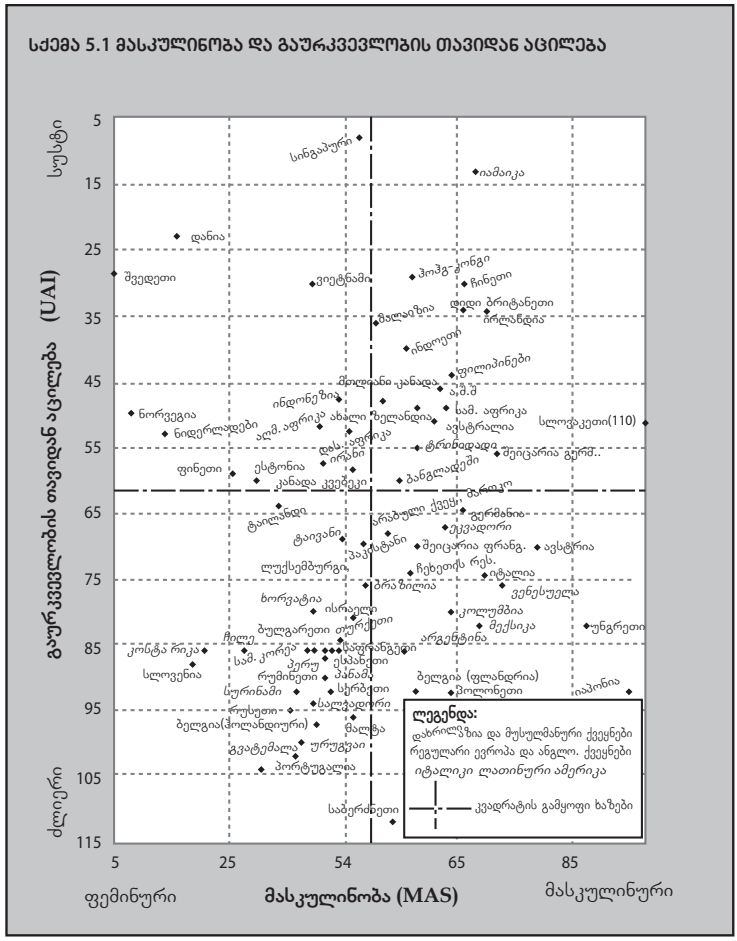
მოტივაციის შესასწავლად UAI-ისა და MAS-ის კომბინაციის საჭიროება IBM კვლევის შედეგებისა და ჰარვარდის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგის დევიდ მაკლელანდის ნამუშევრის შედარების შედეგად გაჩნდა. 1961 წელს გამოსცა მან ახლა კლასიკად აღიარებული წიგნი The Achieving Society, რომელშიც სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული მოტივაციის განსხვავებული პატერნები განიხილა. მან გამოყო მოტივების სამი ტიპი: მიღწევა, აფილიაცია (სხვა ხალხთან კავშირი) და ძალაუფლება. რამდენად მნიშვნელოვანია ყოველი მოტივი მოცემული ქვეყნისათვის, ბავშვების საკითხავ ლიტერატურაში არსებული მოთხრობების კონტენტ-ანალიზის მეშვეობით გაიზომა. მაკლელანდი ამტკიცებდა, რომ იმ მოთხრობებს, რომლებსაც მე-2 მე-4 კლასის ბავშვები კითხულობენ, თანამედროვე ერებისათვის ისეთივე დატვირთვა აქვს, როგორც ხალხურ ზღაპრებს ტრადიციულ საზოგადოებაში. ანთროპოლოგები ხალხურ ზღაპრებს ხშირად იყენებენ გაუნათლებელი

ადამიანების მოტივების დასადგენად; მაკლელანდს სურდა იგივე გაეკეთებინა თანამედროვე ქვეყნებში.

მაკლელანდის კვლევითმა ჯგუფმა მრავალი ქვეყნის 1925-1950 წლების საბავშვო მოთხრობები გაანალიზა. ყოველი ქვეყნისა და პერიოდისათვის 21 მოთხრობა შეისწავლეს. ყოველი მოთხრობისა და ქვეყნისათვის მიღწევის, აფილიაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილების ქულა დაიწერა. მაკლელანდის ჰიპოთეზის მიხედვით, საბავშვო მოთხრობაში მიღწევის მოთხოვნილების არსებობა განსაზღვრავს ამ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეს იმ პერიოდისათვის, როდესაც ეს ბავშვები გაიზრდებიან. შემდგომმა მსოფლიო მოვლენებმა მისი ჰიპოთეზა უარყო. თუმცა, მაკლელანდის ქვეყნის ქულებისა და IBM განზომილების ქულების შედარების შედეგად აღმოჩნდა, რომ მოთხრობებში აღწერილი მიღწევა დაბალ UAI-სთან კორელირებდა. დაბალი UAI-ისა და მასკულინურობის კომბინაციასთან კი კორელაცია უფრო ძლიერი იყო. მიღწევის მოთხოვნილება 1925 წლის (უფრო ტრადიციული) ბავშვთა მოთხრობების წიგნებში გაზომეს.[33]

ეს იმას ნიშნავს, რომ 1925 წელს მაკლელანდის მიერ ქვეყნების რანჟირება მიღწევის მიხედვით 5.1 სქემაზე დიაგონალურ ხაზს მიჰყვება ზედა მარჯვენა კუთხიდან (მიღწევის მაღალი საჭიროება) ქვედა მარცხენა კუთხემდე (მიღწევის დაბალი საჭიროება). დაბალი UAI უცნობი რისკისთვის მზაობას ნიშნავს, ხოლო მაღალი MAS ხილული შედეგების მნიშვნელოვნებას აღნიშნავს. ორივე ამერიკული ინდმეწარმული აქტივობის კომპონენტია. გასაკვირი არ არის, რომ 5.1 სქემაზე აშშ და ანგლოქვეყნები ზედა მარჯვენა კვადრატში მოხვდა. ამ კვადრატში UAI დაბალია, MAS მაღალი მიღწევის მოთხოვნილება კი - დიდი. ამერიკელმა მაკლელანდმა წამყვანად მიიჩნია მიღწევის მოტივი და ტიპური ანგლოღირებულებათა კომპლექსი ეკონომიკური წარმატებულობის *უნივერსალურ* რეცეპტად ჩამოაყალიბა. ფრანგი, შვედი ან იაპონელი მიღწევას მსოფლიო მოტივად ალბათ არ დაასახელებდა. თვით სიტყვა მიღწევა – achievement –ინგლისურის გარდა სხვა ენებზე ძნელად ითარგმნება.[34] კულტურული გაურკვევლობის თავიდან აცილების და მასკულინობა–ფემინურობის კომბინაცია ქვეყნების სხვადასხვა კლასტერებისათვის არსებულ განსხვავებულ მოტივაციათა პატერნებს გამოხატავს (5.1 ფიგ.). მესამე თავში ადამიანის მოთხოვნილებათა აბრაჰამ მასლოუსეული იერარქია ვახსენეთ. მასლოუმ მოთხოვნილებები უმდაბლესიდან უმაღლესამდე შემდეგნაირად დაალაგა: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, მიკუთვნებულობის, თვითპატივისცემისა და თვითაქტუალიზაციის. მესამე თავში აღვნიშნეთ, რომ პირამიდის თავში თვითაქტუალიზაციის მოთავსება ინდივიდუალისტური მიდგომაა. მსოფლიო კულტურული ვარიაბილობის გათვალისწინებით გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და მასკულინურობის განზომილების თვალსაზრისით, ამ მოდელს სხვა დამატებებიც სჭირდება.

სქემა 5.1 მასკულინობა და გაურკვევლობის თავიდან აცილება



გაურკვევლობის შიშის დროს უსაფრთხოება სხვა მოთხოვნილებებზე უფრო მნიშვნელოვანია. მიკუთვნებულობა (ადამიანური ურთიერთობები) ფემინურ კულტურაში თვითპატივისცემაზე მაღლა მოთავსდება, მასკულინურ კულტურაში კი – პირიქით. ამგვარად, სხვა ფაქტორების (როგორიცაა სამუშაოს ტიპი) გაკონტროლების შემთხვევაში მთავარი მოტივატორია მიღწევა (თავისი ან ჯგუფის) და თვითპატივისცემა. 5.1 სქემის ზედა მარჯვენა კუთხეში (მაგალითად, აშშ) მიღწევა და მიკუთვნებულობა, ზედა მარცხენა კუთხეში (მაგ. შვედეთი), უსაფრთხოება და თვითშეფასება ქვედა მარცხენა კუთხეში (მაგ. იაპონია და გერმანია), უსაფრთხოება და მიკუთვნებულობა ქვედა მარცხენა კუთხეში (მაგ. ესპანეთი).

ამ კლასიფიკაციაში მასლოუს ხუთი კატეგორია შენარჩუნებულია, მაგრამ

ქვეყნის წამყვანი კულტურული პატერნის მიხედვითაა გადაწყობილი. თუმცა საკითხავია, ხომ არ არის დასამატებელი სხვა მოთხოვნილება, რომელიც მასლოუს არ განუხილავს. ალბათ, სხვა მოთხოვნილება, მასლოუს მოღვაწეობის პერიოდში, (მე-20 საუკუნის შუა წლებში), ამერიკელთა საშუალო ფენის კულტურულ გარემოში არ არსებობდა. წინა თავებში განხილული სავარაუდო მოთხოვნილებებია პატივისცემა, ჰარმონია, სახე და მოვალეობა.

5.4 ცხრილში შეჯამებულია გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერ და სუსტ საზოგადოებებში სამუშაო, ორგანიზაციული და მოტივაციური განსხვავებები. და მაინც – რეალურ სიტუაციათა უმეტესობა უკიდურესობებს შორისაა მოქცეული.

ცხრილი 5.4 გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი და სუსტი საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: სამუშაო ადგილი, ორგანიზაცია და მოტივაცია

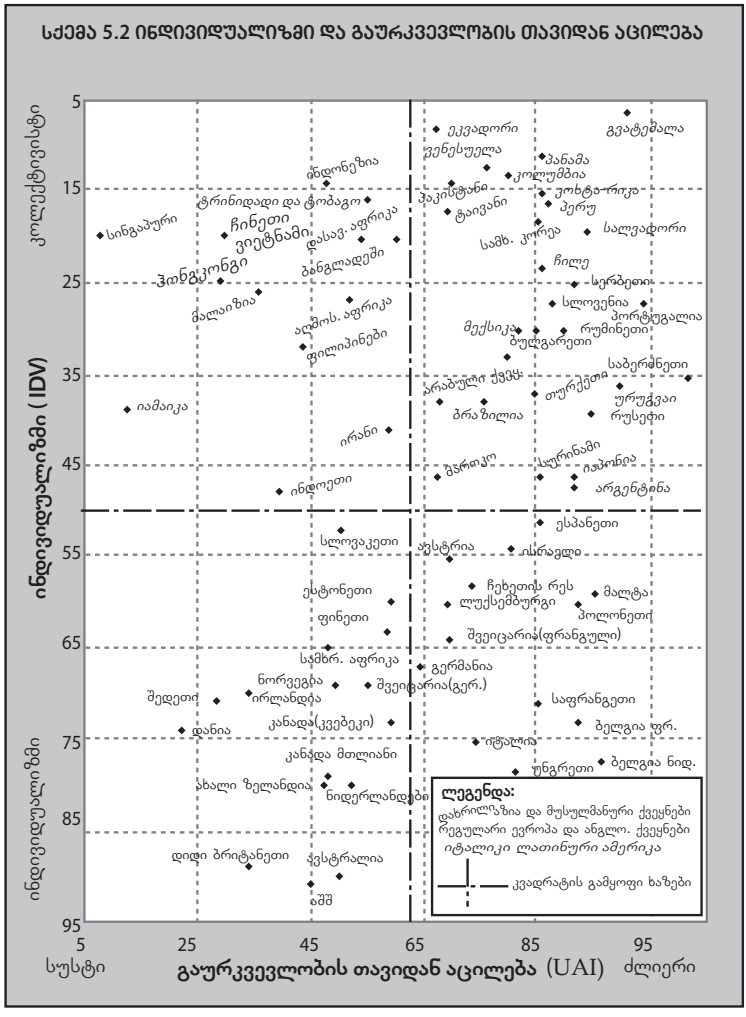
გაურკვევლობის თავიდან აცილება: სუსტი	გაურკვევლობის თავიდან აცილება: ძლიერი
დამსაქმებლის უფრო ხშირი ცვლილება, მუშაობის ნაკლები ვადა	დამსაქმებლის უფრო იშვიათი ცვლილება, მუშაობის მეტი ვადა
საჭიროზე მეტი წესი არ უნდა იყოს	არსებობს წესების ემოციური აუცილებლობა, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ეს წესები არ მუშაობს
დიდი ძალისხმევით მუშაობა, მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში	არსებობს მუდმივად დაკავებულად ყოფნის ემოციური საჭიროება და ბევრი შრომის შიდა მოთხოვნილება
დრო საორიენტაციო ჩარჩოა	დრო ფულია
ქაოსისა და გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობა არსებობს	სიზუსტისა და ფორმალიზაციის საჭიროება არსებობს
განზოგადებისა და საღი აზრის ნდობა	ქსპერტების ტექნიკური გადაწყვეტილებების ნდობა
ზედა რგოლის მენეჯერების სტრატეგიაზე ზრუნვა	ზედა რგოლის მენეჯერების ყოველდღიურ ოპერაციებზე ზრუნვა
მეტი ახალი სავაჭრო ნიშანი	ნაკლები ახალი სავაჭრო ნიშანი
ფოკუსირება გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე	ფოკუსირება გადაწყვეტილების შინაარსზე
ინტერპრენიორები წესებისგან ძირითადად თავისუფალნი არიან	ინტერპრენიორები შეზღუდულნი არიან არსებული წესებით
ნაკლები თვითდასაქმებული ადამიანია	მეტი თვითდასაქმებული ადამიანია
უკეთესები გამოგონებაში, უარესები განხორციელებაში	უარესები გამოგონებაში, უკეთესები განხორციელებაში
მოტივაცია მიღწევებითა და თვითშეფასებით ან მიკუთვნილობის გრძნობით	მოტივაცია დაცულობითა და თვითშეფასებით ან მიკუთვნილობის გრძნობით

გაურკვევლობის თავიდან აცილება. მოქალაქე და სახელმწიფო

მაღალი UAI-ს ქვეყნებში უფრო ზუსტი კანონებია, ვიდრე დაბალი UAI-ს მქონეებში. მაგალითად, გერმანიაში კანონში გათვალისწინებულია ის შემთხვევაც კი, თუკი სხვა ყველა არსებული კანონი არ იქნება გამოსადეგი *(Notstandsgesetze)*, ბრიტანეთს კი დაწერილი კონსტიტუციაც კი არ გააჩნია გერმანიაში მომუშავეთა და მენეჯმენტის ურთიერთობა დეტალურად არის გაწერილი, ხოლო ბრიტანეთში *ინდუსტრიული ურთიერთობის აქტის* მიღება ჯერაც ვერ განხორციელდა.

დაბალი UAI-ს ქვეყნებში გავრცელებულია შეხედულება, რომ თუ კანონი არ მუშაობს, ის უნდა შეიცვალოს ან გაუქმდეს. მაღალი UAI-ს ქვეყნებში იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც კანონს არ იცავენ, რელიგიური მცნებების მსგავსად ის უსაფრთხოების მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.

სქემა 5.2 ინდივიდუალიზმი და გაურკვევლობის თავიდან აცილება



კანონების მიღება და მათი შესრულება ერთმანეთისაგან განსხვავდება. მსოფლიო ბანკის სამართლებრივმა ექსპერტებმა და 100-ზე მეტი ქვეყნის იურიდიულმა კომპანიებმა შედარებით იოლი საჯარო პროცედურების შესრულების დრო დათვალეს. ეს პროცედურებია: ბანკის მიერ უარყოფილი ჩეკის მეშვეობით ფულის აღების მცდელობა და ბინის ქირის გადაუხდელობის გამო მდგმურის გადასახლება. ამის დათვლა მოხერხდა 67 ქვეყნისათვის. პროცედურის ხანგრძლივობა 40 დღიდან 3 წლამდე ვარირებდა. ორივე პროცედურის ხანგრძლივობა UAI-სთან სანდო კორელაციაში იმყოფებოდა. სხვა ფაქტორებთან და ეროვნულ სიმდიდრესთან კორელაცია არ ყოფილა.[35] მაღალი UAI-ს კულტურებში ბევრი კანონია, მაგრამ იმისათვის, რომ მოქალაქემ ამ ორ იოლ შემთხვევაში ისინი გამოიყენოს, უფრო მეტი დრო სჭირდება. შესაძლოა იმდენიც კი, რომ ბევრი მოქალაქე ამას არც კი ეცდება.

კანონმდებლობისაგან გაურკვევლობის თავიდან აცილების ეფექტი ასევე ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმზეა დამოკიდებული. 5.2 სქემაში ეს ორი განზომილება ერთად არის წარმოდგენილი. მაღალი UAI-ს ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში წესები უფრო ექსპლიციტური და კანონის სახით დაწერილი იქნება (დაბალი კონტექსტის კომუნიკაცია; იხ. თავი 3). მაღალი UAI-ს მქონე კოლექტივისტურ ქვეყნებში წესები ხშირად იმპლიციტურია და ტრადიციებში გამოიხატება (მაღალი კონტექსტის კომუნიკაცია). ამის მაგალითი იაპონიაა და ეს ჩრდილოეთის ქვეყნებსა და იაპონიას შორის დასავლური პროდუქციისათვის იაპონიის ბაზრის გახსნის შესახებ მოლაპარაკებებს უშლის ხელს. იაპონელები სწორად ამტკიცებენ, რომ უცხოური პროდუქტების შემოტანის დამაბრკოლებელი წესები არ არსებობს, მაგრამ მომავალი იმპორტიორები დისტრიბუციის იაპონურ სისტემაში აწყდებიან ბევრ იმპლიციტურ წესს, რაც მათთვის გაუგებარია. გაურკვევლობის თავიდან აცილების გავლენა მთავრობასა და მოქალაქეებს შორის ძალაუფლებრივი დისტანციისგან განსხვავდება (თავი 2). დაბალ PDI ქვეყნებთან შედარებით, მაღალი PDI ქვეყნებში ხელისუფლებას მეტი გაუკონტროლებელი ძალაუფლება, სტატუსი და მატერიალური ჯილდოები აქვს. დაბალი UAI-ს მქონე ქვეყნებთან შედარებით, მაღალი UAI-ს ქვეყნებში მთავრობას მეტი ექსპერტიზის ჩატარების შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეს. ამ შემთხვევაში მთავრობასა და მოქალაქეებს შორის თანასწორობის დისბალანსი *ძალაუფლების* კი არა, *კომპეტენციის* გამოა. ცნება – *მოქალაქის კომპეტენცია* აშშ-ის პოლიტიკური მეცნიერ-პოლიტოლოგების გაბრიელ ოლმონდისა და სიდნი ვერბას კლასიკურ კვლევაში გამოჩნდა: მათ დაადგინეს, რომ ჩვეულებრივი მოქალაქეებისა და მთავრობის აღქმული კომპეტენცია კვლევის 5 ქვეყანაში ძლიერ განსხვავდებოდა.[36] წიგნში *კულტურის შედეგები* ნაჩვენებია, რომ ოლმონდისა და ვერბას *მოქალაქის კომპეტენციის* ქულა გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან ძლიერად და ნეგატიურად კორელირებს: დაბალი UAI-ს ქვეყნებში აღქმული კომპეტენცია უფრო მაღალია.

სხვა კვლევაში გამოჩნდა, რომ მაღალი UAI-ს ქვეყნების მოქალაქეებს მთავრობის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობის შესახებ პესიმისტური დამოკიდებულება ჰქონდათ, ხოლო დაბალი UAI-ს მქონე ქვეყნის მოქალაქეები უფრო ოპტიმისტურად იყვნენ განწყობილნი. მაღალი UAI-ს ქვეყნების მოქალაქეების მხოლოდ მცირე ნაწილი იყო მზად მთავრობის გადაწყვეტილების გასაპროტესტებლად. თუკი ისინი პროტესტს გამოხატავდნენ, პეტიციებისა და დემონსტრაციების მსგავს კონვენციურ მეთოდებს იყენებდნენ. მოქალაქეთა

უმრავლესობა თვლიდა, რომ პროტესტის უფრო ექსტრემალური ფორმები, როგორიც არის ბოიკოტი და მჯდომარე პროტესტი, მთავრობამ უნდა ჩაახშოს.

დაბალი UAI-ს ქვეყნების მოქალაქეები თვლიდნენ, რომ პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობას უნდა იღებდნენ მხოლოდ ადგილობრივ დონეზე. მაღალი UAI-ს ქვეყნებთან შედარებით, ისინი მთავრობის გადაწყვეტილებების გასაპროტესტებლად მზად არიან და სუსტი ქმედებების არაეფექტურობის შემთხვევაში ძლიერი და არაკონვენციური მეთოდების მომხრენი არიან. მათ არ მიაჩნდათ, რომ მთავრობამ ასეთი პროტესტები უნდა ჩაახშოს.[37]

მაღალი UAI-ს მქონე ქვეყნების მოქალაქეები არა მხოლოდ დამოკიდებულნი არიან მთავრობის ექსპერტიზაზე, არამედ თვლიან, რომ ეს ასეც უნდა იყოს. მთავრობაც და მოქალაქეც თავიანთ როლებზე ერთი და იმავე წარმოდგენისა იყვნენ. ხელმძღვანელები სამართლებრივად აზროვნებენ: მაღალი UAI-ს ქვეყნებში დაბალი UAI-ს ქვეყნებთან შედარებით მაღალი დონის საჯარო მოხელეებს იურიდიული განათლება უფრო ხშირად ჰქონდათ მიღებული (1977 წლის სტატიის მიხედვით გერმანიაში – 65%, ხოლო ბრიტანეთში – 3%), [38] მაღალი UAI-ს ქვეყნების მოსამსახურეები პოლიტიკოსებსა და პოლიტიკურ პროცესებზე ნეგატიურ მოსაზრებებს გამოთქვამდნენ; დაბალი UAI-ს ქვეყნებში ასეთი მოსაზრებები უფრო პოზიტიური იყო.

მაღალი UAI-ს ქვეყნების მოქალაქეები პოლიტიკით ნაკლებად იყვნენ დაინტერესებულნი. ისინი ქვეყნის პოლიტიკოსებსა და საჯარო მოხელეებს ნაკლებად ენდობოდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი დაკვირვებით ამ ქვეყნებში მეტი კანონია, ეს არ ნიშნავს, რომ საკანონმდებლო სისტემას უფრო ენდობიან.[39] გაურკვევლობის აცილების კუთხით სუსტ ქვეყნებში, საზოგადოების სასიკეთოდ, მოქალაქეები უფრო ხშირად მონაწილეობდნენ მოხალისეთა ასოციაციებსა და აქტივობებში.

ბრიუსელში, ბელგიაში მცხოვრები ამერიკელი ოჯახი, იქვე მყოფი აეროპორტის ხმაურით შეწუხდა. მათ მთავრობას პეტიციით მიმართეს და მოითხოვეს ხმაურის შემცირება. ამ რაიონში მცხოვრებმა მხოლოდ უცხოურმა ოჯახებმა მოაწერეს პეტიციას ხელი. ბელგიელებმა (მაღალი UAI კულტურა) პრობლემა ან უარყვეს ("რა ხმაური?"), ან ხელი არ მოაწერეს და განაცხადეს, რომ მთავრობა მათ მოთხოვნას ყურადღებას მაინც არ მიაქცევდა.[40]

მე-4 თავში ამერიკელი ფსიქოლოგის რობერტ ლევინისა მისი მრვალეროვანი სტუდენტების "დავარდნილი კალმის" ექსპერიმენტი აღვწერეთ. ეს სხვადასხვა კულტურაში დახმარების ქცევის შესწავლის პროექტის ნაწილი იყო. იგივე პროექტი – "დავეხმაროთ უსინათლო ადამიანს გზაზე გადასვლაში" – ექსპერიმენტს მოიცავდა. სტუდენტებმა შუქნიშნის წინ უსინათლო ადამიანის როლი ითამაშეს. "დახმარება" შემდეგს გულისხმობდა: მწვანე შუქის გამოჩენის შემდეგ 60 წამის განმავლობაში გამვლელი ეუბნებოდა „უსინათლო ადამიანს", რომ მწვანე აინთო და გადასვლაში ეხმარებოდა. 23 ქვეყანაში დამხმარეთა პროცენტი ქვეყნის UAI ქულებთან პოზიტიურ კორელაციაში აღმოჩნდა. მაღალი UAI-ს კულტურებში საზოგადოების წევრები ვერ ითმენდნენ იმას, რომ უსინათლო ადამიანი მწვანე შუქზე არ გადადიოდა და ეხმარებოდნენ მას.[41] ამ შემთხვევაში გაურკვევლობის თავიდან აცილებას მოქალაქეთა პასუხისმგებლობაზე *პოზიტიური* ეფექტი აქვს, თუმცა ამ შემთხვევაში რესპონდენტი მხარე მათი მთავრობა არ იყო.

ევროპის მაღალი UAI-ს მქონე ქვეყნების მოქალაქეები ვალდებულნი არიან

პირადობის დამადასტურებელი საბუთები თან ატარონ, რათა ზემდგომი სქემის მოთხოვნით საკუთარი თავის იდენტიფიკაცია მოახდინონ. დაბალი UAI-ს ქვეყნებში ასეთი ვალდებულება არ არსებობს და მოქალაქის იდენტიფიკაცია ზემდგომების პასუხისმგებლობაა. პირადობის მოწმობის ტარების ვალდებულება დასავლეთ ევროპის 14 ქვეყანას UAI-ს მიხედვით თითქმის შუაზე ჰყოფს.[42]

მაღალი UAI-ს ქვეყნებში მეტი კონსერვატიზმია, ისეთ პარტიებშიც კი, რომლებიც საკუთარ თავს პროგრესულს უწოდებენ. აქ კანონისა და წესრიგის უფრო ძლიერი მოთხოვნილებაა. დაბალი UAI-ს მქონე ქვეყნები უფრო ლიბერალურად არიან განწყობილნი. ასეთ ქვეყნებში ახალგაზრდა ადამიანებს პოზიტიურად უყურებენ, მაღალი UAI-ს ქვეყნებში კი მათ საეჭვო პირებად მიიჩნევენ.[43]

მოსალოდნელია, რომ მაღალი UAI-ს ქვეყნებმა თავიანთ პოლიტიკურ ლანდშაფტში ექსტრემისტი უმცირესობები განდევნონ და შეაჩერონ ისეთი პოლიტიკური დაჯგუფებები, რომელთა იდეებს საშიშად მიიჩნევენ. ასეთი დაჯგუფებები იატაკქვეშა საქმიანობას აგრძელებენ და შესაძლოა ტერორიზმსაც კი მიმართონ. ასეთ ქვეყნებში ადგილობრივი ტერორისტები ბევრია.

5.5 ცხრილში გაურვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერ და სუსტ საზოგადოებებს შორის პოლიტიკის და სახელმწიფოს თვალსაზრისით მთავარი განსხვავებებია შეჯამებული.

ცხრილი 5.5 გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი და სუსტი საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: მოქალაქე და საზოგადოება

გაურკვევლობის თავიდან არიდება: სუსტი	გაურკვევლობის თავიდან აცილება: ძლიერი
მცირე რაოდენობის ზოგადი კანონი და დაუწერელი წესი	ბევრი და დეტალური ზოგადი კანონი და დაუწერელი წესი
თუ კანონს პატივს არ სცემენ, ის უნდა შეიცვალოს	კანონები აუცილებელია მაშინაც კი, როდესაც მას პატივს არ სცემენ
სწრაფი შედეგი, თუ მოუხმობენ მართლმსაჯულებას	გვიანი შედეგი, თუ მოუხმობენ მართლმსაჯულებას
მოქალაქეები, ძალაუფლების მქონე პირებთან შედარებით, კომპეტენტურნი არიან	მოქალაქეები, ძალაუფლების მქონე პირებთან შედარებით, არაკომპეტენტურნი არიან
მოქალაქეთა პროტესტი მისაღებია	მოქალაქეთა პროტესტი უნდა აღიკვეთოს
საჯარო პირს არა აქვს იურიდიული ხარისხი	საჯარო პირს აქვს იურიდიული ხარისხი
საჯარო პირები დადებითად არიან განწყობილნი პოლიტიკური პროცესების მიმართ	საჯარო პირები უარყოფითად არიან განწყობილნი პოლიტიკური პროცესების მიმართ
მოქალაქეები დაინტერესებული არიან პოლიტიკით	მოქალაქეები არ არიან დაინტერესებული პოლიტიკით

მოქალაქეები ენდობიან პოლიტიკოსებს, საჯარო პირებსა და სამართლებრივ სისტემას	მოქალაქეები ნეგატიურად არიან განწყობილი პოლიტიკოსების, საჯარო პირებისა და სამართლებრივი სისტემის მიმართ
ორგანიზაციებსა და მოძრაობებში მოხალისეთა მონაწილეობის მაღალი მაჩვენებელია	ორგანიზაციებსა და მოძრაობებში მოხალისეთა მონაწილეობის დაბალი მაჩვენებელია
მოქალაქის იდენტიფიკაცია არის ძალაუფლების მქონე პირების პასუხისმგებლობა	მოქალაქეს ყოველთვის უნდა შეეძლოს საკუთარი თავის იდენტიფიკაცია
ლიბერალიზმი	კონსერვატიზმი, კანონი და წესრიგი
დადებითი დამოკიდებულება ახალგაზრდების მიმართ	უარყოფითი დამოკიდებულება ახალგაზრდების მიმართ
ტოლერანტობა ექსტრემალური იდეების მიმართაც კი	ექსტრემიზმი და ექსტრემიზმის რეპრესია

გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ქსენოფობია და ნაციონალიზმი

1983 წელს 16 წლის როტერდამელი გოგონა, მას ანეკე ვუწოდოთ, ნიდერლანდებსა და ავსტრიას შორის ახალგაზრდათა გაცვლით პროგრამაში მონაწილეობდა. ის საშუალო სიდიდის ავსტრიულ ქალაქში გაჩერდა და თავისი სკოლის მასწავლებლის ოჯახში ცხოვრობდა. მასპინძელ ოჯახში დოქტორი რიდლი, მისი ცოლი, 2 ბიჭი და ანიკეს ტოლი მათი შვილი ჰილდე ცხოვრობდნენ.

ანიკე და ჰილდე სკოლაში ერთად დადიოდნენ. ანიკეს გერმანულად ლაპარაკი თანდათანობით უკეთ შეძლო. სწრაფად გაუმჯობესდა. კვირაობით, რიდლებთან ერთად მესას ესწრებოდა. რიდლები ღრმადმორწმუნე კათოლიკეები იყვნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ანეკე პროტესტანტი იყო, კათოლიკურ ეკლესიაში მაინც დადიოდა. მას ეს გარემო და სიმღერა მოსწონდა. ვიოლინოც ჰქონდა და სკოლის მერე, ჰილდესთან ერთად ვიოლინოსა და ფორტეპიანოს კონცერტებს უკრავდა.

რიდლებთან ორი თვის ცხოვრების შემდეგ, ვახშმის დროს საუბარი ებრაელებზე ჩამოვარდა. რიდლები ამ საკითხს ძალიან მიკერძოებულად უყურებდნენ. ანეკეს გული დასწყდა. მან ქალბატონ რიდლს ჰკითხა, იცნობდა თუ არა ქალბატონი ებრაელებს. პასუხად კი მიიღო: „რა თქმა უნდა, არა!“

ანეკემ იგრძნო, როგორ მოაწვა სისხლი. „ახლა კი ერთს იცნობთ“, განაცხადა მან – „მე ებრაელი ვარ. ყოველ შემთხვევაში, დედაჩემი ებრაელია და ებრაული ტრადიციის მიხედვით, ებრაელი დედის შვილიც ებრაელად ითვლება“.

ვახშამი სიჩუმეში დამთავრდა. მეორე დილით დოქტორმა რიდლმა ანეკე გვერდზე გაიყვანა და აცნობა, რომ ანეკეს მათთან ვახშმობა აღარ შეეძლო. საჭმელს მას ცალკე მიართმევდნენ. მათთან ერთად ეკლესიაში სიარულიც აუკრძალეს. განუცხადეს, რომ მას თავიდანვე უნდა ეთქვა, რომ ებრაელია. რამდენიმე დღის შემდეგ ანეკე ნიდერლანდებში დაბრუნდა.[44]

ევროკავშირის წევრებს შორის ავსტრიასა და ცენტრალური ევროპის სხვა ქვეყნებსაც IBM კვლევებისა და მათი გამეორების შედეგების მიხედვით შედარე-

ბით მაღალი UAI-ს ქულები აქვთ. ევროპის ამ ნაწილში ეთნიკური მიკერძოებულობა, ანტისემიტიზმის ჩათვლით, საუკუნეთა განმავლობაში არსებობდა. 1930 წლამდე ვენაში ებრაელების დიდი დასახლება იყო. ზიგმუნდ ფროიდის ჩათვლით, ბევრი წამყვანი ავსტრიელი მეცნიერი ებრაელი იყო. 1936 წელს ავსტრიაში ნაცისტები შეიჭრნენ. მრავალმა ავსტრიელმა ებრაელმა ქვეყანა დატოვა და მათ შორის აშშ-შიც გაემგზავრა. ვინც ასე არ მოიქცა, ნაცისტური ჰოლოკოსტის მსხვერპლი გახდა. 1945 წლის შემდეგ ავსტრიაში ცოტა ებრაელი ცხოვრობს.[45] ჩვენი ისტორია ადასტურებს, რომ მიკერძოებული დამოკიდებულება ობიექტის გაქრობის შემდეგაც განაგრძობს არსებობას.

მშობელი რიდლები ისე იყვნენ დაპროგრამებულნი, რომ განსხვავებულს საშიშად აღიქვამენ და ეს გრძნობები შვილებსაც გადასცეს. არ ვიცით, შვილებმა როგორ აღიქვეს ეს ამბავი და გახდნენ თუ არა მშობლებივით მიკერძოებულნი. საფრთხის განცდა შესაძლოა უმცირესობებს (ან წარსულში უმცირესობებსაც კი), იმიგრანტებს, ლტოლვილებსა და სხვა ქვეყნის მოქალაქეებსაც დაუკავშირდეს. ევროკომისიის ანგარიშმა (1997) *რასიზმი და ქსენოფობია ევროპაში* გამოავლინა, ე.ი. შეხედულება, რომ იმიგრანტები უკან უნდა დაბრუნდნენ, გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან იყო დაკავშირებული. უკვე IBM-ის კვლევაშიც იყო გამოვლენილი, რომ მაღალი UAI-ს ქვეყნებში უცხოელ მენეჯერებს კარგად არ იღებდნენ.[46]

სხვა ერების მიმართ გრძნობები, მხოლოდ ამ განზომილების მიხედვით კი არა, მასკულინურობის მიხედვითაც იცვლება. ეს კომბინაცია 5.1 სქემაზეა ასახული. მეორე მსოფლიო ომის ერთ მხარეს მყოფი ქვეყნები (გერმანია, იტალია და იაპონია) ქვედა მარჯვენა კვადრატშია: გაურკვევლობის თავიდან აცილება და მასკულინობა. ომამდელ პირობებში, ეთნოცენტრული, ქსენოფობიური და აგრესიული ტენდენციები ამ ქვეყნებში სხვა კულტურული პატერნის ქვეყნებთან შედარებით უკეთ მოიკიდებდა ფეხს. ფაშიზმმა და რასიზმმა ისეთ ქვეყნებში ჰპოვეს გამოძახილი, რომლებსაც მაღალი UAI– და მასკულინობა ახასიათებთ. პარადოქსია, მაგრამ იმავე ღირებულებების დახმარებით ომის შემდგომ პერიოდში ამ ქვეყნებმა ყველაზე სწრაფად აღადგინეს ეკონომიკა. სხვა გარემოებებში, კულტურული სისუსტე კულტურული ძლიერება ხდება.

დაბალი UAI-ს ქვეყნებში აგრესიული ნაციონალიზმი მოსაწონი არ არის. მიუხედავად ამისა, 1990-93 წლების ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის შედეგებით გამოვლინდა, რომ დაბალი UAI-ს ქვეყნები თავისი ეროვნებით უფრო ამაყობდნენ და ქვეყნისათვის ბრძოლის დიდ მზადყოფნას გამოთქვამდნენ. დაბალი UAI-ს ქვეყნებში პოლიტიკისა და მთავრობის მიმართ ზოგადად დადებითი დამოკიდებულებაა, რის შედეგადაც მთელი ქვეყნის მიმართაც დადებითი დამოკიდებულება ყალიბდება.

5.2 სქემაში გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და ინდივიდუალიზმის კომბინაციაა ასახული. ის გვიჩვენებს, როგორ უმკლავდება სხვადასხვა საზოგადოება ჯგუფთაშორის კონფლიქტებს. ამ ქვეყნების საზღვრებში განსხვავებული ეთნიკური, ლინგვისტური ან რელიგიური ქვეყნების არსებობა ისტორიული ფაქტია. ზოგიერთი ქვეყანა სხვა ქვეყანაზე ჰომოგენურია. მაგრამ როგორ უმკლავდება მოსახლეობა და მთავრობა ასეთ კონფლიქტს, კულტურული მოვლენაა. ზედა მარჯვენა კუთხის ქვეყნებში მაღალი UAI (განსხვავებული საშიშია) კოლექტივისტურ პარტიკულარიზმთან (შიდა ჯგუფებთან ძლიერი იდენტიფიკაცია არის

შერწყმული. ასეთ ქვეყნებში ჯგუფებს შორის კონფლიქტის გადასაჭრელად მას ხშირად უარყოფენ და უმცირესობათა ასიმილაციას ან რეპრესირებას ცდილობენ. ჯგუფთაშორის შეტაკების შანსები დიდია, რადგან უმცირესობებს ხშირად ასეთივე გაურკვევლობის შიში და კოლექტივისტური ღირებულებები ახასიათებს. 5.2 სქემაზე ასახული ქვეყნებიდან, მწვავე ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები ზედა მარჯვენა კვადრატში მოთავსებულ ქვეყნებს აქვს. ესენია: სერბეთი, არაბული ქვეყნები და თურქეთი. ინდონეზია და აფრიკული ქვეყნები ამ კვადრატთან ახლოს არიან განლაგებულნი.

5.2 სქემის ზედა მარცხენა კუთხეში მოთავსებულ ქვეყნებში (მაგ. მალაიზიაში) შესაძლოა ძლიერი ჯგუფური იდენტურობის მქონე სხვადასხვა ჯგუფი არსებობდეს, მაგრამ ეს ჯგუფები საერთო წერტილს იპოვიან, ერთმანეთისადმი ტოლერანტულები იქნებიან და ერთმანეთს შეავსებენ. ქვედა მარჯვენა კუთხეში მოთავსებულ ქვეყნებში ოპონენტ ეთნიკურ, რელიგიურ და ლინგვისტურ ჯგუფებს ანტაგონიზმით ხვდებიან (მაგ. ბელგიაში), მაგრამ ინდივიდუალიზმის უნივერსალიზმი ყველას უფლებებს პატივს სცემს. სხვების წინააღმდეგ მიმართული ექსტრემიზმი მხოლოდ პოლიტიკურ უკიდურესობებში არსებობს. საბოლოოდ, ქვედა მარცხენა კუთხეში (მაგ. აშშ) უმეტესობა თეორიულად მაინც უმცირესობების ინტეგრაციასა და თანასწორ უფლებებს უჭერს მხარს. 11 სექტემბრის ტერაქტის მსგავსი მოვლენა ამ ტოლერანტობას დიდ გამოცდას უწყობს, რაც არაბებმა და არაბული შესახედაობის ამერიკელებმა თავიანთ თავზე გამოსცადეს.

მაღალი UAI-ს მქონე ქვეყნებში არსებული განსხვავებებისადმი არატოლერანტობა ასეთ ქვეყნებს ზოგჯერ ძვირად უჯდებოდა. ესპანეთსა და პორტუგალიაში, მავრებისაგან რეკონკისტას შემდეგ (1492) კათოლიკე მეფეების მიერ ებრაელების განდევნის შედეგად ქვეყანამ ყველაზე საქმიანი მოქალაქეები დაკარგა, რამაც შემდეგ საუკუნეებში იმპერიის დასუსტებას შეუწყო ხელი. იბერიელი ებრაელების ერთი ჯგუფი ჰოლანდიაში დასახლდა და მე-17 საუკუნის ჰოლანდიურ კოლონიურ ექსპანსიაში დიდი როლი შეასრულა, სხვები კოსტა-რიკაში წავიდნენ. ეს ქვეყანა დღესაც ლათინური ამერიკის personalisimo-სა და სტაგნაციის კარგი გამონაკლისია (იხ. თავი 3) .უახლეს ისტორიაში კი ჰიტლერის გამო ებრაელების ამერიკაში ჩამოსვლამ ატომური ბომბის შექმნის საშუალება მიეცა.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება, რელიგია და იდეები

ამ თავში უკვე აღვნიშნეთ, რომ რელიგია შფოთვასთან გამკლავების ერთერთი გზაა. რელიგიური რწმენებისა და რიტუალების მეშვეობით ისეთ გაურკვევლობებს ვეგუებით, რომლებისგანაც თავს ვერ დავიცავთ.

ზოგიერთი რელიგია სიკვდილის შემდეგ სიცოცხლეში დარწმუნებლობის განცდასაც კი იძლევა.

5.1 ცხრილში UAI-ის მიხედვით ქვეყნების დაჯგუფება გარკვეულწილად მათ დომინანტურ რელიგიასაც უკავშირდება. მართლმადიდებელი და კათოლიკური ქრისტიანი ქვეყნების უმეტესობას მაღალი ქულები აქვს; გამონაკლისია ფილიპინები და ირლანდია. მუსულმანურ ქვეყნებს საშუალო ქულები, პროტესტანტ ქრისტიანებს საშუალოზე დაბალი, ხოლო იაპონიის გარდა, სხვა ბუდისტურ და ინდუისტურ ქვეყნებს ძალიან დაბალი ქულები აქვთ.

ქვეყნების რელიგიის მიხედვით კლასიფიკაციის მთავარი პრობლემა იმაში მდ-

გომარეობს, რომ მსოფლიო რელიგიები ჰეტეროგენულები არიან. პოლონური, პერუს, იტალიური და ჰოლანდიური კათოლიციზმი ძალიან განსხვავებულია. ინდონეზიური, ირანული, საუდის არაბეთისა და ბალკანების ისლამი ამ ქვეყნების მორწმუნეებისათვის სულ სხვადასხვა რამეს ნიშნავს. ტაივანის, სინგაპურისა და იაპონიის ბუდიზმი განსხვავებულ ემოციურ და პრაქტიკულ შედეგებს გულისმობს.

როგორც პირველ თავში აღვნიშნეთ, რელიგიური მიკუთვნებულობა კულტურული ღირებულებების მთლიანად შეცვლას არ იწვევს. ძალაუფლებრივი დისტანციის, ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის, ფემინურობა – მასკულინურობისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების ღირებულებები რელიგიურ მოქცევებს გადაურჩა. შესაძლებელია, ამ ღირებულებებმა გავლენა მოახდინა იმაზე, რამდენად მიიღო გარკვეული რელიგია მოსახლეობამ და როგორ განვითარდა ეს რელიგია ამ ქვეყანაში. ინდონეზიური (იავას) მისტიციზმი ინდუიზმის, ბუდიზმის, მუსულმანობისა და ქრისტიანობის მიუხედავად, შენარჩუნდა. ქრისტიანულ ქვეყნებში რეფორმაციის შედეგად სხვებს მაინცდამაინც ის ევროპული ქვეყნები გამოეყვნენ, რომლებიც რომის იმპერიის ქვეშ იმყოფებოდნენ. ყველა რომაულმა ქვეყანამ (ახლა ისინი რომაულ ენებს იყენებენ) რეფორმაცია უარყო და კათოლიკე დარჩა, სხვები კი ან პროტესტანტები გახდნენ, ან ორივე ერთად. პოლონეთი და ირლანდია რომის იმპერიის ნაწილი არ ყოფილა, მაგრამ ამ შემთხვევაში კათოლიკობა არაკათოლიკე ოპრესორების წინააღმდეგ იდენტურობის საწინდარი იყო.

გაურკვევლობის თავიდან არიდებასა და რელიგიას შორის კავშირის დადგენისას დასავლური და აღმოსავლური რელიგიების გამოყოფა მართებულია. ეს დაყოფა მე-6 თავშიც გამოგვადგება. დასავლური რელიგიები (იუდაიზმი, ქრისტიანობა და ისლამი) ღვთაებრივი გამოცხადების იდეაზეა აგებული და სამივე მათგანი შუა აღმოსავლეთში წარმოიშვა. დასავლური და აღმოსავლური რელიგიები დიდი ასოთი დაწერილი ჭეშმარიტების საკითხთან მიმართებაში განსხვავდებიან. სამივე დასავლურ რელიგიას ადამიანის მიერ შეცნობადი აბსოლუტური ჭეშმარიტების სჯერა. ეს ჭეშმარიტება ყველა სხვა ჭეშმარიტებას უარყოფს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების სუსტი და ძლიერი ქვეყნები იმდენად განსხვავდება, რამდენადაც ჭირდებათ მათ სიცხადე ამ ჭეშმარიტებაში. მაღალი UAI-ს ქვეყნებში გაბატონებულია შემდეგი რწმენა: „არსებობს მხოლოდ ერთი ჭეშმარიტება და ჩვენ ის ვიცით. სხვა ყველა ცდება“. ჭეშმარიტების შეცნობა გადარჩენის ერთადერთი გზაა და ადამიანის სიცოცხლის მთავარი მიზანია. სხვები ცდებიან და ამიტომ ისინი ან საკუთარ რწმენაზე უნდა გადაიყვანო, ან თავი აარიდო, ან მოკლა.

დაბალი UAI-ს მქონე დასავლურ ქვეყნებს ჭეშმარიტების კი სწამთ, მაგრამ იმის მოთხოვნილება არ გააჩნიათ, რომ დარწმუნდნენ – ეს ჭეშმარიტება მხოლოდ მათ იციან. „არსებობს მხოლოდ ერთი ჭეშმარიტება და ჩვენ მას ვეძებთ. მას სხვებიც ეძებენ და ცხოვრებისეულ ფაქტად მიგვაჩნია ის, რომ ისინი სხვა მიმართულებებით იყურებიან“. ეს კულტურა ნამდვილად დარწმუნებულია, რომ ღმერთს რწმენის გამო ადამიანების დასჯა არ უნდა.

კათოლიკურ ეკლესიაში ინკვიზიცია საუკუნეთა განმავლობაში არსებობდა. ის სხვანაირად მოაზროვნე ადამიანებს სიკვდილით სჯიდა და წიგნებს კრძალავდა და წვავდა. 1989 წელს ირანში, აიათოლა ჰომეინიმ სალმან რუშდის წიგნი – *სატანური ლექსები* აკრძალა და ხალხს წიგნის ავტორისა და გამომცემლების მკვლელობისაკენ მოუწოდა. საოცარია, რატომ გააკვირვა ამ საქციელმა ქრისტია-

ნი ქვეყნების მოქალაქეები. მათ ხომ რელიგიური არატოლერანტობის საკუთარი ისტორია აქვთ. გამონაკლისების გარდა (ჰომეინის საქციელი ასეთი გამონაკლისია), ისლამის ისტორიიდან ჩანს, რომ ის სხვა რელიგიებისადმი უფრო ტოლერანტული იყო, ვიდრე კათოლიკური ეკლესია. შუა საუკუნეების ჯვაროსნული ომები, რომლებსაც 100 000-ობით სიცოცხლე შეეწირა, ისლამური კი არა, ქრისტიანული არატოლერანტობის შედეგია. მუსულმანურ თურქეთში, წერილის ხალხს (ანუ ებრაელებისა და ქრისტიანებს) თავიანთი რელიგიის მიმდევრობა შეეძლოთ, თუკი სპეციალურ გადასახადს გადაიხდიდნენ. მეორეს მხრივ, პროტესტანტი ქრისტიანები უფრო გახსნილად ითლებიან. არადა, მათაც გამოიჩინეს რელიგიური არატოლერანტობა, როდესაც ჯონ კალვინის მიმდევრებმა 1553 წელს მიქაელ სერვეტუსი დაწვეს. წინა საუკუნეში „ალქაჯებს“ პროტესტანტი ქვეყნებიც წვავდნენ. 21 საუკუნეში კი, ფუნდამენტალისტმა ქრისტიანმა მქადაგებლებმა ჯ.კ. როულინგის „ჰარი პოტერი“ წიგნების სერია ეშმაკისეულად გამოაცხადეს.

ცოდვების მონანიება მაღალი UAI-ის ქვეყნების კულტურულ პატერნში კარგად ჯდება. თუ წესის დაცვა შეუძლებელია, მონანიება წესის შენარჩუნების ერთ-ერთი საშუალებაა და ბრალი ინდივიდზე გადადის. კათოლიკურ პრაქტიკაში მონანიება შედარებით რბილი და ჩუმია. სტალინის მილიტარისტულ საბჭოთა კავშირში მონანიება საჯარო სანახაობა იყო. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში, თუ წესის პატივისცემა არ ხდება, ეს წესი უნდა შეიცვალოს.

აღმოსავლურ რელიგიებს ჭეშმარიტება ნაკლებად აინტერესებს. ადამიანის მიერ შეცნობადი ერთი ჭეშმარიტების შესახებ შეხედულება მათ აზროვნებაში არ არის. ამის მაგივრად ბუდიზმი მედიტაციის მეშვეობით ინსაიტის მიღწევას ქადაგებს. ამრიგად, აღმოსავლეთში სხვადასხვა რელიგიის ელემენტების შეთავსება ადვილია. იაპონელთა უმეტესობა როგორც ბუდისტურ, ისე სინტო რიტუალებს ასრულებს, მიუხედავად იმისა, რომ დასავლური გონებისათვის ეს ტრადიციები ურთიერთგამომრიცხავია.

ქრისტიანული ქვეყნების უმრავლესობის ქვეყნებში მოსახლეობის უმეტესობაში კათოლიკეთა (პროტესტანტებთან შედარებით) პროცენტი ქვეყნის UAI-სთან კორელირებდა. მეორე კორელაცია მასკულინობასთან იყო. ამგვარად იქ, სადაც კათოლიკობა დამკვიდრებული, მასკულინური ღირებულებებიც არის დამკვიდრებულია. მაგალითად, ქალებს ლიდერობის პოზიციებზე არ უშვებენ.[47] (იხ. თავი 4). გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან კორელაციის ინტერპრეტაცია ადვილია, რადგან პროტესტანტულ ჯგუფებთან (პატარა სექტების გარდა) შედარებით კათოლიკური ეკლესია მორწმუნეებს გარკვეულობის განცდას აძლევს. პროტესტანტულ ქვეყნებში დომინანტურმა კულტურებმა ხალხს გარკვეულობის ნაკლები მოთხოვნილება ჩაუნერგა. ვისაც ის სჭირდება, სექტებსა და ფუნდამენტალისტურ დაჯგუფებებს მიმართავს.

ისლამსა და იუდაიზმში ნაკლები და მეტი გაურკვევლობის თავიდან აცილების ფრაქციების აშკარა კონფლიქტია. ერთი დოგმატური, არატოლერანტული, ფანატური და ფუნდამენტალისტურია („არსებობს მხოლოდ ერთი ჭეშმარიტება და ჩვენ მას ვფლობთ“), მეორე კი პრაგმატული, ტოლერანტული, ლიბერალური და თანამედროვე სამყაროსადმი ღიაა. ისტორიამ დაგვანახა, რომ ფანატიზმი საკუთარ თავს ყოველთვის იღუპავს და იმედია, რომ ექსცესები დიდ ხანს არ გაგრძელდება.

რაც რელიგიას შეეხება, პოლიტიკურ იდეოლოგიებსაც ეხება. ისინი შესაძლოა

სეკულარულ ნეორელიგიებად გადაიქცნენ. ამის მაგალითია მარქსიზმი. როდესაც აღმოსავლეთ გერმანია კომუნისტური იყო, ლაიფციგის უნივერსიტეტის ფასადს შემდეგი უზარმაზარი წარწერა ამშვენებდა: „DER Marxsismus ist allmachtig, weil er wahr ist!“ (მარქსიზმი ყოვლისშემძლეა, რადგან ის ჭეშმარიტია!). მაღალი UAI-ის ქვეყნებში არატოლერანტულ პოლიტიკურ იდეოლოგიას ვაწყდებით, ხოლო დაბალი UAI-ის კულტურებში – ტოლერანტულს. ადამიანის უფლებებისადმი პატივისცემა, სხვა პოლიტიკური იდეების მქონე ადამიანებისადმი ტოლერანტობას გულისხმობს. მაღალი UAI-ის ზოგიერთ ქვეყნებში ადამიანის უფლებების დარღვევა ამ კულტურის ღრმადჩამჯდარი ნაწილია, სხვა ქვეყნებში კი ძალაუფლებისათვის ბრძოლისა (და ძალაუფლებრივ დისტანციას უკავშირდება) ან კოლექტივისტური .[48] ჯგუფთაშორისი შეტაკებაა.

ფილოსოფიისა და მეცნიერების დარგში[49] მოსალოდნელია, რომ დიდი თეორიები მაღალი UAI-ის ქვეყნებში უფრო წარმოიშობა. ჭეშმარიტების ძიება ფილოსოფოსის მთავარი მოტივაციაა. ევროპაში – გერმანიასა და საფრანგეთში ბრიტანეთსა და შვედეთზე მეტი ფილოსოფოსი იყო (მაგალითად, დეკარტი, ჰეგელი, კანტი, მარქსი, ნიცშე და სარტრი). დაბალი UAI-ის ქვეყნებში დიდი ემპირიცისტები დაკვირვებასა და ექსპერიმენტებზე და არა მხოლოდ წმინდა რეფლექსიაზე დაყრდნობით დასკვნების გამომტანი ადამიანები არიან (მაგალითად, ნიუტონი, ლინეი და დარვინი).

ჩვენ სამეცნიერო ჟურნალებისათვის წარდგენილ სტატიებს ვამოწმებთ და აღმოვაჩინეთ, რომ გერმანულ და ფრანგულ ნაშრომებში ხშირია ზოგადი დასკვნები, რომლებიც მონაცემებით არ საბუთდება. ბრიტანელებისა და ამერიკელების ნაშრომები მონაცემების ვრცელი ანალიზია, მაგრამ გაბედულ დასკვნებს არ აკეთებს. გერმანელები და ფრანგები დედუქციას, ხოლო ბრიტანელები და ამერიკელები ინდუქციას იყენებენ.[50] კულტურული დასკვნები ხანდახან მეცნიერულ კამათში გადადის. ამის ცნობილი მაგალითია გერმანელი ფიზიკოსის ალბერტ აინშტაინისა (1879-1955) და მისი დანიელი კოლეგის ნილს ბორის (1885-1962) დისკუსია. დისკუსია კი იმაზე მიმდინარეობდა, ატომის შიგნით გარკვეული ძალების მართვა კანონების მიხედვით ხდებოდა, თუ შემთხვევით. აინშტაინს შემდეგი ფრაზა მიეწერება: „ვერ წარმომიდგენია, ღმერთი კამათელს აგორებდეს“, ბორს კი წარმოედგინა; უახლესი კვლევების შედეგად ბორის და არა აინშტაინის მოსაზრება დადასტურდა. დანია ძალიან დაბალი UAI-ის ქულის მქონე ქვეყანაა (ადგილი 72, ქულა 23).

გაურკვევლობასთან გამკლავების პრაქტიკული შედეგი იმაში ვლინდება, შეუძლიათ თუ არა სხვადასხვა შეხედულების მქონე ადამიანებს ახლო მეგობრობა. მეცნიერული უთანხმოების შემდეგ მეგობრობის შესუსტების შესახებ ისტორიები მაღალი UAI-ის ქვეყნებს ეხება. ამის მაგალითია ზიგმუნდ ფროიდსა და კარლ იუნგს (შვეიცარია) შორის არსებული კონფლიქტი. დაბალი UAI-ის ქვეყნებში განსხვავებული მეცნიერული იდეები მეგობრობის შეწყვეტის მიზეზი არ არის.

მეორე მსოფლიო ომის დროს ებრაული წარმოშობის გერმანელი და ავსტრიელი მრავალი მეცნიერი ბრიტანეთსა და აშშ-ში გაიქცა, მაგალითად, ზიგმუნდ ფროიდი, კარლ პოპერი, კურტ ლევინი და თეოდორ ადორნო. ეს „ტვინის ინექცია“ მასპინძელი ქვეყნებისათვის ძალზე სასარგებლო აღმოჩნდა. ახალგაზრდა ლტოლვილებმა ახალი ქვეყნის მეცნიერებაში დიდი წვლილი შეიტანეს. ამის შედეგად შუა ევროპაში გავრცელებული თეორიულობისა (გაურკვევლობის ძლიერი

თავიდან აცილება) და ანგლო-ამერიკული ემპირიციზმის (გაურკვევლობის სუსტი თავიდან არიდება) სინერგია წარმოიშვა.

ზოგიერთი ლტოლვილი კულტურულ შოკს განიცდიდა. ფრანკფურტელი ყოფილი სოციოლოგი ჰერბერტ მარკუზე თანამედროვე კალიფორნიის საზოგადოების გაკრიტიკებისას წააწყდა მოვლენას, რომელსაც *რეპრესიული ტოლერანტობა* უწოდა. ეს აზრს მოკლებული ცნებებია, რადგან რეპრესია და ტოლერანტობა ურთიერთგამომრიცხავი ტერმინებია. თუმცა ეს ტერმინი ცხარე *გერმანული* კამათის პროვოცირების შედეგად ამერიკული ინტელექტუალური ტოლერანტობის ამარა დარჩენილ მარკუზეს სირცხვილს აღწერს.

მარიეკე დე მუჟმა განაცხადა, რომ კულტურული ღირებულებები მხატვრული ლიტერატურის სტილსა და თემებში გამოიხატება. მაღალი UAI-ს მქონე ქვეყნების ლიტერატურის მაგალითია ჩეხი ფრანც კაფკას *კოშკი* და გერმანელი გოეთეს *ფაუსტი.* პირველ ნაწარმოებში მთავარ გმირს არაპიროვნული წესები აწუხებს; მეორე ნაწარმოებში მთავარი გმირი ჭეშმარიტების შესაცნობად სულს ყიდის. დაბალი UAI-ს მქონე ქვეყნის ლიტერატურაში დაუჯერებელი ამბები ხდება. ასეთია ლუის კეროლის *ალისა საოცრებათა სამყაროში,* ჯ.რ.რ. ტოლკიენის *ბეჭდების მბრძანებელი* და ჯ.კ. როულინგის *ჰარი პოტერი.*[51]

5.6 ცხრილში შეჯამებულია ბოლო ორ ნაწილში განხილული განსხვავებები გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტ და ძლიერ საზოგადოებებში. ის 5.2 ცხრილს ავსებს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების წყაროები

მე-2 თავში ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებათა შესაძლო წყაროები განვიხილეთ. ამ განზომილებაზე ქვეყნების დაჯგუფება გვაფიქრებინებს, რომ განსხვავების ფესვები 2000 წლის წინ, მაგალითად, რომის იმპერიაში უნდა ვეძებოთ. აღმოსავლეთ აზიაში კულტურული ფესვები კიდევ უფრო ადრინდელ ჩინურ იმპერიაში მიდის. ორივე იმპერიამ დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მემკვიდრეობა დატოვა.

გაურკვევლობის განზომილებაზე რომაული ენის ქვეყნებს კვლავ ერთად დაჯგუფებულებს წავაწყდით. რომის იმპერიის მემკვიდრე ქვეყნებს ყველას მაღალი UAI ჰქონდათ. ჩინურად მოლაპარაკე ქვეყნები, როგორიცაა ტაივანი, ჰონგ-კონგი და სინგაპური, დაბალი UAI-ს ქვეყნებია, ისევე, როგორც ჩინური წარმოშობის უმცირესობათა ქვეყნები – ტაილანდი, ინდონეზია, მაილაიზია და ფილიპინები.

როგორც რომის იმპერია, ისე ჩინეთი ძლიერი, ცენტრალიზებული სახელმწიფო იყო. მათ მოსახლეობაში ცენტრიდან მოსული ბრძანებების დამორჩილების პატერნი შეიქმნა. მაგრამ, ეს ორი იმპერია, ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტით განსხვავდებოდა. რომის იმპერიაში დაწერილი კანონების უნიკალური სისტემა არსებობდა. ის წარმომავლობის მიუხედავად ყველა მოქალაქეს ეხებოდა. ჩინურ იმპერიაში კი, კანონის კონცეფცია უცნობი იყო. ჩინური ადმინისტრაციის მთავარ პრინციპს „კაცის მართვას“ უწოდებენ, რომაული „კანონის მართვის“ საპირისპიროდ. ჩინელი მოსამართლეები კონფუცის მოძღვრებისმაგვარი ფართო, ზოგადი პრინციპებით ხელმძღვანელობდნენ.

ამ ორი ინტელექტური ტრადიციის კონტრასტი ხსნის იმას, რომ რომაული მემკვიდრეობის ქვეყნებში IBM-ის მუშაკებს მაღალი UAI ქულები აქვთ, ხოლო

ჩინური მემკვიდრეობის ქვეყნებში – პირიქით. ეს კარგად გამოხატავს, რამდენად ღრმაა კულტურის ისტორიული ფესვები. ამ ქვეყნების ისტორიაზე დაკვირვებით ჩვენი ცხოვრების განმავლობაში ღირებულებათა რადიკალურ შეცვლას არ უნდა ველოდოთ.

ცხრილი 5.6 გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი და სუსტი საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: ტოლერანტობა, რელიგია და იდეები

გაურკვევლობის თავიდან აცილება: სუსტი	გაურკვევლობის თავიდან აცილება: ძლიერი
მეტი ეთნიკური ტოლერანტობა	მეტი ეთნიკური მიკერძოებულობა
დადებითი ან ნეიტრალური დამოკიდებულება უცხოელების მიმართ	ქსენოფობია
ლტოლვილები უნდა მიიღონ	იმიგრანტები უნდა გააძევონ
თავდაცვითი ნაციონალიზმი	აგრესიული ნაციონალიზმი
აგრესიული ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის უფრო დაბალი რისკი	აგრესიული ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის უფრო მაღალი რისკი
ერთის რელიგიური ჭეშმარიტება არ უნდა იყოს სხვაზე თავსმოხვეული	რელიგიაში მხოლოდ ერთი ჭეშმარიტებაა და ჩვენ ის ვიცით
თუ მცნებები ისეთია, რომ პატივისცემას არ იმსახურებს, ისინი უნდა შეიცვალოს	თუ მცნებები ისეთია, რომ პატივისცემას არ იმსახურებს, ჩვენ ცოდვილები ვართ და უნდა მოვინანიოთ
ადამიანის უფლებები: არავინ უნდა დაისაჯოს საკუთარი რწმენებისათვის	უფრო დიდი რელიგიური, პოლიტიკური და იდეოლოგიური არატოლერანტობა და ფუნდამენტალიზმი
ფილოსოფიასა და მეცნიერებაში რელატივიზმისა და ემპირიციზმის ტენდენცია	ფილოსოფიასა და მეცნიერებაში დიდი თეორიების ტენდენცია
მეცნიერი ოპონენტი შეიძლება იყოს მეგობარი	მეცნიერი ოპონენტი არ შეიძლება იყოს მეგობარი
ლიტერატურა ეხება წარმოსახვით სამყაროებს	ლიტერატურა ეხება წესებს და სიმართლეს

მე-2 თავში ძალაუფლებრივი დისტანცია გეოგრაფიულ განედს, მოსახლეობის რაოდენობასა და ეროვნულ სიმდიდრეს უკავშირდებოდა. გაურკვევლობის თავიდან აცილებისათვის ასეთი კავშირი არ აღმოჩნდა. UAI-სა და სიმდიდრის ნეგატიური კორელაცია ერთადერთი გამონაკლისია. ამგვარად, დაბალი UAI-ს ქვეყნები მაღალი UAI-ს ქვეყნებთან შედარებით ცოტათი მდიდრები აღმოჩნდნენ.

მხოლოდ მდიდარი ქვეყნებისათვის 1960 წლის შემდეგ UAI-სა და ეკონომიკურ ზრდას შორის ძლიერი კავშირი დადგინდა. ეს კავშირი მხოლოდ ამ პერიოდს ახასიათებს. ნობელის პრემიის ლაურეატმა სიმონ კუზნეცმა ქვეყნების ეკონომიკური

ზრდა 1865 წლიდან დაითვალა.[52] 1925 წლამდე კუზნეცის მონაცემებსა და UAI-ს შორის სისტემური კავშირი არ დაფიქსირდა. 1925-50 წლებში კორელაცია *ნეგატიური* იყო, რაც ნიშნავს, რომ დაბალი UAI-ს ქვეყნები უფრო სწრაფად იზრდებოდა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ დაბალი UAI-ს მქონე ქვეყნების ეკონომიკამ დიდი ზარალი განიცადა. 1950 წლის შემდეგ კი საქმის ვითარება იცვლება, რაც ამ ქვეყნების წამოწევამ გამოიწვია. ამგვარად, ისტორიის გარდა, სტატისტიკური ანალიზი გაურკვევლობის თავიდან აცილების სხვა წყაროების დადგენის საშუალებას არ გვაძლევს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების განსხვავებათა მომავალი

IBM კვლევის მეშვეობით 1968 და 1972 წლების მონაცემების შედარება შეგვიძლია. შედარებით მოკლე პერიოდში თითქმის ყველა ქვეყანაში სამსახურებრივი სტრესის კითხვებზე? პასუხების ქულები გაიზარდა. ეს უმეტესად ისეთ ქვეყნებში მოხდა, რომლებიც 1968 წელს ისედაც დიდ სტრესს განიცდიდნენ. ამგვარად, ქვეყნები კონვერგენციას კი არა, დივერგენციას განიცდიან. UAI-ის დანარჩენი ორი კითხვა, წესებზე ორიენტაცია და სამუშაოზე დარჩენის სურვილი სისტემურად არ შეცვლილა.

ამ თავის დასაწყისში IBM-ის გაურკვევლობის თავიდან აცილების ქულებსა და რიჩარდ ლინის 1960 წელს გამოყვანილ ქვეყნის შფოთვის ქულებს შორის კორელაცია აღვწერეთ. უფრო გვიანდელ პუბლიკაციებში ლინმა შფოთვის ქულები 1935, 1950, 1955, 1960, 1965 და 1970 წლებისათვის დაითვალა. მეორე მსოფლიო ომის გამო 1945 წლის მონაცემების მოპოვება ვერ მოხერხდა.[53]

ლინის მონაცემების მიხედვით, ზოგადად ყველა ქვეყანას მაღალი ქულები აქვს 1950 წელს (ომის შემდეგ), დაბალი ქულები – 1965 წელს. 1935 წელს შფოთვის ყველაზე მაღალი ქულები ავსტრიას, ფინეთს, გერმანიას, იტალიასა და იაპონიას ჰქონდა (მეორე მსოფლიო ომში ერთ მხარეს მყოფი და მონაწილე ქვეყნები). 1935-1950 წლებში ყველა ქვეყანაში, რომელიც მეორე მსოფლიო ომში დამარცხებული ან ოკუპირებული იყო, შფოთვის დონის მომატება აღინიშნებოდა, როდესაც არაოკუპირებული ან არადამარცხებული/იქნებ გამარჯვებული? 9 ქვეყნიდან 6 ქვეყანაში შფოთვის დონე შემცირდა. 1965 წლის ზოგადი დაბალი მონაცემების შემდეგ, 18 ქვეყანაში შფოთვის დონე უეცრად გაიზარდა, 1968-70 წლებში კი დაიწია მხოლოდ შემდეგ ქვეყნებში: ფინეთში, საფრანგეთში, იაპონიასა და ნორვეგიაში. 1965-70 წლების მონაცემები 1968-72 წლებისას ნაწილობრივ ემთხვევა. (ამ პერიოდისათვის IBM-ის კვლევაში სტრესის ზოგადი მომატება დადგინდა, IBM ქულები ლინის შფოთვის ქულებთან კორელაციაში იყო).

1935-70 წლების ლინისეული მონაცემების მიხედვით, შფოთვის ეროვნული დონე ფლუქტაციას განიცდის და შფოთვის მაღალი დონე ომთანაა კავშირში. დასაშვებად მიგვაჩნია, რომ შფოთვის მსგავსი ტალღა პირველი მსოფლიო ომის დროს და მანამდე არსებული ომების დროსაც წარმოიქმნებოდა. პროცესი შემდეგნაირად მიმდინარეობდა: როდესაც ქვეყნის შფოთვის დონე იწევდა, გაურკვევლობიდან თავის აცილების მოთხოვნილებაც იზრდებოდა. ეს არატოლერანტობაში, ქსენოფობიაში, რელიგიურ და პოლიტიკურ ფანატიზმსა და ამ თავში აღწერილ, გაურკვევლობის თავიდან აცილების სხვა მანიფესტაციებში შეიმჩნეოდა. როდესაც ლიდერობა ფანატიკოსების ხელში გადადის, შესაძლოა მათ ქვეყანა

ომამდე მიიყვანონ. ქვეყანა ისეთ ქვეყნებსაც ჩაითრევს, რომლებსაც მსგავსი ფანატიზმი არ გააჩნიათ, მაგრამ ომის საფრთხის გამო შფოთვა მოემატებათ.

ისეთ ქვეყნებში, რომელთა ტერიტორიაზეც ომია მოსალოდნელი, შფოთვა იმატებს. ომის შემდეგ სტრესი გადის, ჯერ არა უშუალოდ მონაწილე ქვეყნებში, შემდეგ სხვებში, იწყება მათი რეკონსტრუქცია. შფოთვა იკლებს და ტოლერანტობა იზრდება. მაგრამ წლების შემდეგ ეს ტენდენცია პირიქით შემოტრიალდება და შესაძლო ახალი კონფლიქტის გამომწვევი შფოთვა კვლავ იმატებს. ეკონომიკური პროცესებიც დიდ როლს ასრულებს: სიმდიდრე ტოლერანტობას, სიღარიბე კი – შფოთვას ამრავლებს.

დახშული სპირალის დასაშლელად საერთაშორისო ძალებია საჭირო. ევროკავშირის ახლანდელი წევრები ნახევარი საუკუნის წინ ერთმანეთის მოსისხლე მტრები იყვნენ. მთავარი გარე დამხმარე მხარე მაინც გაეროა და მსოფლიო მშვიდობისათვის ქმედებების ლეგიტიმაციაში მას შემცვლელი არ ჰყავს.

თავი 6

გუშინ, დღეს თუ მოგვიანებით?

წითელი ოთახის სიზმარი 1760 წელს გამოქვეყნებული ცნობილი ჩინური რომანია. მწერალი ცაო ხუეკინი პეკინის გარეუბანში მცხოვრები არისტოკრატული ოჯახის ორი განშტოების ზესვლასა და დაცემაზე მოგვითხრობს. თავის მამულში მათ (უმეტესად ახალგაზრდა გოგონებისათვის) რამდენიმე მშვენიერი ბაღი ჰქონდათ. დიდი ბაღის შენახვა საკმაოდ პრობლემური იყო. ასე გრძელდებოდა მანამ, სანამ ერთ-ერთმა გოგონამ, თან ჩუნიმ, მისი მართვა არ დაიწყო. მან ახალი ბიზნესგეგმა წამოაყენა:

მე მგონია, რომ ბაღში მომუშავეთა შორის სანდო მოხუცი ქალები უნდა ავარჩიოთ, ისეთები, რომლებმაც მებაღეობა უკვე იციან და მოუვლელი ბაღი მათ ჩავაბაროთ. ქირის გადახდას არ მოვთხოვთ, მხოლოდ მოსავლის წლიური შემოსავლის ნაწილს გამოვართმევთ. ასეთ შეთანხმებას ოთხი უპირატესობა აქვს: პირველ რიგში, თუ ისეთ ადამიანებს დავასაქმებთ, ვისი ერთადერთი მოვალეობა ყვავილებისა და ხეების მოვლა იქნება, ბაღის მდგომარეობა დროთა განმავლობაში ნელ-ნელა გაუმჯობესდება. აღარ იქნება მოუვლელობის პერიოდები და ზედმეტი აქტივობის ისეთი პერიოდიც არ მოჰყვება, როდესაც ყველაფერი თავდაყირა დგება. მეორეც, ქონება აღარ გაიფლანგება და გაფუჭდება, როგორც ეს ახლა ხდება ხოლმე. მესამეც ქალებს დამატებითი შემოსავალი ექნებათ. ის მათი მძიმე სამუშაოს კომპენსაცია გამოვა. და მეოთხე, რატომ არ გამოვიყენოთ ქვისა და მიწის ბაღების სპეციალისტებზე, ყვავილების მომვლელებზე, ხეებისა და ყვავილების მწმენდავებსა და მებაღეებზე დახარჯული ფული სხვა მიზნებისათვის.[1]

რომანში თან ჩუნის პრივატიზაციის გეგმა წარმატებულად ხორციელდება. საომ ისეთი საზოგადოება აღწერა, სადაც ინდმეწარმის სულისკვეთება მოხუც ქალებშიც კი გამოსჭვივის. ეს მათი გონების პროგრამულ უზრუნველყოფაშია ჩადებული.

ეროვნული ღირებულებები და კონფუცის მოძღვრება

პირველ თავში აღვწერეთ, როგორ შეიმუშავა მაიკლ ბონდმა ღირებულებათა ჩინური კითხვარი (CVS). ქვეყნების CVS მონაცემების ანალიზის შედეგად აღმოჩნდა, რომ CVS-ის სამი განზომილება IBM-ის კითხვარის განზომილებებს ემთხვევა. გაურკვევლობის თავიდან აცილების CVS განზომილების ნაცვლად, მეოთხე CVS განზომილება კონფუციის მოძღვრებას ეყრდნობოდა.

კონფუცი (ანუ კონგ ცი, როგორც მას ჩინეთში უწოდებენ) ძვ. წ. 551-479 მოღვაწე დაბალი წარმომავლობის ინტელექტუალი იყო. მან დანაწევრებული ჩინეთის სხვადასხვა მმართველის მსახურობა წარუმატებლად სცადა. მიუხედავად ამისა, ცხოვრების ბოლოსკენ გარშემორტყმული იყო მოსწავლეებით, რომლებიც მის აზრებს იწერდნენ. მას ბრძენი ადამიანის რეპუტაცია ჰქონდა. მაშასადამე, კონფუცის ჩინეთში ისეთივე პოზიცია ეკავა, როგორც სოკრატეს საბერძნეთში. სოკრატე თითქმის მის დროს მოღვაწეობდა (კონფუცი სოკრატემდე 80 წლით

ადრე დაიბადა).

კონფუცის მოძღვრება რელიგიური შინაარსისაგან დაცლილი პრაქტიკული ეთიკის გაკვეთილებია. კონფუციონიზმი რელიგია კი არა, ჩინურ ისტორიაზე დაფუძნებული ყოველდღიური ცხოვრების პრაგმატული წესების ნაკრებია. კონფუცის მთავარი პრინციპებია:

1. *საზოგადოების სტაბილურობა ხალხს შორის არათანაბარ ურთიერთობაზეა აგებული.* მე-2 თავში ეს დებულება უკვე განვიხილეთ. მან გამოყო ხუთი ელემენტარული ურთიერთობა *(wu lun)*: მბრძანებელი-ქვეშევრდომი, მამა-ვაჟიშვილი, უფროსი ძმა-უმცროსი ძმა, ქმარი-ცოლი, და უფროსი მეგობარი-უმცროსი მეგობარი. ამ ურთიერთობას თან ახლდა ორმხრივი და ურთიერთშემავსებელი ვალდებულებები: მაგალითად, უმცროსი პარტნიორი პატივს სცემს და ემორჩილება უფროსს, უფროსი კი იცავს და ანგარიშს უწევს უმცროსს.
2. *ოჯახი ყველა სოციალური ორგანიზაციის პროტოტიპია.* ადამიანი, უპირველეს ყოვლისა, პიროვნება კი არ არის, არამედ ოჯახის წევრია. ბავშვებმა თავშეკავება უნდა ისწავლონ, თავიანთ ინდივიდუალობას გადააბიჯონ და ოჯახში ჰარმონია შეინარჩუნონ (ფორმალურად მაინც; ადამიანის აზრები ყოველთვის თავისუფალია). ჰარმონია მაშინ დგება, როდესაც ყველა სახეს, თვითპატივისცემას, საკუთარ ღირსებასა და პრესტიჟს ინარჩუნებს. კოლექტივისტურ ოჯახში და საზოგადოებაში სახის (რეპუტაციის) მნიშვნელობაზე მე-3 თავში ვიმსჯელეთ. ჩინური ტრადიციის მიხედვით ღირსების დაკარგვა თვალის, ცხვირისა და პირის დაკარგვის ტოლფასია. სოციალური ურთიერთობა ისე უნდა წარიმართოს, რომ ყველას სახე შენარჩუნდეს. სხვის პატივისცემას სახის *გადაცემა* ეწოდება.
3. *სხვების კეთილი მოპყრობა გულისხმობს, რომ მათ ისე არ უნდა მოექცე, როგორც არ გინდა, შენ მოგექცნენ.* დასავლურ ფილოსოფიაში ამას ოქროს წესს უწოდებენ, თუმცა, მის შემთხვევაში ორმაგი „არა“ არ არსებობს. კონფუცი ადამიანების ელემენტარულ პატივისცემას ითხოვს, მაგრამ ქრისტიანივით მტრის სიყვარულს არ ქადაგებს. ერთმა კონფუციანელმა გირტს უთხრა, თუკი ჩვენი მტრები გვეყვარება, მეგობრებისათვის რაღა დაგვრჩებაო.
4. *ღირსეული ცხოვრებისეული ამოცანებია უნარ-ჩვევებისა და განათლების მიღება, გამრჯედ მუშაობა, საჭიროზე მეტი ხარჯვისაგან თავის შეკავება, მომთმენ და თავის გამტან ადამიანად ყოფნა.* ზედმეტი მოხმარება და გაბრაზება ტაბუა. გადაჭარბებული არაფერი უნდა გაკეთდეს. ეს წესი სოკრატემაც ჩამოაყალიბა.

CVS -ის მეოთხე განზომილების ერთ მხარეს შემდეგი ღირებულებები მოთავსდა:

- დაჟინება
- მომჭირნეობა
- სტატუსის მიხედვით ურთიერთობათა დალაგება[2]
- სირცხვილის გრძნობა

მეორე მხარეს კი:

- მისალმების, საჩუქრებისა და დახმარების დაბრუნება
- ტრადიციის პატივისცემა
- „სახის“ დაცვა
- პიროვნული მდგრადობა და სტაბილურობა

გირტმა მიიჩნია, რომ ეს განზომილება დანარჩენ ოთხს აუცილებლად უნდა დაამატოს და მეხუთე განზომილებას *გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია* უწოდა.

მაიკლ ბონდმა „მუშაობის კონფუციური დინამიკა“ პოზიტიურ პოლუსად აღწერა. ორივე პოლუსი კონფუციანურია, მაგრამ პოზიტიურ პოლუსზე მომავალზე დინამიკური ორიენტაცია გამოვლინდა (განსაკუთრებით პოზიციის დაცვა და მომჭირნეობა), ნეგატიურ პოლუსზე წარსულსა და აწმყოზე სტატიკური ორიენტაციაა. რადგან ამ განზომილების ქვეყნის ქულები ისეთი ქვეყნებიდან აიკრიფა, რომლის რესპონდენტებს კონფუცის შესახებ არც გაეგოთ, გირტმა მას ღირებულებისა და არა წარმომავლობის მიხედვით შეურჩია სახელი.

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის კულტურები

მეხუთე განზომილების განმარტება შემდეგია:

ხანგრძლივი ორიენტაცია მიმართულია მომავალ ჯილდოსთან დაკავშირებული ღირებულებებისკენ, როგორიცაა მომჭირნეობა და საქმის ბოლომდე მიყვანა (LTO), ხოლო საპირისპირო პოლუსი – წარსულსა და აწმყოსთან დაკავშირებული ღირებულებისკენ, როგორიცაა ტრადიციები, „სახის შენახვა“ და სოციალური ვალდებულებების შესრულება.

6.1 ცხრილში ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის მიხედვით 38 ქვეყანა და 1 რეგიონი (კვებეკი - კანადის ფრანგულენოვანი რეგიონი) არის დალაგებული. ამათგან 23 (მუქი ასოებით აღნიშნული) CVS კვლევის სტუდენტურ შერჩევაზე არის დაფუძნებული. ისევე, როგორც მე-2 მე-5 თავებში IBM კვლევის ქულები, ეს ქულები 0-100 სკალაზე გადავიყვანეთ (100-ზე მეტი ქულა ჩინეთმა დააგროვა და სკალის გაკეთების შემდეგ დავამატეთ). დანარჩენი ქულები გამეორებით კვლევებს ეყრდნობა.[3] როგორც სხვა განზომილების დროს, ქულები ქვეყნის აბსოლუტურს კი არა, შედარებით პოზიციას გამოხატავს.

6.1 ცხრილზე ასახული ზედა 6 პოზიცია უკავიათ აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებს: ჩინეთს, ჰონგ-კონგს, ტაივანს, იაპონიას, ვიეტნამსა და სამხრეთ კორეას. სინგაპური მე-11 ადგილზეა. იაპონია, ჰონგ-კონგი, ტაივანი, სამხრეთი კორეა და სინგაპური მე-20 საუკუნის ბოლო ათწლეულში „5 დრაკონის“ სახელით გახდნენ ცნობილნი. ამის მიზეზი სწრაფი ეკონომიკური წინსვლაა. არააზიური ქვეყნებიდან ყველაზე მაღალი ქულა ბრაზილიას ჰქონდა (აქ იაპონური უმცირესობის დიდი ნაწილი ცხოვრობს). ყველა სხვა აზიურ ქვეყანას, ფილიპინებისა და პაკისტანის გამოკლებით, LTO-ს მაღალი პოზიციები უკავია (ცხრილის მარცხენა სვეტში). ევროპის ქვეყნები შუაში მოხვდნენ. ბრიტანეთი და მისი ანგლოპარტნიორები, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, აშშ და კანადა ხანმოკლე მხარეს აღმოჩნდნენ. აფრიკულ ქვეყნებს, ზიმბაბვესა და ნიგერიას, ისევე როგორც ფილიპინებსა და პაკისტანს, ძალიან დაბალი ქულები ჰქონდა.

ცხრილი 6.1 ხანგრძლივი ორიენტაციის იდექსის (LTO) მნიშვნელობები 39 ქვეყნისა და რეგიონისათვის

ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი	ქვეყანა/რეგიონი	ქულა	რიგი
ჩინეთი	**118**	**1**	სლოვაკეთი	38	20 21
ჰონგ-კონგი	**96**	**2**	იტალია	34	22
ტაივანი	**87**	**3**	**შვედეთი**	**33**	**23**
იაპონია	**80**	**4 5**	**პოლონეთი**	**32**	**24**
ვიეტნამი	**80**	**4 5**	ავსტრია	31	25 27
კორეა (სამხრეთი)	**75**	**6**	**ავსტრალია**	**31**	**25 27**
ბრაზილია	**65**	**7**	**გერმანია**	**31**	**25 27**
ინდოეთი	**61**	**8**	კანადა (კვებეკი)	30	28 30
ტაილანდი	**56**	**9**	**ახალი ზელანდია**	**30**	**28 30**
უნგრეთი	50	10	პორტუგალია	30	28 30
სინგაპური	**48**	**11**	**აშშ**	**29**	**31**
დანია	46	12	**დიდი ბრიტანეთი**	**25**	**32 33**
ნიდერლანდები	**44**	**13 14**	**ზიმბაბვე**	**25**	**32 33**
ნორვეგია	44	13 14	**კანადა**	**23**	**34**
ირლანდია	43	15	**ფილიპინები**	**19**	**35 36**
ფინეთი	41	16	ესპანეთი	19	35 36
ბანგლადეში	**40**	**17 18**	**ნიგერია**	**16**	**37**
შვეიცარია	40	17 18	ჩეხეთის რესპუბლიკა	13	38
საფრანგეთი	39	19	**პაკისტანი**	**0**	**39**
ბელგია (მთლიანი)	38	20 21			

გამუქებული ასოებით აღნიშნული ქვეყნებისა და რეგიონების მონაცემები გამოთვლილია პირვანდელი *ღირებულებების ჩინური კვლევის* მონაცემთა ბაზაზე დაყრდნობით. დანარჩენი ქვეყნებისა და რეგიონების მონაცემები განმეორებით კვლევას ეყრდნობა.

აშშ-ის მოკლევადიანი ორიენტაცია ამერიკაში 1970 წელს ჩატარებულ ღირებულებათა გამოკითხვაზე დაფუძნებულ როკიჩის ღირებულებათა კითხვარიდანაც ჩანს. ამ კითხვარის მიხედვით, მომჭირნეობა და საქმის ბოლომდე მიყვანა ღირებულებათა სიაში არ იყო. მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში როგორც ინდივიდის, ისე მთავრობის დონეზე მომჭირნეობა კი არა, ხარჯვა გამოვიდა მთავარი ამერიკული ღირებულება.[4] ჰერბერტ სტაინს, აშშ-ის ორი რესპუბლიკელი პრეზიდენტის ეკონომიკური მრჩეველთა საბჭოს თავჯდომარეს ჰკითხეს, რატომ არ აგროვებენ ამერიკელები მეტ ფულს. მან უპასუხა:

ეკონომისტები ამ კითხვას ვერ პასუხობენ. ჩვენი დაგროვილი ფულის კვოტა, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ყოველთვის დაბალი იყო. ეს ახსნა არ არის, მაგრამ

სავარაუდოდ ასეთი სიტუაცია ამერიკული ცხოვრების წესის გამო არსებობს.[5]

LTO განზომილება კონფუციური არ არის. როგორც დავინახეთ, *ორივე* პოლუსი მოიცავს კონფუციურ ღირებულებებს. მეოცე საუკუნის დასაწყისში აღმოსავლეთ აზიის „ჩამორჩენილობას“ კონფუციანელობას აბრალებდნენ. ეს გასაგებიცაა, რადგან გამოდის, რომ ეს ტერმინი შერეულ ღირებულებებს აღნიშნავს.[6] თანაც, ზოგიერთ არაკონფუციურ ქვეყანას, როგორიცაა ინდოეთი და ბრაზილია, მაღალი LTO-ს ქულები აქვს. ზოგიერთ კონფუციურ ღირებულება საერთოდ არ უკავშირდება LTO-ს, მაგალითად, მშობლების მორჩილება, რომელიც CVS -ის მიხედვით კოლექტივიზმთან აღმოჩნდა დაკავშირებული.

6.2 ცხრილში შეჯამებულია ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის მთავარი ასპექტები, რომლებიც ქვეყნებში განსხვავდება.

ცხრილი 6.2. მთავარი განსხვავებები ხანმოკლე და ხანგრძლივ ორიენტაციას შორის: ზოგადი ნორმა

ხანმოკლე ორიენტაცია	ხანგრძლივი ორიენტაცია
ძალისხმევას შედეგები სწრაფად (დაუყოვნებლივ) უნდა მოჰყვეს	შეუპოვრობა, უწყვეტი ძალისხმევა ნელი (დროის ინტერვალის შემდეგ) შედეგებისკენ
სოციალური წნეხი ხარჯვისკენაა მიმართული	მომჭირნეობა, რესურსების მაქსიმალური დაცვა
ტრადიციების პატივისცემა	გარემოებათა პატივისცემა
საკუთარ სტაბილურობაზე ზრუნვა	საკუთარი ადაპტაციის უნარზე ზრუნვა
სოციალურ სტატუსსა და ვალდებულებებზე ზრუნვა	რაღაცა მიზნის გამო საკუთარი თავის დაქვემდებარებაში ჩაყენების მზადყოფნა
ნერვიულობა „სახის“ შენარჩუნებაზე	სირცხვილის გრძნობის ქონა.

ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაცია და ოჯახი

ნებისმიერ ადამიანურ საზოგადოებაში ცივილიზებული ადამიანის სტატუსის მისაღებად, ბავშვებმა თავშეკავება და დაკმაყოფილების გადადება (სურვილების მოთოკვა) უნდა ისწავლონ. გერმანელმა სოციოლოგმა, ნორბერტ ელიასმა (1897-1990) თვითკონტროლი და ცხოვრებისადმი ხანგრძლივი შეხედულება ცივილიზაციის პროცესისათვის აუცილებელ ნაბიჯებად განიხილა.[7] საზოგადოებაში დაჯილდოების გადადება[9] სოციალურ კლასთან ერთად იზრდება: დაბალი სოციალური კლასის ბავშვები ფულისა და დროის სანაცვლოდ უფრო ხშირად ეძებენ სურვილების დაუყოვნებლივ დაკმაყოფილებას, ვიდრე საშუალო კლასის ბავშვები.[8] სხვადასხვა საზოგადოებაში სურვილების მოთოკვა LTO -სთან ერთად ვარირებს.

მაღალი LTO-ს ქვეყნებში ქორწინება უფრო პრაგმატული და მიზნებზე ორიენტირებული მოლაპარაკებაა. 1990-93 წლებში ჩატარებული ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის მიხედვით გაირკვა, რომ დებულებაზე – „რა მოქმედებს ქორწინების ბედნიერებაზე“ – მაღალი LTO-ს ქვეყნებისათვის ქმრის ოჯახთან ცხოვრება ნორმალურად ითვლებოდა და მეუღლეთა განსხვავებულ ინტერესებსა და გემოვნებას მნიშვნელობა არ ჰქონდა. ამავე დროს, სხვა კვლევის მიხედვით, მაღალი LTO-ს ქვეყნების სტუდენტებმა ყველაზე ხშირად დაუჭირეს მხარი შემდეგ დებულებას: „თუ ქორწინებაში სიყვარული გაქრა, უმჯობესია წყვილი წყნარად დაშორდეს და ახალი ცხოვრება დაიწყოს“. მიუხედავად ამისა, LTO-ს ქვეყნებში განქორწინებების რაოდენობა დაბალი იყო.[9]

მე-4 თავში აღვწერეთ ბაზრის კვლევის კომპანიის იაპონელი ქალების ვაკოალის გამოკითხვა. კვლევის დროს ქალებს ჰკითხეს, რა მახასიათებლები ურჩევნიათ შეყვარებულებსა და ქმრებში. მაღალი და დაბალი LTO-ს ქვეყნებში ერთ-ერთი განსხვავებული მახასიათებელი ადამიანური ემოცია, სითბო აღმოჩნდა. დაბალი LTO-ს ქვეყნებში ის შეყვარებულთან, ხოლო მაღალი LTO-ს ქვეყნებში ქმართან იყო დაკავშირებული. ვაკოალის გენდერული სტერეოტიპების კვლევის ნაწილში აღმოჩნდა, რომ LTO-ს მიხედვით განსხვავებულ ქვეყნებში მორჩილების მახასიათებელი განსხვავდებოდა. მაღალი LTO-ს ქვეყნებში მორჩილება ზოგად ღირებულებად მიიჩნიეს; დაბალი LTO-ს ქვეყნებში კი მხოლოდ ქალის შესაფერისად აღიარეს. გირტის კლასში ერთმა ჩინელმა სტუდენტმა დაწერა: „მორჩილების გარეშე ცხოველებზე უარესი გავხდებით“. მან მორჩილება განიხილა, როგორც „სირცხვილის გრძნობის არსებობის“ შედეგი.[10]

სხვა კვლევა 19 ქვეყნის სტუდენტების ასაკის მატებისადმი დამოკიდებულებას სწავლობდა. „მოხუცებულობის ასაკი (ჩაითვალა, რომ კაცისათვის ეს 60-ია, ქალისათვის კი - 62) პოზიტიურად კორელირებდა ქვეყნის სიმდიდრესა და LTO-სთან (10 ქვეყნისათვის, რომელთა მონაცემები ერთმანეთს ემთხვეოდა). როგორც ღარიბი, ისევე მაღალი LTO-ს მქონე ქვეყნებისათვის მოხუცებულობა უფრო ადრე იწყებოდა. სტუდენტები ასევე მოელოდნენ, რომ მოხუცებულობისას სიცოცხლით უფრო კმაყოფილნი იქნებიან.[11]

1990-93 წლებში ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის მიხედვით ჩატარებული გამოკითხვისას აღმოჩნდა, რომ დებულებაზე – „რა მოქმედებს ქორწინების ბედნიერებაზე“ – სხვა კითხვაც კორელირებდა LTO-სთან. კითხვაზე, განიცდიან თუ

9 რედაქტორის შენიშვნა: თვითკონტროლის დონის გაზომვის გავრცელებული მეთოდია გავარკვიოთ, რამდენ ხანს შეუძლიათ ბავშვებს მოითმინონ და არ მიიღონ დაპირებული ჯილდო. რაც, რეალობაში იმას ნიშნავს, თუ რამდენად შეუძლიათ მათ სურვილების მოთოკვა.

არა სკოლამდელი ბავშვები დედის შინ არყოფნას, მაღალი LTO-ს ქვეყნებში პასუხი იყო – დიახ.

ავტრალიაში ჩატარებულ კვლევაში დედებს ჰკითხეს, რას ითვალისწინებენ, როდესაც ბავშვებისათვის საჩუქრებს ყიდულობენ. თეთრკანიანმა ავსტრალიელებმა უპასუხეს, რომ ფიქრობენ, რა მოეწონება ბავშვს და რით მოიგებენ მის გულს. ვიეტნამელი იმიგრანტების პირველი თაობის დედებმა უპასუხეს, რომ ბავშვების განათლებისა და ფინანსური მდგომარეობისათვის საჭირო ნივთებს ანიჭებდნენ უპირატესობას. დედებმა საკუთარი თავისათვის საჩუქრის სარგებელი არ ახსენეს. პირველი ჯგუფი ხანმოკლე სარგებლის, ხოლო მეორე – ხანგრძლივის მომხრე აღმოჩნდა.[12]

1990-93 წლის ღირებულების მსოფლიო კითხვარის სხვა მონაცემები გვიჩვენებს, რომ იმ 11 მახასიათებლიდან, რომელთა სწავლას შესაძლებელია სახლში ხელი შეუწყონ, მაღალი LTO-ს ქვეყნებისათვის მომჭირნეობა პირველ ადგილზე იყო. მეორეს მხრივ, სხვა ადამიანების პატივისცემამ და ტოლერანტობამ დაბალი LTO-ს ქვეყნებში ყველაზე მაღალი ქულები მიიღო.

მაღალი LTO-ს ქვეყნებში უფროსი ძმები და დები უმცროსებს ხელმძღვანელობენ. ეს სტატუსის მიხედვით ურთიერთობის მოწესრიგებას და ამ წესრიგის შენარჩუნების კონფუცისეულ ღირებულებას გამოხატავს. დაბალი LTO-ს ქვეყნებში ყოველთვის ასე არ არის.[13]

შეიძლება დავასკვნათ, რომ მაღალი LTO-ს კულტურაში ოჯახი პრაგმატულად არის მოწყობილი, მაგრამ სითბოზე უნდა იყოს დამყარებული და ყველაზე დიდი ყურადღება პატარა ბავშვებს დაეთმოს. ბავშვები მომჭირნეობას, სურვილების მოთოკვას/დაკმაყოფილების გადადებას, მიზნების მიღწევაში გულმოდგინებასა და მორჩილებას სწავლობენ. ჩინელი მშობლები ასერტიულობას ვერ იტანენ.[14]

ეს კონფუციური ღირებულებებია და მათი გადაცემა სწავლებით კი არა, პრაქტიკით ხდება. ჰონგ-კონგის უნივერსიტეტის პროფესორ გორდონ რედინგს ჩინელმა ინდმეწარმემ განუცხადა: „ვგრძნობ, რომ თუ ჩემს შვილს ღირებულებებს ვასწავლი, ესე იგი ორპირი ვარ. ამიტომ, ბევრი რამ იგულისხმება და მაგალითით მტკიცდება.“[15]

მიუხედავად იმისა, რომ მაღალი LTO-ს ქვეყნებში გამრჯე და წარმატებული ოჯახი ნორმად ითვლება, სინამდვილეში ამ იდეალს ყოველთვის არ მიჰყვებიან. 1922 წელს, ჩინელმა ფილოსოფოსმა, ლიანგ შუ-მინგმა გამოსცა წიგნი *აღმოსავლური და დასავლური კულტურები* და აღმოსავლური კულტურა პატრიოტულად დაიცვა. ამ წიგნის ჩინელმა კრიტიკოსმა იენ ჩი-ჩენგმა (დაწერა: „არ მითხრათ, რომ ბატონ ლიანგს მტრობისა და სიბრაზის ბევრი შემთხვევის შესახებ არ გაუგია. ასეთია პრაქტიკული ინტერესების გამო ძმებს შორის შუღლი. არ მითხრათ, რომ ბატონმა ლიანგმა არაფერი იცის იმ შურის, საიდუმლო გეგმებისა და სხვა საშინელებების შესახებ, რომელიც ჩინურ ოჯახში თითქმის ყოველთვის ხდება“[16]

დაბალი LTO-ს კულტურაში გაზრდილ ბავშვებს ორი ტიპის ნორმა აქვთ.

პირველი ნორმები ეხება ტრადიციების აუცილებელ პატივისცემას, სახის შენარჩუნების, სტაბილური ინდივიდის იერის, სიყვარულის გაქრობის შემდეგაც კი საქორწინო სტატუსის პატივისცემას, პრინციპის გამო სხვების პატივისცემას, ტოლერანტობასა და მისალმებას, საჩუქრებისა და დახმარების დაბრუნებას. მეორე ნორმა კი დაკმაყოფილების მომენტალური საჭიროება, ხარჯვა და მოხმარებაში სოციალური ტენდენციებისადმი სენსიტიურობაა („არ ჩამოვრჩეთ ჯონსებს“). ამ ორ ნორმას შორის პოტენციური დაძაბულობაა, რის შედეგადაც ინდივიდის ქცევების მრავალფეროვნებას ვიღებთ.

ხანგრძლივი და მოკლევადიანი ორიენტაცია სკოლაში

რამდენიმე კვლევის მიხედვით, დასავლელ სტუდენტთან შედარებით აზიელ სტუდენტს მეტად სჯერა, რომ წარმატება ძალისხმევაზეა დამოკიდებული და ამიტომ უფრო ძალისმიერნი არიან.[17]

1997 წელს, ეკონომიური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ მათემატიკისა (განა მათემატიკა ზუსტი მეცნიერება არაა?) და ზუსტ მეცნიერებათა საერთაშორისო ტესტირება დააფინანსა. ტესტირებას 26 ქვეყნის მეოთხეკლასელები (დაახლოებით 10 წლის) და 48 ქვეყნის მერვეკლასელები (დაახლოებით 14 წლისანი) გადიოდნენ. უფროს ბავშვებს შორის ორივე საგანში ყველაზე მაღალი ქულები სინგაპურს, ხოლო ყველაზე დაბალი – სამხრეთ აფრიკას ჰქონდა. აშშ-ის ბავშვებმა მათემატიკაში 28, ხოლო ზუსტ მეცნიერებებში 17 ქულა დააგროვეს.[18] ისეთ ქვეყნებში, სადაც ორივე ასაკობრივი ჯგუფის ბავშვებს ჩაუტარდათ ტესტი, პატარებისათვის 11, ხოლო დიდებისათვის 13 ქვეყანაში მათემატიკასა და LTO-ს შორის სანდო კორელაცია დაფიქსირდა. ზუსტი მეცნიერებების ქულები LTO-სთან კორელაციაში საერთოდ არ იყო, მიუხედავად იმისა, რომ ზუსტ მეცნიერებათა და მათემატიკის ქულები ერთმანეთთან კორელირდებოდა. მდიდარ ქვეყნებს ღარიბ ქვეყნებზე ცოტათი უკეთესი შედეგები ჰქონდათ, მაგრამ მათემატიკის ქულები LTO-სთან უფრო მაღალ კორელაციაში იყო, ვიდრე – ეროვნულ სიმდიდრესთან.[19]

მაშასადამე, ის არგუმენტი, რომ აზიელი ბავშვები უბრალოდ ბევრად მეტს შრომობენ, არ არის მართებული. მაშინ მათ თანაბრად მაღალი ქულები უნდა ჰქონოდათ მათემატიკაშიცა და ზუსტ მეცნიერებებშიც. სინამდვილეში ეს ასე არ არის. LTO-სა და მათემატიკას შორის კორელაცია იმაზე მეტყველებს, რომ მაღალი LTO-ს მქონე ქვეყნებში დომინანტურ გონებრივ დაპროგრამებასა და მათემატიკაში კარგი შესრულებისათვის საჭირო გონებრივ უნარს შორის რაღაცაა საერთო.

ტრადიციულად, მიაჩნიათ, რომ აზიელი მოსწავლეები მექანიკურ დასწავლაზე უფრო მეტ ენერგიას ხარჯავენ, ვიდრე გაგებაზე, მაგრამ ელემენტარულ მათემატიკაში მაღალი LTO-ს მქონე მოსწავლეთა ბრწყინვალე შედეგები ამ მოსაზრებას უარყოფს. რაც დასავლური გონებისათვის მექანიკურ დასწავლას ჰგავს, შესაძლოა გაგების ერთ-ერთი გზაა. სწავლა და სწავლება კულტურულად განსაზღვრულია და ამიტომ მსგავს ქცევებს შესაძლებელია განსხვავებული ღრმა მნიშვნელობა ჰქონდეს.[20]

ელემენტარულ მათემატიკაში კარგად არტიკულირებული ამოცანებია. ასეთი ამოცანები „ფორმალურია“ და არა „ღია“.[21] მაღალი LTO-ს მქონე მოსწავლეებს მსგავსი ამოცანების ამოხსნა კარგად შეუძლიათ. პროფესორი რედინგი, რომელმაც ჰონგ-კონგში მრავალი წელი გაატარა, წერს:

თავის კულტურაში და თავის ენაზე განათლებული ჩინელი ბავშვი თავიდანვე ისეთი კოგნიტური პროცესების გამოყენებას დაიწყებს, რომელიც განსხვავებულ მსოფლმხედველობას შეუქმნის...შესაძლოა რაციონალურად მოგვეჩვენოს, რომ ჩინელებში გარკვეულ საგნებში წარმატებისა და წარუმატებლობის ტენდენცია აღინიშნება. ეს განსაკუთრებით ეხება პრაქტიკულ მეცნიერებას, სადაც „ინდივიდი და კონკრეტული“ არის მნიშვნელოვანი. ფილოსოფიისა და სოციოლოგიის უფრო აბსტრაქტულ დარგებს ისინი ბუნებრივად შორდებიან.

ხშირად ისმის კითხვა, რატომ არ განვითარდა ჩინეთში დასავლეთში განვითარებული სამეცნიერო კვლევის აქტიური ტრადიცია. ყველაზე მისაღები ახსნა განსხვავებულ ფუნდამენტურ კოგნიტურ სტრუქტურებს ეყრდნობა.[22]

ბეჯითი სწავლის არგუმენტი სინგაპურის შემთხვევაში უფრო გამართლებულია. აღმოჩნდა, რომ სინგაპურელ მერვეკლასელებს როგორც მათემატიკაში, ისე ზუსტ მეცნიერებებშიც მაღალი ქულები ჰქონდათ. „სინგაპურელ ჩინელებს ასწავლიან, რომ გარჯა კარგია, ხოლო თამაში – ცუდი".[23] აღმოსავლეთაზიელების თვალში სინგაპურელები მოურიდებელნი და მიმწოლნი არიან. სინგაპურის LTO – სხვა „დრაკონებთან" (ტაივანი, სამხრეთი კორეა, ჰონგ-კონგი და იაპონია) შედარებით დაბალია.

6.3 ცხრილში შეჯამებულია ბოლო ორ ნაწილში განხილული განსხვავებები ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის ქვეყნებში.

ცხრილი 6.3 მთავარი განსხვავებები ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაციის საზოგადოებას შორის: ოჯახი და სკოლა

ხანმოკლე ორიენტაცია	ხანგრძლივი ორიენტაცია
ქორწინება მორალური გარიგებაა	ქორწინება პრაგმატული გარიგებაა
ახლო ნათესავებთან ერთად ცხოვრება პრობლემების წყაროა	ახლო ნათესავებთან ერთად ცხოვრება ნორმაა
ახალგაზრდა ქალები სითბოს შეყვარებულს უკავშირებენ	ახალგაზრდა ქალები სითბოს ქმარს უკავშირებენ
მორჩილება მხოლოდ ქალებისთვისაა	მორჩილება როგორც ქალების, ასევე კაცებისთვისაცაა
სიბერე ბედნიერი პერიოდი არ არის, მაგრამ ის გვიან იწყება.	სიბერე ბედნიერი პერიოდია და ადრე იწყება.
სკოლამდელი ასაკის ბავშვებს შეიძლება სხვებმა მოუარონ	სკოლამდელი ასაკის ბავშვებისათვის დრო დედებს უნდა ჰქონდეთ
ბავშვები საჩუქრებს ხალისისთვის და სიყვარულისთვის იღებენ	ბავშვები საჩუქრებს განათლებისა და განვითარებისთვის იღებენ
ბავშვებმა ტოლერანტობა და სხვების პატივისცემა უნდა ისწავლონ	ბავშვებმა მომჭირნეობა უნდა ისწავლონ
უფროსობა და-ძმას სტატუსს არ ანიჭებს	ოჯახში უფროს ბავშვებს უმცროს ბავშვებზე მეტი ძალაუფლება აქვთ
მოსწავლეები წარმატებას იღბალს აბრალებენ	მოსწავლეები წარმატებას საკუთარ ძალისხმევას აბრალებენ
თეორიული, აბსტრაქტული მეცნიერების ნიჭი	პრაქტიკული, კონკრეტული მეცნიერების ნიჭი
ძნელად ხსნის მათემატიკურ და ზუსტ ამოცანებს	ადვილად ხსნის მათემატიკურ და ზუსტ ამოცანებს

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია სამსახურსა და ბიზნესში

უ. თ. ქინგი სინგაპურში 1921 წელს წავიდა. ის 21 წლის იყო. დასაწყისში ყოფილი თანამემამულეებისათვის ნაქარგებს აკეთებდა. 1932 წელს მან საკუთარი მაღაზია გახსნა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მის ბიზნესში შვილმა და ძმისშვილმა დაიწყეს მუშაობა. ბიზნესი სულ უფრო და უფრო იზრდებოდა და საბოლოოდ დიდ, მაღალი დონის მაღაზიად გადაიქცა.

ქინგის მაღაზიის კულტურის შესახებ სადოქტორო დისერტაციაში ჩიუ-ლიმ ფიი იი წერს:

მაღაზიის სტრუქტურა საოჯახო, ხოლო კულტურა –მარტივი იყო. დამფუძნებელი ავტოკრატიული იყო და მას ერთგული მიმდევრები ემორჩილებოდნენ. ქინგის ოჯახი ზედამხედველობდა და გადაწყვეტილებს იღებდა, ხოლო მუშები ამას მორჩილებით ავსებდნენ და ჰარმონიაც იქმნებოდა. მომჭირნეობა, იერარქიის პატივისცემა და საქმის ბოლომდე მიყვანა ყველას ღირებულებად მიაჩნდა და მოგების გაზრდის მიზანს მისდევდა. ძველმა თაობამ განაცხადა, რომ „ზედმეტად ბევრს არ ვფიქრობდით“, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათი აზრები ამბიციური არ ყოფილა. ისინი, უბრალოდ, საკუთარ საქმეს თავისი უნარის შესაბამისად მაქსიმალურად კარგად აკეთებდნენ და იმედი ჰქონდათ, რომ ეს დაფასდებოდა.[24]

ხანგრძლივი ორიენტაციის გარემოში ოჯახი და სამუშაო გაყოფილი არ არის. ოჯახური ბიზნესი ნორმალურად ითვლება. LTO-ს პოლუსის ღირებულებები ინდმეწარმის აქტივობას უწყობს ხელს. *საქმის ბოლომდე მიყვანა* ან მიზნის მისაღწევად გარჯა, დამწყები ინდმეწარმის აუცილებელი მახასიათებელია. *ურთიერთობების სტატუსის მიხედვით დაწყობა და ამ წყობის შენარჩუნება* არათანაბარი ურთიერთობის წყვილების შესახებ კონფუციურ მოსაზრებას ირეკლავს. ჰარმონიულობა, სტაბილური იერარქია და ერთმანეთის შემავსებელი როლები ინდმეწარმის საქმიანობას აადვილებს. *მომჭირნეობის* შედეგად, ფულის შენახვა და საკუთარ ან ნათესავების ბიზნესში ინვესტირება ხდება. *სირცხვილის გრძნობის არსებობა* კი სოციალური კონტრაქტის პატივისცემისა და ერთგულების საწინდარია.

მოკლევადიანი ორიენტაციის პოლუსზე, ზედმეტ *პიროვნულ მდგრადობასა და სტაბილურობას* ცვალებად ბაზარზე ინდმეწარმისათვის აუცილებელი ინიციატივის, რისკის მზაობისა და ცვალებადობის ჩახშობა მოჰყვება. *სახის* გაზვიადებულად *შენახვა* ბიზნესის წარმართვაში ხელშემშლელია. მიუხედავად იმისა, რომ აღმოსავლეთ აზიაში სახის შენახვა მნიშვნელოვანია, სტუდენტი რესპონდენტები მისი შემცირების მომხრენი იყვნენ. *ტრადიციის* ზედმეტი *პატივისცემა* ინოვაციას აფერხებს. „დრაკონების“ წარმატების ერთ-ერთი მიზეზი იმას გახლავთ, რომ მათ დასავლური ტექნოლოგიური ინოვაციები ძალიან ადვილად მიიღეს. ამ კუთხით, ისინი ბევრ დასავლურ ქვეყანაზე ნაკლებად ტრადიციულნი აღმოჩდნენ და ამას ტრადიციის პატივისცემის მათი დაბალი ქულებიც ადასტურებს. და ბოლოს, *მისალმების, დახმარებისა და საჩუქრების დაბრუნება* კარგი მანერების სფერო უფროა, ვიდრე კარგი შესრულებისა, მიუხედავად ამისა, რომ აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში ეს ღირებულება ახლაც არსებობს, CVS კვლევაში მას მუდამ ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭებოდა. დასავლეთის ქვეყნებში სახის, ტრადიციის და **ურთიერთ გაცვლა-გამოცვლის** ეკვივალენტი სოციალური ტენდენციების გათვალის-

წინება და „ჯონსებს არ ჩამოვრჩეთ!“-ში გამოიხატება. ეს კი მომჭირნეობისა და საქმის ბოლომდე მიყვანის საწინააღმდეგოა.

კონფუცის ერთ-ერთმა მოსწავლემ ადაპტურობა ასე განმარტა:

კარგი კაცი ცხოვრებას ისე გადის, რომ წინასწარ დაგეგმილი აქტი ან ტაბუ არ აქვს. ის უბრალოდ იმ მომენტისათვის წყვეტს, რისი გაკეთება იქნებოდა მართებული.[25]

5 „დრაკონისა“ და ტაილანდის 60 ბიზნესლიდერს და აშშ-ის ეკვივალენტურ ჯგუფს სთხოვეს 17 სამუშაო ღირებულების რანჟირება. აზიელებმა მაღალი რანგი მიანიჭეს შემდეგ 7 ღირებულებას: გამრჯედ მუშაობა, სწავლის პატივისცემა, ახალი იდეებისადმი გახსნილობა, პასუხისმგებლობა, თვით-დისციპლინა და საკუთარ თავზე დამოკიდებულება. ამერიკელებმა აირჩიეს: გამოხატვის თავისუფლება, პირადი თავისუფლება, საკუთარ თავზე დამოკიდებულება, ინდივიდუალური უფლებები, გამრჯედ მუშაობა, პირადი მიღწევა და საკუთარი აზრების მართვა.[26] ამით აზიასა და აშშ-ს შორის არსებული LTO (გამრჯედ მუშაობა, სწავლა, გახსნილობა, პასუხისმგებლობა, თვითდისციპლინა) და IDV (თავისუფლება, უფლება, საკუთარი აზრების მართვა) განსხვავებები დადასტურდა. 1990-93 წლების ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარის მიხედვით, თავისუფალი დროის მნიშვნელობა ოჯახთან, სამუშაოსთან, მეგობრებთან, რელიგიასა და პოლიტიკასთან შედარებით LTO–სთან ნეგატიურ კორელაციაში აღმოჩნდა.[27] მაღალი LTO-ს მქონე აზიური კომპანიების მახასიათებელი დაუყოვნებელი შედეგების ხარჯზე ძლიერი საბაზრო პოზიციების აგებაში ინვესტირებაა.[28] მენეჯერები (ხშირად ოჯახი და მეგობრები) დიდ დროს ხარჯავენ საკუთარი წვლილის შეტანაში. დაბალი LTO-ს ქვეყნებში შედეგი (წინა თვის, კვარტლის ან წლის) უფრო მნიშვნელოვანია. კონტროლის სისტემები ამ შედეგებს აქცევს ყურადღებას და მენეჯერებსა ამ შედეგებზე დაყრდნობით მსჯელობს. საქმის ეს მდგომარეობა თითქოს რაციონალურ არგუმენტებს ეყრდნობა, მაგრამ სინამდვილეში ეს რაციონალობა კულტურულ ანუ პრეკულტურულ არჩევანს ეფუძნება. ხანმოკლე გადაწყვეტის ნაკლი კარგად ჩანს „ჩქარ გადაწყვეტილებებში, სამუშაო პროცესის კონტროლში, ცუდ ადაპტაციასა და ახალი იდეების მიტოვებაში“.[29] მენეჯერებს დღევანდელი შედეგების მიხედვით წაახალისებენ ან სჯიან, არადა ნათლად ჩანს, რომ ამ შედეგების მიზეზი მათი წინამორბედებისა და წინამორბედების წინამორბედების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებია. მიუხედავად ამისა, კულტურული რწმენის ძალა ამ სისტემას ამყარებს.

კოლეგების დახმარებით გირტმა შეისწავლა, რა მიზნებს მიაწერენ თავიანთი ქვეყნის ლიდერს ბიზნესმენებს ბიზნესის მართვის სფეროში ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე სტუდენტები 15 ქვეყანაში. „10 წლის შემდეგ მოგების“ მნიშვნელობისა და “ამ წლის მოგების“ *უმნიშვნელობის* კომბინაცია LTO-სთან სანდო კორელაციაში იყო.[30]

აღმოსავლეთ აზიის ინდმეწარმეობა მხოლოდ ინდმეწარმეობის ღირებულებაზე დაფუძნებული არ არის. დასაწყისში აღწერილი ამბისა და CVS ქულების მიხედვით ჩანს, რომ გადაწყვეტილების მიღების ღირებულებები ფართოდაა გაშლილი საზოგადოებათა შიგნით, ინდმეწარმეებსა და მომავალ ინდმეწარმეთა, მათ თანამშრომლებსა და ოჯახებს, აგრეთვე და საზოგადოების სხვა წევრების შორის.

საზღვარგარეთ მომუშავე ჩინელ ბიზნესმენებთან ინტერვიუებზე დაფუძნებულ წიგნში გორდონ რედინგმა ეფექტურობისა და მარცხის მიზეზები გაყო ოთხ ნაწილად:ვერტიკალური თანამშრომლობა, ჰორიზონტალური თანამშრომლობა, კონტროლი და ადაპტაციის უნარი. *ვერტიკალური თანამშრომლობის* შესახებ ის წერს:

ატმოსფერო არ არის . . . ისეთი, რომ თანამშრომლები და პატრონები/მენეჯერები ფსიქოლოგიურად ორ ბანაკად ბუნებრივად დაიყონ. სოციალურად, ღირებულებების, ქცევის, საჭიროებების, მიზნების მიხედვით ისინი მსგავსნი ხდებიან. . . ასეთი ვერტიკალური თანამშრომლობის ერთ-ერთი შედეგი ნებაყოფლობითი დათანხმებაა. ამ ტენდენციას ისიც განამტკიცებს, რომ ბავშვობისა და სწავლისას, ადამიანებს უფროსების პატივისცემას უნერგავდნენ და ღრმად ჩამჯდარი კონფუციური ტრადიცია მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ნარჩუნდება . . . ამის გაგრძელება რუტინული და შეიძლება მოსაწყენი ამოცანების დაბეჯითებით კეთების მზაობაც. ამას ხანდახან საქმის ბოლომდე მიყვანაც ჰქვია. ეს ჩინური სამუშაო ქცევის მოსაწყენი, თანაც მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ის, ასე ვთქვათ, სამუშაო ეთიკის მიკროფორმაა და მათ ქარხნებსა და ოფისებში არის დამკვიდრებული . . . ამის მიზეზი ის სიბეჯითეც არის, რომელიც საჭიროა ჩინური ენის შესასწავლად, რასაც თან ერთვის კონფუციური ოჯახის მკაცრი წესრიგი.[31]

ამ აღწერაში თვალნათლივ ჩანს LTO-ს კომპონენტები, როგორიცა ურთიერთობების სტატუსის მიხედვით დაწყობა, ამ წყობის შენარჩუნება და საქმის ბოლომდე მიყვანა. საქმის ბოლომდე მიყვანა მთავარ როლს ასრულებს არა მხოლოდ ინდმეწარმის მიერ ბიზნესის აწყობაში, არამედ მისი მუშაკების ძალისხმევაში, შეასრულონ ყოველდღიური დავალებები.

ადამიანის ღირებულებისა და კმაყოფილების საერთაშორისო გამოკითხვაში რესპონდენტებს ორ დებულებას შორის ერთ-ერთი უნდა აერჩიათ:

1. თანასწორობის პრინციპს ზედმეტ ყურადღებას აქცევენ. ადამიანებს საშუალება უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ეკონომიკური და სოციალური ცხოვრება ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების მიხედვით აირჩიონ.
2. ზედმეტი ლიბერალიზმის გამო ადამიანთა ეკონომიკურ და სოციალურ მდგომარეობას შორის დიდი განსხვავებები წარმოიშვა. ადამიანები უფრო თანასწორად უნდა ცხოვრობდნენ.

იმ რესპონდენტების პროცენტი, რომლებმაც მეორე დებულება აირჩიეს, 30-დან (საფრანგეთი) 71-მდე (იაპონია) ვარირებდა და LTO-სთან სანდოდ იყო დაკავშირებული.[32] ხანგრძლივი ორიენტაცია ნიშნავს საზოგადოებას, რომელშიც ეკონომიკურ და სოციალურ პირობებს შორის განსხვავება არასასურველად მიიჩნევა. ხანმოკლე ორიენტაცია ნიშნავს დამსახურების მიხედვით წახალისებას და უნარ-ჩვევების მიხედვით დიფერენციაციას.

ჰორიზონტალური თანამშრომლობა ქსელების არსებობას გულისხმობს. აზიური ბიზნესის მთავარი კონცეფცია გუანხი (guanxi) მთელს მსოფლიოში არის ცნობილი. ის პირად კავშირს გულისხმობს და ოჯახურ სფეროს ბიზნესის სფეროს უკავშირებს. მაღალი LTO-ს საზოგადოებაში ნაცნობების ქსელის არსებობა

წარმატებისათვის აუცილებელია. ეს კოლექტივიზმის თვალსაჩინო შედეგია (ურთიერთობა ამოცანაზე მაღლა დგას), მაგრამ ასევე ხანგრძლივ ორიენტაციას მოითხოვს. გუანხის კაპიტალი ადამიანს მთელი ცხოვრება თან დასდევს და ადამიანი მას მოკლევადიანი მომენტალური მიზეზების გამო არ დააზიანებს.[33]

მაღალი LTO-ს საექსპორტო ქვეყნების ბიზნესის ადაპტაციისა და ქსელების არსებობის მნიშვნელობის შედეგად, დაბალი LTO-ს ქვეყნებთან შედარებით, ეს ქვეყნები ქრთამის მიცემის ინდექსზე (BPI) საშუალოდ უფრო მეტ ქულას იღებენ (იხ. მე-2 თავი, კორუფციის შესახებ). მაღალი LTO-ს მქონე ქვეყნის კომპანიები უცხოური მომხმარებლისათვის უფრო ხშირად მიმართავენ დამატებით გადასახადებსა და მომსახურებებს, რასაც *საერთაშორისო გამჭვირვალობა* ქრთამს ეძახის.[34]

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ეკონომიკური ზრდა

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ (1939-45) გამარჯვებულმა ქვეყნებმა გაეროს ხელმძღვანელობით მსოფლიოს ახალი წყობა გამოაცხადეს (ადამიანის უნივერსალური უფლებებით). 1950 და 1960 წლებში პირველი ამოცანა პოლიტიკური დამოუკიდებლობა იყო. კოლონიური ერა დამთავრდა და მდიდარი ქვეყნების ბევრი კოლონია დამოუკიდებელი სახელმწიფო გახდა, 1970 წლებში პრიორიტეტი ეკონომიკურ განვითარებას მიენიჭა. 1944 წელს დაფუძნებულმა სამმა კომპანიამ – მსოფლიო ბანკმა, საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა და ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციამ – სიღარიბის დაძლევა გადაწყვიტა. თუმცა სიღარიბე არ გამქრალა. 1970-2000 წლებში ზოგიერთი ძალიან წარმატებულად გადავიდა „ძონძებიდან სიმდიდრეში“. აბსოლუტური გამარჯვებული იყო „5 დრაკონი“: ტაივანი, სამხრეთი კორეა, სინგაპური, ჰონგ-კონგი და იაპონია – მიუხედავად მათ რეგიონში 1990 წლის ეკონომიკური კრიზისისა. ამერიკულ დოლარებში, ტაივანის მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე 2000 წელს 1970 წელთან შედარებით 36-ჯერ გაიზარდა, იაპონიისა კი – 18-ჯერ. მეორე მხრივ, სამხრეთ საჰარის აფრიკაში და ყოფილი საბჭოთა ბლოკის ქვეყნებს იმდენი შემოსავალიც კი არ ჰქონიათ, რომ ინფლაციის კომპენსაცია მოეხდინათ. ზუსტად იმ პერიოდში ისინი უფრო გაღარიბდნენ.

ეკონომისტები „დრაკონების“ ეკონომიკურ წარმატებას არ წინასწარმეტყველებდნენ. მაშინაც კი, როდესაც ის უკვე ფაქტორი იყო, ამის აღიარებას დიდი დრო დასჭირდა. 1966 American Economic Review-ში[35] მსოფლიო ბანკის ცნობილმა ეკომისტებმა რეგიონის მიმოხილვისას ჰონგ-კონგი და სინგაპური არ მოიცვეს, რადგან ისინი უმნიშვნელოდ ჩათვალეს. ტაივანისა და სამხრეთ კორეას მიღწევები მცირედ წარმოაჩინეს, ხოლო ინდოეთისა და შრი-ლანკას – მეტად. 15 წლის შემდეგ სინგაპური, სადაც 2.5 მილიონი ადამიანი ცხოვრობდა, ინდოეთზე მეტ ექსპორტს აწარმოებდა, რომლის მოსახლეობა 700 მილიონი იყო.

მას შემდეგ, რაც „დრაკონების“ ეკონომიკურ სასწაულზე თვალის დახუჭვა შეუძლებელი გახდა, ეკონომისტებმა მას ახსნა ვერ მოუძებნეს. ეკონომიკური კრიტერიუმების მიხედვით, კოლუმბია სამხრეთ კორეაზე უკეთესად უნდა ყოფილიყო, თუმცა პირიქით მოხდა.[36] ამერიკელმა ფუტუროლოგმა, ჰერმან კანმა (922-83)[37] ნეოკონფუციური თეორია ჩამოაყალიბა. მან დაასკვნა, რომ აღმოსავლეთ აზიის ეკონომიკური წარმატება კულტურაში ისტორიულად ღრმად ჩამჯდა-

რი კონფუციური ღირებულებების შედეგია.

ღირებულებათა ჩინური კითხვარის შექმნამდე კანის თეორია ვერ დასტურდებოდა. ბოლო 3 ათწლეულის ეკონომიკური ზრდა ძლიერ კორელაციაშია LTO-ს ანუ კონფუციურ ღირებულებებთან დაკავშირებულ ინდექსთან.[38] ეს კარად ჩანს 6.1 სქემაზე. მასზე ასახულია ქვეყნების LTO-ს ქულები (38) და 1970-2000 წლების მშპ ერთ სულ მოსახლეზე. რამდენადაც ვიცით, LTO ერთადერთი გარეგანი ფაქტორია, რომელიც ეკონომიკურ ზრდას უკავშირდება. IBM- ის არც ერთი სხვა განზომილება არ დაუკავშირდა ეკონომიკურ ზრდას კითხვარის შემდგომი 2 წლის კითხვარში, არც ყველა ქვეყნისათვის, არც ღარიბისა ან მდიდრისათვის ცალცალკე.

LTO-სა და ეკონომიკური ზრდის კორელაცია არა მხოლოდ ადასტურებს კანის ნეოკონფუციურ თეორიას, არამედ გვანახებს, კონფუციური ღირებულებებიდან *რომლებიც* უკავშირდება ეკონომიკურ ზრდას. ესენია: მომჭირნეობა და საქმის ბოლომდე მიყვანა. საინტერესოა, რომ აღმოსავლეთ აზიის განვითარებაში კულტურის როლის დასამტკიცებლად და „დრაკონების“ ეკონომიკური წარმატების ასახსნელად აღმოსავლეთაზიური ინსტრუმენტი CVS გახდა საჭირო.

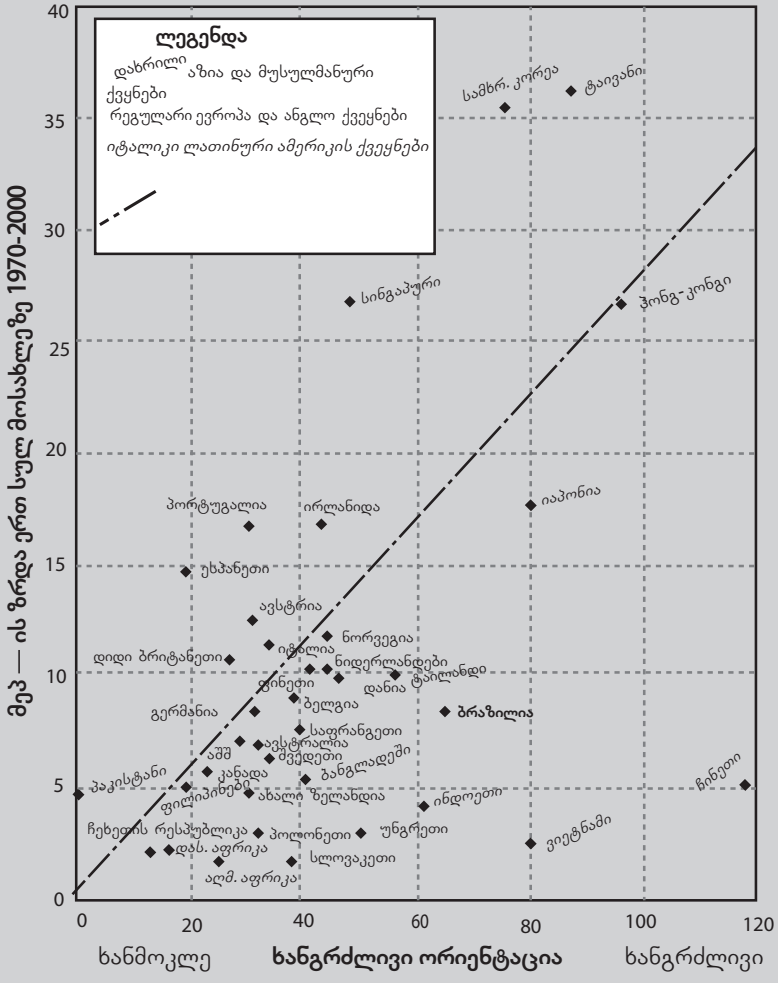
კორელაცია კაუზალურ კავშირს არ გულისხმობს. კაუზალურობა ნებისმიერი მიმართულებისა შეიძლება იყოს ან საერთო მიზეზი მესამე ფაქტორია. მე-3 თავში ნაჩვენები იყო, როგორ უკავშირდებოდა ეროვნული სიმდიდრე ინდივიდუალიზმის ქულებს და დროის ორი წერტილის მონაცემებზე დაყრდნობით გამოვიდა, რომ კაუზალურობა სიმდიდრისგან ინდივიდუალიზმისკენ მოძრაობდა. CVS კვლევამ დროის მხოლოდ ერთი მონაკვეთის შესახებ მოგვაწოდა ინფორმაცია. კაუზალურობის მიმართულების მხოლოდ წარმოდგენაა შესაძლებელი. ღირებულებათა ბუნების გათვალისწინებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ეს ღირებულებები იყო ეკონომიკური ზრდის მიზეზი. მათ კი აღმოსავლეთ აზიის ინდმეწარმეთა უნიკალური წარმატება აკავშირებთ. იაპონელები და ზღვისგაღმა ჩინელები მომჭირნენი და საქმის ბოლომდე მიმყვანნი ეკონომიკურ ზრდამდე დიდი ხნით ადრე იყვნენ. ინდმეწარმეობა თვალსაჩინოდაა აღწერილი 250 წლის წინ დაწერილ წიგნშიც *„წითელი ოთახის სიზმარი.“* თვალსაჩინოა. აღმოსავლეთ აზიაში მოდერნიზაციის გამო ტრადიციების დარღვევის ბრწყინვალე უნარი შეწევთ.

ამერიკელმა პოლიტოლოგმა რასელ რიდმა LTO-სა და ფულის დაგროვებას შორის კავშირი დაამტკიცა. ყველაზე ძლიერი კავშირი – დაგროვების მარგინალური ტენდენცია (MPS) - 1970-1990 წლებში ერთ სულ მოსახლეზე დაგროვება და პირადი მოხმარება პლუს დაგროვების მთლიანი ცვლილების პროცენტი აღმოჩნდა. MPS იცვლებოდა აშშ-ის 3%-დან სინგაპურის 64%-მდე.[39] გაუგებარია!

მომხმარებელთა ქცევის ანალიზის შედეგად დე მუჯმა დაადგინა, რომ მაღალი LTO- ს ქვეყნებში ხალხი მეტ ფულს დებდა უძრავ ქონებაში, რაც ხანგრძლივი მიზანია, ხოლო დაბალი LTO- ს ქვეყნებში ინვესტიციებს საერთო ფონდებში დებდნენ.[40]

ცხრილში 6.4 შეჯამებულია ბოლო ორ ნაწილში განხილული განსხვავებები ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის ქვეყნებში

6.1 სქემა ხანგრძლივი ორიენტაცია და მეპ –ის ზრდა ერთ მოსახლეზე 1970–2000



ეკონომიკური ზრდა და პოლიტიკა

კულტურაში გარკვეული დომინანტური ღირებულების არსებობა ეკონომიკური ზრდისთვის აუცილებელი, მაგრამ საკმარისი პირობა არ არის. ორი სხვა პირობაა ბაზრის არსებობა და განვითარების დამშვები პოლიტიკური კონტექსტი. ბაზრის საჭიროებით აიხსნება ის, რომ „დრაკონების“ ზრდა მხოლოდ 1955 წლის შემდეგ მოხდა. ჭეშმარიტად გლობალურმა ბაზარმა ამ დროს დაიწყო განვითარება. პოლიტიკური მხარდაჭერის საჭიროება ხუთივე ქვეყანაში დაკმაყოფილ-

და, თუმცა ეს სხვადასხვა ფორმით გამოიხატებოდა. ზოგიერთ ქვეყნებში მას მთავრობა აქტიურად უჭერდა მხარს, ზოგიერთში კი არ ერეოდა. ხუთივე ქვეყანაში პროფკავშირი სუსტი და კომპანიაზე ორინეტირებული იყო და შემოსავლის შედარებით თანაბარი განაწილება რევოლუციურ სოციალურ ცვლილებებს აბრკოლებდა. ზედმეტობისაგან თავის არიდების კონფუციური ღირებულება, დაძაბულობისა და ძალადობის რამდენიმე შემთხვევის მიუხედავად, პოლიტიკურ ცხოვრებაზეც ზემოქმედებდა.

ცხრილი 6.4. მთავარი განსხვავებები ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაციის საზოგადოებებს შორის: ბიზნესი და ეკონომიკა

ხანმოკლე ორიენტაცია	ხანგრძლივი ორიენტაცია
მთავარი სამუშაო ღირებულებებია თავისუფლება, უფლებები, წარმატება და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღება	მთავარი სამუშაო ღირებულებებია სწავლა, პატიოსნება, მორგება, პასუხისმგებლობა და თვითდისციპლინა (აქ შემეშალა და ორივე გრფაში ერთი და იგივე მეწერა)?
თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანია	თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანი არ არის
ფოკუსი დაუყოვნებლივ შედეგზეა	ფოკუსი საბაზრო პოზიციაზეა
წლიური მოგების მნიშვნელობა	10 წლის შემდეგ მოგების მნიშვნელობა
მენეჯერები და მუშაკები ფსიქოლოგიურად ორ ბანაკში არიან	პატრონ-მენეჯერებსა და მუშაკებს ერთი და იგივე მიზნები აქვთ
უნარისა და დამსახურების მიხედვით წახალისება	დიდი სოციალური და ეკონომიკური განსხვავებები სასურველი არ არის
პიროვნული ერთგულება ბიზნეს-მოთხოვნილებასთან ერთად იცვლება	სიცოცხლის განმავლობაში თანამდევ ქსელებში ინვესტიცია, გუანხი
1970-2000 წლებში ეკონომიკური ზრდა ნელი იყო ან სულ არ აღინიშნებოდა	1970-2000 წლებში სწრაფი ეკონომიკური ზრდა იყო
დაგროვილი ფულის პატარა კვოტა ინვესტიციისათვის ცოტა ფულია	დაგროვილი ფულის დიდი კვოტა ინვესტიციისათვის ბევრი ფულია
ინვესტირება საერთო ფონდებში	ინვესტირება უძრავ ქონებაში

პოლიტიკური კონტექსტის გავლენა კონფუციანელობის აკვანში – ჩინეთშიც აღმოჩნდა. მას ცოტათი მაღალი LTO ქულა აქვს. ზღვისმიღმა ჩინეთი ჰონგ-

კონგში, სინგაპურსა და ტაივანში მომხდარი ეკონომიკური სასწაულის საფუძველი და ინდონეზიის, მალაიზიის, ტაილანდისა და ფილიპინების განვითარებადი ეკონომიკის ხელშემწყობი იყო. ამ ქვეყნებში წასული ჩინელები უკეთესად იყენებდნენ ინდემწარმეობის უნარს, ვიდრე სახლში დარჩენილი მათი ნათესავები.

1970 წელს ჩინური ვალუტა კონვერტაციას არ ექვემდებარებოდა. ამის გამო 1970 GNP-ის გადაფასება და 2000/1970 შეფარდების არასაკმარისი შეფასება მოხდა. მაგრამ ჩინეთის ეკონომიკამ პოლიტიკური მოვლენების გამო იზარალა კიდეც. ამის მაგალითია წინ დიდი ნახტომის კატასტროფა (1958-59), დიდი პროლეტარული, კულტურული რევოლუცია (1966-76) და პეკინში, ციური სიმშვიდის კარიბჭეების (ტიანანმენის) მოედანზე სტუდენტების დემონსტრაციის დრამატული დაშლის შედეგები (1989). მეორეს მხრივ, მკაცრი პოლიტიკური კონტროლით შემოღებული ერთ შვილის ყოლის პოლიტიკამ მოსახლეობის აფეთქებას შეუშალა ხელი. მას მოჰყვებოდა GNP-ის შემცირება. 1975-2000 წლებში ჩინეთის მოსახლეობა 37%-ით გაიზარდა, 0.93-დან 1.28 მილიარდამდე, საშუალოდ 1.3%-ით ყოველწლიურად. 2015 წლისათვის. 7%-ით ზრდას მოელიან. მოსახლეობის ნაკლებად ეფექტური კონტროლის შედეგად ინდოეთის მოსახლეობა იმავე პერიოდში 64%-ით – 0.62-დან 1.01 მილიარდამდე, საშუალოდ წელიწადში 1.9%-ით გაიზარდა. პოპულაციის კონტროლის გეგმის გარეშე, ნიგერიის პოპულაცია 107%-ით, 55-დან 114 მილიონამდე გაიზარდა, საშუალოდ 2.9%-ით წელიწადში.[41]

ჩინეთის მმართველებისათვის გამოწვევა ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მსოფლიოსათვის გახსნის შიდა პოლიტიკური შედეგების გადალახვაა. 1.3 მილიარდიანი ქვეყნის მობრუნება დესპოტიზმის, ანარქიისა და გარემოს განადგურების გარეშე ბევრად უფრო რთული ამოცანაა, ვიდრე იმ კუნძულის მოდერნიზაცია (მაგ. სინგაპურისა), სადაც 4 მილიონი მოსახლეა, თუ ამ დილემის პასუხი მოინახა, ჩანს, რომ კონტინენტურ ჩინეთს ისეთი გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფა აქვს, რომ ის მეექვსე და გიგანტური დრაკონი გახდება.

ვიეტნამშიც, 1964-73 წლებში აშშ-ის მიერ განადგურებული ქვეყნის შემთხვევაშიც ასეა. აქაც პოლიტიკური ხელმძღვანელობა განვითარებისათვის აუცილებელ თავისუფლებასა და მკაცრ პოლიტიკურ კონტროლს შორის ირყეოდა. 1990-იანი წლების დასაწყისში ვიეტნამში სწრაფი ეკონომიკური პროგრესი აღინიშნა, მაგრამ შემდეგ პოლიტიკოსებმა კონტროლი გაზარდეს და ეკონომიკამ უკან დაიხია. სხვა ქვეყნებში, ვიეტნამელი ინდმეწარმეები ძალიან წარმატებულნი არიან. კულტურულად, ვიეტნამს ახალი ეკონომიკური სასწაულის შანსი აქვს.

6.1 სქემაზე 5 დრაკონს ეკონომიკურ ზრდაში სამი ევროპული ქვეყანა მოჰყვება: ირლანდია, პორტუგალია და ესპანეთი. ამ ქვეყნებმა ევროკავშირის წევრობით ბევრი მოიგეს. აღმოჩნდა, რომ 2003 წელს ევროკავშირის წევრი 15 ქვეყნიდან შვედეთის გარდა ყველა უფრო სწრაფად გაიზარდა, ვიდრე აშშ. ევროკავშირი იმის მაგალითია, პოლიტიკურმა მშვიდობამ ეკონომიკურ ზრდას გზა როგორ გაუკვალა.

6.1 სქემაზე ასახულია ნელა მზარდი (ან კლება აღინიშნება) აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები, სადაც კომუნისტური მმართველობა იყო: პოლონეთი, უნგრეთი, ჩეხეთის რესპუბლიკა და სლოვაკეთი. ყოფილ საბჭოთა ბლოკში, ისევე როგორც ჩინეთში, ვალუტის კონვერტირება შეუძლებელი იყო, რის გამოც ერთ სულ მოსახლეზე 1970 წლის GNP გადაფასდა და 2000/1970 შეფარდება საკმარისად არ შეფასდა. კომუნიზმის კრახის შემდეგ, საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა მათ

შოკური ეკონომიკური „თერაპია“ ჩაუტარა. ის წარუმატებელი აღმოჩნდა. პოლონეთი, ქვეყანა, რომელმაც საერთაშორისო სავალუტო ფონდს ყველაზე დიდი წინააღმდეგობა გაუწია, ნაკლებად დაზარალდნენ.[42] 2004 წლის მაისში ეს ქვეყნები ევროკავშირს შეუერთდნენ. შესაძლოა ეს ეკონომიკური პროგრესისათვის შანსის მომცემია.

6.1 სქემაზე იმ ქვეყნებს შორის, სადაც ეკონომიკა შემცირდა, ნიგერია და ზიმბაბვეც არის. აფრიკულ სიტუაციას ამ თავში კიდევ დავუბრუნდებით.

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია და დაპატიმრებათა რაოდენობა

თანამედროვე ქვეყნებს შორის თვალშისაცემად განსხვავებულია დაპატიმრებათა რაოდენობა – თავისუფლების აღმკვეთ ინსტიტუტებში ჩაკეტილი პოპულაციის წილი. ეს წილი განსაკუთრებით დიდია აშშ-ში: 2002 წელს, თითქმის 2 მილიონი კაცი (სლოვენიის მსგავსი ქვეყნის პოპულაციის ან პარიზისა და ჰიუსტონის მოსახლეობის ეკვივალენტი) დააპატიმრეს ანუ ყოველ 100.000 მოსახლეზე 690 კაცი. ერთადერთი ქვეყანა, რომელიც ამ მონაცემთან ახლოს იყო, რუსეთია 625 პატიმრით, შემდეგ კი რუმინეთი 230 დაპატიმრებული ადამიანით. 31 ქვეყანას შორის ყველაზე ცოტა ადამიანი იაპონიაში იყო დაპატიმრებული – 100,000 მოსახლეზე 48 კაცი.[43]

ასეთი დიდი განსხვავების ფაქტორული ანალიზი ხანმოკლე თუ ხანგრძლივ ორიენტაციაზე მიუთითებდა. სიტუაცია ასეთია: დაპატიმრებათა სიაში ქვეყნის რეიტინგზე ძლიერ და ნეგატიურ ზეგავლენას ორი დამოუკიდებელი ფაქტორი ახდენდა. ეს იყო ეროვნული სიმდიდრე და LTO. იმ 24 ქვეყანაში, სადაც LTO-ცა და დაპატიმრებების მონაცემებიც ხელმისაწვდომი იყო, მხოლოდ სიღარიბის გამო დაპატიმრების სკალაზე რანგებს შორის სხვაობის 42%-ის ახსნა შეიძლებოდა და ხანმოკლე ორიენტაციის - მხოლოდ 38%-ისა. ორივე ერთად 48%-ს ხსნიდა. დაპატიმრების სკალაზე რანგებს შორის სხვაობის ახსნა ინდივიდუალიზმის დამატებით 67 პროცენტამდე იზრდებოდა.[44]

კავშირის ამ პატერნს შემდეგ ინტერპრეტაციას ვუკეთებთ: სიღარიბეს დანაშაული მოჰყვება. უფრო ღარიბ ქვეყნებში საშუალოდ მეტი დასჯილი ბოროტმოქმედია. ეს, რა თქმა უნდა, ამერიკის პოზიციას არ ხსნის. დაპატიმრებაზე მეორე ფაქტორიც ზემოქმედებს და ეს დასჯის მიზანია. ხანგრძლივი ორიენტაციის ქვეყნის შემთხვევაში, როგორიცაა აშშ და ოდნავ ნაკლებად ბრიტანეთი, მიზანი პატიმრების ციხეში ჩაკეტვით საზოგადოების დაცვაა. ამის შედეგი კი პატიმრობის გრძელი ვადებია. პრობლემის ხანგრძლივი გადაჭრა კრიმინალების გამოსწორება და პროდუქტიულ მოქალაქეებად გადაქცევაა, ამიტომაც პატიმრობის ვადა და დაპატიმრების შემთხვევები ნაკლებია. ძლიერად ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში კრიმინალს პრობლემად უფრო ხშირად აღიქვამენ და ამიტომ დანაშაულის ჩამდენთა დასჯა სურთ; ნაკლებად ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში პრობლემას დანაშაულში ხედავენ და მისი მიზეზების აღმოფხვრაზე ზრუნავენ.

რელიგია და აზროვნების ტიპები

დოქტორმა რაჯენდრა პრადჰანმა ნეპალელმა ანთროპოლოგმა 1987-88 წლებში ჰოლანდიის სოფელ შოონრევოერდში (Schoonrewoerd) 10 თვიანი კვლევითი პროექტი განახორციელა. მან აღმოსავლურ სოფლებში დასავლელი ანთროპოლოგების კვლევის ჩატარების ნაცნობი პატერნი შეატრიალა. შოონრევოერდი, ტიპური ჰოლანდიური სოფელი, სამხრეთ ჰოლანდიის პროვინციაში მდებარეობდა. მისი მოსახლეობა 1500 ადამიანს ითვლიდა და მასში განსხვავებული კალვინისტური პროტესტანტული აღმსარებლობის ორი ეკლესია ჰქონდათ. დოქტორი პრადხანი ორივე ეკლესიაში რეგულარულად დადიოდა და ადგილობრივ მოსახლეობასთან კონტაქტს იქ ახერხებდა. ეკლესიის შემდეგ მას ხშირად პატიჟებდნენ სახლში ყავის მისართმევად და სასაუბრო თემა, როგორც წესი, რელიგია იყო. მას იმის ახსნა უწევდა, რომ მისი მშობლები ინდუისტურ რიტუალებს სცემდნენ პატივს, მაგრამ მათი შესრულება შეწყვიტა, რადგან ეს ბევრ დროს ართმევდა. ჰოლანდიელ მასპინძლებს უნდოდათ გაეგოთ, რა *სწამდა* – ეს იყო ეგზოტიკური კითხვა, რომლის პირდაპირი პასუხი არ ჰქონდა. „აქ ყველა რწმენაზე, რწმენაზე, რწმენაზე საუბრობს“, შენიშნა მან დაბნეულად. „ჩემს სამშობლოში ყველაზე მნიშვნელოვანი რიტუალია, მასში მხოლოდ მღვდელი და ოჯახის თავი მონაწილეობენ. დანარჩენები უყურებენ და შესაწირს გაიღებენ. აქ კიდევ ამდენი რამ არის *აუცილებელი*. ინდუისტები არასდროს იკითხავენ, გწამს თუ არა ღმერთი? რა თქმა უნდა, ადამიანს უნდა სწამდეს, მაგრამ მნიშვნელოვანია, ადამიანი რას *აკეთებს*“.[45]

ღირებულებათა ჩინურ კითხვარში აღმოჩნდა, რომ დასავლურ და აღმოსავლურ აზროვნებაში მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. ეს კითხვარი აღმოსავლელმა ადამიანებმა შექმნეს და მან გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილება ვერ დაადგინა. IBM და RVS დასავლეთში შეიქმნა და ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაცია ვერ დაადგინა.

დანარჩენი სამი განზომილება სამივე კვლევაში გამოჩნდა. ჩვენ მათ ძალაუფლებრივ დისტანციას, ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმს და მასკულინობა-ფემინურობას ვუწოდებთ. ისინი იმ ელემენტარულ ადამიანურ ურთიერთობებს განიხილავენ, რომელიც როგორც კითხვარების აღმოსავლელმა, ისე დასავლელმა შემდგენლებმა გაითვალისწინეს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება მე-5 თავში აღვწერეთ. საბოლოოდ ის საზოგადოების მიერ ჭეშმარიტების ძიებას ადგენს. კულტურები, რომლებიც გაურკვევლობას თავიდან იცილებს, აბსოლუტურ ჭეშმარიტებას აღიარებს, გაურკვევლობის მიმღები კულტურები კი უფრო რელატივისტურ პოზიციაზე დგანან. დასავლური აზროვნებისათვის ეს მნიშვნელოვანი არჩევანია. ის მთავარ ღირებულებებში აისახება. აღმოსავლური აზროვნებისათვის ჭეშმარიტების საკითხი ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ხანგრძლივი და მოკლევადიანი ორიენტაციის ინტერპრეტაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საზოგადოების მიერ სათნოების (Virtue) ძიება. შემთხვევით არ არის, რომ ეს განზომილება კონფუცის მოძღვრებას უკავშირდება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონფუცი რელიგიურ შინაარსს მოკლებულ პრაქტიკულ ეთიკას ქადაგებდა. ის სათნოებას განიხილავდა, მაგრამ ჭეშმარიტების საკითხს ღიად ტოვებდა. აღმოსავლურ აზროვნებაში სათნოების მოძებნაა მთავარი. დასავლური აზროვნებისათვის პირველ ადგილზე ჭეშმარიტება დგას, შემდეგ კი – სათნოება.

1990-93 წლების ღირებულებათა მსოფლიო კითხვარში რესპონდენტებს სთხოვდნენ ერთ-ერთის არჩევას შემდეგი ორი დებულებიდან:

1. კეთილისა და ბოროტის შესახებ აბსოლუტურად ნათელი ინსტრუქციებია. ისინი გარემოების მიუხედავად ყველას ეხება;
2. კეთილისა და ბოროტის შესახებ აბსოლუტურად ნათელი ინსტრუქცია ვერასოდეს იქნება. რა არის კარგი და ბოროტი, მთლიანად იმდროინდელ გარემოებებზეა დამოკიდებული.

პირველი დებულების მომხრეთა რაოდენობა ნიგერიაში 60%, ამერიკაში 50%, შვედეთში 19% და იაპონიაში 15%-მდე ვარირებდა. საშუალოდ ღარიბ ქვეყნებში აბსოლუტური ინსტრუქციის უფრო სწამდათ. სიმდიდრის ზეგავლენის კონტროლის შემთხვევაში პასუხები LTO-სთან კორელირებდა.[46] რესპონდენტებს მაღალი LTO-ს მქონე ქვეყნებიდან კარგისა და ბოროტის შესახებ უნივერსალური ინსტრუქციებისა ნაკლებად სჯეროდათ და გარემოს უფრო ითვალისწინებდნენ. ეს ნათელს ჰფენს წინა ნაწილში აღწერილ დაპატიმრებათა განსხვავებას: თუ ბოროტი და კეთილი ერთმანეთისაგან გამოყოფილია, ბოროტი ადამიანები უნდა გამოვკეტოთ; თუ ბოროტი და კეთილი ყოველ ადამიანშია, ვინც ბოროტება აირჩია, უნდა ისწავლოს, როგორ გახდეს კარგი.

აღმოსავლური რელიგიები (ინდუიზმი, ბუდიზმი, სინტოიზმი და ტაოიზმი) დასავლური რელიგიებისგან (იუდაიზმი, ქრისტიანობა და ისლამი) ღრმა ფილოსოფიური ხაზით არის გამოყოფილი. სამი დასავლური რელიგია ერთი აზრის ოჯახს მიეკუთვნება; ისტორიულად, ისინი ერთი ფესვებიდან მომდინარეობენ. როგორც მე-5 თავში ვამტკიცებდით, სამივე დაფუძნებულია ადამიანის მიერ შეცნობად ჭეშმარიტების არსებობაზე. სამივეს აქვს წიგნი. აღმოსავლეთში არც კონფუციანელობა (რომელიც არარელიგიური ეთიკაა), არც სხვა დიდი რელიგია ადამიანის მიერ შეცნობადი ჭეშმარიტების არსებობაზე არ არის დაფუძნებული. ისინი გვთავაზობენ სხვადასხვა საშუალებას, რომლის მეშვეობითაც ადამიანს თვითგაუმჯობესობა შეუძლია; მაგრამ, ისინი არა რწმენისაგან, არამედ რიტუალის, მედიტაციის ან ცხოვრების წესისაგან შედგება. აქედან ზოგიერთს უმაღლეს სულიერ მდგომარეობამდე მივყავართ. შესაძლოა, ღმერთთან ან ღმერთებთან ერთიანობასაც გულისხმობდეს. ამიტომ დააბნია დოქტორი პრადჰანი რწმენის შესახებ კითხვამ – აღმოსავლეთში ეს არარელევანტური კითხვაა. მნიშვნელოვანია, რას აკეთებს ადამიანი. ამერიკელმა მითოლოგმა ჯოზეფ კემპბელმა დასავლური და აღმოსავლური რელიგიური მითები შეადარა. მან დაასკვნა, რომ იუდაიზმი, ქრისტიანობა და ისლამი მატერიალურსა და სულიერს ცალ-ცალკე გამოყოფს, ხოლო აღმოსავლური რელიგიები და ფილოსოფიები მათ აერთიანებს.[47] აზროვნების ეს განსხვავება ნათელს ჰფენს იმას, რატომ არის ჭეშმარიტებასთან დაკავშირებული მე-4 განზომილება დასავლეთში შედგენილ კითხვარში; აღმოსავლეთში შედგენილ კითხვარში მე-4 განზომილება სათნოებას ეხება.

ადამიანის ღირებულებათა გამოკითხვის მონაცემების მიხედვით მაღალი LTO-ს მქონე ქვეყნებში, დაბალი LTO-ს ქვეყნებთან შედარებით ადამიანები თავიანთი პირადი წვლილით კმაყოფილნი იყვნენ შემდეგ დებულებაში: „ყოველდღიური ადამიანური ურთიერთობებისათვის ყურადღების მიქცევა, ოჯახში, მეზობლობაში, მეგობრებსა და ნაცნობებში კავშირების გაღრმავება“ და „სოციალური

უთანასწორობისა და უსამართლობის გამოსასწორებლად ძალისხმევის გაღება, ყველასათვის თანაბარი ცხოვრების უზრუნველყოფა.“[48] ხანმოკლე კულტურის რესპონდენტები ამ კარგი მიზნების მისაღწევად თავისი წვლილით ნაკლებად კმაყოფილნი იყვნენ. ისეთ კულტურაში, სადაც კეთილისა და ბოროტის აბსოლუტური კრიტერიუმი არსებობს, რაც არ უნდა ეცადოს ადამიანი, ვერასოდეს იქნება კმაყოფილი კარგი საქციელის შედეგით. ხანგრძლივი ორიენტაციის კულტურაში სათნოების დიდი მნიშვნელობა მორალისა და პრაქტიკის პრაგმატული ინტეგრაციის საწინდარია. კეთილშობილება კარგია და ბოროტის აბსოლუტურ სტანდარტებზე არ არის დამყარებული; რა ითვლება კეთილშობილურად, გარემოების მიხედვით იცვლება. როდესაც ადამიანი კეთილშობილურად იქცევა, ის არ გრძნობს, რომ სოციალური უთასწორობის გამოსასწორებლად მეტის გაკეთება საჭირო არ არის.

ჭეშმარიტებაზე დასავლური ზრუნვა გამოიხატება შემდეგი აქსიომითაც: თუ ა ჭეშმარიტია, მაშინ ბ (რომელიც ა-ს საპირისპიროა) მცდარია. აღმოსავლურ ლოგიკას ასეთი აქსიომა არ გააჩნია – თუ ა ჭეშმარიტია, მისი საპირისპირო ბ-ც შეიძლება ჭეშმარიტი იყოს და ერთად ისინი ა-ზეც და ბ-ზეც დიდ სიბრძნეს გამოხატავენ. ფილოსოფიურ მიდგომაში ადამიანური ჭეშმარიტება ყოველთვის ნაწილობრივია. აღმოსავლური და სამხრეთ-აღმოსავლური ქვეყნების ადამიანებისათვის სხვადასხვა რელიგიის ელემენტების მიღება ან ერთდროულად სხვადასხვა რელიგიის მიმდევრობა პრობლემურად არ მიიჩნევა. ასეთი ფილოსოფიური საფუძვლის ქვეყნებში, კონფუციანელობის მსგავსი არარელიგიური ეთიკური სისტემა საზოგადოების ქვაკუთხედად იქცევა. დასავლეთში, ეთიკური წესები რელიგიიდან მოდის ხოლმე, სათნოება – ჭეშმარიტებიდან.

დანიელი სოციოლოგის ვერნერ უორმის მოსაზრებით, ჩინელებს რაციონალურობას საღი აზრი ურჩევნიათ. რაციონალურობა აბსტრაქტული, ანალიტიკური და იდეალისტურია, მას ლოგიკური უკიდურესობები ახასიათებს, ხოლო საღი აზროვნება უფრო ადამიანურია და რეალობასთანაც უფრო ახლოსაა.[49]

დასავლური ფსიქოლოგიის თანახმად, ადამიანები კოგნიტურ კონსონანსს ეძებენ ანუ კონფლიქტურ ინფორმაციას გაურბიან. აღმოსავლეთ და სამხრეთაღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში ეს ნაკლებად არის ასე. [50] ჩრდილოელ ამერიკელებთან შედარებით, ჩინელებს უთანხმოება პიროვნული ურთიერთობებისათვის უფრო ნაკლებად საშიშად მიაჩნდათ, ვიდრე გულის დაწყვეტა და ჭრილობა. განსხვავებული აზრი მათ ეგოებს არ ვნებდა.[51]

კორეელი ფსიქოლოგი უიკოლ კიმი ამტკიცებს, რომ ფსიქოლოგიის დასავლური პრაქტიკა აღმოსავლეთ აზიისათვის გამოსადეგი არ არის:

ფსიქოლოგია... ღრმად ჩაფლულია ევროამერიკულ ღირებულებებში. ისინი რაციონალურ, ლიბერალურ და ინდივიდუალისტურ იდეალებს ანიჭებენ უპირატესობას... ეს მოსაზრებები გავლენას ახდენს იმაზე, როგორ არის კონფერენციები ორგანიზებული, კვლევები დაფინანსებული და პუბლიკაციები მიღებული. აღმოსავლეთ აზიაში ის ადამიანური ურთიერთობები, რომლებსაც „კეთილშობილებაზე დაფუძნებულად“ ვახასიათებთ, უფრო მთავარია, ვიდრე „უფლებებზე დაფუძნებული“ ურთიერთობები. ინდივიდებს ისე უყურებენ, როგორც ინტერდაკავშირებულ ქსელს და იდეები სოციალური ქსელის მეშვეობით ვრცელდება.[52]

მეცნიერებასა და ტექნოლოგიაში დასავლური ჭეშმარიტება ანალიზურ აზროვნებას ასტიმულირებს, ხოლო აღმოსავლური კეთილშობილება –სინთეზურს. ჩინელმა სტუდენტმა გირტს განუცხადა:

ჩინურსა და დასავლურ საზოგადოებას შორის უდიდესი განსხვავება ისაა, რომ დასავლური საზოგადოება გმირს ეთაყვანება, ხოლო ჩინური – წმინდანს. თუ ადამიანი ერთ რაღაცას კარგად აკეთებს, ის გმირია. იმისათვის, რომ წმინდანი გახდე, ყველაფერს კარგად უნდა აკეთებდე.

დასავლეთში, ინდუსტრიული რევოლუციის დროს, ჭეშმარიტების ძიებამ ბუნების კანონების აღმოჩენამდე მიგვიყვანა. ამ კანონების გამოყენება პროგრესისათვის დაიწყო. ცივილიზაციის მაღალი დონის მიუხედავად, ჩინელ მეცნიერებს ნიუტონის კანონები არ აღმოუჩენიათ. უბრალოდ ისინი ამ კანონებს არც ეძებდნენ. ჩინური დამწერლობა განზოგადების ინტერესის სიმცირეს გამოხატავს. ყოველი მარცვლისათვის თითო სიმბოლოა საჭირო და ამიტომ 3.000-ზე მეტი სიმბოლო გამოიყენება, ამავე დროს, დასავლურ ენებში ასოებად დაყოფილ მარცვლებს დაახლოებით 33 სიმბოლო სჭირდება. დასავლური ანალიზური აზროვნება ელემენტებზეა ფოკუსირებული, ხოლო აღმოსავლური სინთეზური აზროვნება მთლიანზეა ფოკუსირებული. ამბობენ, რომ ფიზიკის დარგში ნობელის პრემიის იაპონელმა ლაურეატმა თქვა: „იაპონური მენტალიტეტი აბსტრაქტულ აზროვნებას არ მიესადაგება“[53]

მეოცე საუკუნის შუაში, ჭეშმარიტების დასავლური კონცეფცია დამხმარედან ტვირთად გადაიქცა. შესაძლოა მეცნიერებამ ანალიზური აზროვნებით მოიგოს, მაგრამ მართვა და მთავრობა სინთეზზეა დაფუძნებული. დასავლური, ანალიტიკურად მიღებული და ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიების საშუალებით აღმოსავლურ კულტურებს თავიანთი ბრწყინვალე სინთეზური უნარით მათი გამოყენება შეუძლიათ. რა არის ჭეშმარიტი ან სწორი, იმაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რა მუშაობს სინამდვილეში და ერთიანი მიზნის მისაღწევად განსხვავებული აზროვნების პატერნის მქონე ადამიანები როგორ იღებენ ძალისხმევას. იაპონური მენეჯმენტი, განსაკუთრებით იაპონურ დასაქმებულებთან, პრაგმატული სინთეზითაა ცნობილი. არასწორია იმის დაშვება, რომ სხვანაირი აზროვნების ქვეყნებში მისი ექსპორტი შეიძლება.

6.5 ცხრილში შეჯამებულია გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გაზომილების ამ ნაწილში ნახსენები მთავარი განსხვავებები; 6.2, 6.3 და 6.4 ცხრილებთან ერთად, ამ განზომილების ყველა სფეროში განსხვავების განხილვა შეიძლება.

ცხრილი 6.5. მთავარი განსხვავებები ხანმოკლე და ხანგრძლივი ორიენტაციის საზოგადოებას შორის: რელიგია და აზროვნების ტიპები

ხანმოკლე ორიენტაცია	ხანგრძლივი ორიენტაცია
მთავარია ჭეშმარიტების შეცნობა	მთავარია კეთილშობილების მოთხოვნების პატივისცემა
კეთილისა და ბოროტის შესახებ უნივერსალური ინსტრუქციები არსებობს	რა ითვლება კარგად და ცუდად გარემოებაზეა დამოკიდებული
დაპატიმრებულთა რაოდენობა მაღალია	დაპატიმრებულთა რაოდენობა დაბალია
ადამიანურ ურთიერთობებსა და უსამართლობის შესწორებაში შეტანილი წვლილით უკმაყოფილება	ადამიანურ ურთიერთობებსა და უსამართლობის შესწორებაში შეტანილი წვლილით კმაყოფილება
მატერია და სული გაყოფილია	მატერია და სული ინტეგრირებულია
თუ ა ჭეშმარიტია, მისი საპირისპირო ბ მცდარი უნდა იყოს	თუ ა ჭეშმარიტია, შესაძლოა მისი საპირისპირო ბ-ც ასევე ჭეშმარიტი იყოს
პრიორიტეტი ენიჭება აბსტრაქტულ რაციონალურობას	პრიორიტეტი ენიჭება საღ აზრს
არსებობს კოგნიტური კონსისტენტურობის მოთხოვნილება	უთანხმოება საშიში არ არის
ანალიტიკური აზროვნება	სინთეზური აზროვნება

ფუნდამენტალიზმი, როგორც ხანმოკლე ორიენტაცია

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, იუდაიზმი, ქრისტიანობა და ისლამი სამი დასავლური რელიგიაა, რომელიც აზროვნების ერთ ოჯახს მიეკუთვნება და საერთო ფესვები აქვს. სამივეში სათნოება ჭეშმარიტებიდან გამომდინარეობს. სამივეს აქვს აწმყოზე ფოკუსირებული თანამედროვე განშტოებები და წარსულის სიბრძნეზე ფოკუსირებული ფუნდამენტალისტური განშტოებები. ამ განზომილებაზე რელიგიურ ფუნდამენტალისტებს უკიდურესად ხანმოკლე ორიენტაცია აქვთ. გადაწყვეტილებებს დღევანდელ დღეზე კი არა, ძველ წმინდა წიგნებში დაწერილზე აფუძნებენ. ფუნდამენტალისტები თანამედროვე მსოფლიოს პრობლემებს ვერ უმკლავდებიან. ბრიტანელმა ფილოსოფოსმა, ბერტრან რასელმა (1872-1970) განაცხადა:

ყველა ფანატიკური მრწამსი მავნეა. ამიტომ სხვა ფანატიკოსებთან შეჯიბრი უწევთ, რადგან ამ შემთხვევაში სიძულვილისა და შურღლის გაჩენა შეუძლიათ. მაგრამ ეს ერთი ფანატიკური მრწამსის არსებობის შემთხვევაშიც ასეა. ის თავისუფალ აზროვნებას არ უშვებს, რადგან ამან შესაძლოა მისი ზეგავლენა შეამცი-

როს და თუ ამაში სამღვდელოებაც მონაწილეობს (როგორც წესი, ასეა), ის ძალაუფლებას ისეთ კასტას აძლევს, რომლის პროფესიული მიზანი სტატუს კვოს შენარჩუნებაა და დარწმუნებლობის იერის მიღებაა იქ, სადაც სინამდვილეში დარწმუნებულობა არ არსებობს.[54]

პოლიტიკურად გავლენიანი ფუნდამენტალიზმი საფრთხეს უქმნის სამივე დასავლურ რელიგიაში არსებულ მშვიდობასა და კეთილდღეობას. დაპირისპირებული თანამედროვე განშტოებები ყველაზე სუსტი ირანშია. ისტორიაში ისეთი პერიოდიც (ახ.წ. მე-9-14 საუკუნეები იყო, როდესაც მუსულმანური სამყარო მხოლოდ მილიტარისტულად კი არა, მეცნიერულადაც აღემატებოდა უკულმართ ქრისტიანულ ევროპას. რენესანსისა და რეფორმაციის მეშვეობით, ევროპა მოდერნიზაციის გზას დაადგა, ისლამი კი ტრადიციონალიზმში დაბრუნდა.

ისლამის ამერიკელმა სპეციალისტმა ბერნარ ლუისმა მე-14 საუკუნისშემდგომი მუსულმანი მეცნიერების განწყობა აღწერა, როგორც „განცდა, რომ დრო არ არსებობს, სინამდვილეში არაფერი იცვლება“, ამას დანარჩენ სამყაროში მიმდინარე მოვლენებისადმი ინტერესის დაკარგვა დაემატა. ცოდნას განიხილავდნენ, როგორც „უსასრული ჭეშმარიტებების კორპუსს, რომლის შეძენა, დაგროვება, გადაცემა, ინტერპრეტაცია და გამოყენება შეიძლება, მაგრამ შეცვლა ან გადაკეთება – არა“. ინოვაცია ცუდი და ერეტიკოსობის მსგავსი იყო. მაშინ, როდესაც საბეჭდი მანქანა ევროპაში 1450 წელს გამოიგონეს, თურქეთში საბეჭდი დაზგა 1729 წელს დადგეს და 1742 წელს კონსერვატიულმა მუსულმანებმა კვლავ დაკეტეს. ლუისი წერს:

დასავლურ გამოწვევაზე იაპონიისა და ისლამური სამყაროს ძალზე განსხვავებული პასუხები ხშირად გამოიყენება კონტრასტის საჩვენებლად. მათი სიტუაციები ძალიან განსხვავებულია. მუსულმანური წარმოდგენები ევროპაზე ნაწილობრივ, თუ სრულად არა, განპირობებულია იმ ელემენტით, რომელმაც იაპონიაზე მცირე ან სულაც ვერ მოახდინა ეფექტი – რელიგიით. ისევე, როგორც დანარჩენმა მსოფლიომ, მუსულმანებმა ევროპა, პირველ რიგში, რელიგიური კუთხით დაინახეს, ანუ არა როგორც ევროპული ან დასავლური, ან თეთრი, არამედ როგორც ქრისტიანული – და შუა აღმოსავლეთისათვის, შორეული აღმოსავლეთისაგან განსხვავებით, ქრისტიანობა უცნობი არ ყოფილა. ღირებულების რა გაკვეთილის სწავლა შეგვიძლია ამ მცდარი და მოძველებული რელიგიისაგან?[55]

თანამედროვე ტექნოლოგიებმა მუსულმანურ სამყაროშიც შეაღწია. ისლამის ტრადიციული და თანამედროვე ფორმები არსებობს, მაგრამ ტრადიციული უფრო ძლიერი და აგრესიულია. ჩამორჩენილობითა და სიღარიბით შეწუხებულები, ზოგიერთი ჯგუფი შარიათს ანუ წინასწარმეტყველი მუჰამედისდროინდელი წესების აღდგენას ითხოვს. ის მუსულმანური ქვეყნები, რომლებმაც ნავთობით დიდძალი სიმდიდრე იშოვეს, ღარიბ ქვეყნებზე უკეთესად ვერ შეეგუნენ თანამედროვე მსოფლიოს. შესაძლებელია, რომ ნავთობის ქონა უპირატესობა კი არა, ტვირთია. 5 „დრაკონიდან“ არც ერთს არ ჰქონდა არავითარი ბუნებრივი რესურსი, თავისი მოსახლეობის გონებრივი პროგრამული უზრუნველყოფის გარდა.

6.1 ცხრილი მოიცავს ორი მთლიანად მუსულმანური ქვეყნის მონაცემებს. ესაა ბანგლადეში (40), რომელსაც საშუალო ქულა აქვს და პაკისტანი, რომელიც

ძალიან ხანმოკლე ორიენტაციის მქონეა (0). ისლამი თავისთავად არ ნიშნავს ხანმოკლე ორინეტაციას, ფუნდამენტალიზმი კი ნიშნავს.

მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში ბევრი მუსულმანის მიგრაცია მოხდა დასავლურ ქვეყნებში. 2000 წელს, ევროპაში ევროპელი მუსულმანების კომუნა ათ მილიონ ადამიანს ითვლიდა. ბევრი მუშათა და საშუალო კლასში დაიმკვიდრა ადგილი და დასავლელი მუსულმანი გახდა; ზოგიერთი ვერ ინტეგრირდა, კლასის მიღმა აღმოჩნდა და გეტოში გადავიდა. თანამედროვე ევროპელ მუსულმანებს საშუალება აქვთ ისლამის კეთილდღეობას გზა გაუკვალონ.

ხანმოკლე ორიენტაცია აფრიკაში

აფრიკა, განსაკუთრებით კი საჰარის სამხრეთით მდებარე ქვეყნები, განვითარების ეკონომისტების თავის ტკივილია. 2003 წლის მსოფლიო განვითარების ანგარიშში ნაჩვენებია, რომ 12-დან 11 ყველაზე ღარიბი ქვეყანა აფრიკულია.[56] აფრიკული ქვეყნების პრობლემა პოპულაციის აფეთქებაა. მოსახლეობის რაოდენობა ყოველწლიურად 3%-ით იზრდება, რის გამოც 20 წლის განმავლობაში აფრიკის მოსახლეობის გაორმაგებაა მოსალოდნელი. მათ მდგომარეობას შიდსი და სხვა ეპიდემიები, სისხლიანი ომები და მკვლელობები, საკუთარი ხალხის მიერ კორუფციულად და არაეფექტურად მიჩნეული მთავრობები ამძიმებს. 50 აფრიკული სახელმწიფოდან ბევრში, რამდენიმე გამონაკლისის გარდა, მთავრობის ისეთი ელემენტარული მოვალეობა, როგორიცაა ჯანდაცვა, დაკნინებულია ან საერთოდ არ არსებობს.

ამის უკიდურესი მაგალითი გახლავთ სომალი. 1969 წელს არჩეული მისი პრეზიდენტი სიად ბარე 1991 წელს გაიქცა და ქვეყანა ქაოსსა და მოქიშპე მეომრების/ომის მბრძანებლების ხელში დატოვა. შემდეგ წელს აშშ პრეზიდენტმა ჯ. ბუშმა გაეროს ეგიდით, სომალიში ჯარები გააგზავნა *იმედის აღდგენის ოპერაციის* ჩასატარებლად. ქუვეითში პირველი წარმატებული ომის შემდეგ, ყველას მოლოდინის საწინააღმდეგოდ, სომალის ინტერვენცია კატასტროფა აღმოჩნდა. ყველაზე ძალაუფლებიან წინამძღოლს, აიდიდს, ვერაფერი შეაგნებინეს; მოსახლეობა მტრულად იყო განწყობილი და ამერიკელებმა აღმოაჩინეს, რომ მათ განმათავისუფლებლებად კი არა, აგრესორებად აღიქვამენ. იმის მერე, რაც ტელევიზიით აჩვენეს, როგორი სიხარულით მიათრევდნენ სომალელები გარდაცვლილ ამერიკელ ჯარისკაცს მოგადიშოს ქუჩებში, აშშ-ის საზოგადოებრივი აზრი შეიცვალა. 1994 წელს ამერიკელებმა სომალი დატოვეს და 1995 წელს გაერომ ამ ქვეყანაში თავისი აქტივობა დაამთავრა. სომალი დატოვეს, სადაც მძვინვარებდა ანარქია; გაეროში მისი სკამი ახლაც არ არის დაკავებული.[57]

ნათელია, რომ დასავლურმა ლოგიკამ აფრიკაში არ გაჭრა. ბონდის ღირებულებების ჩინურმა კითხვარმა გირტს აფიქრებინა, რომ მსგავსი რამ აფრიკაშიც უნდა მოხდეს: აფრიკელებს კითხვარის შედგენაში დახმარება უნდა სთხოვონ, გამოკითხვა როგორც აფრიკულ, ასევე არააფრიკულ ქვეყნებში ჩაატარონ და ნახონ, რა ახალი განზომილება გამოიკვეთა და რატომ არ მუშაობს განვითარების დასავლური რეცეპტები აფრიკაში.

ეს პროექტი გირტის ყოფილ უნივერსიტიტეტში, ინტერკულტურული თანამშრომლობის კვლევის ინსტიტუტში დაიწყეს.[58] მას გირტის მემკვიდრე, ნილს ნორდერჰევენი და სენეგალელი ბასირუ ტიჯანი ახორციელებენ. აფრიკაში მოღვაწე

აფრიკელ მეცნიერებსა და საზღვარგარეთ მყოფ აფრიკელ სტუდენტებს ღირებულებათა კითხვარის დებულებების შემუშავება და მიწოდება სთხოვეს. „დელფი“ მიდგომის საშუალებით, პირველი შედეგები ანონიმურად უკან გაუგზავნეს და მათი შემოთავაზებები გაითვალისწინეს. 100-ზე მეტი სამუშაო დებულება შეგროვდა და დამთხვევების ამოღების შედეგად 82 დებულებამდე დაიყვანეს. კითხვარის ფრანგული ან ინგლისური ვერსია კამერუნის, განას, სენეგალის, სამხრეთ აფრიკის, ტანზანიის, ზიმბაბვესა და აფრიკის გარეთ ბელგიაში, გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში, გაიანაში, ჰონგ-კონგში, მალაიზიაში, ნიდერლანდებსა და აშშ-ში ორივე სქესის სტუდენტებს შერჩევით ჩაუტარდათ. სულ 14 ქვეყნიდან 1,100 რესპონდენტი გამოჰკითხეს.[59]

ღირებულებების ჩინური კითხვარისაგან განსხვავებით, ღირებულებების აფრიკულმა კითხვარმა ახალი განზომილება არ გამოავლინა. მან 6 ფაქტორი წარმოაჩინა. აქედან ოთხი IBM-ის განზომილებებთან სანდოდ კორელირებდა. ერთი ტრივიალური აღმოჩნდა და ორ ენას შორის განსხვავების შედეგი იყო.[60] დარჩენილი ფაქტორი (ამ ანალიზში სიძლიერით მეორე ადგილზე მყოფი), ტრადიციული სიბრძნე, LTO-სთან სანდოდ კორელირებდა და კვლევაში მონაწილე აფრიკულ (და ზოგ ევროპულ) და აზიურ ქვეყნებს ერთმანეთს უპირისპირებდა.[61] ხანმოკლე ორიენტაციის პოლუსზე მდებარე განმასხვავებელი დებულებებია: „სიბრძნე ცოდნაზე უფრო მნიშვნელოვანია“ და „სიბრძნე გამოცდილებისა და დროის შედეგად და არა განათლების შედეგად მოდის“. ეს დებულებები კონფუციურ ღირებულებებს სასტიკად ეწინააღმდეგებოდა.

ღირებულებათა აფრიკული კითხვარი და CVS-ზე დაფუძნებული ნიგერიისა და ზიმბაბვეს დაბალი LTO ქულები იმაზე მიუთითებს, რომ აფრიკაში ხანმოკლე აზროვნებაა გავრცელებული. სიბრძნის, ცოდნისა და განათლების გარეშე ხვალინდელი სარგებლის მოლოდინი დღეს სწავლას ხელს არ უწყობს.

აფრიკელების, შედეგებს მიზეზებს არ უკავშირებენ, ეს კავშირი კი გარედან მაყურებლისათვის თვალსაჩინოა. ამის მაგალითია, როგორ უარყოფდა სამხრეთ აფრიკის პრეზიდენტი, თაბო მბეკი ვირუსით დაავადებასა და შიდსს შორის კავშირს (2000 წელს მან ეს შეხედულება შეცვალა). ჯადოსნობის გავრცელებული რწმენის გამო გასაჭირს სხვებსა და ოკულტურ ძალებს აბრალებენ, მიუხედავად იმისა, რომ გარედან დამკვირვებლების აზრით ეს გასაჭირი აფრიკელების ბრალია.

ღირებულებათა ქულები არ გულისხმობს იმას, რომ ყველა აფრიკელი მოკლევადიანად მოაზროვნეა, ყველა ჩინელი კი – პირიქით. იგულისხმება, რომ აზროვნების ეს ტიპები იმდენად ზოგადია, რომ ხშირი ქცევის პატერნზე და ნაციონალური ინსტიტუტების სტრუქტურასა და კარგად ან ცუდად ფუნქციონირებაზე ახდენს გავლენას. ამათ შორის აზროვნება ეკონომიკაზე ზემოქმედებს.

1980 წლიდან აფრიკა უფრო და უფრო ხდება მსოფლიოს ყველაზე ღარიბი ადგილი. ეს საშინელი ირონიაა, რადგან ამ კონტინენტზე მრავალი ბუნებრივი რესურსია. თითქმის ყველა აფრიკული ქვეყანა უცხოურ დახმარებასა და საერთაშორისო სავალუტო ფონდზეა დამოკიდებული. ჯოზეფ შტიგლიცი მსოფლიო ბანკის ყოფილი ეკონომისტი და 2001 წელს ეკონომიკის სფეროში ნობელის პრემიის ლაურეატი, თვლის, რომ აფრიკის პრობლემებს მსოფლიო სავალუტო ფონდის სესხის აღებისათვის აუცილებელი პირობები ამძიმებს. მსოფლიო ბანკზე მეტად, ამ ფონდში ხანმოკლე ორიენტაციის ფუნდამენტალიზმი დომინირებს. ამის გამო

ბიუჯეტში დისციპლინა განათლების, ჯანმრთელობისა და ინფრასტრუქტურის ხარჯზეა მიღწეული და თან ახლავს იმპორტების დაძალებული ლიბერალიზაცია, მაშინ, როდესაც დასავლური ბაზრები აფრიკული ექსპორტისათვის ჩაკეტილია, ეს კი ადგილობრივ კომპანიებს ანგრევს.[62] აღმოჩნდა, რომ სავალუტო ფონდის მრჩევლები ისევე გაებნენ ხანმოკლე მიზნებში, როგორც მათი აფრიკელი კლიენტები.

ძალიან ხანმოკლე ღირებულებები (10 ქულის) ასევე მე-3 თავში ნახსენებ ავსტრალიელ აბორიგენებში დადგინდა. ესეც ისეთი ჯგუფია, რომლის ეკონომიკური განვითარება პრობლემურია.[63] და კვლავ გავიმეორებთ, თეთრკანიანების ხანმოკლე ორიენტაციის პოლიტიკა მათ პრობლემებს ამძიმებს.

ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის მომავალი

როდესაც თავადმა ჩინგმა კონფუცი მეორე აუდიენციაზე დაიბარა, ჰკითხა: „რა არის კარგი მმართველობის საიდუმლო?“ კონფუციმ მიუგო: „კარგი მმართველობა რესურსების შენახვას ნიშნავს“.[64]

მომავალი, თავისი არსიდან გამომდინარე, ხანგრძლივი ამოცანაა. ჩვენი შვილიშვილები და შვილთაშვილები ჩვენი ახლანდელი ნამოქმედარის შედეგებს მოიმკიან.

2,500 წლის წინ თავად ჩინის დასმული კითხვა ახლაც აქტუალურია: რა არის კარგი მთავრობა? 1999-2000 წელს აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებისა (ჩინეთი, იაპონია და სამხრეთი კორეა) და ჩრდილოეთ ევროპის (დანია, ფინეთი და შვედეთი) მეცნიერებმა ერთობლივ პროექტში თავიანთი ქვეყნების პოპულაციის არჩევანი გამოიკვლიეს და იგივე საკითხი განიხილეს. კითხვარის შედეგად გამოჩნდა, რა განსხვავებებია მმართველისა და მოქალაქის ურთიერთობის შესახებ მოსაზრებაში. ეს ქვეყნის ძალაუფლებრივ დისტანციასა და გაურკვევლობის თავიდან აცილებას ირეკლავდა. მთავრობის როლზე მნიშვნელოვანი კონსენსუსი გამოჩნდა. 6 ქვეყნის უმრავლესობამ მხარი დაუჭირა „ძლიერ მთავრობას, რომელიც დღევანდელ ეკონომიკურ პრობლემებს მოაგვარებს“ და არ სჯეროდათ, რომ „თავისუფალი ბაზარი მათ პრობლემებს მთავრობის ჩარევის გარეშე გადაწყვეტს“. ეკონომიკური როლის შემდეგ, მთავრობის პასუხისმგებლობაზე კონსენსუსი გარემოს დაბინძურებასთან ბრძოლასა და ჰარმონიული სოციალური ურთიერთობის შენარჩუნებას ეხებოდა.[65]

ჩრდილოაზიური კვლევა გლობალიზაციის საკითხსაც განიხილავს. აზიელებისათვის ის „გადასავლურებაა“, ხოლო ჩრდილოევროპელებისათვის – “გაამერიკელება“. ის 6 ქვეყანაში ღირებულებათა განსხვავებაზე მიუთითებს და გვიჩვენებს, რას გულისხმობენ ავტორები ამგვარი გლობალიზაციის ღირებულების ქვეშ.[66]

ჩვენი აზრით, ამ ქვეყნების მთავარი წინააღმდეგობა ამ გლობალიზაციის ხანმოკლე ორიენტაცია იყო. 6.1 ცხრილში ნაჩვენებია, რომ ამ პროექტში მონაწილე ყველა ქვეყანას ხანგრძლივ სკალაზე აშშ-ზე მაღალი ქულები ჰქონდა. ისინი კარგ მთავრობას მომავალზე მიმართულად ხედავდნენ, აშშ-სა და სავალუტო ფონდის მიერ გაძღოლილი გლობალიზაცია სწრაფ „შეკეთებას“ მოითხოვს. ჯოზეფ შტიგლიცი თვლის, რომ საბაზრო ფუნდამენტალიზმი, ისევე, როგორც ნებისმიერი ფუნდამენტალიზმი, წინა პოზიციებზე დაბრუნებაზეა აგებული, იმის მაგივრად,

რომ ადამიანური მოდგმის, როგორც მთლიანის, საერთო მომავლის მოსაზრებებით იხელმძღვანელოს.

რელიგიური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ფუნდამენტალიზმი ხანგრძლივად აზროვნების აგრესიული მტერია. ის წარსულზეა დაფუძნებული და მომავლის წინაშე პასუხისმგებლობას გაურბის, ყველაფერს ღმერთის ან ბაზრის ხელში ტოვებს. მაგალითად, მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში სიმშვიდეს, ჯანმრთელობასა და სამართლიანობას წინ პოპულაციის ზედმეტი ზრდა უდგას. ოჯახური დაგეგმვის ადეკვატური გეგმები არსებობს, მაგრამ რელიგიური და ეკონომიკური ფუნდამენტალისტების შესამჩნევი კონსენსუსის გამო, მათი შეწინააღმდეგება ფართოდ მიღებული ხდება.

21-ე საუკუნეში აღმოსავლეთ აზიის ეკონომიკური მნიშვნელობა ალბათ გაიზრდება. ერთი ძვირფასი საჩუქარი, რომელსაც აღმოსავლელი ბრძენი ქალები და კაცები მოგვიტანენ, გლობალური ხანგრძლივი ორიენტაციისაკენ ცვლილებაა.

თავი 7

პირამიდები, მანქანები, ბაზრები და ოჯახები: ორგანიზება სხვა-დასხვა ერში

სადღაც დასავლეთ ევროპაში ტექსტილის საშუალო სიდიდის კომპანია გადარჩენისათვის იბრძოდა. მასალა, როგორც წესი, აზიიდან შემოჰქონდათ. აქ მას კლიენტის ანუ ადგილობრივი ბაზრისათვის მოდის შემქმნელების სურვილის მიხედვით მრავალ ფერად ღებავდნენ. კომპანიას გენერალური მენეჯერი უძღვებოდა. მას ანგარიშს აბარებდა სამი ფუნქციური მენეჯერი: ერთი გაყიდვებისა და დიზაინის, მეორე წარმოებისა და მესამე – ფინანსებისა და პერსონალის მართვისა. კომპანიაში სულ 250 ადამიანი მუშაობდა.

ფირმის სამუშაო კლიმატი ხშირად მოღუშული იყო, რადგან გაყიდვებისა და წარმოების მენეჯერებს კონფლიქტი ჰქონდათ. როგორც ნებისმიერ წარმოების მენეჯერს მსოფლიოში, ამ წარმოების მენეჯერსაც უპრობლემო წარმოება და მინიმალური დანახარჯები აინტერესებდა. ფერებისა და დიზაინის ცვლილება დანადგარების გაწმენდას საჭიროებდა. ამას პროდუქციის დამზადების დროის გაზრდა და ძვირადღირებული საღებავის დანაკარგი მოსდევდა. ყველაზე უარესი მუქიდან ღია ფერზე გადასვლა იყო, რადგან მუქი საღებავის ყოველი წვეთი ნაჭერს ემჩნეოდა და ხარისხს გააფუჭებდა. ამიტომ წარმოების დირექტორი დანადგარის გაწმენდას ღია ფერებით იწყებდა და ნელ-ნელა გადადიოდა მუქ ფერებზე და ამგვარად, მთლიან წმენდას რაც შეიძლება გვიან აკეთებდა.

დიზაინისა და გაყიდვების მენეჯერი დიდად კონკურენტულ ბაზარზე კლიენტის დაკმაყოფილებას ცდილობდა. ეს კლიენტები ტანსაცმლის სამოდელო ფირმები, გეგმების ბოლო წუთში შეცვლით იყვნენ ცნობილნი. მღებავ კომპანიას ხშირად უხდებოდა დაკვეთების ნაჩქარევად შესრულება. მაშინაც კი, როდესაც დაკვეთა პატარა და, შესაძლო, მოგების მომტანიც არ იყო, მენეჯერებს უარის თქმა არ უნდოდათ. კლიენტი კონკურენტს მიმართავდა და ფირმა ამ კლიენტის შემდეგ დიდ დაკვეთას დაკარგავდა. დიდ დაკვეთას კი მენეჯერი დარწმუნებით მოელოდა. მაგრამ, ნაჩქარევი დაკვეთები წარმოების მენეჯერის გრაფიკს არღვევდა და იძულებულს ხდიდა, აბსოლუტურად სუფთა დანადგარით მუქი ფერები გამოეყენებინა. ამის გამო ოპერატორებს გაწმენდა თავიდან უხდებოდათ.

გარკვეული დაკვეთის შესრულება/არშესრულებაზე ორ მენეჯერს შორის კონფლიქტები ხშირად იყო. კონფლიქტი მხოლოდ განყოფილებათა უფროსებზე არ ვრცელდებოდა: პროდუქციის შემქმნელები გაყიდვებით დაკავებული თანამშრომლების კომპეტენციაში ეჭვს საჯაროდ გამოხატავდა და პირიქით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ხალხი ერთმანეთს წლების განმავლობაში იცნობდა, შესვენების დროს, პროდუქციის შემქმნელების და გაყიდვების მუშაკები კაფეში ერთმანეთის გვერდზე არ სხდებოდნენ.

ორგანიზაციათა იმპლიციტური მოდელები

ამ ამბავში ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებული ბანალური პრობლემაა აღწერილი. როგორც ორგანიზაციული პრობლემების უმეტესობას, მას სტურქტურული და ადამიანური მხარეები აქვს. პრობლემაში ჩართული ადამიანების რეაქციები პროგრამული უზრუნველყოფით არის გამოწვეული.

მე-2-5 თავებში აღწერილი ოთხი განზომილებიდან, ორგანიზაციებზე ჩვენს წარმოდგენაზე ყველაზე დიდ გავლენას ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან აცილება ახდენს.

1970 წელს ოუენ ჯეიმს სტივენსმა ფონტენბლოს (საფრანგეთი) INSEAD-ის ბიზნეს II სკოლის პროფესორმა, ორგანიზაციული ქცევის კურსის სტუდენტებს ამ თავის დასაწყისში აღწერილი შემთხვევის მსგავსი საგამოცდო დავალება მისცა. ამ შემთხვევაშიც საქმე ერთი კომპანიის ორ მოქიშპე განყოფილებას ეხებოდა. INSEAD MBA (ბიზნესმართვის მაგისტრი) იმ სტუდენტებს შორის, რომლებიც გამოცდას აბარებდნენ, ეროვნების მიხედვით 3 ყველაზე დიდ კონტინგენტს ფრანგები, გერმანელები და ბრიტანელები წარმოადგენდნენ. 7.1 სქემაზე ეს ქვეყნები ქვედა მარჯვენა, ქვედა მარცხენა და ზედა მარცხენა კვარდატშია.

სტივენმა შეამჩნია, რომ სტუდენტის ეროვნება ამ შემთხვევის პრობლემის გადაწყვეტაზე ახდენდა გავლენას. მას ჰქონდა 200 სტუდენტის საგამოცდო ნაშრომი, რომლებშიც განიხილეს კონკრეტული შემთხვევა და დაწერეს: 1. პრობლემის დიაგნოზი; 2. პრობლემის გადაჭრა. სტივენსმა პასუხები სტუდენტთა ეროვნების მიხედვით დაალაგა და ყველა ფრანგის, ყველა გერმანელისა ყველა ბრიტანელის პასუხები ცალ-ცალკე წაიკითხა.

შედეგები მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა. ფრანგების უმეტესობამ სიტუაცია გენერეალური მენეჯერის მინუსად ჩათვალა. ფრანგებმა პრობლემის გადასაწყვეტად მიიჩნიეს, რომ ორივე მენეჯერი საერთო უფროსთან მისულიყო, რომელიც მომავალში ასეთი დილემების ამოსახსნელ წესებს შეიმუშავებდა. სტივენსმა ფრანგების ორგანიზაციის იმპლიციტური მოდელი ახსნა, როგორც „ადამიანების პირამიდა“: გენერალური მენეჯერი პირამიდის თავზეა და ყველა შემდგომ დონეს შესაბამისი ქვედა პოზიცია უკავია.

გერმანელების უმრავლესობამ სიტუაციის პრობლემად სტრუქტურული ხარვეზები დაასახელა. ორი კონფლიქტური განყოფილების უფროსების კომპეტენციები ნათლად დაწერილი არ ყოფილა. გერმანელებისეული ხსნის გზა კი პროცედურების შემოღებისკენ მიდიოდა. პროცედურების შემოღებისათვის საჭირო იყო ან კონსულტანტის მოწვევა, ან სპეციალური ჯგუფის შექმნა, ან საერთო უფროსის თუ უფროსისადმი? მიმართვა. სტივენსმა ჩათვალა, რომ გერმანელები ორგანიზაციას „კარგად დაზეთილ მანქანად“ აღიქვამენ. მათი აზრით, მენეჯმენტის ინტერვენცია მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში იყო საჭირო, რადგან ყოველდღიური პრობლემების გადაწყვეტა წესების მეშვეობით ხდება.

ბრიტანელთა უმეტესობამ ამ შემთხვევას ადამიანური ურთიერთობის პრობლემის დიაგნოზი დაუსვა. განყოფილების უფროსებს მოლაპარაკების უნარი არ ჰქონდათ და ამ კუთხით მათი განვითარება მენეჯმენტის კურსის მეშვეობით შეიძლებოდა. უმჯობესი იქნებოდა ამ კურსზე ორივე ერთად გაეგზავნათ. ასეთი ორგანიზაციის იმპლიციტური მოდელი ბრიტანელების გონებაში არსებობს და სტივენსმა მას „სოფლის ბაზარი“ უწოდა. ამ დროს მოსალოდნელ მოვლენას წესები და იერარქია კი არა, სიტუაციის მოთხოვნა განსაზღვრავს.

სტივენსის გამოცდილება და IBM-ის პროექტში ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების, როგორც ქვეყნის კულტურის განზომილებების, აღმოჩენას დაემთხვა. ეს ორი განზომილება ჰგავდა ასტონის პროექტის სახელით ცნობილ აკადემიურ კვლევას. 1961-1873 წლებში, ბირმინგემის ასტონის უნივერსიტეტში ინდუსტრიულ-ადმინისტრაციული კვლევითი ჯგუფი მუშაობდა. მკვლევართა შორის დერეკ პიუ, დევიდ ჰიქსონი და ჯონ ჩაილდი[1] იყვნენ. ასტონის კვლევის მიზანი სხვადასხვა ორგანიზაციის სტრუქტურის მთავარი ასპექტების კვანტიტატური – ანუ გაზომვადი შეფასება იყო. პირველი კვლევა მხოლოდ გაერთიანებულ სამეფოში ჩატარდა, შემდეგ კი სხვა ქვეყნებშიც გაიმეორეს. ასტონის კვლევის პრაქტიკული დასკვნა იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურის ორი მთავარი განსხვავება ძალაუფლების კონცენტრაცია და აქტივობების სტრუქტურიზაცია. პირველის ძალაუფლებრივ დისტანციასთან და მეორის გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან დასაკავშირებლად წარმოსახვის დიდი უნარი არ ყოფილა საჭირო.

ასტონის მკვლევრებმა ორგანიზაცული სტრუქტურის „მყარი“ ასპექტების ანუ *ობიექტურად* გაზომვადი მახასიათებლების გაზომვა მოიწადინეს. ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების მონაცემები მოცემული ქვეყნის ხალხის „რბილი“ *(სუბიექტური)* მახასიათებლებია. ამ ორს შორის კავშირი იმაზე მეტყველებს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურირება მისი წევრების სუბიექტური კულტურული მოთხოვნების მიხედვით მიმდინარეობს. სტივენსის იმპლიციტური ორგანიზაციის მოდელებმა ეს აზრი დაამტკიცა. INSEAD MBA-ს ფრანგი სტუდენტები თავიანთი „ადამიანების პირამიდის“ მოდელით, დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით ძლიერი ქვეყნიდან მოდიან. ამ მოდელის მიხედვით ზომების მიღება ავტორიტეტსა *და* აქტივობის სტრუქტურირებაზეა დაფუძნებული. გერმანელები და „კარგად დაზეთილი მანქანის მოდელი“ მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის, მაგრამ გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი სახელმწიფოდან მომდინარეობს. ამ მოდელის მიხედვით აქტივობების სტრუქტურირება იყო საჭირო ავტორიტეტის *გარეშე*. INSEAD MBA ბრიტანელი სტუდენტები და „სოფლის ბაზრის“ მოდელი ისეთი ეროვნული კულტურიდან მოდის, რომელიც მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტი პოზიციით ხასიათდება. ამ შემთხვევაში არც ავტორიტეტისა და არც აქტივობების სტრუქტურიზაციის დაცვა არ ყოფილა. ყველა სტუდენტი ერთი და იმავე საგამოცდო შემთხვევას იხილავდა. საერთაშორისო ბიზნესექსპერტები ადასტურებენ, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც სხვა ფაქტორები თანაბარია, ფრანგული ორგანიზაციები *სინამდვილეში* უფრო ხშირად მიმართავენ ავტორიტეტს, გერმანულებს უფრო სჭირდებათ სტრუქტურა, ბრიტანელებს კი პრობლემების სიტუაციური გზით გადაჭრის *სისწორის* უფრო სჯერათ.

სტივენსის სამი იმპლიციტური მოდელის გათვალისწინებით 7.1 სქემის ერთი კვადრატი აუხსნელი რჩება. ზედა მარჯვენა კუთხეში ევროპული ქვეყნები საერთოდ არ გვხვდება, გარდა ზღვარზე მყოფი კვებეკისა. აქ აზიური და აფრიკული ქვეყნებია მოქცეული. ამ ქვეყნების მცხოვრებნი INSEAD MBA-ში იშვიათობაა და ამიტომ ამ ჯგუფის შესახებ საკმარისი მონაცემები არ არსებობს. სტივენსის, ინდოელი და ინდონეზიელი სტუდენტების დისკუსიის შედეგად გაჩნდა ვარაუდი, რომ ამ ქვეყნების იმპლიციტური ორგანიზაციული მოდელი (დიდი) „ოჯახია“,

სქემა 7.1 ძალაუფრებრივი დისტანცია და საფრთხის თავიდან აცილება

სადაც მფლობელი–მენეჯერი ყოვლისშემძლე ბაბუა/მამაა. ეს დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის მიმღებლობის შესატყვისია. ამ დროს კონფლიქტის მოსაგვარებლად დომინანტური იყო უფროსისადმი გამუდმებული მიმართვა: აქტივობების სტრუქტურირების გარეშე ავტორიტეტზე კონცენტრაცია. ინდური წარმოშობის ამერიკელებმა ანანტ ნეგანდიმ და ს. ბენჯამინ პრასადმა პრესტიჟული ამერიკული უნივერსიტეტის დოქტორის წოდების მქონე ინდოელი მთავარი ხელმძღვანელის ციტირება გააკეთეს:

ჩემთვის და ჩემი განყოფილებისათვის ის კი არ არის მნიშვნელოვანი, რას ვაკეთებთ კომპანიისათვის, არამედ დავიმსახურებთ თუ არა უფროსის/პატრონის (Master) კეთილგანწყობას... ამის მისაღწევად პატრონის ყველა წარმოთქმულ ზე თუ ნამოქმედარ ზე ვამბობ „დიახ“... მისი შეწინააღმდეგება სხვა სამსახურის ძიებას ნიშნავს.. ა ზრის თავისუფლება ბოსტონში დავტოვე.[2]

ცოტა ხნის წინ, ნიდერლანდელმა პროფესორმა ჟან პიერ ოუდენჰოვენმა 10

სხვადასვა ქვეყნის ბიზნესის მართვის სპეციალობაში 700 სტუდენტისაგან ადგილობრივი ორგანიზაციების სპონტანური აღწერა შეაგროვა.[3] მათ სთხოვეს თავისუფლად არჩეული ზედსართავებით კარგად ნაცნობი კომპანია დაეხასიათებინათ. 700 ისტორიის ანალიზის შემდეგ ზედსართავები საპირისპირო წყვილებად დაიყო. ერთი ასეთი წყვილი ბიუროკრატიული-არაბიუროკრატიული იყო. „ბიუროკრატიულის“ სიხშირე ქვეყნის ძალაუფლებრივ დისტანციასა და გაურკვევლობის თავიდან აცილებას უკავშირდებოდა. მეორე წყვილი ინდივიდუალური სამუშაო –გუნდური სამუშაო აღმოჩნდა. „ინდივიდუალური სამუშაო“ ინდივიდუალიზმთან იყო კორელაციაში; მესამე – მეგობრული ან მტრული სამუშაო გარემო იყო და „მტრული სამუშაო გარემოს“ სიხშირე მასკულინობასთან კორელირებდა.[4] სტუდენტების მიერ მათი ქვეყნის ორგანიზაციების აღწერა ეროვნული კულტურის ასპექტებს აირეკლავდა.

დანიელი პოლ ერიკ მოურიტცენი და ამერიკელი ჯეიმს სვარა პოლიტოლოგთა ქსელს ხელმძღვანელობდნენ. მათ 12 დასავლურ დემოკრატიულ ქვეყანაში 4000-ზე მეტი მუნიციპალიტეტის ადგილობრივი მმართველობა შეისწავლეს. სხვა მიზნებთან ერთად, ეროვნული კულტურის ქულები მოაგროვეს. ამისათვის ყოველ მუნიციპალურ ადმინისტრაციაში უმაღლეს საჯარო მოხელეთა პასუხები დათვალეს. ეს კვლევა IBM კვლევის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი რეპლიკაციაა (იხ. 1.1 ცხრილი). მათ გამოყვეს ადგილობრივი მმართველობის ორგანოების ოთხი ტიპი: არჩეული პოლიტიკური ლიდერებისა და დანიშნული საჯარო მოხელეების გათვალისწინებით:

1. *ძლიერი მერის ფორმა,* სადაც არჩეული მერი ქალაქის საბჭოს უმრავლესობას აკონტროლებს და ყველა აღმასრულებელი ფუნქცია აკისრია.
2. *საბჭო-მენეჯერის ფორმა*, სადაც ყველა აღმასრულებელი ფუნქცია უმაღლესი საჯარო მოხელის ხელშია. მას ნიშნავს არჩეული საბჭო, რომელსაც პოლიტიკური კურსის გატარების პასუხისმგებლობა აკისრია, აღმასრულებელი ფუნქცია კი არა აქვს. ეს ფორმა ავსტრალიაში, ფინეთში, ირლანდიაში, ნორვეგიასა და აშშ-ის უფრო პატარა მუნიციპალიტეტებში გვხდება.
3. *კომიტეტი-ხელმძღვანელის ფორმა,* სადაც აღმასრულებელ ფუნქციებს პოლიტიკური ლიდერი (მერის ტიტულის მქონე ან არმქონე), არჩეული პილიტიკოსების კომიტეტი და უმაღლესი საჯარო მოხელე ინაწილებენ. ასეთი ფორმა დანიაში, შვედეთსა და გაერთიანებულ სამეფოშია.
4. *კოლექტიური ფორმა,* სადაც ყველა აღმასრულებელი ფუნქცია აღმასრულებელი კომიტეტის ხელშია. ამ კომიტეტს დანიშნული მერი თავმჯდომარეობს. მერს საჯარო მოხელეები ანგარიშს აბარებენ. ეს ფორმა ბელგიასა და ნიდერლანდებშია. 2004 წელს ჰოლანდიურმა მთავრობამ გადაწყვეტილება გამოაცხადა სისტემური ცვლილების შესახებ. დანიშნულ მერს არჩეული მერი შეცვლის და ეს ქვეყანა მე-3 კატეგორიაში გადავა. არჩეული მერის გეგმა ბელგიაშიც არსებობს.

მკვლევრებმა ეს ფორმები ძალაუფლებრივ დისტანციასა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების ეროვნულ კულტურულ განზომილებებს დაუკავშირეს. მათ კითხვარზე უმაღლესი საჯარო მოხელეთა პასუხები გამოიყენეს. ეს საზომები მნიშვნელოვნად კორელირებდა, მაგრამ IBM-ის კვლევის იდენტური არ იყო. ამ

მონაცემებისა და 14 ქვეყნის შიდა ჯგუფების მონაცემების საფუძველზე დადგინდა, რომ ძლიერი მერის ფორმა გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერ ქვეყნებში იყო გავრცელებული. მრჩეველი-მენეჯერის ფორმა ისეთ საზოგადოებაში იყო გავრცელებული, სადაც გაურკვევლობის თავიდან აცილება სუსტი იყო, ხოლო ძალაუფლებრივი დისტანცია – საშუალო. კომიტეტი-ხელმძღვანელის ფორმა ისეთ ქვეყანაში გვხვდება, რომელშიც გაურკვევლობის თავიდან აცილება შედარებით სუსტია, ხოლო ძალაუფლებრივი დისტანცია – მცირე.[5]

მენეჯმენტის პროფესორები ადამიანები არიან

მხოლოდ ორგანიზაციები კი არა, ორგანიზაციათა შესახებ თეორიებიც კულტურითაა განპირობებული. თეორიათა ავტორი პროფესორები თავიანთი კულტურის შვილები არიან; ისინი ოჯახებში გაიზარდნენ, სკოლაში სწავლობდნენ, დამსაქმებლისათვის მუშაობდნენ. მათი გამოცდილება აზროვნებისა და ნაწერის ფუძე მასალას წარმოადგენს. მკვლევრებს ჩვეულებრივი ადამიანური თვისებები აქვთ და კულტურულადაც მიკერძოებულნი არიან, როგორც სხვა მოკვდავნი.

71. სქემაში მოცემული ყოველი კუთხისათვის კლასიკური ავტორის მიერ შემუშავებული მოდელი ავირჩიეთ. ეს მოდელებია: პირამიდა, მანქანა, ბაზარი ან ოჯახი. ოთხივე ავტორი დაახლოებით ერთ დროს მოღვაწეობდა. ყველა მე-19 საუკუნის შუა წლებში დაიბადა.

ჰენრი ფაიოლი (1841-1925) ფრანგი ინჟინერი იყო. მისი მენეჯმენტური კარიერის კულმინაცია მადნის მომპოვებელი საწარმოს გენერალური დირექტორის პოზიციაზე დანიშვნა იყო. პენსიაზე გასვლის შემდეგ თავისი გამოცდილება ორგანიზაციის თემაზე რევოლუციურ წიგნში – Administration industriaelle et generale (1916) აღწერა. ძალაუფლების გამოყენების ერთ-ერთ საკითხზე ფაიოლი წერს:

მენეჯერში მის სამსახურებრივ, სტატუსურ ავტორიტეტსა და პერსონალურ ავტორიტეტს გამოვყოფთ. პერსონალური ავტორიტეტი მისი ინტელექტისგან, ცოდნისაგან, გამოცდილებისაგან, მორალური ღირებულებებისაგან, ხელმძღვანელობისაგან, მსახურობის ჩანაწერების და ა.შ შედგება. კარგი მენეჯერის შემთხვევაში პიროვნული ავტორიტეტი მდგომარეობრივი ავტორიტეტის აუცილებელი შემავსებელია.[6]

ფაიოლის მიხედვით ადამიანის ავტორიტეტი პიროვნებაშიც და წესებშიცაა (სტატუსი). ამ მოდელის პირამიდულ ორგანიზაციას ვიცნობთ. კოორდინაციის პრინციპებია პირადული ძალაუფლება და ფორმალური წესები.

მაქს ვებერი (1864-1920) გერმანელი მეცნიერი იყო. მას იურიდიული საუნივერსიტეტო განათლება და საჯარო მოხელის რამდენიმეწლიანი გამოცდილება ჰქონდა. ის ეკონომიკის პროფესორი და გერმანული სოციოლოგიის ფუძემდებელი გახდა. ვებერის მე-17 საუკუნის პურიტანული პროტესტანტული ქრისტიანული სახელმძღვანელოდან მოჰყავდა ციტატა: „ავტორიტეტის რწმენა ცოდვაა და დაშვებულია მხოლოდ არაპიროვნული ავტორიტეტის შემთხვევაში“.[7] ორგანიზაციის მისეულ მოდელში ვებერი ბიუროკრატიას აღწერს. თავდაპირველად ეს სიტყვა ხუმრობა იყო, ის ფრანგულ ფუძეზე ბერძნულ ბოლოსართს წარმოადგენს. დღეს მას გამორჩეულად ნეგატიური მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ ვებერისათვის

ის ნებისმიერი დიდი ორგანიზაციის იდეალური ტიპი გახლდათ. ბიუროკრატიაში ავტორიტეტის შესახებ ვებერი წერს:

მოვალეობების შესრულებისათვის საჭირო ბრძანების გაცემის ძალაუფლება სტაბილურად უნდა ხორციელდებოდეს. ის ოფიციალური პირების ხელთ არსებული იძულების მეთოდების დამდგენი წესებით მკაცრად არის შემოსაზღვრული.[8]

ვებერის მიხედვით, ნამდვილ ავტორიტეტს წესები განაპირობებს. „ოფიციალური პირების" ძალაუფლებას წესები მკაცრად შემოსაზღვრავს. **ამ ორგანიზაციის** მოდელს წესების მიხედვით მომუშავე კარგად დაზეთილ მანქანად ვაღიარებთ.

ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი (1865-1915) ამერიკელი ინჟინერი იყო. ფაიოლისგან განსხვავებით ქარხანაში მუშაობა მუშად დაიწყო და ფოლადის კომპანიის მთავარი ინჟინერი გახდა, შემდეგ კი – მენეჯმენტის ერთ-ერთი პირველი მრჩეველი. ტეილორს ავტორიტეტის საკითხი სულაც არ აინტერესებდა; ის ეფექტურობას აქცევდა ყურადღებას. მან შემოგვთავაზა პირველი რიგის უფროსის ამოცანის 8 სპეციალობად დაყოფა და ყველა ამოცანას თავისი შემსრულებელი უფროსი მიუჩინა. ამგვარად, ყოველ მუშას სხვადასხვა კომპეტენციის 8 უფროსი ეყოლებოდა. ტეილორის მოსაზრების ეს ნაწილი ბოლომდე არასოდეს გამოუყენებიათ, მაგრამ მისი ელემენტები თანამედროვე მატრიცულ ორგანიზაციაში აისახა. ამ შემთხვევაში დასაქმებულს ორი (სამიც კი) უფროსი ჰყავს, ოღონდ ერთი პროდუქტიულობას აქცევს ყურადღებას, მეორე კი – ტექნიკურ ექსპერტიზას.

ტეილორის წიგნი *მაღაზიის მენეჯმენტი* ფრანგულად 1913 წელს ითარგმნა. ის ფაიოლმა წაიკითხა და თავის 1916 წელს გამოცემულ წიგნში მას 6 მთლიანი გვერდი მიუძღვნა. როგორც ჩანს, ტეილორის „მმართველი რგოლის ერთიანობის პრინციპის დარღვევამ" ფაიოლზე დიდი გავლენა მოახდინა და გააკვირვა. ფაიოლი წერს: „პირადად მე არ მჯერა, რომ მმართველი რგოლის ერთიანობის დარღვევის შემთხვევაში განყოფილებას მუშაობა შეუძლია. მიუხედავად ამისა, ტეილორი დიდი ორგანიზაციის წარმატებული მენეჯერია. როგორ ავხსნათ ეს ურთიერთგამომრიცხავი მოვლენები?"[9] ფაიოლის რიტორიკულ შეკითხვას ორნახევარი საუკუნით ადრე მისმა თანამემამულემ ბლეზ პასკალმა (1623-62) უპასუხა: ერთ ქვეყანაში არსებული ჭეშმარიტებები სხვა ქვეყანაში მცდარია.

1981 წელს ფაიოლის კიდევ ერთმა თანამემამულემ, ანდრე ლორენმა ერთი და იმავე კითხვარის მეშვეობით გამოავლინა, რომ ფრანგი მენეჯერები ერთ დასაქმებულზე ორი სხვადასხვა ხელმძღვანელის არსებობას კატეგორიულად შეეწინააღმდეგნენ, მაშინ როდესაც შვედი და ამერიკელი მენეჯერები ნაკლებად კატეგორიულნი იყვნენ.[10] მატრიცული ორგანიზაცია საფრანგეთში არასოდეს ყოფილა ისეთი პოპულარული, როგორც აშშ-ში. სასაცილოა, რომ მატრიცული ორგანიზაციების საფრანგეთში მოსარგებად ლორენი იერარქიული ტერმინებით მათ გადათარგმნას გვთავაზობს – ანუ ერთი ნამდვილი უფროსი და ერთი ან მეტი ექსპერტი. 1916 წელს ტეილორის სისტემის განხილვისას, ზუსტად ასეთივე გამოსავალს გვთავაზობდა ფაიოლი. იგი წერდა, რომ მისი აზრით, ტეილორის სისტემა ტეილორის კომპანიებში ალბათ ასე მუშაობდა.

თუ ტეოლორი ორგანიზაციაში ავტორიტეტის საკითხს იმპლიციტურად ეხება, ორგანიზაციის თეორიის მეორე ამერიკელი პიონერი მერი პარკერ ფოლეტი

(1868-1933) ამ საკითხს პირდაპირ განიხილავს:

თავი როგორ ავარიდოთ ორ უკიდურესობას: ბრძანების გაცემისას ზედმეტ უფროსობასა და პრაქტიკულად ბრძანების გაცემის არარსებობას?.. ჩემი გამოსავალია ბრძანებების დეპერსონალიზაცია, რათა სიტუაციის შესწავლისას ყველა ჩართული პირი გავაერთიანოთ, სიტუაციის კანონი აღმოვაჩინოთ და დავემორჩილოთ. .. ერთმა ადამიანმა მეორეს არ უნდა უბრძანოს, ორივემ სიტუაციისაგან უნდა მიიღოს ბრძანება.[11]

ტეილორისა და ფოლეტის კონცეფციის მიხედვით, ავტორიტეტი პიროვნება ან წესები კი არ არის, არამედ – სიტუაცია. ორგანიზაციის ამ მოდელში ბაზრის მოდელს ვხედავთ, როდესაც ბაზრის პირობები განსაზღვრავს, რა მოხდება.

ჩინელი სუნ იატ-სენი (1866-1925) ნახსენებ დიაგრამაზე მეოთხე კუთხის მეცნიერია. დასავლური განათლება მან ჰავაისა და ჰონგ-კონგში მიიღო და პოლიტიკური რევოლუციონერი გახდა. ჩინეთმა ინდუსტრიალიზაცია დასავლეთზე გვიან დაიწყო და ამიტომ ფაიოლის, ვებერისა და ტეილორის დროს არ ჰყავს მოღვაწე ინდუსტრიული ორგანიზაციის გენიალური თეორეტიკოსები. მიუხედავად ამისა, სუნი პოლიტიკური, მაგრამ მაინც ორგანიზაციით იყო დაკავებული. მას გაუცხოებული მანჩუს მთავრობის უფრო თანამედროვე ჩინური სახელმწიფოთი შეცვლა სურდა. საბოლოოდ ის ცოტა ხანს ჩინური რესპუბლიკის პირველი პრეზიდენტი გახდა. სუნისეული ჩინური მთავრობის ფორმა დასავლური და ტრადიციულად ჩინური ელემენტების ინტეგრაცია იყო. დასავლეთიდან მან trias politica შემოიტანა: აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სასამართლო შტოები. თუმცა, დასავლეთისგან განსხვავებით, სამივე პრეზიდენტს დაუქვემდებარა. ჩინური ტრადიციიდან გამომდინარე, მან კიდევ ორი შტო გამოყო: ტესტირება (საჯარო სამსახურში მუშაობის განმსაზღვრელი) და კონტროლი ანუ მთავრობის შემმოწმებელი. სულ 5 შტო გამოვიდა.[12]

ორი სისტემის ეს საინტერესო შერწყმა ფორმალურად ტაივანის სახელმწიფოს საფუძველია. ტაივანში სუნის იდეები გომინდანის პარტიასთან ერთად შემოვიდა. პრეზიდენტის ავტორიტეტის მნიშვნელობა გამახვილებულია (დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია): საკანონმდებლო და სასამართლო შტოები, რომლებიც დასავლეთში კანონიერი მთავრობის გარანტიაა, მმართველზეა დამოკიდებული და თან სდევს ტესტირებისა და კონტროლის ძალაუფლება, რომელიც მმართველობაზეა დაფუძნებული (გაურკვევლობის სუსტი არიდება). ამ ოჯახურ მოდელში მმართველი ქვეყნის მამაა და სტრუქტურა, თუკი ის არსებობს, პირად ურთიერთობაზეა დაფუძნებული.

პარადოქსია, რომ სხვა ჩინეთში (რომელმაც, გომინდანი გააძევა) ანუ ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში 1966-76 წლების კულტურული რევოლუციის ექსპერიმენტი მმართველის (ამ შემთხვევაში მაო ძე დუნის (1893-1967) მიერ ძალაუფლების შენარჩუნების მცდელობადაც შეიძლება განიმარტოს. ამავე დროს წესების ძალაუფლების უარყოფა მოხდა. წესები გონების მოდერნიზაციის დახშობად მიიჩნეოდა. სინამდვილეში კი მოდერნიზაციის სახელით საუკუნეების წინანდელი არაცნობიერი შიში ამოტივტივდა.

წინა პარაგრაფებში განხილული სხვადასხვა კულტურის ორგანიზაციული მოდელები მათ ავტორ მამებთან (და ერთ დედასთან) იყო დაკავშირებული. განსხ-

ვავებული მოდელები უფრო თანამედროვე თეორიებშიც შეიძლება დავინახოთ.

1970-80 წლებში აშშ-ში მოდაში შემოვიდა ორგანიზაციების ტრანსაქციათა ხარჯის ჭრილში განხილვა. ეკონომისტმა ოლივერ უილიამსონმა იერარქიებს ბაზრები დაუპირისპირა.[12] მისი მსჯელობით, ადამიანის სოციალური ცხოვრება ინდივიდებს შორის ეკონომიკური ტრანსაქციებისაგან შედგება. ეს ინდივიდები იერარქიულ ორგანიზაციებს მაშინ შექმნიან, როდესაც ეკონომიკური ტრანსაქციების ხარჯი (მაგალითად, ინფორმაციის მიღება, ადამიანის სანდოობის დადგენა და ა.შ.) იერარქიაში ნაკლებია, ვიდრე თავისუფალ ბაზარზე. ამ თეორიის მიხედვით კულტურული თვალთახედვით საინტერესოა, რომ *„ბაზარი“ ათვლის წერტილი ანუ საბაზრო მოდელია* და ორგანიზაცია ბაზრის ჩავარდნით აიხსნება. ასეთი თეორიის წარმომშობ კულტურაში მოსალოდნელია ისეთი ორგანიზაციების მოწონება, რომლებიც შიდა ბაზარს ჰგვანან. ისინი უფრო სასურველნი იქნებიან, ვიდრე ის ორგანიზაციები, რომლებიც პირამიდის მსგავს სტრუქტურიზებულ მოდელს მიემსგავსებიან. „ბაზრის“ ფილოსოფიისათვის ორგანიზაციის კონტროლის იდეალური პრინციპი ინდივიდებს შორის *კონკურენციაა.*

უილიამ ოუჩი უილიამსონის იაპონური წარმოშობის ამერიკელი კოლეგა იყო. მან ბაზრის ორი ალტერნატივა შემოგვთავაზა: „ბიუროკრატია“ და „კლანები“; ისინი ამ თავში ადრე ნახსენებ „მანქანისა“ და „ოჯახის“ მოდელთან ახლოს დგანან.[14] თუ უილიამსონისა და ოუჩის იდეებს გავაერთიანებთ, დავინახავთ, რომ ისინი ოთხივე ორგანიზაციულ მოდელს ფარავს. თუმცა ბაზარი ამ თეორიის საწყისი წერტილის პოზიციას იკავებს და ამის ახსნა ავტორთა ეროვნებით არის შესაძლებელი.

როგორც გერმანელი, ასევე ფრანგი ორგანიზაციის თეორეტიკოსებისათვის ბაზარი მოკრძალებულ როლს ასრულებს. გერმანული წიგნები ყურადღებას ფორმალურ სისტემებზე ანუ მანქანაზე ამახვილებს.[15] ორგანიზაციის კონტროლის იდეალური პრინციპი ყველასათვის სანდო *ფორმალური წესებია.* ფრანგული წიგნები ძალაუფლებასა და ხანდახან ინდივიდის პირამიდით გათელვის წინააღმდეგ ბრძოლას ეხება.[16]კონტროლის პრინციპი იერარქიული ავტორიტეტია; არსებობს წესების სისტემა. მაგრამ, გერმანული შემთხვევის საპირისპიროდ, პიროვნული ავტორიტეტი წესებზე მაღლა დგას.

ჩინეთში, მაოსა და კულტურული რევოლუციის დროს ორგანიზაციათა კონტროლის პრინციპი ბაზრები, წესები და იერარქია კი არა, *ინდოქტრინაცია* იყო. ეს ქვეყნის იმ საუკუნოვან ტრადიციებს ემთხვეოდა, რომელიც ადეკვატური *ინდოქტრინაციის* შესამოწმებლად შედარებით გამოცდებს იყენებდა.

ადამიანის გონებაში არსებულ ორგანიზაციათა მოდელები *ქვეყნის შიგნითაც* განსხვავდება. ნებისმიერ ქვეყანაში ბანკი უფრო პირამიდასავით ფუნქციონირებს, საფოსტო ოფისები – როგორც მანქანა, სარეკლამო სააგენტოები – როგორც ბაზრები, ხოლო ორკესტრი – როგორც (ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის ქვეშ არსებული) ოჯახები. მიუხედავად იმისა, რომ განსხვავებებს მოველით, თუკი სახელმწიფო საზღვარს ვკვეთთ, მოულოდნელად განსხვავებულ ორგანიზაციულ მოდელებს ვაწყდებით. უფრო ვრცლად ამ საკითხს მე-9 თავში განვიხილავთ.

კულტურა და ორგანიზაციული სტრუქტურა: მინცბერგის გარჩევა

ინგლისურენოვან სამყაროში მაინც, კანადელი ჰენრი მინცბერგი ორგანიზაციების სრტუქტურების თანამედროვე ავტორიტეტად ითვლება. მან აკადემიური საკითხები ძალიან პრაქტიკულ და ადვილად გასაგებ პატარა კონცეფციებად დაყო.

მინცბერგის აზრით ორგანიზაციაში ყველაფერი კარგი ხუთობით მოდის.[17] ზოგადად, ორგანიზაციები 5 ცალკეული ნაწილისგან შედგება. ესენია:

1. საოპერაციო გული (ადამიანები, რომლებიც საქმეს აკეთებენ);
2. სტრატეგიული მწვერვალი (ზედა რგოლის მენეჯერები);
3. შუა ხაზი (მათ შორის არსებული იერარქია);
4. ტექნოსტრუქტურა (იდეის მომწოდებელი ადამიანები);
5. დამხმარე კადრები (მომსახურეობის მომწოდებელი ადამიანები).

ზოგადად ორგანიზაციები აქტივობების კოორდინაციისათვის ამ ხუთიდან იყენებენ ერთ ან მეტ მექანიზმს:

1. ორმხრივ მორგებას (არაფორმალური კომუნიკაციის მეშვეობით);
2. პირდაპირ ზედამხედველობას (იერარქიული უფროსის მიერ);
3. სამუშაო პროცესის სტანდარტიზაციას (სამუშაოს შინაარსის დაკონკრეტებას);
4. შედეგების სტანდარტიზაციას (სასურველი შედეგების დაკონკრეტებას);
5. უნარის სტანდარტიზაციას (საქმის შესასრულებლად საჭირო ტრენინგების დაკონკრეტებას).

ორგანიზაციათა უმეტესობას ხუთიდან ერთ-ერთი კონფიგურაცია ახასიათებთ:

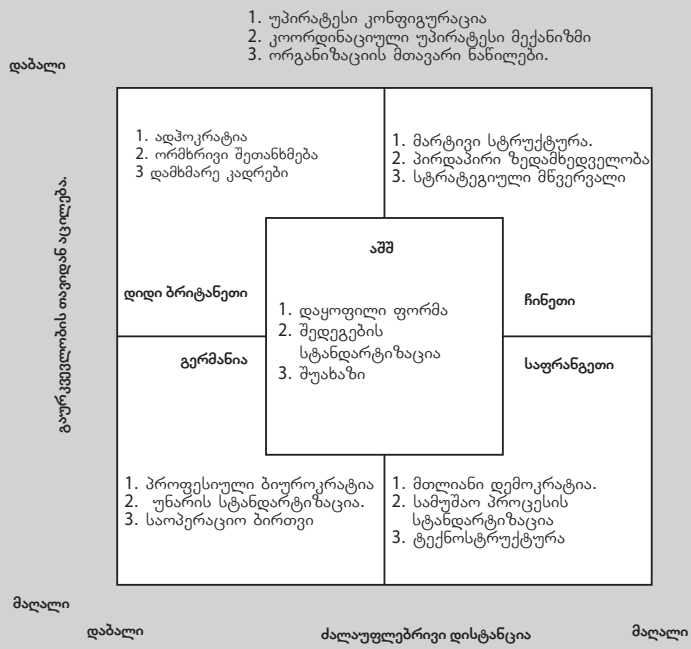
1. **მარტივი სტრუქტურა:** მთავარი ნაწილი – სტრატეგიული წვერო. კოორდინაციის მექანიზმი – პირდაპირი ზედამხედველობა;
2. **მანქანის ბიუროკრატია:** მთავარი ნაწილი – ტექნოსტრუქტურა. კოორდინაციის მექანიზმი: სამუშაო პროცესის სტრუქტურიზაცია;
3. **პროფესიული ბიუროკრატია:** მთავარი ნაწილი – საოპერაციო საფუძველი. კოორდინაციის მექანიზმი: უნარების სტანდარტიზაცია;
4. **დაყოფილი ფორმა:** მთავარი ნაწილი – შუახაზი. კოორდინაციის მექანიზმი – შედეგების სტანდარტიზაცია;
5. **ადჰოკრასია**/adhocracy: მთავარი ნაწილი – დამხმარე კადრები (ხანდახან საოპერაციო საფუძველთან ერთად), კოორდინაციის მექანიზმი – ორმხრივი შეთანხმება.

მინცბერგმა კოორდინაციული მექანიზმების არჩევაში ღირებულებების როლი აღიარა. მაგალითად, ორგანიზაციებში ქცევის ფორმალიზაციის შესახებ (ეს სამუშაო პროცესის სტანდარტიზაციის ნაწილია) ის წერს:

ორგანიზაციები ქცევის ფორმალიზაციას ეწევიან, რათა ცვალებადობა შეამცირონ და საბოლოოდ, მისი წინასწარმეტყველება და კონტროლი შეძლონ..... აქტივობების კოორდინაციისათვის.....ეფექტური წარმოებისათვის საჭირო მან-

ქანისმაგვარი მდგრადობისათვის... ორგანიზაციები ქცევის ფორმალიზაციას სხვა, საეჭვო ვალიდურობის მიზეზების გამოც ახორციელებენ. მაგალითად, ფორმალიზაციამ შეიძლება წესრიგის მოთხოვნილება დააკმაყოფილოს... ძალზე ფორმალიზებული სტრუქტურა სხვა ყველაფერთან ერთად კოხტაა; ის ისეთ ადამიანებს უთბობს გულს, რომლებიც სამყაროს დაწყობილად უყურებენ.[18]

7.2 სქემა ორგანიზაციათა ხუთი უპირატესი კონფიგურაცია



ადჰოკრასია „სოფლის ბაზრის“ იმლიციტურ ორგანიზაციულ მოდელს შეესაბამება, პროფესიული ბიუროკრატია „კარგად დაზეთილი მანქანისას“, მთლიანი (მანქანის) ბიუროკრატია „პირამიდისას“ და მარტივი სტრუქტურა „ოჯახის“ მოდელს, ხოლო განყოფილებიანი ფორმა ორივე კულტურულ განზომილებას შორის მდებარეობს და ოთხივე მოდელის ელემენტებს შეიცავს. 7.2 სქემაზე თუ დიაგრამა ცენტრთან ახლოს მდებარე ტიპური ქვეყანაა აშშ, სადაც განყოფილებებიანი ფორმა კარგად განვითარდა და დიდი პოპულარობით სარგებლობს.

7.2 სქემა იმ ეროვნულ მახასიათებლებს ხსნის, რომლებიც ორგანიზაციებზე პროფესიული და არაპროფესიული ლიტერატურიდან არის ცნობილი. *ორმხრივი შეთანხმება* ბაზრის ორგანიზაციულ მოდელს ერგება და ანგლო ქვეყნების სიტუაციურ მოლაპარაკებას უსვამს ხაზს. *უნარის სტანდარტიზაცია* გერმა-

ნიისა და შვეიცარიის მსგავსი ქვეყნების მუშების პროფესიული კვალიფიკაციის ტრადიციებსა და ამ ქვეყნებში შეგირდობის სისტემების მაღალ სტატუსს ხსნის. *სამუშაო პროცესის სტანდარტიზაცია* ბიუროკრატიის ფრანგულ კონცეფციას ერგება.[19] *პირდაპირი ზედამხედველობა* ჩინურ ორგანიზაციებზე ჩვენს ცოდნასა და ჩინეთის გარეთ პატრონისა და მისი ნათესავების პიროვნული ინტერვენციის კოორდინაციას უკავშირდება. *შედეგების სტანდარტიზაცია* აშშ-ში ფილოსოფიას ასახავს, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც შედეგების შეფასება რთულია.

დაგეგმვა, კონტროლი და ბუღალტერია

ორგანიზაციაში დაგეგმვა და კონტროლის პროცესი კულტურის ძლიერ ზეგავლენას განიცდის. დაგეგმვა და კონტროლი ერთად გვხვდება: დაგეგმვა გაურკვევლობის შემცირებას ცდილობს, ხოლო კონტროლი ძალაუფლების ფორმაა. ამგვარად, ქვეყანაში გავრცელებული დაგეგმვა და კონტროლი მოსალოდნელია იცვლებოდეს გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის ნორმების მიხედვით. დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემებს ხშირად უკავშირებენ რაციონალურ ფესვებს, მაგრამ სინამდვილეში, ისინი ნაწილობრივ რიტუალურია. ძალიან ძნელია იმის დადგენა, სინამდვილეში რამდენად ეფექტურია დაგეგმვა და კონტროლი. რიტუალისტური ელემენტების გამო ობიექტური შეფასება შეუძლებელია –ყოველთვის იქნებიან მორწმუნენი და ურწმუნონი.

ამგვარად, სხვა კულტურაში ეფექტური და არაეფექტური კონტროლის დადგენა ყოველთვის რთულია. მოდით, ზედა რგოლის სტრატეგიული დაგეგმვისა და კონტროლის შემთხვევა განვიხილოთ. მე-5 თავში საფრანგეთში, გერმანიასა და ბრიტანეთში ზედა რგოლის მენეჯმენტის კვლევა განვიხილეთ (1980 წელს ფრანგი ჟაკ ჰროვიცის მიერ იყო გამოქვეყნებული). აშშ დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის შემქმნელების შემუშავებული კრიტერიუმის მიხედვით ბრიტანელი მენეჯერები სტრატეგიულ დაგეგმვას გერმანელ და ფრანგ კოლეგებზე უკეთ ართმევდნენ თავს. ბოლო ორი დეტალებსა და ხანმოკლე უკუკავშირზე ამახვილებდა ყურადღებას. მიუხედავად ამისა, საფრანგეთისა და გერმანიის იმ დროის ეკონომიკა აშშ-სა და დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკის დონეზე მაინც იყო. სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტურობაში ეჭვი ჩრდილოამერიკელმა მინცბერგმაც კი შეიტანა.[20] რიტუალები მხოლოდ მათთვის არის ეფექტური, ვისაც მათი სწამს.

ეროვნული ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან აცილება დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესზე შემდეგნაირად მოქმედებს:[21]

- უფრო მაღალი PDI მხარს პოლიტიკურ და არა სტრატეგიულ დაგეგმვას უჭერს;
- უფრო მაღალი PDI მხარს უჭერს პერსონალური და არა არაპერსონალური დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემებს. იერარქიაში რაც უფრო ზემოთ ავდივართ, მით უფრო ნაკლებ ფორმალურია დაგეგმვა და კონტროლი;
- უფრო დაბალი PDI-ის კონტროლის სისტემები დაქვემდებარებულებს უფრო ენდობიან. მაღალი PDI- ის კულტურებში ასეთი ნდობა არ არსებობს;
- უფრო მაღალი UAI-ის შემთხვევაში სტრატეგიული დაგეგმვის აქტივობა

ნაკლებად მოსალოდნელია, რადგან ამის გამო რაშიც დღეს ვართ დარწმუნებულნი, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება;

- უფრო მაღალი UAI-ის დაგეგმვაში მეტი დეტალის საჭიროებას და უფრო ხანმოკლე უკუკავშირს უჭერს მხარს.
- უფრო მაღალი UAI ნიშნავს, რომ დაგეგმვის სპეციალისტები აკეთებენ;
- უფრო მაღალი UAI ზღუდავს იმის გარჩევას, რომელი ინფორმაციაა რელევანტური.

როდესაც კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გადიან, მათი დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემები ეროვნული კულტურის დიდი ზაგავლენის ქვეშ რჩება. ჰოლანდიელმა მკვლევრებმა ანე-ვილ ჰარზინგმა და არნდტ სორჟმა მრავალეროვნული კომპანიების მიერ დაქვემდებარებულობის კონტროლის შესახებ მონაცემები შეაგროვეს. საბოლოო გადაწყვეტილებაზე მრავალეროვნული კომპანიის *სამშობლო* და არა დაქვემდებარებული ქვეყანა ახდენდა გავლენას. ეს კარგად ხსნის, როგორც ყოფილი თანამემამულეების მიერ პერსონალურ, ისევე სისტემების არაპერსონალურ კონტროლს.[22]

ეროვნული კულტურა ორგანიზაციაში ბუღალტრის როლშიც აისახება. არა მხოლოდ მენეჯერებსა და მენეჯმენტის პროფესორებს, ბუღალტრებსაც კი ადამიანური სისუსტეები ახასიათებთ; გარდა ამისა, ისინი საზოგადოების კულტურაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ.[23]

პირველ თავში კულტურა სიმბოლოების, გმირების, რიტუალებისა და გმირების მანიფესტაციად განვიხილეთ. ნათქვამია, რომ ბუღალტერია ბიზნესის ენაა: ეს ნიშნავს, რომ ის ისეთი *სიმბოლოებით* ოპერირებას ნიშნავს, რომლებიც მხოლოდ ბიზნესში ინიციირებულ ადამიანებს ესმით. სიმბოლოების დონეზე ფულიც ჩანს. თავისთავად ფულს ღირებულება ან მნიშვნელობა არ გააჩნია, გარდა იმისა, რასაც მას კონვენციურად მიაწერენ. ასევე, ის სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებულად ესმის. მაგალითად, ბუღალტერთა კულტურაში ფული სხვა რამეს ნიშნავს, ბანკირების კულტურაში კი – სხვას. ფულის მნიშვნელობას ეროვნული კომპონენტი აქვს: მე-4 თავში ფულის მნიშვნელოვნება მასკულინობას უკავშირდებდა. გერმანიისა და აშშ-ის მსგავს უფრო მასკულინურ საზოგადოებაში, საბუღალტრო სისტემები წმინდა ფინანსური სამიზნეების წარმატებას უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ, ვიდრე შვედეთისა და ნიდერლანდების მსგავს ფემინურ საზოგადოებაში. აშშ-ის მსგავს ხანმოკლე ორიენტაციის ქვეყნებში, ხანგრძლივი ორიენტაციის ქვეყნებთან შედარებით ხაზი უფრო ხანმოკლე შედეგებს ესმევა.

არ არის მოსალოდნელი, რომ თავად ბუღალტრები ორგანიზაციაში *გმირები* გახდნენ, მაგრამ ისინი ორგანიზაციში გმირების შექმნასა და ჩამოგდებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. ამ მიზნით მათი მთავარი იარაღი *პასუხისმგებლობაა:* ადამიანს შედეგებზე პირადად პასუხისმგებელად განიხილავენ. გაზომვადი შედეგები მასკულინური კულტურისათვის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფემინური კულტურისათვის. ამრიგად, მასკულინურ კულტურაში, ბუღალტრებს უფრო შეუძლიათ პასუხისმგებლობის მქონე მენეჯერის გმირად ან ანტიგმირად გამოყვანა.

კულტურული თვალთახედვით, ორგანიზაციებში არსებული ბუღალტრული სისტემები ყველაზე კარგად გაურკვევლობის შემამცირებელი *რიტუალების* ტერმინებით ხდება გასაგები. ის დანამდვილებით ცოდნის, სიმარტივის და გაუგებარ

სამყაროში ჭეშმარიტების მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს, მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა ამ ჭეშმარიტებას ობიექტური საფუძველი. ბრიტანელი ყოფილი ბუღალტერი ტრევორ გემბლინგი ბევრს წერს იმის შესახებ, რომ საბუღალტრო ინფორმაცია თავიდანვე არალოგიკური მიზეზით მიღებული გადაწყვეტილებების გამართლებაა. გემბლინგის მიხედვით, გაურკვევლობის შემთხვევაში მორალის შენახვა საბუღალტრო ინფორმაციის მთავარი ფუნქციაა. ბუღალტერი „ძალზე დემორალიზებულ ინდუსტრიულ თანამედროვე სამყაროს საკუთარ თავთან თვალის გასწორების საშუალებას აძლევს და არწმუნებს, რომ მისი მოდელები და მონაცემები შესაძლოა ჭეშმარიტებად ჩაითვალოს.“[24]

ეს კარგად ხსნის იმას, რატომ არ მიაღწია სხვადასხვა ქვეყანამ კონსენსუსს იმის შესახებ, რა ითვლება სწორ საბუღალტრო მეთოდად. აშშ-ში ეს ბუღალტრის GAAP Guide-ის „წმინდა წიგნში“ არის შეკრებილი. ის ზოგადად მიღებულ საბუღალტრო პრინციპებს ეყრდნობოდა. გარკვეულ საზოგადოებაში „ზოგადად მიღებულობა“ სწორედ ისაა, რაც რიტუალს რიტუალად აქცევს. სხვა გამართლება მას არ სჭირდება. როგორც კი რიტუალს დაეთანხმები, ბევრი პრობლემა კვლავ ტექნიკური ხდება და ამ რიტუალის ეფექტურად შესრულებას შეეხება. გულუბრყვილო დამკვირვებლისათვის ბუღალტერიის პრაქტიკას რელიგიასთან ბევრი საერთო აქვს (ისიც გაურკვევლობის შესამცირებლად არის). ბრიტანელმა ჟურნალისტმა გრეჰემ ქლეევერლიმ ბუღალტრებს „ბიზნესის მღვდლები“ [25] უწოდა. ზოგჯერ რელიგიასა და ბუღალტერიის წესებს შორის პირდაპირ კავშირსაც ვხვდებით. მაგალითად, ასეთია ისლამში მოგების დათვლის ყურანული აკრძალვა.

გირტის 1960 წლის სადოქტორო ნაშრომი ბიუჯეტირების/ ბიუჯეტიდან დაფინანსების? ქცევით შედეგებს ეხებოდა და საბიუჯეტო აღრიცხვის რიტუალურ ბუნებას არც ისე ბრძნულად უჭერდა მხარს. ეს საინტერესოა, რადგან ბიუჯეტის შედგენის პროცესი ბუღალტრული სისტემის ქმედებაზე ალბათ ყველაზე ორიენტირებული ნაწილია. მაშინ გირტი ტექსტილის გადამამუშავებელ ჰოლანდიურ საამქროში მუშაობდა. მას გაუკვირდა, რამდენი ქცევითი პარადოქსი დაიწყო საბიუჯეტო სისტემის შემოტანისას: დაკვირვებადი ქცევა სისტემის ჩანაფიქრის საპირისპირო აღმოჩნდა.

კვლევის მთავარი დასკვნა დისერტაციის დასახელებაშიც ჩანდა: *ბიუჯეტის კონტროლის თამაში.*[26] ის 5 ჰოლანდიური ბიზნესკომპანიის საველე კვლევას ეფუძნებოდა. ნაშრომი რიტუალებსა და კულტურას კი არ ეხებოდა, არამედ ამტკიცებდა, ბიუჯეტის კონტროლს შედეგებზე პოზიტიური გავლენა რომ ჰქონდეს, ის თამაშივით უნდა აღიქვა. ყოველ ადამიანურ საზოგადოებაში თამაში რიტუალის ძალიან სპეციფიკური ფორმაა: ეს ისეთი აქტივობაა, რომელიც მხოლოდ გაკეთებისთვის კეთდება. კვლევათა შედეგად აღმოჩნდა, რომ სისტემის რიტუალად სწორად გამოყენება შედეგებზე მისი გავლენის მთავარი პირობა იყო. სისტემაში გამოყენებული ტექნიკური ასპექტები, ანუ ის რაღაცეები, რაც პროფესიულ ლიტერატურას ახლაც ყველაზე მეტად აინტერესებს, შედეგებზე დიდ გავლენას არ ახდენდა. როგორ თამაშდებოდა ეს თამაში, მოთამაშეთა გონებაში სისტემას მნიშვნელობას სძენდა და შედეგს ეს განსაზღვრავდა. რაღაც დონეზე ეს კულტურული ინტერპრეტაცია იყო.

თუ საბუღალტრო სისტემები გაურკვევლობის თავიდან აცილების რიტუალია, მოსალოდნელია, რომ საზოგადოების გაურკვევლობის თავიდან აცილების ქულა საბუღალტრო პრაქტიკაზე დიდ ზეგავლენას იქონიებს:

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით უფრო ძლიერ საზოგადოებას განსხვავებულ შემთხვევებთან გამკლავების უფრო ზუსტი წესები ექნება; გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით სუსტ საზოგადოებაში, ორგანიზაციისა და თვით ბუღალტრის ნებაზე მეტი იქნება დამოკიდებული.

ბუღალტერიაში სიმბოლოების, გმირებისა და რიტუალების უკან *ღირებულებებია.* რაც უფრო ნაკლებად არის აქტივობა ტექნიკური აუცილებლობით განსაზღვრული, მით უფრო იმართება ღირებულებით და ამგვარად, მასზე გავლენას კულტურული განსხვავებები ახდენს. ბუღალტერია ის დარგია, რომელშიც ტექნიკური იმპერატივები სუსტია: მისთვის ისტორიაზე დაფუძნებული კონვენცია უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ბუნების კანონი. მაშასადამე, საბუღალტრო სისტემებისა და მათი გამოყენების ეროვნული კულტურის მიხედვით ცვლილება ლოგიკურია.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში საბუღალტრო სისტემა ძალაუფლების მფლობელის გადაწყვეტილების გასამართლებლად არის გამოყენებული: მას აღიქვამენ ძალაუფლების მფლობელის იარაღად, რომლის მეშვეობითაც ის სასურველ სურათს მიიღებს და მონაცემებს გაამრუდებს/იქნებ დაამახინჯებს ან შეცვლის?. აშშ-ის 2002 წლის ბუღალტრული სკანდალი (ყველაზე კარგი მაგალითი ენრონის კორპორაციაა) დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციისაკენ აშშ-ის ცვლილებას კარგად გამოხატავდა.

ძალაუფლებრივი დისტანცია იმაზეც ახდენს გავლენას, რამდენად სთხოვენ საბუღალტრო სტანდარტების შემუშავებაში მონაწილეობას ორგანიზაციის დაბალ საფეხურზე მომუშავე ადამიანებს. როდესაც ტაილანდში სამმა დიდმა კომპანიამ აშშ-ში შემუშავებული მონაწილეობითი ხარჯების სისტემის შემოტანა სცადა, დიდ წინააღმდეგობას წააწყდა. ძალაუფლების გადანაწილება ტაილანდურ ღირებულებებს არ ერგებოდა.[27]

გაურკვევლობის თავიდან არიდების კუთხით საფრანგეთისა და გერმანიის მსგავს ძლიერ ქვეყნებში, როგორც აღვნიშნეთ, საბუღალტრო სისტემა არა მხოლოდ უფრო დეტალური იქნება, არამედ თეორიაზე მეტად დაფუძნებულიც – თავს მოგვაჩვენებს, რომ ზოგადი, მდგრადი ეკონომიკური პრინციპებიდან გამომდინარეობს. ძალაუფლების სუსტი აცილების ქვეყნებში საბუღალტრო სისტემა უფრო პრაგმატული, ad hoc და ფოლკლორისტულია. ამის მაგალითია, ზემოთ ხსენებული ზოგადად მიღებული საბუღალტრო პრინციპები. საფრანგეთში, გერმანიასა და იაპონიაში კომპანიის წილის მფლობელებისათვის წარდგენილი წლიური ანგარიში კომპანიის ქონების ისეთივე შეფასებას მოითხოვს, როგორსაც ფისკალური მიზნებისათვის იყენებენ. წილის მფლობელთათვის განკუთვნილი ჰოლანდიური, ბრიტანული და ამერიკული ანგარიშები ფისკალური ანგარიშებისაგან საერთოდ განსხვავდება.

ინდივიდუალისტურ კულტურაში საბუღალტრო ინფორმაცია უფრო სერიოზულად აღიქმება და უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევა, ვიდრე კოლექტივისტურ საზოგადოებაში. ედუარდ ჰოლის მიხედვით, კოლექტივისტური საზოგადოება „მაღალი კონტექსტის“ საზოგადოებაა და ორგანიზაციის მდგომარეობასა და ადამიანების მუშაობაზე სხვა, ფარული მინიშნებებით შეიტყობს. მაშასადამე, ისინი ბუღალტრების მიერ მიწოდებულ ექსპლიციტურ ინფორმაციას ნაკლებად ეყრდნობიან. ამიტომაც ასეთ საზოგადოებაში ბუღალტერს დაბალი სტატუსი აქვს; ბუღალტრის სამუშაოს აღიქვამენ რიტუალურ პრაქტიკად, რომელიც გა-

დაწყვეტილებებზე პრაქტიკულ გავლენას ვერ ახდენს.

საზღვარგარეთ გასვლისას, მულტინაციონალურ კომპანიებს კონსოლიდაციისათვის უნივერსალური საბუღალტრო წესების შემოღება უწევს. როგორც IBM-ის კვლევაში გამოჩნდა, თუ ასეთ მკაცრად კოორდინირებულ კორპორაციაშიც კი სხვადასხვა ქვეყანაში დასაქმებულებს განსხვავებული პიროვნული ღირებულებები აქვთ, მოსალოდნელია, რომ მულტინაციონალების ფილიალებში საბუღალტრო წესების ინტერპრეტაციები განსხვავებული იქნება და ისინი სათავო ოფისის მოლოდინებისაგან განსხვავებულად იმოქმედებენ.

სამუშაო ღირებულებათა შორის არსებული განსხვავებები ბუღალტრებსა და ორგანიზაციის სხვა წევრებს შორის კომუნიკაციაზე ზემოქმედებს. ბუღალტერიის სპეციალობის ამერიკელმა სტუდენტებმა სხვა სტუდენტებთან შედარებით სისუფთავესა და პასუხისმგებლობას უფრო დიდი ღირებულება მიანიჭეს, ვიდრე წარმოსახვის უნარს. ეს მათ გაურკვევლობის თავიდან აცილების ღირებულებისათვის უპირატესობის მინიჭებაზე მიუთითებს.[28] ჰოლანდიურ და საერთაშორისო შერჩევაში გირტმა აღმოაჩინა, რომ ბუღალტერი ხაზს უსვამს ინფორმაციის *ფორმას,* ხოლო საოპერაციო როლებში მყოფი ადამიანები კი – მის *შინაარსს.*[29]

ბუღალტრები ასევე ორგანიზაციის ქონების ღირებულებას განსაზღვრავენ. ქონების შეფასების ხერხები არაცნობიერ ღირებულებათა სისტემას აირეკლავს, მაგალითად, იმ ფაქტს, რომ მანქანებს უპირატესობად მიიჩნევენ, ხოლო ადამიანებს – არა. მყარი ინფორმაცია რბილ ინფორმაციაზე უფრო გარკვეულია.

კორპორაციული მმართველობა და ბიზნესმიზნები

ტრადიციულად *კორპორაციული მმართველობის* ანუ კორპორაციის მფლობელობა და კონტროლი ქვეყნებს შორის ძალიან განსხვავდება. 1997 წელს ჩატარებულ კვლევაში[30] 12 ევროპული ქვეყანა შეისწავლეს. აღმოჩნდა, რომ როდესაც ბრიტანეთის 100 უდიდესი კომპანიიდან 61-ში გაფანტული წილის მფლობელები იყვნენ (ერთ მფლობელს 20%-ზე მეტი არ ეკუთვნოდა), ავსტრიასა და იტალიაში ასეთი მფლობელების არც ერთ კომპანიას არ ჰყავდა. გაფანტული მფლობელობის პროცენტი IDV-სთან სანდო კორელაციაში იყო. [31]

ისტორიულად კაპიტალიზმი ინდივიდუალიზმს უკავშირდება. გაერთიანებულმა სამეფომ სკოტ ადამ სმითის უხილავი ხელის ბაზრის იდეა მემკვიდრეობით მიიღო. ინდივიდუალისტურ პატერნში ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის კავშირი *გათვლილია,* როგორც მფლობელისათვის, ისე მუშაკისათვის; ის მსუბუქ თვითინტერესზეა დაფუძნებული. უფრო კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის კავშირი ტრადიციის მიხედვით *მორალურია* (თავი 3). როგორც „დაიქირავე-გააგდე," ასევე „იყიდე-გაყიდე" მიდგომა ამორალურად და მიუღებლად მიიჩნევა. ხანდახან დასაქმებულების გაგდება კანონითაც კი იკრძალება. იმ შემთხვევებში, როდესაც ასეთი კანონი არ არსებობს, ცუდად მომუშავე დასაქმებულის გაგდება ან კომპანიის გაყიდვა, ადამიანს ძვირად უჯდება, რადგან საჯარო იმიჯს კარგავს და ხელისუფლებასთან პრობლემები ექმნება.

ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები კორპორაციულ მმართველობაზეც ზემოქმედებენ. იმავე 12 ევროპულ ქვეყანაში, 100 უმსხვილესი კომპანიის დომინანტური მფლობელობა (ერთი ადამიანი, ოჯახი ან კომპანია 20-50%-ს ფლობს) ძალაუფლებრივ დისტანციასთან პოზიტიურ კორელაციაში იყო.[32] მაღა-

ლი PDI-ს მქონე საფრანგეთის ბანკი, მსხვილი კომპანიების განვითარება და საგარეო ვაჭრობა ისტორიულად, მერკანტილობის პრინციპიდან გამომდინარე, სახელმწიფოს მიერ ძლიერ კონტროლირდებოდა. სხვა დიდი კომპანიები ოჯახების მფლობელობაშია.

ჩრდილოეთ ქვეყნებში – დანიაში, ფინეთში, ნორვეგიასა და შვედეთში, აგრეთვე ავტრიაში 100 უმსხვილესი კორპორაციიდან 10 ან მეტი კოოპერატივის მფლობელობაში იყო; ბრიტანეთსა და იტალიაში – თითქმის არც ერთი. კოოპერაციული მფლობელობის კომპანიების წილი მასკულინობასთან ნეგატიურ კორელაციაში აღმოჩნდა.[33] კოოპერატივი ფემინური საზოგადოების კოოპერაციის მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.

რუსმა ეკონომისტმა, რადისლავ სიმიონოვმა 2000 წელს 17 დასავლური კომპანიის მმართველობის სტილი შეადარა.[34] აღმოჩნდა, რომ ლიტერატურაში მოყვანილ ნებისმიერ ეკონომიკურ ცვლადზე უკეთესად განსხვავებებს კულტურული ქულები ხსნის. ძალაუფლებრივი დისტანციის, მასკულინურობისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების კომბინაციით, მან ქვეყნების კლასიფიკაცია შემდეგი ფაქტორების მიხედვით შესძლო: ბაზრის, ბანკის, ან სხვა კონტროლი; მფლობელობის კონცენტრაცია;

მფლობელობის კონცენტრაცია; პოლიტიკოსების, დირექტორების, დასაქმებულებისა და ინვესტორების აზროვნების სტილი, ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება და დანერგვა, საწარმოო ურთიერთობები. მან მსოფლიოს 44 ქვეყანაში ფირმის მფლობელობა შეისწავლა და სანდო კავშირი მხოლოდ გაურკვევლობის თავიდან არიდებასთან აღმოაჩინა. მისი კვლევა ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში პრობლემების გადაწყვეტის ექსპორტის დროს კულტურული ფაქტორების მნიშვნელობას აღნიშნავს. ასეთი ექსპორტის მცდელობა 1990 წლების აღმოსავლეთ ევროპაში ხშირი იყო.

კორპორაციული მმართველობა ასევე კორპორაციულ ფინანსურ მიზნებს უკავშირდება. გულუბრყვილობაა იმის წარმოდგენა, რომ ასეთი მიზნები კულტურული ზეგავლენისაგან თავისუფალია. ჰოლანდიელი მკვლევრის, იერუნ ვაიმერის ჰოლანდიელ, გერმანელ და ამერიკელ ბიზნესის აღმასრულებლებთან ინტერვიუების დროს, ჰოლანდიელები ქონების, გერმანელები ბანკისაგან დამოუკიდებლობის, ხოლო ამერიკელები წილის მფლობელის მნიშვნელობაზე საუბრობდნენ [35] ეს არა მხოლოდ ქვეყნებს შორის არსებულ ინსტიტუციურ განსხვავებაზე (გერმანიაში ბანკების ძლიერი როლზე), არამედ გავრცელებულ იდეოლოგიებზეც მიგვითითებს (აშშ-ში წილის მფლობელი, როგორც გმირი ისე აღიქმება).

ბიზნესის აღმასრულებლის მიზნები მხოლოდ ფინანსური როდია; გამოწვევა იმაში მდგომარეობს, რომ გაარკვიო სინამდვილეში რა არის ეს მიზნები. აღმასრულებლების გამოკითხვას ალბათ წინასწარ შემუშავებული პასუხები და შელამაზებული საბუღალტრო აღრიცხვები მოჰყვება. გირტმა ეს დილემა შემდეგნაირად გადაწყვიტა: მან უმცროს მენეჯერებს და MBA კურსების მომავალ პროფესიონალებს მათი ქვეყნების წარმატებული უმაღლესი რგოლის მენეჯერების მიზნების შეფასება სთხოვა. დღისით, კომპანიაში ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე MBA სტუდენტები ალბათ ყველაზე უკეთ ინფორმირებული მსაჯულები არიან. კოლეგების საერთაშორისო ქსელის დახმარებით გირტმა და მისმა კოავტორებმა 15 ქვეყნის 21 ადგილობრივი უნივერსიტეტის 1,800 ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე MBA სტუდენტი გამოკითხეს. ამისათვის ისინი 15 პოტენციური მიზნის

სიას იყენებდნენ.[36] ყველა ქვეყანაში ზრდის, გაგრძელებისა და მოგების მიზნები სიის თავში მოხვდა. ბოლოს და ბოლოს საქმე ხომ ბიზნესკომპანიებთან გვქონდა. მაგრამ მთელ სიაში სხვადასხვა ქვეყნის MBA სტუდენტებმა თავისი ქვეყნის წარმატებულ ბიზნესლიდერს განსხვავებული პრიორიტეტები მიაწერეს. შესაძლებელი გახდა ქვეყნების 7 კლასტერად დაყოფა. 7.1 ცხრილში ამ კლასტერების მიზნების შედარებითი რიგია მოცემული. მასში 7 „არქეტიპული" ბიზნესლიდერის როლია შემოთავაზებული.

აშშ-ის არქეტიპია „აღმასრულებელი" (ამის შესახებ ქვეყნის სხვადასხვა კუთხის ყველა უნივერსიტეტი თითქმის ერთსულოვანია). ამ ტიპისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ზრდა, სწრაფი მოგება, პირადი სიმდიდრე და კანონის დაცვა (მსოფლიოში, ერთ სულ მოსახლეზე ყველაზე მეტი ადვოკატი აშშ-ში მოდის). ყველა სხვა ქვეყანა ამ პატერნისგან რამდენიმე ასპექტში განსხვავდება. მაგალითად, გერმანიაში, ნიდერლანდებში და ასევე ბრიტანეთსა და ახალ ზელანდიაში „დასაქმებულის მიმართ პასუხისმგებლობა" მნიშვნელოვანია. ამ ქვეყნებში ორგანიზებული სამუშაო საზოგადოებაში ტრადიციულად მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა. მე-2 და მე-3 კლასტერებში „ოჯახური ინტერესები" გამოჩნდა. ეს უმეტესად ლათინური ამერიკის ქვეყნებსა და ინდოეთში აღინიშნა და ამ ქვეყნებში ბიზნესი ახლაც საოჯახო საქმეა. „10 წელიწადში მოგების მიღება" ჰონგ-კონგსა და აზიური წარმომავლობის ჰავაიელი ამერიკელებისათვის ყველაზე პრიორიტეტული მიზანია.

ამორჩეული მიზნებიდან ზოგი ქვეყნის კულტურულ ინდექსებთან პირდაპირ კორელირებდა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ძალაუფლებრივი დისტანცია აღმოჩნდა: ის „ძალაუფლების" და „პატივის, სახის, რეპუტაციის" „ოჯახური ინტერესების" მნიშვნელობას და „კანონის დაცვის" *უმნიშვნელობას* უკავშირდებოდა. გრძელვადიანი ორიენტაცია „10 წლის შემდეგ მოგების მიღებას" „ამ წლის მოგებასთან" შედარებით მიწერილ მნიშვნელობას უკავშირდებოდა.

7.1 ცხრილი წარმატებული ბიზნესლიდერების ექვსი *შედარებით* ყველაზე მნიშვნელოვანად აღქმული მიზანი, ქვეყნების შვიდ (სუბ) კლასტერში

კლასტერი 1ა (აშშ)	**კლასტერი 1ბ (ბრიტანეთი, ახალი ზელანდია)**
„აღმასრულებელი“	„მენეჯერი“
ბიზნესის ზრდა	ამ წლის მოგება
ამ წლის მოგება	კანონის დაცვა
პირადი სიმდიდრე	პასუხისმგებლობა დასაქმებულის მიმართ
ძალაუფლება	ბიზნესი, რომელიც უნდა გაგრძელდეს
კანონის დაცვა ეთიკური ნორმების პატივისცემა	პატრიოტიზმი, ეროვნული სიამაყე ეთიკური ნორმების პატივისცემა

კლასტერი 2 (ინდოეთი, იამაიკა, ბაჰამის კუნძულები)

„ოჯახის მენეჯერი“

ბიზნესი, რომელიც უნდა გაგრძელდეს

ოჯახური ინტერესები პატრიოტიზმი, ეროვნული სიამაყე

პირადი სიმდიდრე 10 წელიწადში მოგების მიღება მიმდინარე წლის მოგება

კლასტერი 3 (ლათინური ქვეყნები, ავსტრალია, უნგრეთი)

„საოჯახო მეწარმე“ ოჯახური ინტერესები პირადი სიმდიდრე ძალაუფლება მიმდინარე წლის მოგება

აზარტული თამაშის სული

ბიზნესის ზრდა

კლასტერი 4 ა (ჰონგ-კონგი, ჰავაიურ-აზიური მოსახლეობა)	**კლასტერი 4 ბ (გერმანია, ნიდერლანდები)**
„ინდმეწარმე“	„დამფუძნებელი“
პოზიცია 10 წელიწადის შემდეგ	პასუხისმგებლობა დასაქმებულის მიმართ
ახლის შექმნა	პასუხისმგებლობა საზოგადოების მიმართ
აზარტული თამაშის სული	ახლის შექმნა
ბიზნესის ზრდა	აზარტული თამაშის სული
პატივი, სახე, რეპუტაცია	ბიზნესი, რომელიც უნდა გაგრძელდეს
პირადი სიმდიდრე	ღირსება, სახე, რეპუტაცია

კლასტერი 5 (ჩინეთი)

„მანდარინი1“

ეთიკური ნორმების პატივისცემა

პატრიოტიზმი, ეროვნული სიამაყე

პატივი, სახე, რეპუტაცია

ძალაუფლება

საზოგადოების მიმართ პასუხისმგებლობა

10 წელიწადში მოგების მიღება

ზოგიერთი ადამიანი ასკვნის, რომ გლობალიზაცია და კომპანიების შეძენა საზღვარგარეთ 7.1 ცხრილში მოცემულ განსხვავებებს წაშლის და ბიზნესის ყველა ლიდერი ამერიკელი „აღმასრულებლის“ არქეტიპს დაემსგავსება. სინამდვილეში კი ეს არქეტიპები მრავალსაუკუნოვანი ფესვების ნაყოფია და ეს მოსაზრება ალბათ არ გამართლდება. სხვადასხვა ქვეყნის ლიდერებსა და ყოფილ თანამემამულეებს და მათ ადგილობრივ პერსონალს შორის მოსალოდნელია კონფლიქტური მიზნების წარმოშობა.

ბიზნესის განსხვავებული ეროვნული მიზნების გამო, „აგენტობის თეორიის“ ექსპორტაბელურობა შეზღუდულია. *აგენტობა* აგენტისათვის გადამწყვეტი ძალაუფლების დელეგირებას გულისხმობს და 1980-იანი წლებიდან ეს ტერმინი მფლობელის მიერ მენეჯერისადმი ძალაუფლების დელეგირებას აღნიშნავს. აგენტობის თეორიები საზოგადოების წესრიგზე, კონტრაქტულ ურთიერთობებსა და მოტივაციაზე არსებულ იმპლიციტურ დაშვებებს ეფუძნება. ასეთი დაშვებები კი სახელმწიფო საზღვრებით არის განპირობებული.

მოტივაციის თეორიები და პრაქტიკა

მოტივაცია ინდივიდში არსებული ის ნაგულისხმევი ძალაა, რომელიც მას ამა თუ იმ ქცევის არჩევისკენ უბიძგებს. ამგვარად, კულტურა, როგორც გონების კოლექტიური დაპროგრამება, მოტივაციაში თვალსაჩინო როლს ასრულებს. კულტურა როგორც ჩვენს ქცევებზე, ასევე ამ ქცევების ახსნაზე ახდენს გავლენას. ამგვარად, საქმეში ჩადებულ მეტ ძალისხმევას ამერიკელი მიღებული ფულით ახსნის, ფრანგი – პატივით, ჩინელი – ორმხრივი ვალდებულებით, ხოლო დანიელი – კოლეგიალობით.

მოტივაციის შესახებ განსხვავებული შეხედულებები, მოტივაციის განსხვავებულ თეორიებს განაპირობებს. მოტივაციის თეორიის დამფუძნებელი ავსტრიელი მეცნიერი ზიგმუნდ ფროიდია, მაგრამ ირონიულია, რომ მენეჯმენტთან მიმართებაში მისი აზრების ციტირებას არასოდეს ახდენენ.3 მენეჯმენტის კონტექსტში კლასიკური თეორეტიკოსები ამერიკელები არიან. მე-3 თავში მასლოუს ადამიანის მოტივაციის იერარქია, მე-5 თავში კი დევიდ მაკლენანდისეულ მიღწევის მოტივი განვიხილეთ. აშშ-ის წარმომავლობის ამსახველი ამერიკული მესამე თეორია ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივაციისა და ჰიგიენის თეორიაა.

1959 წელს ჰერცბერგმა და მისმა კოლეგებმა ახლა კლასიკურად აღიარებული კვლევა ჩაატარეს.[38] ეს კვლევა ამტკიცებდა, რომ სამუშაო სიტუაცია როგორც პოზიტიური მოტივაციური პოტენციალის (ნამდვილი მოტივატორები), ისევე ნეგატიური პოტენციალის ელემენტებს (ჰიგიენური ფაქტორები) მოიცავს. მოტივატორი თავად სამუშაო, მიღწევა, აღიარება და წინსვლაა. მათ სამუშაოს *შინაარსი* ელემენტები უწოდეს. ჰიგიენური ის ფაქტორებია, რომელმაც მოტივაციის ნაკლებობა უნდა შეამციროს, მაგრამ თავად მოტივირება არ შეუძლია. ასეთი ფაქტორებია კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია, ზედამხედველობა, ხელფასი და სამუშაო პირობები, რაც სამუშაოს *გარეგანი* ელემენტებია. ჰერცბერგს მიაჩნდა, რომ ეს ადამიანის მოტივაციის უნივერსალური მახასიათებლებია. მან გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანებს ამოძრავებს *სამუშაოს შინაარსი და არა სამუშაოს კონტექსტი.*

ჰერცბერგის დასკვნა მისი თანამემამულის, მერი პარკერ ფოლეტის ციტირე-

ბას ჰგავს. ამ თავის დასაწყისში მისი ნათქვამის ციტირება მოვიყვანეთ: „ბრძანებებს სიტუაციიდან იღებენ“. კულტურულად, ორივე ისეთ გარემოს ერგება, სადაც ძალაუფლებრივი დისტანცია მცირეა და გაურკვევლობის თავიდან აცილება – სუსტი; არც ძალაუფლების მქონე უფროსებზე დამოკიდებულება და არც წესების მოთხოვნილება ადამიანების ასამოქმედებლად ვერ იქნება აუცილებელი ან ფუნქციური. ეს თეორია 7.1 სქემის ზედა მარცხენა კუთხეში კარგადაა ასახული.

7.1 სქემის ქვედა მარცხენა კუთხეში მდებარე ქვეყნებისათვის, ჰერცბერგის თეორიის საპირისპიროდ, წესები, რომლებსაც ჰერცბერგმა „კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია“ უწოდა, მხოლოდ ჰიგიენად ვერ ჩაითვლება. სუპერეგოთი განმტკიცებული (იხ. მე-5 თავი – ჩვეულებრივი ენით რომ ვთქვათ, პასუხისმგებლობით განმტკიცებული) ეს ფაქტორი, შესაძლოა ამ ქვეყნებისათვის ნამდვილი მოტივატორი იყოს.

ამავე ლოგიკით, 7.1 სქემის მარჯვენა ნახევარში მოთავსებული ქვეყნებისათვის „ზედამხედველობა“ ჰიგიენურ ფაქტორად არ უნდა ჩაითვალოს. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის შემთხვევაში, ძალაუფლების მქონე ადამიანებზე დამოკიდებულება ელემენტარული მოთხოვნილებაა რაც შეიძლება ნამდვილი მოტივატორი გახდეს. ქვედა მარჯვენა კუთხეში, სადაც ლათინური ამერიკის ქვეყნების უმეტესობაა მოთავსებული, მოტივატორს შესაძლოა *უფროსი* ვუწოდოთ, რაც ფორმალურად დანიშნულ უფროსს ნიშნავს. ფონტენბლოს INSEAD-ს ბიზნესსკოლაში (სადაც სტივენსმა ამ თავში ნახსენები ანალიზი ჩაატარა) ფრანგი მონაწილეების ისეთი ჯგუფები, რომლებსაც ლიდერი არ ჰყავდათ, ლიდერობის მოსაპოვებლად ჩხუბში დროს პროდუქტიულობის ხარჯზე იყენებდნენ, რაც არ ხდებოდა გერმანელებისა და ბრიტანელების, ასევე სხვადასხვა ეროვნების სტუდენტების ინტეგრირებულ ჯგუფებში, სადაც ფრანგებიც მონაწილეობდნენ.

ზედა მარჯვენა კუთხეში, სადაც აზიური და აფრიკული ქვეყნებია მოთავსებული, მოტივატორს *პატრონი* უნდა დაერქვას. ის უფროსისაგან იმით განსხვავდება, რომ მისი ძალაუფლება ფორმალურ პოზიციაზე მეტად ტრადიციასა და ქარიზმას ეყრდნობა.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ წინა თავებში განხილული მოტივაციის ამერიკული თეორიების მსგავსად, ჰერცბერგის თეორიაც მხოლოდ იმ კულტურულ გარემოშია ვალიდური, რომელშიც ის შეიქმნა. ის კულტურულად შებოჭილია და აშშ-ის გარემოს იმ ნაწილს ირეკლავს, რომელშიაც ავტორი გაიზარდა და კვლევას ატარებდა.

მოტივაციის კიდევ ერთი ამერიკული თეორია დუგლას მაკგრეგორის „X თეორია“ და „Y თეორიაა“. მაკგრეგორის მოღვაწეობას 1950-იანი წლების ძლიერი მისიონერული ელფერი აქვს. მისი ნამუშევარი ამ დროს შეიქმნა და იმ წლებისათვის დამახასიათებელია. X თეორიის მთავარი დაშვებაა, რომ საშუალო სტატისტიკურ ადამიანს მუშაობა თანდაყოლილად არ მოსწონს და ყველაფერს მოიმოქმედებს, რათა მას თავი აარიდოს; ამიტომ, ადამიანებს უნდა დავაძალოთ, უნდა დავსაჯოთ და გავაკონტროლოთ, რათა ორგანიზაციის მიზნებში თავისი წვლილი შეიტანონ. Y თეორიის მთავარი დაშვებაა, რომ საქმეში ჩადებული ფიზიკური და გონებრივი ძალისხმევა ისეთივე ბუნებრივი მოვლენაა, როგორც თამაში და დასვენება, შესაბამის პირობებში ადამიანები ორგანიზაციის მიზნებს არა მხოლოდ მიიღებენ, არამედ ძებნას თავადაც დაუწყებენ. როგორც ჩანს, მაკგრეგორი Y თეორიას იცავდა.

1980 წელს გირტი ინდონეზიაში, ჯაკარტაში მოიწვიეს. ის ადამიანის რესურსის განვითარების საკითხებზე გამართულ სემინარზე სიტყვით უნდა გამოსულიყო. ვიღაცამ ურჩია, ინდონეზიელი მენეჯერებისათვის ესწავლებინა, როგორ გადასულიყვნენ X თეორიიდან Yთეორიაზე. ამის გათვალისწინებით მან *ორივე* თეორიაში არსებული ელემენტარული კულტურული დაშვებები ახსენა. მან შემდეგი მოსაზრებები ჩამოაყალიბა:

1. მუშაობა ადამიანებისათვის კარგია. ღვთის ნებაა, რომ ადამიანმა იმუშაოს;
2. ადამიანის შესაძლებლობები მაქსიმალურად უნდა გამოვიყენოთ. ღვთის ნებაა, რომ ადამიანმა თავისი შესაძლებლობა მაქსიმალურად გამოიყენოს;
3. ადამიანისაგან ცალკე არსებული „ორგანიზაციული მიზნები“ არსებობს;
4. ორგანიზაციაში ადამიანები იქცევიან, როგორც არავისზე ან არაფერზე მიბმული ინდივიდები.

ეს დაშვებები ამერიკულის მსგავსად ინდივიდუალისტური, მასკულინური საზოგადოების ღირებულებებს ირეკლავს. სწორედ ასეთ საზოგადოებაში გაიზარდა მაკგრეგორი. ამ ღირებულებიდან არც ერთი ინდონეზიას ან სხვა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიურ ქვეყანას არ ერგება. სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში დაშვებას განაპირობებს რწმენა:

1. მუშაობა აუცილებელია, მაგრამ თავისთავად მიზანი არ არის.
2. ადამიანებმა უნდა მოძებნონ ისეთი ადგილი, რომელიც გარემოსთან მშვიდობიანად და ჰარმონიაში იქნება.
3. აბსოლუტური მიზნები მხოლოდ ღმერთს უკავშირდება. დედამიწაზე კი ღმერთს ძალაუფლების მქონე პირები წარმოადგენენ, ამიტომ მათი მიზნები უნდა შესრულდეს;
4. ადამიანები ოჯახის ან/და ჯგუფის წევრებივით იქცევიან. ვინც ასე არ იქცევა, საზოგადოებიდან გარიყულია.

კულტურულად განსაზღვრული ამ განსხვავებულ დაშვებათა გამო მაკგრეგორის „X თეორია“ და „Y თეორია“ სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიისათვის რელევანტური არ არის. სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის კულტურის შესაბამისი თეორია ურთიერთგამომრიცხავ ალტერნატივებს ერთმანეთს არ დაუპირისპირებდა – ეს ჰარმონიის ნორმას დაარღვევდა. იდეალურ მოდელში საპირისპიროები ერთმანეთს შეავსებდა და ჰარმონიულად მოერგებოდა. მოდით, მას თეორია ტ და თეორია ტ+ ვუწოდოთ. ტ ტრადიციას ნიშნავს.

თეორია ტ შეიძლება ასეთი ყოფილიყო:

1. დედამიწაზე უთანასწორობის წყობაა. ამ წყობაში ყველას შესაბამისი ადგილი აქვს. მაღალი და დაბალი ადგილები ღმერთის მიერ შექმნილი წყობით არის დაცული;
2. ბავშვებმა უნდა ისწავლონ, როგორ შეასრულონ ის მოვალეობები, რომლებიც მათი დაბადების განსაზღვრული ადგილის გამო აკისრია. თავისი ადგილის გაუმჯობესება მათ მასწავლებლის ხელმძღვანელობით სწავლა, კარგ პატრონთან მუშაობა ან/და კარგ პარტნიორზე ქორწინებით შეუძლიათ;

3. ტრადიცია სიბრძნის წყაროა. ამიტომ, საშუალო სტატისტიკურ ადამიანს ცვლილება თანდაყოლილად არ მოსწონს და ყველაფერს იღონებს, რათა მას მოერიდოს.

ტ თეორიის უარყოფის გარეშე თეორია ტ+ დაასაბუთებდა, რომ:

1. მიუხედავად ტრადიციის სიბრძნისა, ცხოვრებისეული გამოცდილება ისეთივე ბუნებრივია, როგორც მუშაობა, თამაში და დასვენება.
2. ცვლილებისადმი ერთგულება ისეთ ლიდერთა თვისებაა, რომლებიც ცვლილებას, მასთან დაკავშირებულ ჯილდოებს და ცვლილების ნაკლებობის შემთხვევაში, უარყოფით შედეგებს ხელმძღვანელობენ.
3. ახალი სიტუაციისკენ ადამიანების წაძღოლის უნარი მოსახლეობის ლიდერებში ვიწროდ კი არა, ფართოდაა განაწილებული;

საშუალო ოჯახის დასწავლის უნარი მოდერნიზაციის მიზნებისთვის საჭიროზე მეტია. ამგვარად, ადამიანური რესურსის განვითარების სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ეკვივალენტი ტ და ტ+ მსგავს თეორიებზე და არა არარელევანტურ X – Y თეორიაზე უნდა იყოს აგებული.[39]

მოტივაციური პატერნების ეროვნული განსხვავებები კომპენსაციის განსხვავებულ ტიპებშიც აისახება. ხელფასი და სხვა პირობები იმავე სამუშაო ბაზარზე სხვებთან შედარებით შემუშავდება. 24 ქვეყანაში ჩატარებულმა კვლევამ კომპენსაციის პრაქტიკასა და ჩვენს კულტურულ ინდექსებს შორის სანდო კორელაცია გამოავლინა.[40] ესენია:

- მცირე ძალაუფლების მქონე ქვეყნების დამსაქმებელი მენეჯერებს, პროფესიული და ტექნიკური კადრების წარმომადგენლებს საბავშვო ბაღით, ხოლო არამენეჯერებს უფრო ხშირად აქციებით უზრუნველყოფს.
- ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში დამსაქმებელი ინდივიდუალური შესრულებისათვის უფრო ხშირად იხდიდა ფულს და მენეჯერებს აქციებით უფრო ხშირად უზრუნველყოფდა.
- მასკულინურ ქვეყნებში დამსაქმებელი არამენეჯერ დასაქმებულებს უფრო ხშირად უხდიდა საკომისიოებს. ფემინურ ქვეყნებში ის კლერკებსა და მანუალურ მუშაკებს უფრო მოქნილ დამატებით პირობებს უქმნიდა სამსახურში საბავშვო ბაღის და დეკრეტზე გასვლის საშუალებას აძლევდა;
- გაურკვევლობის თავიდან აცილების ქვეყნებში დამსაქმებლები ფულის გადახდას სამუშაო გამოცდილებასა და უნარს უფრო უკავშირებდნენ, ვიდრე მუშაობის ხარისხს.

ლიდერობა, გადაწყვეტილების მიღება და გაძლიერება

ლიდერობის ერთ-ერთი ადრინდელი თეორეტიკოსი ნიკოლო მაკიაველი[41] გახლავთ *ის ყოფილი სახელმწიფო მოხელე იყო და თავის წიგნში „მმართველი" მანიპულაციისა და ძალაუფლების შენარჩუნების ეფექტური მეთოდები აღწერა.* ამ მეთოდებში ტყუილი, ქრთამი და მკვლელობაც შედიოდა და ამიტომ, მომდევნო საუკუნეებში მას ცუდი რეპუტაცია ჰქონდა. სინამდვილეში კი, მაკიაველიმ ის აღწერა, რაც ნახა – დღეს მას სოციოლოგს უწოდებდნენ. მაკიაველი თავისი ეპოქის იტალიაზე წერდა და მან დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე მასკულინური შინაარსის ქვეყანა აღწერა. IBM-ის კვლევის მიხედვით, იტალიაში ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი საშუალოზე მაღალია, მე-16 საუკუნეში ალბათ უფრო მაღალი იყო. IBM-ის კვლევის მიხედვით, იტალიას ახლაც მაღალი მასკულინობის ქულები აქვს.

როგორც მეორე თავში ვამტკიცებდით, ქვეყანაში ლიდერობა და სუბორდინაცია განუყოფელია. ორგანიზაციებში არსებული ვერტიკალური კავშირი უფროსებისა და მათი დაქვემდებარებულების საერთო ღირებულებებზეა აგებული. მოსაზრება ლიდერობაზე ქვეყნის დომინანტურ კულტურას ასახავს. ვთხოვოთ ადამიანს კარგი ლიდერის თვისებები ჩამოგვითვალოს, ნიშნავს თავისი კულტურის აღწერა ვთხოვოთ. ქცევის მოდელის თვალსაზრისით ლიდერი გმირია (იხ. 1.2 სქემა)

ინდივიდუალისტური ქვეყნების ავტორებისათვის, ლიდერობა ის დამოუკიდებელი მახასიათებელია, რომლის შეძენა ადამიანს მისი კონტექსტის გარეშეც შეუძლია. ავსტრალიის, ბრიტანეთისა და აშშ-ის მსგავსი ინდივიდუალისტური, მასკულინური ქვეყნების ლიტერატურაში მასკულინური ლიდერის რომანტიულად გამოსახვა პოპულარულია. ისინი აღწერენ იმას, რაც მკითხველს უნდა, რომ იყოს და რისიც სჯერა. სინამდვილეში რა მოხდება, ლიდერებზეც, მიმდევრებზეცა და სიტუაციაზეც დიდად არის დამოკიდებული.

ფემინურ კულტურებში მოკრძალებული ლიდერის სჯერათ. ერთხელ პრესტიჟულ ამერიკულ ფირმას მოწინავე ჰოლანდიური კორპორაციის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაანალიზება სთხოვეს. ფირმამ განაცხადა, რომ კორპორაციის გადაწყვეტილების მიღების სტილი „ინტუიციური" და „კონსენსუსზე დაფუძნებულია".[42] დირიბარნის მიერ ჩატარებული ფრანგული, ამერიკული და ჰოლანდიური შედარების (იხ. თავი 2) შედეგად აღმოჩნდა, რომ კონსენსუსი ჰოლანდიური ქარხნის წარმატების აუცილებელი პირობა იყო. ჰოლანდიური კონსენსუსის მოდელი ქვეყნის ეკონომიკის ქვაკუთხედად ითვლება. ასეთ სიტუაციაში (უნივერსალურად აღიარებული) უცხოური მოდელის შემოტანა კულტურის კაპიტალის ნგრევის ტოლფასია.

დანიელმა მკვლევარმა ჯეტ შრამ-ნილსენმა წარმოების ფრანგულ კომპანიაში მომუშავე დანიელებისა და წარმოების დანიურ კომპანიებში მომუშავე ფრანგებისგან ინტერვიუ აიღო. მან გადაწყვეტილების მიღების დანიური და ფრანგული გზების შეფასება სთხოვა. ორივე განაცხადში კარგად გამოჩნდა ამ ქვეყნებს შორის არსებული UAI ნაპრალი.

დანიელმა თქვა:

ფრანგებს ჰგონიათ, რომ დანიელები საკმარისად ღრმად არ ეძიებიან, ხოლო დანიელებს ჰგონიათ, რომ ფრანგები ზედმეტად რთულნი არიან. სამუშაო მაგი-

დასთან ფრანგი თავის საქმეზე დიდხანს მუშაობს, რადგან არც სხვებს და არც თავის თავს ენდობა და როდესაც საქმეს მორჩება და დასკვნას დაწერს კიდევ ერთხელ განიხილავს.

ერთმა ფრაგმა თქვა:

დიახ, ფრანგები რაციონალურნი არიან, მაგრამ ეს დებულება უნდა შეფასდეს. ისინი განსჯის დროს რაციონალურები, ხოლო ქცევისა და რეაგირების დროს ბევრად უფრო სუბიექტურნი არიან.

მეორე ფრანგმა თქვა:

დანიელები უფრო პრაგმატულნი არიან... მათი რაციონალუროზა მათივე ქცევებითა და პრაქტიკული ცოდნით იცვლება ხოლმე.[43]

ორმა ამერიკელმა მკვლევარმა, ელენ ჯაკოვსკიმ და ჯონ სლოკუმმა 5 ქვეყნის პრესის მიერ მენეჯმენტის მთავარი აღმასრულებლების აღწერების ანალიზი მოახდინეს. ფრანგი აღმასრულებელი ავტოკრატიული ინიციატივის მქონედ აღწერეს (მაღალი PDI); გერმანელები – როგორც მენეჯერებისა და მუშების პასუხისმგებლობასა და ტრენინგის შესაძლებლობების მომცემნი (დაბალი PDI, მაღალი UAI); იპონელები – მოთმინების უნარის მქონედ და ორგანიზაციის თვითმართვის საშუალების მიმცემად და ბაზრის ხანგრძლივ წილზე ორიენტირებულად (მაღალი LTO); შვედები – სამეწარმეო რისკების ჩამდენად და, ამავე დროს, მომუშავე ადამიანების ცხოვრებით დაინტერესებულებად; (დაბალი UAI, დაბალი MAS); შერჩევაში მონაწილე ერთმა ტაივანელმა აღმასრულებელმა გულმოდგინედ მუშაობასა და ოჯახს გაუსვა ხაზი (მაღალი LTO, დაბალი IDV). [44]

შვედმა ინგრიდ ტოლგერდტ-ანდერსონმა ევროპის 8 ქვეყანაში აღმასრულებლების 1,400-ზე მეტი სამუშაო სარეკლამო განცხადებები შეადარა. ის ისეთ რეკლამას ეძებდა, რომელიც თანამშრომლობის უნარის მსგავს პირად და სოციალურ უნარ-ჩვევებს ახსენებდა. შვედეთში, დანიაში, ნიდერლანდებში განცხადებების 80% ასეთი იყო, ხოლო იტალიასა და ესპანეთში – მხოლოდ 50%. გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით სუსტი მიდგომა ამ განსხვავებათა უმეტესობას ხსნის. თანამშრომლობის უნარი დაბალი კრიტერიუმია და ის დაბალი UAI-ს ქვეყნებისათვის უფრო ვალიდურია. ფემინურობა თითქმის ყველა დარჩენილ განსხვავებას ხსნის: თანამშრომლობა ღირებულებად მასკულინურ კი არა, ფემინურ კულტურებში ითვლება.[45]

სხვადასხვა ტიპის ლიდერს დაქვემდებარებული ადამიანების კმაყოფილების და პროდუქტიულობის შესწავლა ეროვნული კულტურის გავლენას ასახავს. IBM-ის ფრანგი ტექნიკოსები პატერნალისტური და დამარწმუნებელი უფროსით იყვნენ კმაყოფილი, ხოლო მათგან განსხვავებით, ბრიტანელებსა და გერმანელებს უფრო მოთათბირე და დემოკრატიული უფროსი მოსწონდათ. ამერიკელი მუშებისაგან განსხვავებით, პერუში მუშებს ზედამხედველობითი უფროსი მოსწონდათ. ინდიელი ასისტენტები ყველაზე დიდ კმაყოფილებას მაშინ ავლენდნენ და უკეთესადაც მუშაობდნენ, როდესაც ძმების მსგავსი უფროსები ჰყავდათ. ერთ შემთხვევაში მისაღები ლიდერები მეორე შემთხვევაში სხვანაირად დაპროგრამებული

დაქვემდებარებულებისათვის მისაღები არ უნდა იყოს.[46]

ლიდერობის ისეთი ქცევა და თეორია, რომელიც დაქვემდებარებულის კოლექტიურ მოლოდინს არ ითვალისწინებს, შეიძლება დისფუნქციურად ჩაითვალოს. ჰარი ტრიანდისმა აღწერა, როგორი არაეფექტური იყო ლიდერობის ამერიკული სტილი საბერძნეთში, ხოლო ბერძნული – ამერიკაში.[47] როდესაც საზღვარგარეთ ქვეყნისათვის უცხოურ თეორიებს ასწავლიან, როგორც წესი, მათ ქადაგებენ, მაგრამ არ ასრულებენ ხოლმე. ადგილობრივი ჭკვიანი მენეჯერები უცხოურ იდეებს მათი დაქვემდებარებულობის ღირებულებას ჩუმად არგებენ. იაპონია ისეთი ქვეყანაა, სადაც ასეთი რამ ხშირად მომხდარა.[48] ნაკლებად ბრძენმა მენეჯერებმა, შესაძლოა, მოურგებელი მოდელის გამოყენება სცადონ, აღმოაჩინონ, რომ ის არ მუშაობს და კვლავ ძველ რუტინას დაუბრუნდნენ.

უკმაყოფილების არხების მეშვეობით ორგანიზაციის დაბალი საფეხურის წევრებს მაღალ საფეხურზე მდგომების შესახებ შენიშვნის გამოთქმა შეუძლიათ. მათი არსებობა და ფუნქციონირება, რა თქმა უნდა, კულტურულად განპირობებულია. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოებაში უკმაყოფილების არხების შექმნა ძალზე რთულია. ერთის მხრივ, დაქვემდებარებულებს სამაგიეროს გადახდის შეეშინდებათ (და გამართლებულადაც), მეორეს მხრივ კი, უკმაყოფილება უფრო გაზვიადებული და არარეალისტური იქნება და ამგვარი არხების სხვანაირად მიუღწეველი არასასურველი უფროსისათვის სამაგიეროს გადახდა მოხდება. გაურკვევლობის თავიდან აცილებაც დიდ როლს ასრულებს: შენიშვნების დაშვება გაუთვალისწინებლის დაშვებასაც გულისხმობს.

ტერმინი *გაძლიერება* 1990-იან წლებში შემოვიდა მოდაში. ის ლიდერებისა და დაქვემდებარებულების მიერ გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლებისა და ზეგავლენის გაზიარების ნებისმიერ ფორმალურ ან არაფორმალურ გზას გულისხმობს. ამ პროცესის ადრინდელი ტერმინები *მონაწილეობითი მენეჯმენტი, გაერთიანებული კონსულტაცია, mitsbestimmung, ინდუსტრიული დემოკრატია, მუშაკის რეპრეზენტაცია, მუშაკის თვით მენეჯმენტი, მაღაზიის კონსულტანტი და კოდეტერმინაცია* იყო. მათი განხორციელება ორგანიზაციული წევრების – როგორც ლიდერების, ისე დაქვემდებარებულებების ღირებულებებზეა დამოკიდებული ღირებულებებზე. პირველი განზომილება, რომელსაც ეს ეხება, ისევ ძალაუფლებრივი დისტანციაა. გავლენის განაწილება უფრო დაბალი, ვიდრე მაღალი PDI-ს ქვეყნებისათვისაა ბუნებრივი.[49] იდეოლოგიათა პირიქით წარმოდგენაც შეიძლება. IBM კითხვარის დებულებას – „ინდუსტრიის მუშაკები მენეჯმენტის მიღებულ გადაწყვეტილებებში მეტად უნდა მონაწილეობდნენ“ მაღალი PDI-ს ქვეყნებში უფრო უჭერდნენ მხარს. ეს იმაზე მიუთითებს, როგორ შეიძლება იდეოლოგიის მეშვეობით რეალობის კომპენსირება.

მეოცე საუკუნის შუა წლების ლიდერობის ამერიკული კლასიკური მოდელები მცირე, მაგრამ არც ძალიან მცირე ძალაუფლებრივ დისტანციას ასახავს (IBM-ის კვლევაში აშშ-ის PDI-ს საშუალოდ დაბალი ქულები ჰქონდა) ასეთებია დუგლას მაკგრეგორის თეორია (უკვე ვახსენეთ), რენსის ლიკერტის სისტემა – 4, და რობერტ ბლეიქისა და ჯეინ მოუტონის მენეჯერული ქსელი[50] დაქვემდებარებულების მონაწილეობის მხრივ მონაწილეობრივ მენეჯმენტს მხარი ყველა თეორიამ დაუჭირა, მაგრამ ჩათვალეს, რომ *ინიციატივა უფროსისგან უნდა მოდიოდეს*. შვედეთის, ნორვეგიის, გერმანიისა და ისრაელის მსგავსი დაბალი PDI-ს მქონე ქვეყნების შემთხვევაში მენეჯმენტის ისეთი მოდელები განვითარდა,

რომლებიც დაქვემდებარებულის ინიციატივას გულისხმობს. ლექციის ამერიკელ წამკითხველს ერთმა სკანდინავიელმა ასე უპასუხა: „მონაწილეობას იმავე მიზეზით ეწინააღმდეგებით, რა მიზეზითაც ჩვენ მხარს ვუჭერთ – არავინ იცის, სად დამთავრდება. მიგვაჩნია, რომ ეს კარგია.“[51] მეორეს მხრივ, მონაწილეობრივი მენეჯმენტის ამერიკული თეორიები უფრო მაღალი PDI-ს მქონე ქვეყნებს ვერ გამოადგება. ჰარი ტრიანდისმა ბერძენი დაქვემდებარებულის სირცხვილი აღწერა, როდესაც მისმა ყოფილმა თანამემამულე ამერიკელმა ჰკითხა, მისი აზრით, საქმის გასაკეთებლად რამდენი დრო დასჭირდებოდა. ბერძენმა უპასუხა: „უფროსი ის არის. თავად რატომ არ მეტყვის?“[52] GLOBE კვლევითი პროექტის ერთ-ერთი კრიტიკა ისაა, რომ კითხვარი ლიდერობის ამერიკულ კონცეფციაზე იყო დაფუძნებული.[53] ეს პროექტი საზოგადოების კულტურას, ორგანიზაციულ კულტურასა და ლიდერობას იკვლევდა (იხ. თავი 1).

ძალაუფლების მოპოვების ფორმალური ან არაფორმალური ტიპის არჩევა ქვეყნის გაურკვევლობის თავიდან აცილებაზეა დამოკიდებული. ამგვარად, PDI და UAI ორივე უნდა გავითვალისწინოთ. 7.1 სქემაზე ასახული ოთხივე კვადრატი ძალაუფლების გაყოფის ოთხ განსხვავებულ ფორმას წარმოადგენს. ზედა მარცხენა კუთხეში (ანგლო/ინგლისურენოვანი ქვეყნები, სკანდინავია, ნიდერლანდები, ორივე განზომილებაზე დაბალი ქულები) მონაწილეობის არაფორმალური და სპონტანური ფორმებია ხაზგასმული. ქვედა მარცხენა კუთხეში (გერმანულენოვანი ქვეყნები: PDI დაბალი; UAI მაღალი) ფორმალურ, კანონისმიერ დეტერმინირებულ სისტემებზე ამახვილებენ ყურადღებას (mitsbestimmung). მარჯვენა მხარეს (PDI მაღალია) ცნება *ძალაუფლების განაწილება* ურთიერთსაპირისპირო მნიშვნელობის სიტყვებისაგან შედგება; მას როგორც ელიტები, ასევე ხანდახან მათ დაქვემდებარებული ან წარმომადგენელი პროფკავშირებიც შეეწინააღმდეგებიან. სადაც ამის გაკეთებას ეცდებიან, ეს ცვლილება ძლიერმა ლიდერმა უნდა შესძლოს – მამის ტიპმა, როგორიცაა მაღალი PDI, დაბალი UAI-ის ქვეყნებში არსებული განათლებული ინდმეწარმე (ზედა მარჯვენა კუთხე) ან კანონიერი საშუალებების დახმარებით პოლიტიკურმა ლიდერმა მაღალი PDI, მაღალი UAI-ის ქვეყნებში (ქვედა მარჯვენა კუთხე). პარადოქსია, მაგრამ ორივეს შემთხვევაში დაძალებულ მონაწილეობასთან გვაქვს საქმე. მისი ფუნქციონირების ერთი ვარიანტია ცხოვრების ზოგიერთ სფეროში მონაწილეობის შეზღუდვა, სხვა სფეროში კი – მკაცრი კონტროლი. ეს ჩინური ვარიანტია. ამ შემთხვევაში, სამუშაო ორგანიზაციის კონკრეტული სტრუქტურები იდეოლოგიურ საკითხებში მკაცრად კონტროლირებად იერარქიასთან არის შეთავსებული.[54] ამასაც დიდი ისტორია უდევს საფუძვლად და ეს მე-6 თავის დასაწყისში მოყვანილი ამბიდანაც ჩანს: მე-18 საუკუნის მონაწილეობითი მენეჯმენტი *წითელი ოთახის სიზმრის* ბაღში.

შესრულების შემოწმება და მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ნებისმიერი კულტურა ადამიანების შესრულებაზეა დამოკიდებული. ყველაზე დაბალი მენეჯერული დონიდან დაწყებული, მენეჯერული განვითარების პროგრამების მთავარი თემა დაქვემდებარებულის შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგია. ხშირად შეფასების ფორმალური პროგრამა უფროსის მიერ დაწერილ ან ზეპირ შეფასებას მოითხოვს. ასეთი პროგრამების ექსპორტისათვის აუცილებელია ადაპტაცია. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში

სოციალური ჰარმონია ორგანიზაციული ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ის ფორმალურ შესრულებაზე უფრო მნიშვნელოვანია და ისეთი პროგრამა, რომელიც პირველს ავნებს, საბოლოოდ მეორესაც გაანადგურებს.[55] პირადი კრიტიკა არაპირდაპირი გზით ან ნათესავის მსგავსი შუამავლის მეშვეობით უნდა გადაეცეს. გირტს ახსოვს პაკისტანში ერთი შემთხვევა: მრავალეროვნული კომპანიის პერსონალის განყოფილებამ საერთაშორისო სათავო ოფისის დასაკმაყოფილებლად საყოველთაოდ აუცილებელი შეფასების სისტემისათვის საჭირო ყველა საკანცელარიო სამუშაო შეასრულეს, მაგრამ ადგილობრივმა მენეჯერებმა შეფასების ინტერვიუების ჩატარებას ფრთხილად აარიდეს თავი.

აშშ-ში მენეჯმენტის გურუ პიტერ დრაკერმა მუშაობის ხარისხის შეფასება *მენეჯმენტში ამოცანების მიხედვით* (MBO) გადაზარდა.[56] MBO მეოცე საუკუნის მენეჯმენტის ალბათ ყველაზე პოპულარული ტექნიკა იყო. MBO ბევრად უფრო წარმატებული აღმოჩნდა იმ შემთხვევაში, როდესაც შედეგები ობიექტურად გაზომვა შესაძლებელი იყო, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როდესაც შედეგებს სუბიექტური ინტერპრეტაცია განაპირობებდა. ის ამერიკულ ღირებულებებს გამოხატავს და შემდეგ დაშვებებზეა აწყობილი:

- დაქვემდებარებული საკმარისად დამოუკიდებელია უფროსთან სერიოზული დიალოგისათვის (ძალიან მაღალი PDI დაუშვებელია)
- დაქვემდებარებულიცა და უფროსიც გარკვეული უზუსტობის მისაღებად მზად არიან (დაბალი UAi);
- შესრულებას ორივე მნიშვნელოვან მიზნად მიიჩნევს.(მაღალი MAS)

ახლა განვიხილოთ გერმანიის შემთხვევა. ეს საშუალოზე დაბალი PDI ქვეყანაა და ამიტომ MBO-ში არსებული დიალოგის ელემენტი მისთვის პრობლემა არ უნდა იყოს. მაგრამ გერმანიას ბევრად უფრო მაღალი UA აქვს. ამგვარად, მას უზუსტობის მიღების უფრო დაბალი მზაობა აქვს. გერმანიაში MBO ძლიერ ფორმალიზებული გახდა და „ერთიანი მიზნის გარემოს მენეჯმენტად“ გადაიქცა.[57]

საფრანგეთში MBO 1960-იან წლებში შემოვიდა. ის ძალიან პოპულარული გახდა იმ პერიოდში, როდესაც სტუდენტების გამოსვლებმა 1968 წელს დასავლეთი მსოფლიო შეაზანზარა. ხალხი მოელოდა, რომ ეს ახალი ტექნიკა/ტაქტიკა ორგანიზაციების დიდი ხნის საჭირო დემოკრატიზაციის საწინდარი იქნებოდა. MBO-ს ფრანგული თარგმანი DPO (direction par objectifs), DPPO-დ გადაიქცა (direction participative par objectifs). თუმცა, რამდენიმე წელიწადში ფრანგმა მენეჯერმა დაწერა: „მე მგონია, რომ DPPO- ს კარიერა დასრულდა ან საერთოდაც არ დაწყებულა და მანამ არც დაიწყება, სანამ ჩვენ, ფრანგები იდეოლოგიისა და რეალობის აღრევის ტენდენციას გავაგრძელებთ“. ჟურნალის რედაქტორმა დაამატა: „საფრანგეთის შავი მუშები და მოსამსახურეები დაბალი დონის და მაღალი დონის მენეჯერები და მფლობელებიც ყველა ერთ კულტურულ სისტემას მიეკუთვნება. ამ სისტემაში ურთიერთობები სხვადასხვა დონეზეა დამოკიდებული. იერარქიული სტრუქტურა შფოთვისგან გვიცავს; DPO კი შფოთვის წარმომქმნელია“.[58]

მენეჯმენტის ტრენინგისა და ორგანიზაციული განვითარება

ამ წიგნში და ამ თავში მოცემული ინფორმაციიდან ჩანს, რომ ყველა კულტურისათვის გამოსადეგი წარმატებული მენეჯერის ჩამოყალიბების ფორმულა არ არსებობს. გარდა იმისა, რომ წარმატება სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებული რამაა, სასკოლო განათლების სისტემა და სამუშაო ადგილზე ტრენინგიც ძალზედ განსხვავებულია.

ამგვარად, კულტურულ ბარიერებს იქით მენეჯერების განვითარება შეუძლებელ ამოცანად უნდა მივიჩნიოთ. საბედნიეროდ, პროგრამაზე მსჯელობა მხოლოდ მის შინაარსზე დაყრდნობით არ უნდა მოხდეს. მათ სხვა ფუნქციაც აქვს. ისინი სხვადასხვა კულტურის ადამიანებს ერთად შეკრებენ და ამით ამ ადამიანების თვალსაწიერს აფართოებენ. მრავალ ორგანიზაციაში მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები წინსვლის საწინდარი გახდა. ეს პროგრამა მენეჯერ-მონაწილეს ატყობინებს, რომ ის მენეჯერების კასტას ეკუთვნის. ისინი მენეჯერული სუბკულტურის სოციალიზაციის საწინდარია და ეს სოციალიზაცია შეიძლება როგორც კომპანიისათვის სპეციფიკური, ისე ზოგადი იყოს. ისინი ასევე სამუშაო რუტინას წყვეტენ და უკან მოხედვასა და რეორგანიზაციას ასტიმულირებენ.

მეოცე საუკუნის შუა წლებიდან, ამერიკაში მენეჯმენტის პაკეტები იქმნება. ზოგიერთ პაკეტში სენსიტიურობის ტრენინგისა და ტრანსაქციური ანალიზის მსგავსი ინტერპერსონალური პროცესების ინტენსიური დისკუსია მიმდინარეობს. კულტურულად ისინი დაბალ PDI-ს, დაბალ UAI-ს, საშუალოზე მაღალ IDV-ს და საშუალოზე დაბალ MAS-ს გულისხმობენ. ბოლო პუნქტი ამერიკის კულტურის საწინააღმდეგო აღმოჩნდა.

როდესაც ასეთ პროგრამებს საერთაშორისო პრაქტიკაში იყენებდნენ, ტრენერისათვის გაუგებარი დისფუნქციური ქცევები წარმოიქმნებოდა. მაგალითად, იაპონიაში, პიროვნული უკუკავშირის მიღება-გაცემა თითქმის შეუძლებელი გახდა და როდესაც ეს სცადეს, ამან რიტუალური ხასიათი მიიღო: უკუკავშირის მიმღებს ეგონა, რომ უკუკავშირის გამცემს რაღაცით შეურაცხყოფა მიაყენა. ასეთი პროგრამების იაპონელი მონაწილეები ინტერპერსონალური პროცესების საკითხების ნაცვლად დავალებებზე კონცენტრირდებოდნენ. გერმანელების უმეტესობასაც არ მოეწონა პიროვნულ საკითხებზე საუბარი. მათ ჩათვალეს, რომ ეს დავალების შესრულებისაგან ტყუილუბრალო გადახვევა იყო.[59]

პარალელური ხაზი *ორგანიზაციის განვითარებაა,* როცა, მენეჯერები და სხვები არსებული პრობლემების შესწავლასა და ამოხსნას ერთდროულად ცდილობდნენ. ეს ხანდახან ინტერპერსონალური პროცესის ინტენსიურ ანალიზსაც მოიცავდა.

ლათინური ამერიკის ქვეყნებში, ლათინური წარმოშობის ტრენერებმა ორგანიზაციის კულტურის განვითარების პროგრამის კულტურული შეუთავსებულობი შემდეგი მიზეზები დაასახელეს:

- ჩვენ, ლათინოსებს (მაღალი PDI-), ასეთი პროგრამებისათვის საჭირო ხარისხის ეთოსი არ გაგვაჩნია;
- ჩვენ, ლათინოსებს, თვითგანვითარების არ გვჯერა;
- ჩვენ, ლათინოსები, უფროსის გარდა, სხვა ინტერპერსონალურ უკუკავშირს შეჯიბრებად აღვიქვამთ;

- ორგანიზაციის განვითარების პროცესი დაუცველობის გრძნობას ქმნის, ჩვენ ლათინოსებს კი ამის ატანა არ შეგვიძლია;
- ჩვენი ლათინური ენა და დისკუსიების სტილი აბსტრაქტული დისკუსიებისათვის უფრო გამოდგება, ვიდრე აქტუალური პრობლემების გადასაწყვეტად.
- ჩვენი ლათინური ორგანიზაციები განვითარებით კი არა, კრიზისითა და რევოლუციით იცვლება.[60]

დასკვნა: ეროვნება ორგანიზაციულ რაციონალობას განსაზღვრავს

1980 წელს ამერიკულ ჟურნალში *ორგანიზაციული დინამიკა,* გირტმა შემდეგი სათაურის სტატია გამოაქვეყნა: „მოტივაცია, ლიდერობა და ორგანიზაცია: შეიძლება თუ არა ამერიკული თეორიების საზღვარგარეთ გამოყენება?“ ეს უსიამოვნო ისტორიაა. მას შემდეგ, რაც სტატიის ავტორი და მიმღები რედაქტორი უდროო დროს დაითხოვეს, სტატია ჯერ არ მიიღეს, ხოლო ახალმა რედაქტორმა ყოყმანის შემდეგ დაბეჭდა. მან ამერიკელ და ავსტრალიელ კოლეგებს სთხოვა დაეწერა დამამშვიდებელი კომენტარები. ისინი გირტის პასუხთან ერთად შემდეგ ნომერში დაიბეჭდა.[61] ამ სტატიამ იმაზე დიდი აჟიოტაჟი გამოიწვია, ვიდრე გირტს შეეძლო წარმოედგინა. მისი ხელახლა დაბეჭდვის მრავალი შეკვეთა მოვიდა, განსაკუთრებით კი – კანადიდან.

საზღვრების მქონე ევროპისათვის თეორიის ვალიდურობის შეზღუდვა ეროვნების მიხედვით ბევრად უფრო ცხადი იყო, ვიდრე ამერიკის მსგავსი უშველებელი, საზღვრებს გარეშე ქვეყნისათვის. ევროპაში უკვე მე-16 საუკუნეში სცნეს ადამიანის ქცევის მაკონტროლებელი კანონების რელატიურობა. ის მიშელ დე მონტენის (1533-92) სკეპტიციზმში გამოიხატება. ამ თავში პასკალის სიტყვებიც გავიხსენეთ: „პირინეების ამ მხარეს ისეთი ჭეშმარიტება არსებობს, რომელიც პირინეების მეორე მხარეს მცდარია“ (პირენეები საფრანგეთის და ესპანეთის გამყოფი მთებია). ეს მონტენის მიერ შთაგონებული ფრაზაა.[62] მონტენისა და პასკალის შემდეგ, ეროვნებასა და აზროვნებას შორის არსებული კავშირი ხან ახსენდებათ და ხან ავიწყდებათ.

წინა თავებში ეროვნების განსხვავების ხუთი ფორმა აღვწერეთ. ორგანიზაციულ და მენეჯმენტის პროცესებზე ყველა ზემოქმედებს. თეორიები, მოდელები და პრაქტიკები სპეციფიკურია კულტურის შესაბამისად. შესაძლოა ისინი საზღვრის იქითაც მოქმედებენ მაგრამ ამას ყოველთვის დამტკიცება სჭირდება. გულუბრყვილო დაშვება, რომ მენეჯმენტის იდეები უნივერსალურია, მხოლოდ პოპულარულ ლიტერატურაში არ არის გავრცელებული. საერთაშორისო აკადემიურ ჟურნალებშიც კი, კულტურულად შეზღუდული აღმოჩენების ვალიდურობის ფარული დაშვება არსებობს. ასეთ ჟურნალებში, სტატიებში, ხშირად ის ქვეყანაც არ არის მითითებული, სადაც მონაცემები შეგროვდა (აშშ-ში ამას ავტორების მოსაზრებებით მიხვდებით). მეცნიერული ეტიკეტის მიხედვით, შემოგვაქვს შემოთავაზება, რომ საერთაშორისო ჟურნალებში დაბეჭდილ სტატიებში ის ქვეყანა ან ქვეყნები, სადაც მონაცემების შეგროვება მოხდა და კვლევის ჩატარების დრო ყოველთვის იყო მითითებული.

სახელმწიფო საზღვრების გაუთვალისწინებლობის გამო, მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის თეორიებისა და იდეების ექსპორტი ისე ხდება, რომ მათი შე-

ქმნის ღირებულებათა კონტექსტი მხედველობაში არ მიიღება. სხვა ქვეყნების გულუბრყვილო მკითხველები ასეთ ექსპორტს მხარს უჭერენ. საუბედუროდ, ცნობილი დიქტუმის პერეფრაზირება რომ მოვახდინოთ, ცუდ თეორიაზე არაპრაქტიკული არაფერი არსებობს.[63]

მეორე მსოფლიო ომამდე და ომის შემდეგ აშშ-ში ეკონომიკური წარმატების გამო მსოფლიოს სხვა კუთხეებში ზოგიერთმა ადამიანმა დაიჯერა, რომ მენეჯმენტის ამერიკული იდეები სხვებზე უკეთესია და, მაშასადამე, ისინი უნდა გადმოვიღოთ. მათ დაავიწყდათ ეკითხათ, როგორ საზოგადოებაში შეიმუშავეს და სად მუშაობს ეს იდეები – ნამდვილად ისე მუშაობენ თუ არა როგორც ამას სტატიები და წიგნები ამტკიცებენ. მენეჯმენტის ამერიკელმა მკვლევრებმა მარკ პიტერსონმა და ჯეიმს ჰუნტმა დაწერეს: „ბევრი ამერიკული ნორმატივის შესახებ ისიც საკითხავია, მუშაობს თუ არა ამერიკაში“[64] ამერიკელმა ანთროპოლოგმა, ედუარდ სტუარტმა დაწერა: „ჩრდილოეთ ამერიკელი გადაწყვეტილებების მიმღებნი, როგორც წესი, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას საკუთარ ცხოვრებაშიც ვერ ახერხებენ, მაგრამ წარსულის მოვლენებს გადაწყვეტილების მიღების მოდელის მიხედვით აწყობენ....ამგვარად, აშშ-ში რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება მითია.“[65]

ამერიკელმა ისტორიკოსმა რობერტ ლოკმა აღწერა, რომ აშშ-ის წარმატებულმა ინდუსტრიალიზაციამ ძალიან სპეციფიკურ ისტორიულ კონტექსტში ჩაიარა და უფრო მეტად იყო დამოკიდებული გარშემო მიმდინარე მოვლენებზე, ვიდრე გამოყენებული მენეჯმენტის პრინციპის ხარისხზე.[66]

ამერიკული თეორიების უპირატესობის რწმენას ისიც უწყობს ხელს, რომ მენეჯმენტის “საერთაშორისო“ ჟურნალების უმეტესობა ამერიკაში და ამერიკელი რედაქტორების ხელმძღვანელობით გამოდის და არა ჩრდილოეთ ამერიკელი ავტორებისათვის ამ ჟურნალებში სტატიის გამოქვეყნება ძალიან ძნელია.[67] ბრიტანელმა ანთროპოლოგებმა დევიდ ჰიქსონმა და ერეკ პუგმა თავის ანთოლოგიაში ორგანიზაციების დიდი ავტორების 71 სახელი შეიტანეს და მათგან 48 ამერიკელი იყო, 15 – ბრიტანელი და ორი – კანადელი. მხოლოდ დარჩენილი ორი არ იყო ინგლისური წარმოშობის.[68]

აშშ-ის ბიზნესის პროფესორმა და კონსულტანტმა მაიკლ პორტერმა საერთაშორისო კომპანიების წარმატება გააანალიზა. ის შეეცადა გაეგო, მეოცე საუკუნის ბოლო ნახევარში ზოგიერთი საერთაშორისო კომპანია სხვებზე წარმატებული რატომ აღმოჩნდა. ეროვნული უპირატესობის „რომბში“ მან ოთხი ატრიბუტი შეიყვანა: 1. ფაქტორების პირობები. ამაში მან საჭირო უნარების სამუშაოსა და ინფრასტრუქტურის მსგავსი წარმოებისათვის აუცილებელი ფაქტორები იგულისხმა. 2. მოთხოვნილების პირობები 3 დაკავშირებული და მხარდამჭერი ინდუსტრიები და 4. მყარი სტრატეგია, სტრუქტურა და შეჯიბრი. პორტერი შეჩერდა და არ იკითხა, *რატომ არის,* რომ ზოგიერთი ქვეყნები სხვებთან შედარებით უკეთეს რომბებს იღებენ. ის კონკურენტული ბაზრის ეთნოცენტრული წესების უნივერსალურობას მაინც უშვებდა.[69]

როგორც ზოგიერთი ეროვნება გარკვეულ სპორტში სხვებზე უკეთესია, ასევე ზოგიერთი ქვეყანა გარკვეულ დარგებთან არის დაკავშირებული. ფსიქოლოგია, სოციალური ფსიქოლოგიის ჩათვლით, უმთავრესად ამერიკული დისციპლინაა: ინდივიდუალისტური და უმეტესად მასკულინური. სოციოლოგია უმთავრესად ევროპულია,[70] მაგრამ აზროვნებაზე ნაციონალობის გავლენის შესახებ ევროპული

სოციოლოგებიც არ ფიქრდებიან. ფრანგი სოციოლოგი, პიერ ბურდიო მკაცრად უარყოფდა, რომ მისი იდეები მისი ფრანგული ეროვნებით აიხსნება.[71] ჩვენი აზრით, ბურდიოს თეორიების ფრანგული წარმოშობის აღიარება ამ თეორიების თავდასხმას კი არა, არამედ სხვებისათვის მათი გაგების გაადვილებას ნიშნავს – ისევე, როგორც ამერიკული მოდელების შემთხვევაში, რომელთა გაგება მათი ამერიკული წარმოშობის გათვალისწინებით უფრო ადვილია.

ორგანიზაციული თეორიების შემთხვევაში, ავტორის ეროვნება იმპლიციტურ დაშვებებს შეიცავს. ეს დაშვებები იმას ეხება, საიდან მოვიდა ორგანიზაცია, სად არის და რის მიღწევას ცდილობს. ყველა ნაციონალური პარადიგმა ასე იწყება: „და დასაბამიდან იყო...“. რაც ღმერთმა ადამიანი შექმნა, ადამიანმა ორგანიზაციები შექმნა: მაგრამ გაუგებარია მათი შექმნის დროს რაზე ფიქრობდნენ. ქვემოთ მოცემულია გირტის დაკვირვების შედეგად მიღებული პარადიგმების სია: *და დასაბამიდან იყო...*

აშშ-ში	ბაზარი
საფრანგეთში	ძალაუფლება
გერმანიაში	წესრიგი
პოლონეთსა და რუსეთში	ეფექტურობა
ნიდერლანდებში	კონსენსუსი
ჩრდილო ევროპულ ქვეყნებში	თანასწორობა
ბრიტანეთში	სისტემები
ჩინეთში	ოჯახი
იაპონიაში	იაპონია

1994 წელს პარიზში ამერიკელი ეკონომისტი ოლივერ უილიამსონი ორ ფრანგ სოციალურ სფეროში მოღვაწე მეცნიერთან, ეკონომისტ ოლივიე ფავეროსთან და სოციოლოგ ემანუელ ლაზეგასთან საჯარო დისკუსიაში ჩაება უილიამსონი ორგანიზაციების შესასწავლად ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის შემთხვევაშიც კი „ეფექტურობის დამოკიდებულებას“ იცავდა. „მიმაჩნია, რომ ძალაუფლების ღირებულება იმაზე ნაკლებია, ვიდრე ჩანს“, განაცხადა მან. ფავერომ და ლაზეგამ უილიამსონის „ტრანსაქციის ხარჯის“ კონცეფცია გააკრიტიკეს. მათ განაცხადეს, რომ ეს ორგანიზაციული თეორიის საფუძვლისათვის ზედმეტად მცირემასშტაბიანი თეორიაა; ეფექტურობა სუსტი მამოძრავებელია; და ძალაუფლების უილიამსონის კონცეფცია ძალზედ შეზღუდულია. დისკუსია/დებატები ეკონომიკასა და სოციოლოგიას შორის *კონვერგენციის* ეგიდით იყო გამოცხადებული და სინამდვილეში კი ის იმპლიციტური ეროვნული დიაგრამების *დივერგენციას* მიეძღვნა. ერთმანეთს ამერიკული პარადიგმა (ბაზარი) და ფრანგული პარადიგმა (ძალაუფლება) დაუპირისპირდა. უილიამსონის მიერ ციტირებული ყველა წყარო ამერიკული იყო; ფოვეროს და ლაზეგას მიერ ციტირებული ყველა წყარო ფრანგული იყო. ამისდა მიუხედავად, ვერც ერთმა მხარემ გაიაზრა, რომ მეორე მხარე

განსხვავებული კონტექსტიდან გამომდინარე საუბრობდა. მათ ისიც კი არ დაუშვეს, რომ ეროვნული კონტექსტი საერთოდ არსებობს და რომ თეორიები სწორედ ამ კონტექსტში იწერება და კრიტიკას ექვემდებარება.[72]

მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული პრობლემების უნივერსალური პასუხების არარსებობა იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებს ერთმანეთისაგან სწავლა არ შეუძლიათ. პირიქით, საზღვარს იქით გადახედვა მენეჯმენტისათვის, ორგანიზაციისათვის ან პოლიტიკისათვის ახალი იდეების მიღების ყველაზე ეფექტური გზა არის. მაგრამ, მათი ექსპორტი დაფიქრებასა და მსჯელობას მოითხოვს. ეროვნება რაციონალობას ბოჭავს.

თავი 8

სპილო და წერო: ორგანიზაციული კულტურა

Heaven's Gate BV (HGBV) ჰოლანდიის ქიმიური მრეწველობის საწარმოა, რომელიც სამოცი წელია არსებობს. მისი ბევრი თანამშრომელი ძალიან დიდი ხანია მუშაობს ორგანიზაციაში. ისინი მრავალ ისტორიას და ამბავს იხსენებენ კომპანიის წარსულიდან. მუშები ყვებიან, როგორი მძიმე სამუშაო ჰქონდათ მაშინ, როდესაც ტვირთს ხელით ეზიდებოდნენ, იხსენებენ სიცხეს და ფიზიკურ რისკებს. HGBV-ს მდიდარი დამსაქმებელის სახელი ჰქონდა გავარდნილი. ათწლეულების განმავლობაში მის პროდუქციაზე მოთხოვნა მიწოდებას აღემატებოდა. პროდუქციას ანაწილებდნენ, მას არ ჰყიდდენ. მომხმარებლები კეთილგანწყობილი და ზრდილობიანები უნდა ყოფილიყვნენ, თუ პროდუქციის მიღება სურდათ. კომპანია შემოსავალს ძალზე მარტივად იღებდა.

HGBV-ს მართვის სტილი პატერნალისტური იყო. მოხუცი გენერალური მენეჯერი ყოველ დილით შემოივლიდა საწარმოს და ხელს ართმევდა ყველას, ვისაც გზად შეხვდებოდა. როგორც თანამშრომლები ამბობენ, ეს კომპანიის ტრადიციის საფუძველია, რომელიც დღემდე არსებობს და „HGBV-ის მისალმება“ ეწოდება: როდესაც ადამიანი დილით სამსახურში მოდის, იგი ხელის ჩამორთმევით ესალმება კოლეგებს. მისალმების ამგვარი რიტუალი ბუნებრივი იქნებოდა საფრანგეთში, თუმცა უჩვეულოა ჰოლანდიისთვის. მდიდარი და პატერნალისტური HGBV დიდი ხნის განმავლობაში ერთგვარ მფარველად იყო მიჩნეული როგორც საკუთარი თანამშრომლებისთვის, როდესაც მათ ეს სჭირდებოდათ, ისე ადგილობრივი საზოგადოებისთვის. ასეთი შეხედულება გარკვეულწილად დღემდე შენარჩუნდა. თანამშრომლების მიერ ორგანიზაცია კვლავ აღიქმება, როგორც სასურველი დამქირავებელი, რომელიც მათ სთავაზობს კარგ ანაზღაურებას, ბონუსების სისტემას და უსაფრთხო, გარანტირებულ სამუშაოს. HGBV დღემდე მიჩნეულია სამუშაო ადგილად, რომელიც მთელი ცხოვრების მანძილზე ინება. ნებისმიერი ისურვებდა, რომ მის შვილებსაც ამ ორგანიზაციაში ემუშავათ. HGBV სხვადასხვა ადგილობრივი სპორტული და ჰუმანიტარული ასოციაციის რეგულარული სპონსორია. „HGBV-ს არასოდეს უთქვამს უარი საზოგადოებისთვის დახმარებაზე.“

ორგანიზაციაში კეთილგანწყობილი სამუშაო ატმოსფეროა, თანამშრომლებს თავისუფლების მაღალი ხარისხი აქვთ მინიჭებული. ქარხანას ხშირად ერთგვარ კლუბად, სოფლად, ოჯახად წარმოადგენენ. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა თანამშრომელთა 25 და 40 წლის იუბილეებს. საყოველთაოდ ცნობილია შობასთან დაკავშირებული დღესასწაულები, რომლებიც საწარმოში ეწყობა ხოლმე. ასეთი ტიპის დღესასწაულები დიდი ისტორიის მქონე რიტუალების გამოხატულებაა, რომლებსაც თანამშრომლები დღემდე აფასებენ. HGBV-ის კულტურაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ ქცევებთან დაკავშირებულ დაუწერელ კანონებს. ადამიანი არ ცხოვრობს იმისთვის, რომ იმუშაოს, იგი მუშაობს იმისთვის, რომ იცხოვროს. გაცილებით ნაკლები მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რას აკეთებს ადამიანი, იმასთან შედარებით, თუ როგორ აკეთებს იგი იმას, რასაც აკეთებს. ადამიანი არაფორმალურ ურთიერთობათა ბადეს უნდა მოერგოს. აღნიშნული მოთხოვნა ვრცელდება ორგანიზაციის ყველა იერარქიულ რანგზე. მორგებაში იგულისხმება კონფლიქტებისთვის და პირდაპირი კონფრონტაციებისთვის თა-

ვის არიდება, სხვების შეცდომების დაფარვა, გამოსწორება, ორგანიზაციისადმი ერთგულება, მეგობრულობა, თავმდაბლობა, კეთილგანწყობილი თანამშრომლობა. არავინ არ უნდა გამოარჩიო ზედმეტად, არც უარყოფითი და არც დადებითი თვალსაზრისით.

მართალია, HGBV-ის თანამშრომლები ერთმანეთზე ჩივიან ხოლმე, მაგრამ ღიად და პირდაპირ არასოდეს. ჩივილი შემოიფარგლება მხოლოდ კონკრეტული ადამიანის უახლოესი წრით და არ აღწევს უფროსებამდე ან გარეშე პირებამდე. ჰარმონიასა და ჯგუფურ სოლიდარობაზე ამგვარი ზრუნვა კარგადაა მორგებული იმ გეოგრაფიული რეგიონის კულტურასთან, სადაც HGBV მდებარეობს. ახალმოსულების მიღება სწრაფად ხდება, თუ ისინი ადაპტირდებიან. მათ სოციალურ ადაპტაციას მეტი ყურადღება ეთმობა, ვიდრე სამუშაოს შესრულების ხარისხს. არსებული ჰარმონიის დამრღვევს ათავისუფლებენ, რაც არ უნდა კარგი მუშაკი იყოს იგი პროფესიული თვალსაზრისით. დარღვეული ურთიერთობების აღდგენას შეიძლება წლები დასჭირდეს. „ჩვენ გვირჩევნია სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემა კიდევ ერთი თვე გაგრძელდეს და დიდ ფინანსურ ხარჯებს უკავშირდებოდეს, ვიდრე არაკეთილგანწყობილი გზით მოვაგვაროთ ის.“ ორგანიზაციის წესები არასოდესაა აბსოლუტური. ყველაზე მნიშვნელოვანი წესი, როგორც ერთერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, ისაა, რომ წესები მოქნილია. ადამიანმა შეიძლება დაარღვიოს წესი, თუკი ამას რბილად გააკეთებს. მეტი სიფრთხილე იმ ადამიანს მართებს, რომელიც წესის დარღვევას განხილვის საგნად აქცევს და არა იმას, ვინც უშუალოდ დაარღვევს მას.

ლიდერობა HGBV-ში სოციალური ქცევის პატერნებს უნდა შეესაბამებოდეს, იმისთვის, რომ ეფექტური იყოს. მენეჯერები ღია, სამართლიანი და კარგი მსმენელები უნდა იყვნენ. ამჟამინდელი გენერალური მენეჯერი სწორედ ასეთია. მას საკუთარ თავზე დიდი წარმოდგენა არ აქვს, ყველა რანგის თანამშრომელთან ურთიერთობს და ისინი მას თავისიანად აღიქვამენ. კარიერული წინსვლა ორგანიზაციაში ძირითადად სოციალურ უნარებზეა დამოკიდებული. ადამიანს არ უნდა ჰქონდეს გადაჭარბებული წარმოდგენა საკუთარ თავზე; იგი შეიძლება არ იყოს ბრწყინვალე პროფესიონალი, მაგრამ სხვებთან კარგი ურთიერთობა უნდა ჰქონდეს, იცოდეს, როგორ მოერგოს არსებულ არაფორმალურ ურთიერთობებს. ადამიანი უნდა მიეკუთვნებოდეს „ჩოგბურთის კლუბს“. საბოლოო ჯამში, ადამიანი პატივს უნდა სცემდეს კარგ პიროვნებად ყოფნის მკაცრ წესებს.

ზემოთ აღწერილი რომანტიკული სურათი ბოლო დროს გარკვეულწილად დაირღვა გარე ზეგავლენის შედეგად. პირველ რიგში, შეიცვალა სიტუაცია ბაზარზე და ორგანიზაცია მოხვდა მისთვის უცნობ კონკურენტულ გარემოში. საჭირო გახდა ხარჯების და ადამიანური რესურსების შემცირება. HGBV-ის ტრადიციისამებრ ამგვარი პრობლემის გადაჭრა ხდებოდა არა თანამშრომლების სამსახურიდან კოლექტიური გათავისუფლებით, არამედ მათი პენსიაზე ადრე გაშვებით. მიუხედავად ამისა, ვეტერანი თანამშრომლები, რომლებსაც დროზე ადრე მოუწიათ ორგანიზაციის დატოვება, შოკირებულნი იყვნენ იმ ფაქტით, რომ კომპანიას ისინი აღარ სჭირდებოდა.

გარდა ამისა, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, გარემოს დაბინძურების გამო გარემოს დამცველებმა დაიწყეს ორგანიზაციის კრიტიკა. გარემოს დაცვის საკითხი კი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა პოლიტიკურ წრეებში. არ არის გამორიცხული, რომ HGBV-ის მუშაობისთვის აუცილებელი ლიცენზიები გაუქმ-

დეს. კომპანიის მენეჯმენტი შეეცადა აღნიშნული პრობლემა სხვადასხვა ავტორიტეტულ ფიგურებთან ლობირებით, მედია კამპანიით, ორგანიზაციაში საჯარო ვიზიტების ორგანიზებით გადაეჭრა, თუმცა ამ ყველაფერს წარმატება არ მოჰყოლია. HGBV-ის შიგნით ეს საფრთხე უფრო შერბილებულად აღიქმება. ადამიანებს ვერ წარმოუდგენიათ, რომ ერთ დღეს HGBV-მ შეიძლება აღარ იარსებოს. „ჩვენი მენეჯმენტი ყოველთვის პოულობდა გამოსავალს. გამოსავალი ახლაც იქნება.“ პარალელურად, ხელმძღვანელობა ცდილობს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებისა და გამრავალფეროვნების გზით გაზარდოს. ყოველივე ეს გულისხმობს კომპანიაში ახალი ხალხის შემოყვანას. თუმცა, აღნიშნული სიახლეები პირისპირ ეჯახება HGBV-ის ტრადიციულ კულტურას.[1]

საყოველთაო გატაცება ორგანიზაციული კულტურით

ზემოთ მოყვანილ მოკლე მაგალითში ორგანიზაციული კულტურაა აღწერილი. HGBV-ში მომუშავე ადამიანებს ქცევისა და ურთიერთობის განსაზღვრული, სპეციფიკური მანერები აქვთ, რაც მათ განასხვავებს თუნდაც იგივე გეოგრაფიულ რეგიონში, მაგრამ სხვა ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებისგან. წინა თავებში კულტურა ძირითადად დაკავშირებული იყო ეროვნებებთან. ინგლისურენოვანი ლიტერატურა, სადაც კულტურა, როგორც ორგანიზაციის ატრიბუტად განიხილება, პირველად 1960-იან წლებში გამოჩნდა: ტერმინი „ორგანიზაციული კულტურა“ გახდა „ორგანიზაციული კლიმატის“ სინონიმი. ეკვივალენტური ტერმინი „კორპორაციული კულტურა“, რომელიც 1970-იან წლებში ჩამოყალიბდა, მას შემდეგ გახდა პოპულარული, რაც 1982 წელს აშშ-ში გამოიცა ტერენს დილის და ალან კენედის წიგნი „კორპორაციული კულტურა“. ტერმინი კიდევ უფრო ფართოდ გავრცელდა იგივე წელს გამოცემული ტომას პიტერსისა და რობერტ უოტერმანის წიგნის, „*საუკეთესოს ძიებაში*“ შემდეგ.[2] ეს ავტორებიც მაკკინზი-ჰარვარდ ბიზნესსკოლის (McKinsey-Harvard Business School) გუნდს მიეკუთვნებოდნენ. ამის შემდეგ აღნიშნული საკითხის ირგვლივ საკმაოდ ფართო ლიტერატურა გაჩნდა სხვადასხვა ენაზე.

პიტერსი და უოტერმანი წერდნენ:

„ეჭვგარეშეა, რომ ორგანიზაციული კულტურის დომინანტობა და მდგრადობა წარმატებული, საუკეთესო ორგანიზაციების აუცილებელი მახასიათებელია. გარდა ამისა, რაც უფრო ძლიერია და ბაზარზე ორიენტირებულია კულტურა, მით უფრო ნაკლებია კომპანიაში პოლიტიკის სახელმძღვანელოების, ორგანიზაციული სტრუქტურის ან დეტალური პროცედურებისა და წესების საჭიროება. ასეთ ორგანიზაციებში ადამიანებმა იერარქიის ყველა დონეზე იციან, თუ რა უნდა გააკეთონ განსხვავებულ სიტუაციებში, ვინაიდან წარმმართველი ღირებულებების ნათელი ერთობლიობა არსებობს.“[3]

კომპანიის, ორგანიზაციის კულტურაზე საუბარი პოპულარული გახდა როგორც მენეჯერებისა და კონსულტანტების წრეში, ისე მეცნიერებს შორის, თუმცა ამ უკანასკნელთა შემთხვევაში ოდნავ სხვა თვალსაზრისით. პოპულარობა წარმავალია. ასევე მოხდა ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაშიც, თუმცა მან

მაინც დატოვა თავისი ნაკვალევი. ორგანიზაციული, ან კორპორაციული კულტურა ისეთივე მოდური განხილვის საგანი გახდა, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრატეგია და კონტროლი. აღნიშნული ცნების სტანდარტული განსაზღვრება არ არსებობს, მაგრამ იმ ადამიანთა უმეტესობა, რომელიც წერს მასზე, ალბათ დათანხმდებოდნენ, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის:

- ჰოლისტური – მთლიანი, რომელიც უფრო მეტია, ვიდრე შემადგენელი ნაწილების უბრალო ერთიანობა
- ისტორიულად განპირობებული – ასახავს ორგანიზაციის ისტორიას
- ანთროპოლოგიური შესწავლის საგანი – რიტუალები და სიმბოლოები
- სოციალური კონსტრუქტი – შექმნილია და შენარჩუნებულია ადამიანების ჯგუფის მიერ, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან ორგანიზაციას
- რბილი – თუმცა პიტერსი და უოტერმანი თავიანთ მკითხველებს არწმუნებდნენ, რომ „რბილი არის მაგარი“
- რთული შესაცვლელი – თუმცა ავტორებს სხვადასხვა შეხედულება აქვთ იმასთან დაკავშირებით, თუ *რამდენად ძნელად* ექვემდებარება ის ცვლილებას

პირველ თავში კულტურა განმარტებული იყო, როგორც „გონების კოლექტიური პროგრამირება, რომელიც ადამიანების ერთ ჯგუფს ან კატეგორიას განასხვავებს მეორისგან.“ აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც „გონების კოლექტიური პროგრამირება, რომელიც ერთი ორგანიზაციის წევრებს, თანამშრომლებს განასხვავებს მეორე ორგანიზაციის წევრებისგან.“ მაგრამ, უნდა გავითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციული კულტურა არსებობს არა მხოლოდ ორგანიზაციის წევრების, არამედ ასევე მისი სხვა „მეწილეების“ გონებაშიც და ყველა იმ ადამიანისთვის, ვისაც გარკვეული ურთიერთობა აქვს ორგანიზაციასთან (მაგალითად, მომხმარებლები, კლიენტები, მომწოდებლები, პროფესიული კავშირები, მეზობლები, პოლიტიკური ფიგურები და პრესა).

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიები იმ თვალსაზრისით, რომელსაც პიტერსი და უოტერმენი გვთავაზობენ, ზოგ ადამიანში დადებით გრძნობებს აღძრავს, ზოგში – უარყოფითს. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფლობის საყოველთაოდ გავრცელებული სურვილი ხშირად კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება – მან შეიძლება ფატალური რიგიდულობა გამოიწვიოს.[4]

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურისადმი შეხედულებაზე გარკვეულწილად ზეგავლენას ახდენს ეროვნული კულტურის ელემენტები. IBM-ის, პიტერსის და უოტერმანის მიხედვით, ერთ-ერთი საუკეთესო კომპანიის, ორგანიზაციული კულტურა, ძალზე უარყოფითად იყო დახასიათებული წამყვანი ფრანგი სოციოლოგის, მაქს პაჟეს მიერ 1979 წელს განხორციელებული IBM საფრანგეთის კვლევაში. ავტორმა აღნიშნულ ორგანიზაციას *„ახალი ეკლესია“ („la nouvelle église“)* უწოდა.[5]

ამერიკულ საზოგადოებასთან შედარებით, ფრანგული საზოგადოება გაცილებით მეტად ხასიათდება რიგითი მოქალაქის მხრიდან იერარქიასა და წესებზე დამოკიდებულებით (იხილეთ მეორე, მეხუთე და მეშვიდე თავები). ფრანგი მეცნიერებიც თავიანთი საზოგადოების შვილები არიან და, შესაბამისად, მოსალოდ-

ნელია, რომ ამერიკელ მეცნიერებზე მეტად გაამახვილებენ ყურადღებას ინტელექტუალურ წესებზე, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის რაციონალურ ელემენტებზე. ამავე დროს, როგორც მესამე თავში აღვნიშნეთ, ფრანგული კულტურა ინდივიდუალისტურია, ამიტომ არსებობს ინდივიდის რაციონალური სისტემებისგან დაცვის საჭიროება.[6]

ჰოლანდიელმა სოციოლოგმა ჯოზეფ სოეტერსმა აჩვენა მსგავსება პიტერსისა და უოტერმანის „საუკეთესო კომპანიების" აღწერასა და სოციალურ მოძრაობებს შორის, რომლებიც ქადაგებენ მოქალაქეთა უფლებებზე, ქალთა ლიბერალიზაციაზე, რელიგიურ თავისუფლებაზე ან ცივილიზაციისგან განრიდებაზე. თავად აშშ-ში იყიდებოდა ბარათები წარწერით „მირჩევნია მოვკვდე, ვიდრე ვიყო საუკეთესო." სოეტერსის თანამემამულემ, კორნელი ლამერსმა აჩვენა, რომ „საუკეთესო კომპანიები" „ბუნებრივი ორგანიზაციების" ორგანიზაციულ სოციოლოგიაში გამოყოფილი იდეალური ტიპების გენეალოგიის უკანასკნელი შთამომავლები იყვნენ. ეს ტიპი ჯერ კიდევ 1931 წელს გერმანელმა სოციოლოგმა ჯოზეფ პაიპერმა (შესაძლოა მანამდე სხვებმაც) აღწერა და ატლანტიკის ორივე მხარის სოციოლოგიურმა ლიტერატურამ აიტაცა.[7]

განსხვავებული რეაქცია გამოვლინდა სკანდინავიურ ქვეყნებში, როგორიცაა დანია, შვედეთი და გარკვეულწილად ნორვეგია და ფინეთი. ამ შემთხვევაში საზოგადოება უფრო ნაკლებადაა აგებული იერარქიასა და წესებზე, ვიდრე აშშ-ში. „ორგანიზაციული კულტურის" იდეას ამ ქვეყნებში დადებითად, მოწონებით შეხვდნენ, ვინაიდან, როგორც ჩანდა, ის აქცენტს აკეთებდა ირაციონალურსა და პარადოქსულზე. აღნიშნულმა ფაქტმა საერთოდ არ შეუშალა ხელი ძირითადად დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას ორგანიზაციული კულტურის მიმართ.[8]

ოცი წლის განმავლობაში ორგანიზაციულ კულტურაზე შექმნილი ლიტერატურის შესწავლის საფუძველზე შვედი სოციოლოგი მეტს ალვესონი ერთმანეთისგან განასხვავებს რვა მეტაფორას, რომელსაც სხვადასხვა ავტორი იყენებს:

1. არაფორმალური კონტრაქტის კონტროლის მექანიზმები
2. კომპასი, რომელიც პრიორიტეტულ მიმართულებებს უჩვენებს
3. ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციისთვის საჭირო სოციალური წებო
4. კერპი, რომლის ერთგულნიც არიან ადამიანები
5. ემოციებისა და მათი გამოხატვის რეგულატორი
6. კონფლიქტების, ორაზროვნებისა და ფრაგმენტაციის ნარევი
7. მოცემულობად მიჩნეული იდეები, რომლებსაც მივყავართ გაუთვალისწინებელ, გაუგებარ სიტუაციებამდე
8. იდეების და მნიშვნელობების ჩაკეტილი სისტემა, რომელიც ადამიანებს ახალი შესაძლებლობების კრიტიკულად შესწავლაში ხელს უშლის.[9]

სავარაუდოდ, ყველაზე დიდი განსხვავება ორგანიზაციულ კულტურაზე არსებული ნაშრომების ავტორებს შორის იმაშია, თუ როგორ არის დანახული ეს ფენომენი – როგორც ფენომენი, რომელიც ორგანიზაციას აქვს, თუ ფენომენი, რომელიც ორგანიზაცია თავისთავად არის. პირველს მივყავართ ანალიტიკურ მიდგომამდე და ცვლილებების მნიშვნელოვნების გათვალისწინებამდე. ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით გავრცელებულია მენეჯერებსა და მენეჯმენტის კონსულტანტებს შორის. მეორე თვალსაზრისი მხარს უჭერს სინთეტურ მიდგომას

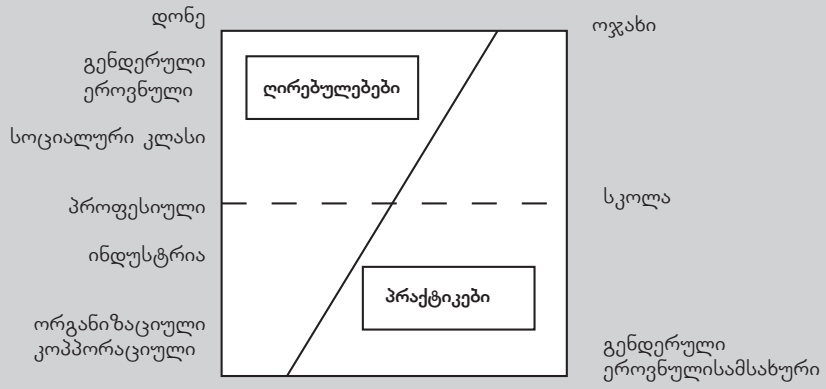
და გაგების, ამოხსნის მნიშვნელოვნებას. ის უმეტესწილად მეცნიერებს შორის გვხვდება.[10]

განსხვავება ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურას შორის: IRIC პროექტი

სიტყვა *„კულტურის“* გამოყენება როგორც ერების, ისე ორგანიზაციების კონტექსტში, მიანიშნებს იმაზე, რომ კულტურის ეს ორი სახე იდენტური ფენომენებია. თუმცა, ეს ასე არ არის: ერი არ არის ორგანიზაცია და კულტურის ეს ორი სახე სხვადასხვა ბუნებისაა.

განსხვავება ეროვნულ და ორგანიზაციულ კულტურას შორის დაფუძნებულია ღირებულებებისა და პრაქტიკების განსხვავებულ ნაზავზე, როგორც ეს ნაჩვენებია 8.1 ნახაზში, რომელიც 1.3 ნახაზზე დაყრდნობითაა გაკეთებული. *ეროვნული კულტურა* წარმოადგენს ერთგვარი მენტალური პროგრამის ნაწილს, რომელსაც ვიძენთ ჩვენი ცხოვრების პირველი ათი წლის განმავლობაში ოჯახში, საცხოვრებელ გარემოცვაში, სკოლაში. იგი მოიცავს ჩვენი საბაზისო ღირებულებების უდიდეს ნაწილს. *ორგანიზაციულ (ანუ კორპორაციულ) კულტურას* ვიძენთ მაშინ, როდესაც შევდივართ ორგანიზაციაში, როგორც უკვე მყარად ჩამოყალიბებული ღირებულებების მქონე ახალგაზრდა, ან არც თუ ისე ახალგაზრდა ზრდასრული. ორგანიზაციის შემთხვევაში კულტურა მეტწილად შედგება ორგანიზაციის პრაქტიკებისგან – ისინი შედარებით ზედაპირულია.[11]

სქემა 8.1 ღირებულებების და პრაქტიკების ბალანსი კულტურის სხვადასხვა დონისთვის



8.1 ნახაზზე გამოყოფილია აგრეთვე კულტურის რამდენიმე სხვა დონე: გენდერული დონე – კიდევ უფრო ბაზისური, ვიდრე ეროვნება; სოციალური კლასის დონე ზრდის ან კლების შესაძლებლობით; პროფესიული დონე, რომელიც დაკავშირებულია არჩეულ სასკოლო განათლების ტიპთან და ინდუსტრიული დონე,

რომელიც თავსდება პროფესიულსა და ორგანიზაციულ დონეებს შორის. ინდუსტრია, ანუ ბიზნესის მიმართულება, ლოგიკური ან ტრადიციული მიზეზებიდან გამომდინარე, ქირაობს კონკრეტულ პროფესიებს *და* ინარჩუნებს სპეციფიკურ ორგანიზაციულ ჩვევებს.

ეროვნული კულტურის ჭრილში სხვა მხრივ ყველანაირად მსგავსი ადამიანების შედარებისას IBM-ის კვლევამ გამოავლინა მნიშვნელოვანი განსხვავება ღირებულებებში პირველ თავში აღწერილი ზოგადი ღირებულებების კუთხით: მაგალითად, კეთილის და ბოროტის ზოგადი შეგრძნება და ა.შ. ამ შემთხვევაში მხედველობაში გვაქვს არა IBM-ში ერთნაირ სამუშაოზე მომუშავე თანამშრომლების მსგავსება პრაქტიკების თვალსაზრისით, არამედ განსხვავება სხვადასხვა ეროვნულ განშტოებებში.

როდესაც წერენ, რომ თანამედროვე მსოფლიოში ეროვნული კულტურა უფრო მსგავსი, ერთგვაროვანი ხდება, აღნიშნული შეხედულების დადასტურება, როგორც წესი, ხდება პრაქტიკების დონიდან აღებული მაგალითებით: ადამიანები ერთნაირად იცვამენ, ყიდულობენ ერთი და იმავე პროდუქტებს, იყენებენ ერთი და იმავე მოდურ სიტყვებს (სიმბოლოები), უყურებენ ერთი და იმავე სატელევიზიო გადაცემებსა და ფილმებს (გმირები), დაკავებულნი არიან ერთი და იმავე სპორტითა და დასვენებისა და გართობის საშუალებებით (რიტუალები). კულტურის ეს მეტ-ნაკლებად ზედაპირული გამოხატულებები ზოგჯერ შეცდომით არის მიჩნეული კულტურად მთლიანობაში. ხშირად უყურადღებოდ რჩება ღირებულებების უფრო სიღრმისეული დონე, რომელიც ადამიანებისთვის გარკვეული პრაქტიკების მნიშვნელობას განსაზღვრავს. სწორედ ღირებულებების შესწავლაზე ორიენტირებული კვლევები გამუდმებით ავლენენ სხვადასხვა ერებს შორის ამ მიმართულებით არსებულ შთამბეჭდავ განსხვავებებს. ეს ფაქტი ჭეშმარიტია არა მხოლოდ IBM-ის კვლევების და მათი მრავალრიცხოვანი რეპლიკაციებისთვის (ცხრილი 1.1), არამედ „ღირებულებების მსოფლიო კვლევის“ ეტაპებისთვის, რომელიც პოპულაციის რეპრეზენტატულ შერჩევებზე კეთდება.[12]

წინამდებარე თავის უდიდესი ნაწილი ეყრდნობა 1985 წლიდან 1987 წლამდე ჩატარებული კვლევის შედეგებს. კვლევა განხორციელდა ინტერკულტურული თანამშრომლობის კვლევის ინსტიტუტის (IRIC) დახმარებით და მას გირტი ხელმძღვანელობდა. კვლევამ მოდელად გამოიყენა IBM-ის ეროვნებათშორისი კვლევა. პარადოქსულია, მაგრამ ამ უკანასკნელს არ მოუცია პირდაპირი ინფორმაცია IBM-ის კორპორაციული კულტურის შესახებ, რადგან ყველა შესწავლილი განყოფილება ერთი კორპორაციიდან იყო და შედარებისათვის გარე ფაქტორი არ არსებობდა. როგორც ეროვნებათშორისი კვლევის დამატება, IRIC-ის კვლევა ორგანიზაციათაშორისი იყო: ნაცვლად იმისა, რომ მოეცვა ერთი კორპორაცია რამდენიმე ქვეყანაში, ის შეეხო რამდენიმე სხვადასხვა ორგანიზაციას ორ ქვეყანაში, კერძოდ, დანიასა და ჰოლანდიაში.

IRIC-ის კვლევამ გამოავლინა, რომ ორგანიზაციულ დონეზე ღირებულებების როლი და მნიშვნელოვნება ჩვევებთან შედარებით აბსოლუტურად საპირისპიროა ეროვნულ დონეზე მათი როლისა. სხვადასხვა ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა სხვა პარამეტრით მსგავსი ადამიანების შედარებამ აჩვენა საკმაოდ დიდი განსხვავება მათ ჩვევებს შორის, მაგრამ გაცილებით ნაკლები განსხვავება ღირებულებების, ღირებულებების თვალსაზრისით.

ამავე დროს, კორპორაციულ კულტურაზე არსებული პოპულარული ლიტერა-

ტურა პიტერსის და უოტერმანის კვალდაკვალ ამტკიცებდა იმას, რომ კორპორაციული კულტურის საფუძველს წარმოადგენს გაზიარებული ღირებულებები. IRIC-ის პროექტმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციული კულტურის ქვაკუთხედად უნდა ჩაითვალოს *ყოველდღიური პრაქტიკების გაზიარებული პერცეფცია.* თანამშრომელთა ღირებულებები ერთმანეთისგან უფრო მეტად მათი სქესის, ასაკის და განათლების (და, რა თქმა უნდა, მათი ეროვნების) მიხედვით განსხვავდებოდა, ვიდრე მათი ამა თუ იმ ორგანიზაციისთვის მიკუთვნებულობით.

განსხვავება IRIC-ის შედეგებსა და პიტერსისა და უოტერმანის და მათი მიმდევრების მტკიცებულებებს შორის შეიძლება იმ ფაქტით აიხსნას, რომ მენეჯმენტის ამერიკული ლიტერატურა ცდილობს აღწეროს კორპორაციული გმირების (დამფუძნებლები და მნიშვნელოვანი ლიდერები) ღირებულებები, ხოლო IRIC-ის ფარგლებში გამოიკითხა ორგანიზაციების ჩვეულებრივი, რიგითი თანამშრომლები, რომლებიც რეალურად არიან კულტურის მატარებლები. კვლევა აფასებდა, თუ რამდენად კარგად გაიგეს ლიდერებისგან მომავალი გზავნილები ორგანიზაციის წევრებმა. დამფუძნებლების და წამყვანი ლიდერების ღირებულებები, რა თქმა უნდა, აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას, მაგრამ აღნიშნული კულტურის მიერ რიგით თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენა გაზიარებული პრაქტიკების მეშვეობით ხდება. დამფუძნებლებისა და ლიდერების ღირებულებები ორგანიზაციის წევრების პრაქტიკები ხდება.

ეფექტური და ყველას მიერ გამოყენებული პრაქტიკები განაპირობებს იმას, რომ მულტინაციონალურ კორპორაციებს საერთოდ შესწევთ ფუნქციონირების ძალა. ეს კომპანიები მრავალი სხვადასხვა ეროვნების ადამიანს ასაქმებენ და ვერ ექნებათ მოლოდინი, რომ თანამშრომლების ღირებულებების სისტემა მსგავსია. ორგანიზაციები თავიანთი ოპერაციების კოორდინაციასა და კონტროლს ახორციელებენ მსოფლიოს მასშტაბით მსგავსი პრაქტიკების დანერგვით. ეს პრაქტიკები შთაგონებულია ეროვნული წარმომავლობით (იქნება ეს აშშ, იაპონია, გერმანია, ჰოლანდია თუ სხვა), მაგრამ სხვადასხვა ეროვნების თანამშრომლებს მათი დასწავლა და ათვისება შეუძლიათ.[13]

თუ ორგანიზაციის წევრთა ღირებულებები, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია რაიმე სხვა კრიტერიუმით და არა ორგანიზაციის წევრობით, მაშინ ამ ღირებულებების ორგანიზაციაში მოხვედრა ხდება შერჩევა-დაქირავების მეშვეობით: კომპანია ქირაობს განსაზღვრული ეროვნების, სქესის, ასაკის, თუ განათლების ადამიანებს. ორგანიზაციაში მათი შემდგომი სოციალიზაცია წარმოადგენს პრაქტიკების, ტრადიციების (კერძოდ, სიმბოლოების, გმირებისა და რიტუალების) დასწავლის საკითხს.

ორმა ჰოლანდიელმა მკვლევარმა, ჯოზეფ სოეტერსმა და ჰაინ შრედერმა ერთმანეთს შეადარეს ჰოლანდიური და ჰოლანდიაში არსებული უცხოური ბუღალტრული ფირმების თანამშრომლები. მათ გამოავლინეს განსხვავება ორი ჯგუფის ღირებულებებს შორის, მაგრამ შეძლეს იმის დადასტურება, რომ აღნიშნული სხვაობა განპირობებული იყო კანდიდატების მიერ განხორციელებული თვით-არჩევით და არა ფირმაში მუშაობის დაწყების შემდეგ არსებულ ღირებულებებთან მიმართებაში სოციალიზაციით.[14] ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები, რომლებიც ახორციელებენ დასაქირავებელი ადამიანების წინასწარ შერჩევას, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციული ღირებულებების შენარჩუნების პროცესში (როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური მიმართულებით).

ეს არის როლი, რომელსაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები (და მათი კოლეგები) ყოველთვის ვერ აცნობიერებენ.

თვისებრივი და რაოდენობრივი მიდგომები IRIC–ის პროექტში

დასაწყისში IRIC-ის პროექტის იდეა იყო ერთმანეთისთვის შეედარებინა ორგანიზაციები ერთი ქვეყნის (ჰოლანდიის) მასშტაბით. კვლევაში მონაწილეობის მსურველთა პოვნა საკმაოდ რთული აღმოჩნდა. დანიელი კონსულტანტის გულუხვი დახმარების შედეგად კვლევას რამდენიმე დანიური ორგანიზაცია დაამატეს. საბოლოო ჯამში, პროექტი განხორციელდა ათი სხვადასხვა ორგანიზაციის ოც განყოფილებაში; აქედან ხუთი კომპანია დანიიდან, ხოლო ხუთი ჰოლანდიიდან იყო. IBM-ის ეროვნული კულტურის განზომილებების მიხედვით ამ ორ ქვეყანას მეტ-ნაკლებად მსგავსი შედეგები ჰქონდა: ორივე მიეკუთვნება ერთი და იმავე სკანდინავიურ-ჰოლანდიურ კლასტერს. აღნიშნული ეროვნული კონტექსტის ფარგლებში IRIC-ის პროექტი სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების ფართო სპექტრს შეეხო. ვაკვირდებით რა იმას, თუ რამდენად განსხვავებული შეიძლება იყოს სხვადასხვა ორგანიზაციის კულტურა, უკეთესად ვიგებთ იმას, თუ როგორ არის განსხვავებული განსხვავებული და მსგავსი მსგავსი. კვლევის ობიექტი იყო როგორც მთელი ორგანიზაციები, ისე მათი ცალკეული ნაწილები, რომლებიც, მენეჯერების აზრით, მეტ-ნაკლებად ჰომოგენური იყო კულტურული თვალსაზრისით (მოგვიანებით, კვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა, შეგვემოწმებინა მათი ვარაუდი).

8.1 ცხრილში ჩამოთვლილია საქმიანობები, რომლებსაც კვლევაში მონაწილე ოცი ორგანიზაციული განყოფილება ახორციელებდა. განყოფილებების მოცულობა სამოცი ადამიანიდან 2•500 ადამიანამდე მერყეობდა. განყოფილებების რაოდენობა მცირე იყო იმისთვის, რომ შესაძლებელი ყოფილიყო თითოეული მათგანის სიღრმისეული შესწავლა, როგორც ცალკე თვისებრივი შემთხვევის შესწავლა. ამასთანავე, რაოდენობა საკმარისად დიდი იყო იმისთვის, რომ ყველა მაგალითისთვის მომხდარიყო შედარებითი რაოდენობრივი მონაცემების სტატისტიკური ანალიზი.

ცხრილი 8.1 IRIC -ის პროექტში მონაწილე ორგანიზაციები

წარმოების სფეროში მომუშავე კერძო კომპანიები (ელექტრონიკა, ქიმიური ნივთიერებები, სამომხმარებლო საქონელი)	
მთლიანი ორგანიზაცია, ან მწარმოებელი განყოფილება	6
სათაო ოფისი ან მარკეტინგის განყოფილება	3
კვლევისა და განვითარების განყოფილება	2
მომსახურების სფეროში მომუშავე კერძო კომპანიების (საბანკო, სატრანსპორტო, გაყიდვები) განყოფილებები	5
საჯარო დაწესებულებების (ტელეკომუნიკაცია, პოლიცია) განყოფილებები	4
შესწავლილი განყოფილებების საერთო რაოდენობა	**20**

კვლევის პირველი, თვისებრივი ნაწილი შედგებოდა ჩაღრმავებული პირისპირ ინტერვიუსგან, რომელიც დაახლოებით ორი-სამი საათი გრძელდებოდა და თითო განყოფილებიდან 9 ინფორმანტი მოიცვა (მთლიანობაში 180 რესპონდენტი). აღნიშნული ინტერვიუები ორიენტირებული იყო როგორც მთელი განყოფილების (გეშტალტი) კულტურის შესახებ ზოგადი წარმოდგენის შექმნაზე, ისე იმ საკითხების იდენტიფიცირებასა და შეგროვებაზე, რომლებიც ჩაიდებოდა კვლევის მომდევნო ეტაპზე გათვალისწინებულ კითხვარში. ინფორმანტების შერჩევა ხდებოდა იმ ადამიანთან გასაუბრების საფუძველზე, რომელიც მკვლევრების საკონტაქტო პირი იყო განყოფილებაში. შერჩევა ხდებოდა იმის გათვალისწინებით, რომ რესპონდენტს უნდა შეძლებოდა მოეწოდებინა საინტერესო და ინფორმაციული მასალა კულტურის შესახებ. ინფორმანტების ჯგუფში აუცილებლად შედიოდა განყოფილების მაღალი რანგის მენეჯერი და მისი მდივანი. გარდა ამისა, ჯგუფი მოიცავდა ყველა დონის სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს შემსრულებელ ადამიანებს, როგორც განყოფილების ვეტერან თანამშრომლებს, ისე ახალდაქირავებულებს, მამაკაცებს და ქალებს. ზოგიერთ შემთხვევაში დარაჯიც კი იყო მიჩნეული საუკეთესო ინფორმანტად. ჯგუფში ყოველთვის შედიოდა თანამშრომელთა წარმომადგენელი (მაღაზიის მმართველის ექვივალენტური).

ინტერვიუიერების გუნდი შედგებოდა 18 წევრისგან (დანიელები ან ჰოლანდიელები). მათ უმეტესობას გავლილი ჰქონდა ტრენინგი სოციალურ მეცნიერებებში, მაგრამ მიზანმიმართულად იყვნენ შერჩეული ისეთი ადამიანები, რომლებსაც არ ჰქონდათ ზუსტი წარმოდგენა იმაზე, თუ რა ტიპის აქტივობები ხორციელდებოდა კვლევის ობიექტ განყოფილებებში. თითოეულ განყოფილებაში ინტერვიუებს ატარებდა ორი ინტერვიუერი, ქალი და მამაკაცი, ვინაიდან ინტერვიუერის სქესს შეიძლებოდა გავლენა მოეხდინა მიღებულ დაკვირვებებზე, ინფორმაციაზე. ყველა ინტერვიუერს წინასწარ ჩაუტარდა პროექტთან დაკავშირებული აბსოლუტურად ერთნაირი ტრენინგი და ყოველი მათგანი ინტერვიუს პროცესში იყენებდა ღია კითხვების ერთი და იგივე ვრცელ ჩამონათვალს.

ჩამონათვალი მოიცავდა შემდეგი სახის კითხვებს:

- **ორგანიზაციის სიმბოლოების შესახებ:** რა სპეციფიკური, კონკრეტული ტერმინები, გამონათქვამები გამოიყენება ორგანიზაციაში, რომლებიც მხოლოდ მის წევრებს ესმით?
- **ორგანიზაციის გმირების შესახებ:** როგორ ადამიანებს აქვთ ყველაზე მეტად სწრაფი კარიერული განვითარებისა და წინსვლის პერსპექტივა თქვენს ორგანიზაციაში? ვის მიიჩნევთ თქვენი ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ადამიანად?
- **ორგანიზაციის რიტუალების შესახებ:** რა ტიპის პერიოდულ შეხვედრებში იღებთ მონაწილეობას? როგორ იქცევიან ადამიანები ამ შეხვედრების დროს? რომელი დღესასწაულები აღინიშნება თქვენს ორგანიზაციაში?
- **ორგანიზაციის ღირებულებების შესახებ:** ყველაზე მეტად რა სურთ თანამშრომლებს, რომ დაინახონ თავიანთ ორგანიზაციაში? რომელია ყველაზე დიდი შეცდომა, რომელიც შეიძლება დაუშვას ადამიანმა ამ ორგანიზაციაში? სამუშაოსთან დაკავშირებულმა რა ტიპის პრობლემებმა შეიძლება არ

დაგაძინოთ ღამე?

ინტერვიუერებს შეეძლოთ რესპონდენტებისგან სხვა ინფორმაციაც მიეღოთ, თუ ამას საჭიროდ ჩათვლიდნენ. ხდებოდა ინტერვიუს ფირზე ჩაწერა, ხოლო ინტერვიუერებს უნდა დაეწერათ ანგარიში ყოველი ინტერვიუს შესახებ. ანგარიში იწერებოდა წინასწარ განსაზღვრული თანმიმდევრობით და ხდებოდა რესპონდენტის რაც შეიძლება მეტი ფრაზის ციტირება.

პროექტის მეორე, რაოდენობრივი ნაწილი მოიცავდა წერილობით გამოკითხვას წინასწარ კოდირებული კითხვარის მეშვეობით, რომელიც შესავსებად ეძლეოდა თითოეული განყოფილების მკაცრად *შემთხვევით* შერჩევას (განსხვავებით პირველი თვისებრივი ნაწილისგან). შერჩევა შედგებოდა დაახლოებით 25 მენეჯერისგან (ან იმდენისგან, რამდენიც იყო წარმოდგენილი განყოფილებაში, თუ მათი რაოდენობა შეადგენდა 25-ზე ნაკლებს), 25 კოლეჯის დონის არა-მენეჯერისგან („პროფესიონალისგან“) და 25 არა-კოლეჯის დონის არა-მენეჯერისგან. კითხვარი მოიცავდა გარკვეულ საკითხებს IBM-ის ეროვნებათშორისი კვლევიდან და მოგვიანებით გაკეთებულ დამატებას, თუმცა კითხვების უმეტესობა ჩამოყალიბდა კვლევის პირველ ფაზაში განხორციელებული ინტერვიუების შედეგად. კითხვები ეხებოდა ყველა იმ ასპექტს, რომელიც, ინტერვიუერთა აზრით, მნიშვნელოვნად განსხვავებული იყო სხვადასხვა განყოფილებაში. მათ შორის იყო ყოველდღიური პრაქტიკების ბევრი პერცეფცია, რომელიც ეროვნებათშორის კვლევებში არ განუხილავთ.

როგორც ინტერვიუს, ისე კითხვარის შედეგები განყოფილების ხელმძღვანელობასთან განიხილებოდა, ხოლო ზოგჯერ, ხელმძღვანელობის თანხმობის მიღების შემთხვევაში, მიეწოდებოდა თანამშრომელთა ფართო ჯგუფსაც.

ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგები: SAS-ის მაგალითი

ოცი განყოფილების შესწავლამ შედეგად მოგვცა ამდენივე მაგალითი, თითოეული განყოფილების კულტურის ამომწურავი აღწერა. გამოკითხვის შედეგებით კი ინტერვიუების ინტერპრეტაცია შემოწმდა. ამ თავის დასაწყისში განხილული -ის მაგალითი სწორედ გამოკითხვის შედეგებიდან იყო აღებული. ქვემოთ აღვწერთ კიდევ ერთ მაგალითს: სკანდინავიის ავიახაზების სისტემას (Scandinavian Airlines System–SAS), კოპენჰაგენის ტერმინალს.

1980-იანი წლების დასაწყისში SAS-მა მნიშვნელოვანი ცვლილებების პროცესი გაიარა. ახალი პრეზიდენტის, იან კარლცონის ხელმძღვანელობით კომპანია მიმართულებიდან „პროდუქტი-და-ტექნოლოგია“ გადაერთო მიმართულებაზე „ბაზარი-და-მომსახურება“. მანამდე დაგეგმვა და გაყიდვები ეფუძნებოდა ყველაზე თანამედროვე შესაძლო აღჭურვილობით განხორციელებული ფრენის საათების მაქსიმუმ რაოდენობას. მფრინავები, ტექნიკოსები და დისციპლინარული მენეჯერები კომპანიის გმირებად ითვლებოდნენ. გაუარესებულმა შედეგებმა კომპანიის რეორგანიზაცია განაპირობა.

კარლცონი დარწმუნებული იყო, რომ ავიახაზების საკმაოდ კონკურენტულ ბაზარზე წარმატება დამოკიდებული იყო არსებული და პოტენციური კლიენტების მოთხოვნების და საჭიროებების უმაღლეს დონეზე დაკმაყოფილებით. აღნიშნული

მოთხოვნები ძალიან კარგად უნდა იცოდნენ ორგანიზაციის თანამშრომლებმა, გამომდინარე მათი კლიენტებთან ყოველდღიური პირადი ურთიერთობიდან. ადრე ამ თანამშრომლებს არასოდეს ეკითხებოდნენ აზრს: ისინი ფორმაში გამოწყობილი დისციპლინირებული ჯარისკაცები იყვნენ, რომლებსაც ტრენინგი ჰქონდათ გავლილი იმაზე, თუ როგორ ემოქმედათ წესების მიხედვით. ახლა კი ისინი გახდნენ, ასე ვთქვათ, წინა ხაზი და ორგანიზაციის რესტრუქტურიზაცია მოხდა ისე, რომ მათ ბრძანებების ნაცვლად მხარდაჭერა მიიღეს. უფროსები მრჩევლებად გადაიქცნენ; წინა ხაზს მიენიჭა მნიშვნელოვანი თავისუფლება კლიენტთა პრობლემების ადგილზე მოგვარების საკითხში. ისინი ვალდებულნი იყვნენ კონკრეტული შემთხვევის შემდეგ თავიანთი გადაწყვეტილებები მხოლოდ ანგარიშის სახით მიეწოდებინათ უფროსებისთვის. ყოველივე ეს გულისხმობდა თანამშრომელთა მსჯელობების, გადაწყვეტილებების დაშვებას ყველა შესაძლო რისკის გათვალისწინებით.

IRIC-ის კვლევაში SAS-ის კოპენჰაგენის აეროპორტის ტერმინალი მონაწილეობდა. ინტერვიუები ტერმინალის თანამშრომლებთან ორგანიზაციის რესტრუქტურიზაციიდან სამი წლის შემდეგ ჩატარდა. თანამშრომლები და მენეჯერები იყვნენ დისციპლინირებულები, ფორმალურები, პუნქტუალურები და ატარებდნენ ფორმებს. ისინი ისეთი ადამიანების შთაბეჭდილებას ტოვებდნენ, რომელთაც *უყვართ* დისციპლინირებულ გარემოში მუშაობა. თანამშრომლები ცვლებში მუშაობდნენ – დატვირთული სამუშაო საათების პერიოდი იცვლებოდა აქტივობის მეტ-ნაკლებად პასიური პერიოდებით. ადამიანები თავიანთი ახალი როლების მიმართ საკმაო მიმღებლობას ავლენდნენ. როდესაც საუბარი იყო მათი კომპანიის ისტორიაზე, წარსულზე, ისინი ლაპარაკს იწყებდნენ ორგანიზაციის რესრტუქტურიზაციის პერიოდიდან; მხოლოდ ზოგიერთი მენეჯერი იხსენებდა უფრო ადრინდელ წლებს.

რესპონდენტები ამაყობდნენ თავიანთი კომპანიით: როგორც გამოვლინდა, მათი იდენტობა დიდწილად სწორედ ორგანიზაციიდან მომდინარეობდა. სოციალური ურთიერთობა სამსახურის გარეთ ხშირად ისევ SAS-ის სხვა თანამშრომლებთან ხორციელდებოდა. კარლცონს ხშირად ასახელებდნენ კომპანიის გმირად. მიუხედავად დისციპლინირებულობისა, ურთიერთობა თანამშრომლებს შორის დადებითი და კეთილგანწყობილი იყო, ხშირი იყო ურთიერთდახმარება. თანამშრომლები, რომლებსაც გარკვეული პრობლემები ჰქონდათ პირად ცხოვრებაში, მხარდაჭერას იღებდნენ კოლეგებისგან და მთლიანობაში კომპანიისგან. სხვადასხვა რანგის მენეჯერები ღია და მისაწვდომები იყვნენ. თუმცა, ნათელი იყო, რომ მენეჯერებს უფრო გაუჭირდათ ახალი როლების ათვისება, ვიდრე არამენეჯერულ თანამდებობებზე მომუშავე ადამიანებს. ახალი თანამშრომლების მიღება ხდებოდა ფორმალური გაცნობისა და ტრენინგ-პროგრამის საშუალებით, რომელიც ახდენდა რთული, პრობლემური კლიენტების შემთხვევების სიმულირებას. ეს მეთოდი გაცხრილვის იარაღადაც გამოიყენებოდა, რომელიც ავლენდა, რამდენად ჰქონდა ახალ თანამშრომელს სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ღირებულებები და უნარები. ისინი, ვინც წარმატებით გადიოდნენ ტრენინგს, სწრაფად ადაპტირდებოდნენ განყოფილებაში და თავს ისე გრძნობდნენ, როგორც სახლში. კლიენტების მიმართ თანამშრომლები ამჟღავნებდნენ პრობლემების გადაჭრაზე ორიენტირებულ დამოკიდებულებას: ისინი ეძებდნენ ახალ, ორიგინალურ გზებს კლიენტთა პრობლემების გადასაჭრელად, ცდილობდნენ გარკვეული წესების

ადაპტირებას და მორგებას ისე, რომ მიღწეული ყოფილიყო სასურველი შედეგი. დაწინაურება ხდებოდა დამსახურების მიხედვით და ყველა ფიქრობდა, რომ ამას იმსახურებდნენ კომპეტენტური და დამხმარე თანამშრომლები. არ არის გამორიცხული, რომ აღნიშნულმა დეპარტამენტმა გარკვეული სარგებელი მიიღო ერთგვარი „ჰოტორნის ეფექტის“[16] საშუალებით, გამომდინარე იმ ძირითადი როლიდან, რომელიც მან შეასრულა მთლიანობაში კომპანიის წარმატებულ რესტრუქტურიზაციაში. წარმატებული რესტრუქტურიზაციით შექმნილი ეიფორია ინტერვიუების პერიოდში, სავარაუდოდ, პიკის ფაზაში იყო. კომპანიის შიგნით მყოფი დამკვირვებლები აღნიშნავდნენ, რომ თანამშრომლების ღირებულებები რეალურად არ შეცვლილა, უბრალოდ რესტრუქტურიზაციამ განაპირობა უფროსებისადმი დამორჩილების დისციპლინის ჩანაცვლება დისციპლინით, რომელიც ორიენტირებული იყო კლიენტთა მომსახურებაზე.

გამოკითხვის შედეგები: ორგანიზაციული კულტურის ექვსი განზომილება

IBM-ის კვლევამ გამოავლინა *ეროვნული* კულტურის ოთხი განზომილება (ძალაუფლებრივი დისტანცია, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, მასკულინობა-ფემინურობა და გაურკვევლობის თავიდან აცილება). ეს *ღირებულებების* განზომილებებია, ვინაიდან IBM-ის ნაციონალური განშტოებები ერთმანეთისგან ძირითადად თანამშრომელთა კულტურული ღირებულებების მიხედვით განსხვავდებოდნენ. IRIC-ის ორგანიზაციათაშორისი კვლევის ფარგლებში შესწავლილი ოცი განყოფილება ერთმანეთისგან მხოლოდ მცირედ განსხვავდებოდა თავისი წევრების კულტურული ღირებულებების თვალსაზრისით, მაგრამ მნიშვნელოვანი განსხვავება იყო პრაქტიკების მხრივ.

გამოკითხვის კითხვების უმეტესობა ზომავდა იმას, *თუ როგორ აღიქვამდნენ ადამიანები თავიანთ ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ჩვევებს.* კითხვები მოცემული იყო შემდეგ ფორმატში: „იქ, სადაც მე ვმუშაობ...“ . ქვემოთ მოგვყავს რამდენიმე მაგალითი:

იქ, სადაც ვმუშაობ:

შეხვედრების დრო ყოველთვის პუნქტუალურად არის დაცული	1 2 3 4 5	შეხვედრების დრო მიახლოებით არის დაცული
რაოდენობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ხარისხი	1 2 3 4 5	ხარისხი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე რაოდენობა

ყოველი ასპექტი, შესაბამისად, მოიცავდა ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო დებულებას. ის, თუ რომელი დებულება დაიწერებოდა მარჯვენა მხარეს და რომელი მარცხენა მხარეს, შემთხვევითობის პრინციპით წყდებოდა, რათა მათ განლაგებას

არ მოეხდინა მინიშნება სასურველობაზე.

ყველა სამოცდაერთი „იქ, სადაც მე ვმუშაობ...“ კითხვა შეიქმნა ღია ინტერვიუების დროს შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე და სტატისტიკურად გაანალიზდა, IBM-ის კვლევაში გამოყენებული ანალიზის მსგავსად. შედეგად გამოვლინდა ექვსი სრულებით ახალი განზომილება – პრაქტიკების და არა ღირებულებების განზომილება. ოცი განყოფილების მიხედვით მოხდა 61 კითხვის მატრიცის ფაქტორული ანალიზი. თითოეული განყოფილებისთვის ითვლებოდა საშუალო მაჩვენებელი ყველა კითხვისთვის ცალ-ცალკე და ყველა რესპონდენტისთვის (საიდანაც ერთი მესამედი მენეჯერი იყო, ერთი მესამედი პროფესიონალი და ერთი მესამედი არაპროფესიონალი). ამ ანალიზის შედეგად მიღებულ იქნა ექვსი გამოკვეთილი ფაქტორი, რომელიც ასახავდა ოცი ორგანიზაციული ერთეულის, განყოფილების, ერთმანეთისგან განმასხვავებელ (აღქმული) პრაქტიკების განზომილებებს. ექვსი განზომილება ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი იყო, ანუ შეიძლებოდა შეგვხვედროდა ნებისმიერ კომბინაციაში.

ემპირიულად გამოვლენილი განზომილებებისთვის დასახელებების მინიჭება სუბიექტური პროცესია: ეს ნაბიჯია მონაცემებიდან თეორიისკენ. შერჩეული დასახელებები რამდენჯერმე შეიცვალა. მათი ამჟამინდელი ფორმულირება განყოფილებების თანამშრომლებთან განიხილეს. დასახელებების ფორმულირების დროს მაქსიმალურად უნდა ყოფილიყო თავიდან აცილებული განზომილებათა პოლუსების დადებითობაზე ან უარყოფითობაზე მინიშნება. განზომილებების ინტერპრეტაცია (როგორც დადებითის, თუ როგორც უარყოფითის), მთლიანად დამოკიდებული იყო განყოფილებების მენეჯერების სურვილზე და შეხედულებებზე. საბოლოოდ განზომილებებისთვის ჩამოყალიბდა შემდეგი დასახელებები:

1. პროცესებზე ორიენტაცია – შედეგებზე ორიენტაცია
2. თანამშრომლებზე ორიენტაცია – სამუშაოზე ორიენტაცია
3. ადგილობრივი – პროფესიული
4. ღია სისტემა – ჩაკეტილი სისტემა
5. მსუბუქი კონტროლი – მკაცრი კონტროლი
6. ნორმატიული – პრაგმატული

მოცემული ექვსი კროსორგანიზაციული განზომილება იმ თანმიმდევრობით დალაგდა, რომლითაც ისინი ანალიზის პროცესში გამოვლინდა. თუმცა, ეს თეორიულ მნიშვნელობას არ ატარებს; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ნომერი პირველი არ არის უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე ნომერი ექვსი. ქვედა ნომერი მიუთითებს მხოლოდ იმაზე, რომ კითხვარი უფრო მეტ ისეთ კითხვას შეიცავს, რომელიც ეხება პირველ განზომილებას, ვიდრე მეორე განზომილებას და ა.შ. შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული ფაქტი გამოხატავს კითხვარის შემდგენი მკვლევრების ინტერესებს.

ექვსი განზომილებიდან თითოეულისთვის შეირჩა სამი ძირითადი, საკვანძო „იქ, სადაც მე ვმუშაობ...“ კითხვა, რათა გამოთვლილიყო თითოეული განყოფილებისთვის ყოველი განზომილების ღირებულების ინდექსი, რომელიც საკმაოდ ახლოს იყო IBM-ის კვლევაში გამოანგარიშებულ ღირებულების ინდექსთან ყოველი ქვეყნისთვის თითოეული კულტურათშორისი განზომილების მიხედვით. განყოფილებების ქულები არჩეული სამი კითხვისთვის მაღალ კორელაციაში იყო

ერთმანეთთან.[17] ისინი ისეთი შინაარსის მატარებლები იყვნენ, რომ მთლიანობაში გამოხატავდნენ, მკვლევარის თვალსაზრისით, უკუკავშირის სესიებში მონაწილე მენეჯერების და თანამშრომლების მიერ დანახულ კონკრეტულ განზომილებას.

პირველი განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს საშუალებებზე ზრუნვას *(პროცესზე ორიენტაცია)* და ამოცანებზე ზრუნვას *(შედეგებზე ორიენტაცია).* სამი ძირითადი კითხვა აჩვენებს, რომ პროცესზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები თავს არიდებენ რისკებს და მხოლოდ შეზღუდულ ძალისხმევას ხარჯავენ თავიანთ სამუშაოზე; ყოველი სამუშაო დღე მეტ-ნაკლებად ერთმანეთის მსგავსია. შედეგებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები თავს კომფორტულად გრძნობდნენ მათთვის უცხო სიტუაციებში, თავიანთი ძალისხმევის მაქსიმუმს უთმობდნენ სამუშაოს და ყოველ დღეს სიახლეები, ახალი გამოწვევები მოჰქონდა. 100 ბალიან სკალაზე, სადაც 0 ქულა გამოხატავს ყველაზე მეტად პროცესზე ორიენტირებული კულტურის მქონე განყოფილებას, ხოლო 100 ქულა – ყველაზე მეტად შედეგზე ორიენტირებული კულტურის მატარებელ განყოფილებას, HGBV-მ, ზემოთ განხილულმა ქიმიურმა საწარმომ, მიიღო 2 ქულა (პროცესზე ძალზე ორიენტირებული ორგანიზაციაა, სადაც ნაკლებად ფიქრობენ შედეგებზე), ხოლო SAS-ის ტერმინალმა მოაგროვა 100 ქულა – ნაკვლევ განყოფილებებს შორის ის ყველაზე მეტად შედეგზე ორიეტირებული კულტურის მქონე აღმოჩნდა. აღნიშნული განზომილებისთვის რთულია შედეგზე ორიენტირებულ პოლუსს არ მიენიჭოს „დადებითის“ იარლიყი, ხოლო პროცესზე ორიენტირებულს – „უარყოფითის“. თუმცა, მიუხედავად ამისა, არის ოპერაციების გარკვეული კატეგორია, რომლისთვისაც გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ერთმნიშვნელოვანი ფოკუსირება პროცესებზე. ყველაზე მეტად პროცესებზე ორიენტირებული ერთეული (0 ქულით შეფასებული) აღმოჩნდა წარმოების განყოფილება ფარმაცევტულ ფირმაში. წამლების წარმოება არის შემთხვევა, რომლის დროსაც ბუნებრივი და ლოგიკურია რისკებისთვის თავის არიდების, რუტინაზე დაფუძნებული გარემოს არსებობა და ნაკლებად წარმოსადგენია, რომ სასურველი იყოს შედეგებზე ორიენტირებული კულტურა. მსგავსი შემთხვევა შეიძლება შეგვხვდეს ბევრ სხვა ორგანიზაციულ განყოფილებაში. აქედან გამომდინარე, შედეგებზე ორიენტაცია მაინც არ არის ყოველთვის „კარგი“ და, პირიქით, პროცესებზე ორიენტაციაც არ შეიძლება ყოველთვის მიჩნეულ იქნას, როგორც „ცუდი“.

პიტერსისა და უოტერმანის წიგნში *„საუკეთესოს ძიებაში“* გატარებული ერთ-ერთი მთავარი თვალსაზრისის მიხედვით, „ძლიერი“ კულტურა უფრო ეფექტურია, ვიდრე „სუსტი“ კულტურა. ამ დაშვების დამტკიცებისას პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ კორპორაციულ კულტურასთან დაკავშირებულ ლიტერატურაში ძნელად მოიძებნება კულტურის სიძლიერის პრაქტიკული (ოპერაციული) საზომი. იქიდან გამომდინარე, რომ ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი საკითხია, IRIC-ის პროექტის ფარგლებში შემუშავდა კულტურის სიძლიერის გამზომი მეთოდი. ძლიერი კულტურა ინტერპრეტირებული იყო, როგორც ჰომოგენური კულტურა – სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კულტურა, რომლის შემთხვევაშიც ყველა რესპონდენტი იძლეოდა დაახლოებით ერთი და იგივე პასუხს ძირითად კითხვებზე მათი შინაარსის მიუხედავად. პირიქით, სუსტი კულტურა იყო ჰეტეროგენული – როდესაც ერთი განყოფილების სხვადასხვა თანამშრომლის პასუხები ძირითად კითხვებზე მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან. კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ შესწავლილ ოც განყოფილებაში კულტურის სიძლიერე (ჰომოგენ-

ურობა) მნიშვნელოვან კორელაციაში იყო შედეგებზე ორიენტაციის ასპექტთან. [18] იმ დაშვების ფარგლებში, რომ „შედეგებზე ორიენტირებული“ აღნიშნავს „ეფექტურს“, პიტერსის და უოტერმანის თვალსაზრისი ძლიერი კულტურის ეფექტურობასთან დაკავშირებით შეიძლება ითქვას, რომ დადასტურდა.

მეორე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს თანამშრომლებზე ზრუნვას *(თანამშრომლებზე ორიენტაცია)* და სამუშაოს შესრულებაზე ზრუნვას (*სამუშაოზე ორიენტაცია)*. როგორც შერჩეულმა კითხვებმა აჩვენა, თანამშრომლებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები გრძნობდნენ, რომ ორგანიზაციაში ხდებოდა მათი პირადი პრობლემების გათვალისწინება, კომპანია იღებდა პასუხისმგებლობას მათ კარგად ყოფნაზე და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღებოდა ჯგუფების ან კომისიების მიერ. სამუშაოზე ორიენტირებულ განყოფილებებში ადამიანები ძლიერ ზეწოლას გრძნობდნენ სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით; ისინი ფიქრობდნენ, რომ ორგანიზაცია დაინტერესებული იყო მხოლოდ სამუშაოთი, რომელსაც ასრულებდნენ თანამშრომლები და არა მათი პირადი ან მათი ოჯახის კეთილდღეობით; მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდებოდა კონკრეტული ინდივიდების მიერ. 100 ბალიან სკალაზე HGBV-მ მიიღო 100 ქულა, ხოლო SAS-ის ტერმინალმა 95 – ორივე მათგანი თანამშრომლებზე ორიენტირებული კულტურის მატარებელი იყო. ქულები ამ განზომილებაში გამოხატავს განყოფილების ან კომპანიის დამფუძნებლის (დამფუძნებლების) ფილოსოფიას, მაგრამ შეიძლება ასევე ასახავდეს წარსული მოვლენების მიერ დატოვებულ ერთგვარ „იარებს“. აქ შეიძლება მოვიაზროთ განყოფილებები, რომლებსაც მანამდე გარკვეული ეკონომიკური სირთულეები ჰქონდათ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ მსგავს ფაქტებს თან ახლდა თანამშრომელთა მასიური დათხოვნა სამსახურიდან. ასეთ კომპანიებს, როგორც წესი, ახასიათებთ სამუშაოზე ორიენტირებული კულტურა მაშინაც კი, როცა ინფორმანტების თანახმად, წარსულში ორგანიზაციაში ამ თვალსაზრისით სხვა სიტუაცია იყო. კვლევის ფარგლებში შესწავლილი განყოფილებების ლიდერების პოზიციები ძლიერ თანამშრომლებზე ორიენტირებული კულტურის სასურველობის შესახებ ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდა. უკუკავშირისთვის განკუთვნილ დისკუსიებში ზოგიერთი მაღალი რანგის მენეჯერი გამოთქვამდა სურვილს, რომ მისი დაქვემდებარებული განყოფილება უფრო მეტად თანამშრომლებზე ორიენტირებული გამხდარიყო, თუმცა ზოგიერთს საწინააღმდეგო მიმართულებით სურდა ცვლილება.

თანამშრომლებზე ორიენტაციის და სამუშაოზე ორიენტაციის განზომილება ლიდერობის ამერიკულ მოდელს შეესაბამება: რობერტ ბლეიქის და ჯეინ მოუტონის *მენეჯერულ ბადეს.*[19]

ბლეიქმა და მოუტონმა თავიანთ მოდელზე დაყრდნობით შეიმუშავეს ლიდერობის ტრენინგის მრავლისმომცველი სისტემა. აღნიშნულ ტრენინგში თანამშრომლებზე ორიენტაცია და სამუშაოზე ორიენტაცია განიხილება, როგორც ორი დამოუკიდებელი განზომილება: ადამიანს შეიძლება მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდეს ორივეში, მხოლოდ ერთში, ან არც ერთში. როგორც ვხედავთ, ეს მოსაზრება ეწინააღმდეგება ჩვენს მიდგომას, როდესაც ორიენტაციის ორი ტიპი განლაგებულია ერთი განზომილების ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო პოლუსზე. მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ბლეიქის და მოუტონის ბადე გამოიყენება ინდივიდების შემთხვევაში მაშინ, როდესაც IRIC-ის კვლევა ერთმანეთს ადარებს ორგანიზაციულ განყოფილებებს, ერთეულებს. IRIC-ის კვლევა აჩვენებს, რომ მაშინ, რო-

დესაც ინდივიდები ერთდროულად შეიძლება იყვნენ როგორც თანამშრომლებზე, ისე სამუშაოზე ორიენტირებულნი, ორგანიზაციული კულტურა მხოლოდ ერთს ან მეორეს ანიჭებს უპირატესობას.

მესამე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს განყოფილებებს, რომლის თანამშრომლები თავიანთ იდენტობას მეტწილად ორგანიზაციიდან გამომდინარე აყალიბებენ *(ადგილობრივი)* და განყოფილებებს, სადაც ადამიანები იდენტიფიკაციას სამუშაოსთან ახდენენ *(პროფესიული)*. საკვანძო კითხვების ანალიზი ავლენს, რომ პირველი ტიპის კულტურის შემთხვევაში ორგანიზაციის წევრები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციის ნორმები გავლენას ახდენს მათ ქცევებზე როგორც სამსახურში, ისე სამსახურის გარეთ, სახლში; ახალი თანამშრომლების დაქირავებისას ორგანიზაცია ისევე ითვალისწინებს მათ სოციალურ და ოჯახურ მდგომარეობას, როგორც კომპეტენტურობას კონკრეტულ სამუშაოში; თანამშრომლები არ იყურებიან შორეულ მომავალში (ისინი სავარაუდოდ მიიჩნევენ, რომ ამას მათ მაგიერ ორგანიზაცია გააკეთებს). მეორე მხრივ, პროფესიული კულტურის მატარებელი ორგანიზაციის წევრები თვლიდნენ, რომ პირადი ცხოვრება მხოლოდ მათი საქმე იყო და არა კომპანიის; ისინი გრძნობდნენ, რომ ორგანიზაციაში მათი დაქირავება ხდებოდა მხოლოდ შესასრულებელი სამუშაოს თვალსაზრისით კომპეტენტურობის გათვალისწინებით და ისინი რეალურად ფიქრობდნენ თავიანთ შორეულ მომავალზე. ამერიკელმა სოციოლოგმა რობერტ მერტონმა მიდგომებს შორის აღნიშნულ სხვაობას უწოდა *ადგილობრივი თუ კოსმოპოლიტური,* ესაა კონტრასტი ინტერნალურ და ექსტერნალურ კრიტერიუმებს/ათვლის წერტილებს შორის.[20]

კულტურის ადგილობრივი ტიპი ხშირად ასოცირდება იაპონურ ორგანიზაციებთან. როგორც მოსალოდნელი იყო, IRIC-ის კვლევაში ქულები ამ განზომილებაში კორელაციაში აღმოჩნდა განყოფილებების თანამშრომელთა განათლების დონესთან: ადგილობრივი კულტურის მატარებელ ერთეულებს უმეტესწილად ნაკლები ფორმალური განათლების მქონე წევრი ჰყავდათ. SAS-ის ტერმინალში ადგილობრივი ტიპის კულტურა გამოვლინდა (24 ქულა), HGBV-მ კი დაახლოებით ქულათა ნახევარი მიიღო (48).

მეოთხე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს *ღია და დახურულ, ჩაკეტილ სისტემებს.* ძირითადი კითხვების მიხედვით, ღია სისტემის მქონე განყოფილებების თანამშრომლები თვლიდნენ, რომ მათი ორგანიზაცია და მისი წევრები ღიები იყვნენ ახალმოსულებისა და გარეშე პირების მიმართ; თითქმის ყველა მოერგებოდა ორგანიზაციას და ახალ თანამშრომლებს მხოლოდ რამდენიმე დღე სჭირდებოდათ იმისთვის, რომ თავი ისე ეგრძნოთ, როგორც სახლში. დახურული სისტემის შემთხვევაში ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები აღიქმებოდნენ, როგორც ჩაკეტილები თვით კომპანიის წევრებისთვისაც კი; მხოლოდ განსაკუთრებული და გამორჩეული ადამიანები ერგებოდნენ ორგანიზაციას, ახალ თანამშრომლებს კი წელიწადზე მეტი სჭირდებოდათ იმისთვის, რომ თავი ისე ეგრძნოთ, როგორც სახლში (ყველაზე ჩაკეტილი სისტემის მქონე ორგანიზაციული განყოფილების თანამშრომელმა, რომელიც მმართველი საბჭოს წევრი იყო, აღიარა, რომ 22 წლის შემდეგ ის თავს მაინც გარეშე პირად გრძნობდა კომპანიაში). აღნიშნულ განზომილებაში HGBV-მ ისევ ქულათა ნახევარი მიიღო (51), ხოლო SAS-ის ტერმინალი მნიშვნელოვნად ღია სისტემის მქონე განყოფილება აღმოჩნდა (9). ეს განზომილება გამოხატავს ორგანიზაციის კომუნიკაციურ კლიმატს. გამოვლენილი ექვსიდან

ეს ერთადერთი განზომილებაა, რომელიც ეროვნებასთან ასოცირდა: როგორც გამოიკვეთა, ღია ორგანიზაციული კომუნიკაციის კლიმატი უფრო მეტად იყო დამახასიათებელი დანიისთვის, ვიდრე ჰოლანდიისთვის, თუმცა ერთი დანიური ორგანიზაცია ძალზე ჩაკეტილი სისტემის მქონე აღმოჩნდა.

მეხუთე განზომილება გამოხატავს ორგანიზაციაში შიდა, ინტერნალური სტრუქტურირების ხარისხს. ძირითადი კითხვების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ *მსუბუქი კონტროლის* მქონე ორგანიზაციულ განყოფილებების თანამშრომლებს ჰქონდათ განცდა, რომ არავინ ფიქრობდა ხარჯებზე, ვადების ზუსტი დაცვა არ იყო მიჩნეული აუცილებლობად და ისინი ხშირად ხუმრობდნენ კომპანიასა და სამუშაოზე. *მკაცრი კონტროლის* შემთხვევაში ადამიანები თავიანთ ორგანიზაციას აღწერდნენ, როგორც ვადების შესრულების მხრივ პუნქტუალურ, ხარჯების დაზოგვაზე ორიენტირებულ ადგილს; იშვიათად ხუმრობდნენ კომპანიაზე და/ან სამუშაოზე. მიღებული მონაცემებიდან ჩანს, რომ სტატისტიკურად მკაცრი ფორმალური კონტროლის სისტემა ასოცირებულია მკაცრ დაუწერელ ნორმებთან და წესებთან ჩაცმისა და მოქცევის სტილთან მიმართებაში. 100 ბალიან სკალაზე, სადაც 0 ქულა აღნიშნავს ძალიან მსუბუქ, ხოლო 100 ქულა – ძალიან მკაცრ კონტროლს, SAS-მა საკმაოდ მაღალი ქულა მიიღო (96), ხოლო HGBV-მ კვლავ ნახევარი (52). მაგრამ შეიძლება ითქვას, რომ ქულათა ნახევარი საკმაოდ მსუბუქ კონტროლს გამოხატავს წარმოებისთვის, თუკი შევადარებთ მსგავსი წარმოების სხვა ტიპის ორგანიზაციულ განყოფილებებს.

და ბოლოს, მეექვსე განზომილება დაკავშირებულია მომხმარებელზე, კლიენტზე ორიენტირებულობის საკმაოდ პოპულარულ ცნებასთან. *პრაგმატული* ორგანიზაციული განყოფილებებისთვის ბაზარი გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა. *ნორმატიულ* განყოფილებებში გარე სამყაროსთან მიმართებაში დასმულ ამოცანად განიხილებოდა მყარი, დაურღვეველი წესების დანერგვა. ძირითადი კითხვები აჩვენებენ, რომ ნორმატიულ განყოფილებებში ძირითადი აქცენტი კეთდებოდა ზუსტად ორგანიზაციული პროცედურების შესაბამისად მოქმედებაზე, რაც უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე საბოლოო შედეგი; ბიზნესეთიკისა და პატიოსნების თვალსაზრისით თანამშრომლები განყოფილების სტანდარტებს მაღალ შეფასებას აძლევდნენ. პრაგმატულ ორგანიზაციულ ერთეულებში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა მომხმარებლის, კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას; შედეგები უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე სწორი პროცედურები, ხოლო ბიზნესეთიკასთან მიმართებაში პრაგმატული მიდგომა უფრო დომინირებდა, ვიდრე დოგმატური. SAS-ის ტერმინალმა ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი პრაგმატული მიდგომის თვალსაზრისით (100) დააგროვა, რაც მიანიშნებს იმაზე, რომ რეალურად ის განხორციელდა, რაც იან კარლცონს სურდა. HGBV-მ 68 ქულა მიიღო და, შესაბამისად, განზომილების ასევე პრაგმატულ ნაწილში მოხვდა. წარსულში, როგორც HGBV-ის მაგალითის განხილვისას იყო აღწერილი, კომპანია შესაძლოა უფრო მეტად ხასიათდებოდა მომხმარებლების მიმართ ნორმატიული მიდგომით, თუმცა, როგორც ჩანს, ის ახალ კონკურენტულ გარემოს მოერგო.

კულტურასთან დაკავშირებულ საკითხებში კონკურენტულ უპირატესობათა მასშტაბი

კვლევაში მონაწილე ოცი ორგანიზაციული განყოფილების, ერთეულის ზემოთ აღწერილი ექვსი განზომილების მიხედვით შესწავლამ აჩვენა, რომ პირველი, მესამე, მეხუთე და მეექვსე განზომილებები (პროცესი თუ შედეგი, ვიწრო თუ პროფესიული, მსუბუქი კონტროლი თუ მკაცრი კონტროლი და ნორმატიული თუ პრაგმატული) კავშირშია ორგანიზაციის საქმიანობის ტიპთან და იმ ბაზრის ბუნებასთან, რომელშიც ის ოპერირებს. აღნიშნული ოთხი განზომილება ნაწილობრივ ასახავს ინდუსტრიის (ან ბიზნესის) კულტურას (იხილეთ სქემა 8.1). პირველი განზომილების შემთხვევაში საწარმოო და მსხვილი ორგანიზაციული განყოფილებების უმეტესი ნაწილი ხვდებოდა პროცესზე ორიენტირებული კულტურის კატეგორიაში, ხოლო კვლევისა და განვითარების და მომსახურების განყოფილებები უფრო მეტად შედეგებზე ორიენტირებულნი იყვნენ. მესამე განზომილების შემთხვევაში ტრადიციული ტექნოლოგიის მქონე ორგანიზაციები ძირითადად ვიწრო, ხოლო უახლესი ტექნოლოგიის მქონე ერთეულები – პროფესიულ ორგანიზაციებად ითვლებიან. მეხუთე განზომილების შემთხვევაში ზუსტი ან სარისკო პროდუქტების ან მომსახურების მიმწოდებელი განყოფილებები (მაგალითად, ფარმაცევტული, ან ფულადი გადარიცხვების მწარმოებელი კომპანიები) მოხვდნენ მკაცრი კონტროლის პოლუსზე, ხოლო ინოვაციური და არაპროგნოზირებადი აქტივობების განმახორციელებელ ერთეულებში მსუბუქი კონტროლი გამოვლინდა. მკვლევრების გაოცება გამოიწვია იმ ფაქტმა, რომ კვლევაში მონაწილე პოლიციის ორი დეპარტამენტი მოხვდა განზომილების მსუბუქი კონტროლის ნაწილში (16 და 41 ქულა). თუმცა შეიძლება გავითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ პოლიციელის სამუშაო არაპროგნოზირებადობის საკმაოდ მაღალი ხარისხით ხასიათდება და თანამშრომლებს მნიშვნელოვანი თავისუფლება აქვთ ამოცანების განხორციელების გზების არჩევის პროცესში. მეექვსე განზომილების შემთხვევაში მომსახურების სფეროში მომუშავე და კონკურენტულ ბაზარზე მოქმედი ორგანიზაციული ერთეულები დახასიათდნენ, როგორც პრაგმატულები, ხოლო კანონების დანერგვის და მონოპოლიურ გარემოში მოქმედი განყოფილებები ამ განზომილების ნორმატიულ პოლუსზე მოხვდნენ.

ამოცანები და საბაზრო გარემო გავლენას ახდენს განზომილებების მიხედვით მიღებულ ქულებზე. დამატებით, კვლევამ გამოავლინა გარკვეულწილად მოულოდნელი შედეგები: პროდუქციის მწარმოებელმა განყოფილებამ შედეგებზე ორიენტირებულობის გასაოცრად მაღალი მაჩვენებელი მიიღო, მაღაზიის დონეზეც კი; HGBV-ის მსგავსი ორგანიზაციული ერთეული კი დახასიათდა, როგორც მსუბუქი კონტროლის სისტემის მქონე. ეს „სიურპრიზები“ გამოხატავენ განყოფილების კულტურის გამორჩეულ ელემენტებს (მსგავს განყოფილებებთან შედარებით) და კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურის კონკურენტულ უპირატესობას ან ნაკლს.

დანარჩენი ორი განზომილება, მეორე და მეოთხე (თანამშრომელი თუ კარიერა და ღია თუ ჩაკეტილი), როგორც გამოვლინდა, უფრო ნაკლებად არის განპირობებული ამოცანებით და ბაზრით, მაგრამ მეტად არის დამოკიდებული ისეთ ისტორიულ ფაქტებზე, როგორიცაა დამფუძნებლის (დამფუძნებლების) ფილოსოფია და ახლო წარსულში მომხდარი კრიზისი. მეოთხე განზომილების შემთხვევაში (ღია სისტემა თუ ჩაკეტილი სისტემა) ეროვნული კულტურა თამაშობდა

გარკვეულ როლს.

სქემა 8.1 გვიჩვენებს, რომ, მართალია, ორგანიზაციული კულტურა უმეტესწილად ჩვევებს ეყრდნობა, მასში მცირე დოზით მაინც არის ღირებულებების კომპონენტი. IRIC-ის ორგანიზაციათაშორის კვლევაში ღირებულებებთან დაკავშირებულ შეკითხვები შედიოდა IBM-ის ეროვნებათშორისი კვლევიდან. ორგანიზაციები ძირითადად ღირებულებათა სამი კლასტერის მიხედვით განსხვავდებოდნენ. პირველი გაურკვევლობის თავიდან აცილების ეროვნებათშორისი განზომილების მსგავსი იყო, თუმცა, განსხვავებები გამოვლინდა კვლევაში მოცემულ სხვა კითხვებში, რომლებიც არ იყო გამოყენებული ქვეყნების გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსის ქულების გამოსათვლელად. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ასპექტი ორგანიზაციათაშორისი თვალსაზრისით კორელაციაში აღმოჩნდა მეოთხე განზომილებასთან (ღია სისტემა თუ ჩაკეტილი სისტემა). დაბალი მაჩვენებელი გაურკვევლობის თავიდან აცილების მახასიათებელში ღია კომუნიკაციური კლიმატის მქონე ორგანიზაციულ განყოფილებებს ახასიათებდა. აღნიშნული კავშირი კიდევ უფრო გამყარებული იყო იმ ფაქტით, რომ დანიური ორგანიზაციული განყოფილებები, ერთი გამონაკლისის გარდა, უფრო ღია იყვნენ, ვიდრე ჰოლანდიური განყოფილებები. დანია და ჰოლანდია, მიუხედავად ეროვნული კულტურის უმეტეს ასპექტში მსგავსებისა, ერთმანეთისგან ყველაზე მეტად განსხვავდებოდნენ გაურკვევლობის თავიდან აცილების თვალსაზრისით ეროვნულ კონტექსტში – დანიას ამ შემთხვევაში გაცილებით დაბალი მაჩვენებელი ჰქონდა, ვიდრე ჰოლანდიას.

ორგანიზაციათაშორისი ღირებულებების მეორე კლასტერი გარკვეულწილად ძალაუფლებრივი დისტანციის ასპექტის მსგავსი იყო. ის კორელაციაში იყო პირველ განზომილებასთან (პროცესზე ორიენტაცია-შედეგზე ორიენტაცია): ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი ასოცირებული იყო პროცესზე ორიენტაციის პოლუსთან, ხოლო უფრო დაბალი მაჩვენებლები – შედეგზე ორიენტირებულობასთან.

ინდივიდუალიზმთან და მასკულინობასთან დაკავშირებული ორგანიზაციათაშორისი ღირებულებების განსხვავებების კლასტერები IRIC-ის კვლევაში არ გამოვლინდა. შესაძლო მიზეზი ისაა, რომ კვლევაში მხოლოდ ბიზნესორგანიზაციები და საჯარო დაწესებულებები მონაწილეობდა. თუ, მაგალითად, მოხდებოდა კვლევაში ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის ორგანიზაციების ჩართვა, შესაძლებელია, კვლევას ღირებულებების უფრო ფართე სპექტრი გამოევლინა, გამომდინარე სხვა ადამიანებისთვის დახმარების გაწევის ასპექტიდან, რაც წარმოქმნიდა ფემინურობა-მასკულინობის განზომილებას.

კითხვები, რომლებიც ეროვნებათაშორის კვლევაში ინდივიდუალიზმისა და მასკულინობის განზომილებებს ეხებოდა, ორგანიზაციათაშორის კვლევაში განსხვავებული კონფიგურაციით იყო გამოყენებული. მას ეწოდა *სამუშაოს ცენტრალურობა* (ძლიერი ან სუსტი): სამუშაოს მნიშვნელოვნება ადამიანის ცხოვრებაში. ის კორელაციაში იყო მე-3 განზომილებასთან: ვიწრო თუ პროფესიული. ბუნებრივია, რომ სამუშაოს ცენტრალურობა უფრო ძლიერია პროფესიული ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში. ადგილობრივ კულტურაში ადამიანებს თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემები არ „მიაქვთ“ სახლში.

მაშასადამე, ორგანიზაციული კულტურის ექვსი განზომილებიდან პირველი, მესამე და მეოთხე განზომილება გარკვეულწილად კავშირში აღმოჩნდა ღირებუ-

ლებებთან. დანარჩენი სამი განზომილებისთვის (მეორე, მეხუთე და მეექვსე) ღირებულებებთან არავითარი კავშირი არ გამოვლინდა. აღნიშნული განზომილებები უბრალოდ აღწერდნენ იმ ჩვევებს, რომლებიც ადამიანებმა აითვისეს სოციალიზაციის გზით თავიანთი საბაზისო ღირებულებების შეცვლის გარეშე.

ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის სხვა მახასიათებლები

IBM-ის კვლევებმა დაადასტურა ეროვნული კულტურის წინაპირობების და შედეგების არსებობა, რადგან ქვეყნის ქულები კორელირებდა სხვადასხვა სახის ექსტერნალურ მონაცემებთან. მათ შორის იყო ისეთი ეკონომიკური ინდიკატორები, როგორიცაა ქვეყნის მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, პოლიტიკური ინდიკატორები, როგორიცაა პრესის თავისუფლების ინდექსი და დემოგრაფიული მონაცემები, როგორიცაა მოსახლეობის ზრდის კოეფიციენტი. ასევე კეთდებოდა შედარება იმავე ქვეყნებში ჩატარებული სხვა კვლევების შედეგებთან, რომლებშიც გამოყენებული იყო სხვა კითხვები და მონაწილეობდნენ სხვა რესპონდენტები. IRIC-ის ორგანიზაციათაშორისი კვლევა მოიცავდა განზომილებების ამავე ტიპის „ვალიდიზაციას“ ექსტერნალურ მონაცემებთან მიმართებაში. ამჯერად, რა თქმა უნდა, გამოყენებული მონაცემები მოიცავდა სხვა საშუალებებით და რესურსებით მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციულ განყოფილებებზე.

გარდა ინტერვიუებისა და კითხვარისა, IRIC-ის კვლევა ასევე შეიცავდა რაოდენობრივ მონაცემებს განყოფილებებზე, როგორც მთლიანობებზე. ასეთი ინფორმაციის (რომელსაც ეწოდა *სტრუქტურული მონაცემები*) მაგალითს წარმოადგენს ადამიანური რესურსის საერთო რაოდენობა, ბიუჯეტის სტრუქტურა, ეკონომიკური შედეგები და საკვანძო მენეჯერების ასაკი. ყველა ტიპის სტრუქტურული მონაცემი შეგროვდა პირადად გირტის მიერ. იმის დადგენა, თუ რა ტიპის შინაარსობრივად მნიშვნელოვანი სტრუქტურული მონაცემების მოპოვება იქნებოდა შესაძლებელი, წარმოადგენდა ევრისტიკულ პროცესს, რომელიც მონაცემების შეგროვების პარალელურად მიმდინარეობდა. აღნიშნული პროცესი ძალზე რთული იყო იმისთვის, რომ მკვლევრებს შორის გაენაწილებინათ. სტრუქტურული მონაცემების მომწოდებლები მაღალი რანგის მენეჯერები იყვნენ – პერსონალის მთავარი ოფიცერი და ბიუჯეტის მთავარი ოფიცერი. მათ ეძლეოდათ კითხვარები, რასაც პირისპირ ინტერვიუები მოსდევდა.

რაოდენობრივი მახასიათებლების დიდი ჯგუფიდან დაახლოებით ორმოცმა მოგვცა სასარგებლო მონაცემები. მოხდა აღნიშნული ორმოცი მახასიათებლის მიხედვით ყოველი ორგანიზაციული ერთეულის მაჩვენებლების კორელაცია ექვსი განზომილების თვალსაზრისით მიღებულ ქულებთან.[21] ქვემოთ აღწერილია პრაქტიკების თითოეული განზომილებისთვის გამოვლენილი ყველაზე მნიშვნელოვანი კავშირები.

მაღალი კორელაცია გამოვლინდა პირველ განზომილებასა (პროცესზე ორიენტაცია-შედეგზე ორიენტაცია) და სამუშაო ძალების ბალანსსა და ოპერაციულ ბიუჯეტში მატერიალურ ხარჯებს (ყოველდღიური ფუნქციონირებისთვის საჭირო ფული) შორის. ოპერაცია შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინტენსიური სამუშაო ძალის, მასალის, ან კაპიტალის მომთხოვნი გამომდინარე იქიდან, ხარჯების რომელი კატეგორია საჭიროებს საოპერაციო ბიუჯეტის უდიდეს ნაწილს. ინტენსიური სამუშაო ძალის მომთხოვნმა განყოფილებებმა (სადაც თანამშრომლების

რაოდენობა უცვლელია) უფრო მეტი მაჩვენებელი მიიღეს შედეგებზე ორიენტირებულობაში, ხოლო ინტენსიური მასალის მომთხოვნი განყოფილებები (სადაც თანამშრომელთა რაოდენობა ისევ და ისევ უცვლელია) უფრო მეტად პროცესზე ორიენტირებულნი აღმოჩნდნენ. თუ ოპერაცია ინტენსიურია სამუშაო ძალების თვალსაზრისით, ადამიანების ძალისხმევა დიდ როლს ასრულებს საბოლოო შედეგების მიღწევაში. შესაბამისად, უფრო მოსალოდნელია, რომ აღნიშნულმა ფაქტმა განაპირობოს შედეგზე ორიენტირებული კულტურის ჩამოყალიბება. მასალის და კაპიტალის თვალსაზრისით ინტენსიური ორგანიზაციული განყოფილების პროდუქტიულობა, როგორც ჩანს, დამოკიდებულია ტექნიკურ პროცესებზე, რაც პროცესზე ორიენტირებული კულტურის ჩამოყალიბების სტიმულირებას ახდენს. აქედან გამომდინარე, არ არის გასაკვირი, რომ კვლევითა და განვითარებით და მომსახურების მიწოდებით დაკავებული განყოფილებები განლაგდნენ განზომილების შედეგზე ორიენტაციის პოლუსზე, ხოლო მწარმოებელი და საოფისე ტიპის სამუშაოს შემსრულებელი განყოფილებები, რომლებიც მეტ ავტომატიზაციას განიცდიან, უფრო ხშირად გვხვდება პროცესზე ორიენტაციის პოლუსზე.

მაღალი კორელაციის თვალსაზრისით მეორე ადგილზე აღმოჩნდა კორელაცია შედეგზე ორიენტაციასა და აბსენტიზმის დაბალ მაჩვენებელს შორის. ეს ფაქტი წარმოადგენს კარგ ვალიდიზაციას იმისა, რომ, როგორც ერთ-ერთ კითხვაში იყო ფორმულირებული, „ადამიანები სამუშაოში თავიანთი ძალისხმევის მაქსიმუმს დებენ.“ ასევე, სამი მნიშვნელოვანი კორელაცია გამოვლინდა შედეგზე ორიენტაციასა და ორგანიზაციის სტრუქტურას შორის. ჰორიზონტალური ორგანიზაციები (პასუხისმგებლობის ფართე გაშლა მაღალი რანგის მენეჯერების დონეზე) უფრო მეტად შედეგზე ორიენტირებულნი აღმოჩნდნენ. ეს ამტკიცებს პიტერსისა და უოტერმანის ერთ-ერთ მტკიცებულებას: „მარტივი ფორმა, ცოტა თანამშრომელი.“ ცენტრალიზაციის, სპეციალიზაციისა და ფორმალიზაციის საკვლევად გამოყენებულ იქნა სამი გამარტივებული სკალა, რომელიც ეფუძნებოდა მეშვიდე თავში განხილულ ასტონის ორგანიზაციული კულტურის კვლევებს.[22]

როგორც სპეციალიზაცია, ისე ფორმალიზაცია უარყოფით კორელაციაში იყო შედეგზე ორიენტაციასთან, ხოლო ცენტრალიზაცია საერთოდ არ იყო მასთან კორელაციაში. შედეგზე ორიენტაცია ასევე კორელაციაში აღმოჩნდა განათლების დაბალი დონის მქონე მაღალი რანგის მენეჯმენტის არსებობასთან, რომელიც დააწინაურეს დაბალი დონის პოზიციებიდან. და ბოლოს, შედეგზე ორიენტირებულ ორგანიზაციულ განყოფილებებში დაბალი იყო თანამშრომელთა პროფესიული კავშირებისთვის მიკუთვნებულობის მაჩვენებელი.

ყველაზე მაღალ კორელაციაში მეორე განზომილებასთან (თანამშრომლებზე ორიენტაცია-სამუშაოზე ორიენტაცია) იყო ის, თუ როგორ ხდებოდა განყოფილების მართვა იმ ორგანიზაციის მიერ, რომელსაც ის მიეკუთვნებოდა. იქ, სადაც მაღალი რანგის მენეჯერი ამბობდა, რომ ხელმძღვანელები მას აფასებდნენ მიღებული მოგებისა და ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის სხვა მაჩვენებლებით, განყოფილების წევრები კულტურას სამუშაოზე ორიენტირებულად აფასებდნენ. იმ შემთხვევაში, როდესაც მაღალი რანგის მენეჯერი თვლიდა, რომ მისი ხელმძღვანელები მას სამუშაოს შესრულების და არა ბიუჯეტის თვალსაზრისით აფასებდნენ, ადგილი ჰქონდა საპირისპირო შედეგს: განყოფილების წევრები კულტურას თანამშრომლებზე ორიენტირებულად აფასებდნენ. როგორც ჩანს, ექსტერნალური სტანდარტების მიხედვით მოქმედება (ბაზრიდან მიღებული მოგება,

შემოსავალი) ნაკლებად გულისხმიერ კულტურას აყალიბებს, ვიდრე ინტერნალური სტანდარტების მიხედვით ოპერირება (ბიუჯეტი). იქ, სადაც მაღალი რანგის მენეჯერი აღნიშნავდა, რომ იგი იძლეოდა საკამათო საკითხების თანამშრომელთა ჟურნალში დაბეჭდვის უფლებას, თანამშრომლები ფიქრობდნენ, რომ მათი განყოფილება უფრო მეტად იყო თანამშრომლებზე ორიენტირებული, რაც მაღალი რანგის მენეჯერის გულახდილობის ვალიდიზაციას ნიშნავს.

თანამშრომლებზე ორიენტაციის ასპექტი კორელაციაში იყო ასევე სტაჟის საშუალო მაჩვენებელთან (რამდენი წლის განმავლობაში მუშაობდა თანამშრომელი კომპანიაში), თანამშრომელთა ასაკთან (უფრო ასაკოვანი თანამშრომლები კულტურას აფასებდნენ, როგორც უფრო მეტად სამუშაოზე ორიენტირებულს), მაღალი რანგის მენეჯმენტის გუნდის განათლების დონესთან (ნაკლებად განათლებული გუნდები იძლეოდნენ შეფასებას უფრო მეტად სამუშაოზე ორიენტირებული კულტურის მიმართულებით) და ჯამურ ინვესტირებულ კაპიტალთან (საკვირველია, მაგრამ არა თითოეულ თანამშრომელში ინვესტირებულ კაპიტალთან). დიდი ინვესტიციების მქონე მსხვილი ორგანიზაციები, როგორც წესი, უფრო მეტად სამუშაოზე ორიენტირებული კულტურის მატარებელნი იყვნენ.

მესამე განზომილების შემთხვევაში (ადგილობრივი კულტურა- პროფესიული კულტურა) ტრადიციული ტექნოლოგიის მქონე ორგანიზაციული განყოფილებები უფრო ხშირად იყვნენ ადგილობრივი კულტურის მატარებელნი, ხოლო თანამედროვე ტექნოლოგიით აღჭურვილი განყოფილებები – პროფესიული კულტურის. აღნიშნული განზომილება ყველაზე მაღალ კორელაციაში იყო ზომის, მასშტაბების სხვადასხვა გამოხატულებასთან: არ არის გასაკვირი, რომ რაც უფრო მსხვილი იყო ორგანიზაცია, მით უფრო ხშირად იყო მასში დამკვიდრებული პროფესიული კულტურა. ასევე ბუნებრივია, რომ პროფესიული კულტურის შემთხვევაში ორგანიზაციის ნაკლები თანამშრომელი იყო პროფესიული კავშირების წევრი. მათი მენეჯერები საშუალოდ უფრო ასაკოვანნი იყვნენ და განათლების საშუალო მაჩვენებელზე მაღალი ქულები ჰქონდათ. მათ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ადგილი ჰქონდა მეტ სპეციალიზაციას. საინტერესო კორელაცია გამოვლინდა განყოფილების მაღალი რანგის მენეჯერის დროით ბიუჯეტთან: როგორ და რაში იხარჯებოდა მისი დრო. პროფესიული კულტურის მქონე ორგანიზაციებში მაღალი რანგის მენეჯერები ამტკიცებდნენ, რომ მათი დროის შედარებით დიდი ნაწილი იხარჯებოდა შეხვედრებზე და პირისპირ დისკუსიებზე. და ბოლოს, კერძო საკუთრებაში მყოფი ორგანიზაციული განყოფილებები უფრო მეტად ხასიათდებოდნენ პროფესიული კულტურით, ვიდრე საჯარო ერთეულები.

მეოთხე განზომილება (ღია სისტემა-ჩაკეტილი სისტემა) მაღალ კორელაციაში იყო მხოლოდ ერთ ექსტერნალურ მონაცემთან – თანამშრომელთა საერთო რაოდენობაში ქალების პროცენტული მაჩვენებელი და კომუნიკაციური კლიმატის ღიაობა. მენეჯერებს შორის ქალების პროცენტული მაჩვენებელი და მინიმუმ ერთი ქალის არსებობა მაღალი რანგის მენეჯერების გუნდში კორელაციაში იყო სისტემის ღიაობასთან. თუმცა, აღნიშნულ კორელაციაზე გავლენას ახდენდა საკვლევი პოპულაციის ბინაციონალური შემადგენლობა. კვლევის პერიოდში ევროპის განვითარებულ ქვეყნებს შორის დანიას ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდა სამუშაო ძალებში ქალების ჩართულობის თვალსაზრისით, ხოლო ჰოლანდიას ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი. გარდა ამისა, როგორც მანამდე აღვნიშნეთ, დანიური განყოფილებები მთლიანობაში (ერთი გამონაკლისის გარდა)

უფრო ღია კულტურით ხასიათდებოდნენ, ვიდრე ჰოლანდიური განყოფილებები. აღნიშნული ფაქტი აუცილებლობის წესით არ გამორიცხავს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს სამუშაო ძალებში ქალების მონაწილეობასა და უფრო მეტად ღია კომუნიკაციურ კლიმატს შორის: შეიძლება ძალიან კარგად აიხსნას, თუ რატომ იყო დანიური ორგანიზაციული ერთეულები ამდენად ღია.

აღნიშნულ განზომილებასთან იყო კავშირში ის ფაქტი, რომ ფორმალიზაცია ასოცირდებოდა უფრო მეტად ჩაკეტილ კულტურასთან (ორივე მაჩვენებლის კარგი ვალიდიზაცია), საკამათო საკითხების თანამშრომელთა ჟურნალში გამოქვეყნება ღია კულტურასთან (რაც ბუნებრივია) და ვეტერანი თანამშრომლების მაღალი საშუალო მაჩვენებელიც უფრო ღია კულტურასთან.

მეხუთე განზომილება (მსუბუქი კონტროლი-მკაცრი კონტროლი) ყველაზე მაღალ კორელაციაში აღმოჩნდა ერთეულის მაღალი რანგის მენეჯერების დროის ბიუჯეტთან: იქ, სადაც ისინი ამბობდნენ, რომ თავიანთი დროის ყველაზე დიდ ნაწილს ხარჯავდნენ ორგანიზაციის შიდა ანგარიშების და მემორანდუმების კითხვასა და წერაში, ადგილი ჰქონდა უფრო მეტად მკაცრ კონტროლს. აღნიშნული ფაქტი სავსებით ბუნებრივი და ლოგიკურია. ჩვენ ასევე დავადგინეთ, რომ ინტენსიური მასალის მომთხოვნი განყოფილებები უფრო მკაცრი კონტროლის სისტემებით ხასიათდებოდნენ. ესეც ლოგიკურია, ვინაიდან ამგვარ განყოფილებათა საბოლოო შედეგები ხშირად დამოკიდებულია მასალის პროდუქტიულობის მცირე სხვაობებზე.

მკაცრი კონტროლი ასევე კორელაციაში აღმოჩნდა ქალი მენეჯერების და ქალი თანამშრომლების პროცენტულ მაჩვენებელთან. სავარაუდოდ, ეს იყო მარტივი, რუტინული და საოფისე ტიპის აქტივობების შედეგი, რომლისთვისაც შესწავლილ ორგანიზაციებში ქალების დიდი ნაწილის დაქირავება ხდებოდა. უფრო მეტად მკაცრი კონტროლი გამოვლინდა განყოფილებებში, სადაც განათლების დაბალი დონე იყო როგორც მამაკაც და ქალ თანამშრომლებს, ისე მაღალი რანგის მენეჯერებს შორის. ეს ფაქტი ჩვენ მოგვაგონებს მეორე თავში განხილულ აღმოჩენებს, რომ თანამშრომლები იმ საქმიანობებში, რომლებიც ხასიათდება განათლების დაბალი დონით, ძალაუფლებრივი დისტანციის უფრო მაღალი მაჩვენებლით ხასიათდებოდნენ. იმ განყოფილებებში, სადაც თანამშრომელთა რაოდენობა ცოტა ხნის წინ გაიზარდა, კონტროლი უფრო მსუბუქი იყო, ხოლო იმ შემთხვევაში, როდესაც მოხდა თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირება, კონტროლი მიჩნეული იყო, როგორც საკმაოდ მკაცრი. თანამშრომელთა მასიური გათავისუფლება, როგორც ჩანს, ასოცირებულია ბიუჯეტის შემცირებასთან. დაბოლოს, ნაკლებად მკაცრი კონტროლის სისტემების შემთხვევაში, აბსენტიზმი თანამშრომელთა შორის უფრო დაბალი იყო. ნათელია, რომ აბსენტიზმი წარმოადგენს მკაცრი კონტროლის მიერ შექმნილი დაძაბულობისგან გაქცევის ერთერთ საშუალებას.

მეექვსე განზომილების შემთხვევაში (ნორმატიული კულტურა-პრაგმატული კულტურა) მხოლოდ ერთი მნიშვნელოვანი კორელაცია გამოვლინდა ექსტერნალურ მონაცემებთან. კვლევაში მონაწილე კერძო ორგანიზაციების განყოფილებები უფრო მეტად პრაგმატულები აღმოჩნდნენ, ხოლო საჯარო განყოფილებები (როგორიცაა, მაგალითად, პოლიციის განყოფილება) – ნორმატიულები.

კულტურასთან კორელაციაში არ აღმოჩნდა ექსტერნალური მონაცემების ისეთი მაჩვენებელი, როგორიცაა ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხი. ეს არ ნიშ-

ნავს იმას, რომ კულტურა არ არის კავშირში აღნიშნულ ფაქტორთან. შეიძლება მხოლოდ ითქვას, რომ ამ კვლევის ფარგლებში ვერ გამოვლინდა ამდენად მრავალფეროვან ორგანიზაციათა განყოფილებების საქმიანობის ხარისხის შედარების საზომები.

ამ ნაწილში აღწერილი ურთიერთკავშირები ორგანიზაციის იმ ობიექტურ მახასიათებლებს ავლენენ, რომლებიც გარკვეულად ასოცირებულია კულტურული პროფილის კონკრეტულ ტიპთან. ისინი მიუთითებენ იმ ასპექტებზე, რომლებიც უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის კულტურის მოდიფიცირებისათვის – მაგალითად, მისი სტრუქტურის გარკვეული მახასიათებლები ან მაღალი რანგის მენეჯმენტის პრიორიტეტები. აღნიშნულ თემას ამ თავის ბოლოს დავუბრუნდებით.

ორგანიზაციული სუბკულტურები

IRIC-მა შემდგომ კვლევაში ორგანიზაციული სუბკულტურები შეისწავლა.1988 წელს დანიურმა სადაზღვევო კომპანიამ IRIC-ს დაუკვეთა კვლევა,[24] რომლის მიზანი იყო აღნიშნული ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტის კულტურის შესწავლა. მთლიანობაში კვლევა ჩატარდა კომპანიის ყველა თანამშრომელზე, კერძოდ, 3•400 ადამიანზე. კვლევაში გამოიყენეს იგივე მიდგომა, როგორც წინა დანია-ჰოლანდიის პროექტში: თავდაპირველად ღია კითხვებიანი ინტერვიუ, რომელიც საფუძვლად ედებოდა შემდგომი ეტაპისთვის კითხვარის შექმნას.

რესპონდენტთა საერთო რაოდენობა დაყვეს 131 „ორგანიკულ“ სამუშაო ჯგუფად. ეს იყო ორგანიზაციის პატარა საშენი „აგურები“, რომელთა წევრებს ერთმანეთთან რეგულარული ურთიერთობა ჰქონდათ. მენეჯერები არ შედიოდნენ იმ ჯგუფებში, რომელსაც რეალურად ხელმძღვანელობდნენ, თუმცა განაწილდნენ სხვა, ამავე იერარქიული დონის წარმომადგენლებისგან შემდგარ ჯგუფებში.

გამოკითხვის შედეგად მიღებული პასუხების საფუძველზე შესაძლებელი გახდა 131 ჯგუფის სამ გამოკვეთილ სუბკულტურად დაყოფა: *პროფესიული, ადმინისტრაციული* და *კლიენტებთან ურთიერთობის.* პირველი სუბკულტურა მოიცავდა ყველა მენეჯერს და იმ თანამშრომლებს, რომელთა სამუშაოც, ჩვეულებრივ, უმაღლეს განათლებას საჭიროებდა. მეორე სუბკულტურაში გაერთიანებული იყო ყველა ის თანამშრომელი (უმეტესწილად ქალები), რომლებიც მუშაობდნენ ადმინისტრაციულ, კლერკულ დეპარტამენტებში, ხოლო მესამე აერთიანებდა თანამშრომელთა ორ ჯგუფს, რომელთაც პირდაპირი ურთიერთობა ჰქონდათ კლიენტებთან – გაყიდვებში მომუშავე და კლიენტთა საჩივრებზე, მოთხოვნებზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები.

დანია-ჰოლანდიის კვლევის ფარგლებში გამოყენებული ექვსი განზომილების საშუალებით მკვლევრებმა გამოავლინეს კულტურული განსვლები, სხვაობები აღნიშნულ სამ სუბკულტურას შორის. პროფესიული ჯგუფები ყველაზე მეტად სამუშაოზე ორიენტირებულნი, პროფესიული, ღია, მკაცრად კონტროლირებული და პრაგმატული კულტურის მატარებელნი იყვნენ. ადმინისტრაციული ჯგუფების შემთხვევაში კულტურა ყველაზე მეტად ადგილობრივი და ნორმატიული იყო, ხოლო კლიენტებთან პირდაპირი კავშირის, ურთიერთობის მქონე ჯგუფებს ყველაზე მეტად ახასიათებდათ შედეგებზე და თანამშრომლებზე ორიენტირებული, ჩაკეტილი და მსუბუქი კონტროლის მქონე კულტურა. ეს უკანასკნელი სუბკულტურა წარმოადგენს პროფესიული კულტურის საწინააღმდეგოს, რომელიც

შედგება მაღალი რანგის მენეჯერებისგან.

კვლევის დაწყებამდე ცოტა ხნით ადრე კომპანიაში ადგილი ჰქონდა ორ სხვადასხვა „აჯანყებას“: გაყიდვებში მომუშავე თანამშრომლების მხრიდან და ქალი თანამშრომლების მხრიდან. გაყიდვების სფეროში მომუშავე თანამშრომლების „აჯანყება“ წარმოადგენდა კონფლიქტს, რომელიც დაკავშირებული იყო სამუშაო პირობებთან და ანაზღაურებასთან. გაფიცვის თავიდან აცილება შესაძლებელი გახდა. აღნიშნული პრობლემა შეიძლება გასაგები იყოს იმ საკმაოდ დიდი განსვლის საფუძველზე, რომელიც არსებობს პროფესიულ და კლიენტებთან პირდაპირი ურთიერთობის მქონე სუბკულტურებს შორის. კომპანიის კულტურულ რუკაზე წარმოქმნილი ეს ბზარი საკმაოდ საშიში აღმოჩნდა. თანამშრომლები, რომელთაც კლიენტებთან აქვთ ურთიერთობა წარმოადგენენ ბიზნესის წამყვან ძალას – მათ გარეშე სადაზღვევო კომპანია ვერ იარსებებდა. მენეჯერები და პროფესიონალები, რომლებიც იღებდნენ ძირითად გადაწყვეტილებებს კომპანიაში, მნიშვნელოვნად განსხვავებულ სუბკულტურას მიეკუთვნებოდნენ: განსაკუთრებული, განდიდებული გარემო, სადაც დიდი ფული, ბიზნესის სიახლეები და ბაზარზე ძალაუფლება ყოველდღიურ საფიქრალს წარმოადგენდა და შორს იყო იმ ხალხისგან, რომელიც რეალურად ასრულებდა სამუშაოს და კომპანიისთვის ყოველდღიური შემოსავალი შემოჰქონდა.

მეორე, ქალების „აჯანყება“ გამომდინარეობდა იქიდან, რომ ქალებისთვის ნაკლებად არსებობდა კარიერული განვითარების შესაძლებლობა. აჯანყება დაიწყო მაშინ, როდესაც ქალი თანამშრომლების რაოდენობა 50 პროცენტს გადაცდა. აღნიშნული კონფლიქტი შეიძლება გაგებულ იქნეს, თუ გავითვალისწინებთ იმ სხვაობას, რომელიც გამოვლინდა პროფესიულ და ადმინისტრაციულ სუბკულტურებს შორის. მენეჯმენტი თავისი პროფესიული სუბკულტურის პოზიციიდან ქალებს ადმინისტრაციული სუბკულტურის ნაწილად თვლიდა: რუტინული საქმიანობით დაკავებულ თანამშრომლებად. მაგრამ ეს შეხედულება აღარ იყო სწორი, თუკი როდესმე მაინც შეესაბამებოდა ჭეშმარიტებას. კომპანიის 1•700 ქალი თანამშრომლიდან 700-ს უმაღლესი განათლება ჰქონდა; ბევრის სამუშაო თავისი ბუნებით პროფესიული იყო და ადმინისტრაციული საქმიანობით დაკავებული ქალი თანამშრომლებიც კი ისევე იყვნენ დაინტერესებულნი თავიანთი კარიერული განვითარებით, როგორც მათი მამაკაცი კოლეგები. ინტერვიუებმა გამოავლინა, რომ მენეჯერების უმეტესობის აზრით, ქალები განიცდიდნენ კონფლიქტს თავიანთ სამუშაოსა და პირად, ოჯახურ ცხოვრებას შორის. თუმცა, როგორც შემდგომმა გამოკითხვამ აჩვენა, მართალია, ქალი თანამშრომლების 21 პროცენტი მართლაც განიცდიდა აღნიშნულ კონფლიქტს, მაგრამ იგივე კონფლიქტის წინაშე იდგა მამაკაცი თანამშრომლების 30 პროცენტი. ქალებმა ეს შედეგი იმით ახსნეს, რომ თუ ქალი იწყებდა მუშაობას, მას თავისი ოჯახური პრობლემები მოგვარებული უნდა ჰქონოდა, ხოლო მამაკაცები ცნობიერად არასოდეს აგვარებდნენ მათ.

იმისათვის, რომ გაგვეგო ამ სადაზღვევო კომპანიის კულტურა, აუცილებელი იყო მისი სუბკულტურებად დაყოფა. სამწუხაროდ, მენეჯმენტმა, რომელიც მთლიანად ჩაკეტილი აღმოჩნდა თავის პროფესიულ სუბკულტურაში, ვერ შეამჩნია კულტურული ბზარების გამაფრთხილებელი, საშიში ასპექტები. კვლევას მათი მხრიდან არ მოჰყოლია რაიმე კონკრეტული ქმედება. ცოტა ხნის შემდეგ კომპანიამ დაიწყო ფინანსების დაკარგვა, ხოლო რამდენიმე წლის შემდეგ შეიცვალა მისი მფლობელიც და მაღალი რანგის მენეჯმენტიც.

ორგანიზაციული კულტურის ინდივიდუალური აღქმა: ყვავილები, თაიგულები და გაღეგბი

ერთი და იგივე განყოფილების თანამშრომლები იდენტურ პასუხებს არ იძლეოდნენ კითხვებზე, თუ როგორ აღიქვამდნენ ისინი თავიანთ ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ჩვევებს. IRIC-ის კვლევა არ ამახვილებდა ყურადღებას ინდივიდებს შორის არსებულ განსხვავებებზე; მისი საგანი იყო განსხვავებები ორგანიზაციულ კულტურებს შორის. მაიკლ ბონდმა ჰონგ-კონგის ჩინეთის უნივერსიტეტიდან, რომელიც დაინტერესებული იყო ინდივიდუალური განსხვავებებით, შემოგვთავაზა ხელახლა გაეანალიზებინა IRIC-ის მონაცემები სწორედ აღნიშნული თვალსაზრისით. ჩუნგ ლეუნგ ლუკმა, რომელიც იმ დროს მაიკლ ბონდის ასისტენტი იყო, შესაბამისი კომპიუტერული სამუშაო ჩაატარა. მის მიერ მიღებული შედეგები გვიჩვენებენ ვარიაციებს უნდივიდუალურ მონაცემებში თითოეული განყოფილების საშუალოების შემთხვევაში: როგორ განსხვავდება ინდივიდუალური პასუხები *მას შემდეგ, რაც გამორიცხეს სხვადასხვა ორგანიზაციას შორის კულტურული სხვაობები. IRIC*-ის პროექტის ეს გაგრძელება აღვწერეთ ჰოფსტედეს, ბონდისა და ლუკის ერთობლივ ნაშრომში.[25]

ინდივიდუალური აღქმის კვლევაში, პირველ რიგში, ცალ-ცალკე გააანალიზეს ღირებულებები და პრაქტიკები. გასაკვირი არაა, რომ ერთი და იმავე განყოფილებაში მომუშავე ინდივიდები ერთმანეთისგან უფრო მეტად განსხვავდებოდნენ ღირებულებების თვალსაზრისით, რაც პირადული იყო, ვიდრე განყოფილების პრაქტიკების აღქმით, რაც უფრო საერთო იყო. მიუხედავად ამისა, ნათელი გახდა, რომ ინდივიდებისთვის ღირებულებები და პრაქტიკების აღქმა დაკავშირებული იყო ერთმანეთთან, ასე რომ, მომდევნო ანალიზში შესაძლებელი ხდებოდა მათი კომბინირება. კომბინირების შედეგად ინდივიდუალური პასუხების ექვსი განზომილება მივიღეთ:

1. გაუცხოება – მდგომარეობა, როდესაც პრაქტიკების ყველა აღქმა ნეგატიური იყო. გაუცხოებული რესპონდენტები ორგანიზაციას აფასებდნენ, როგორც ნაკლებად პროფესიულს, მიიჩნევდნენ, რომ მენეჯმენტი შორს იდგა თანამშრომლებისგან, ნაკლებად ენდობოდნენ კოლეგებს, ორგანიზაციას აღიქვამდნენ, როგორც ნაკლებად მოწესრიგებულს, ჰქონდათ მის მიმართ მეტწილად აგრესიული დამოკიდებულება და ნაკლებ ინტეგრაციას ხედავდნენ ორგანიზაციასა და მის თანამშრომლებს შორის. გაუცხოება უფრო ძლიერი იყო იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც შედარებით ახალგაზრდები, ნაკლებად განათლებულები იყვნენ და იკავებდნენ არამენეჯერულ თანამდებობებს.
2. სამუშაოს ერთგულება, რასაც მკვლევრებმა „ვორკოჰოლიზმი“ უწოდეს (მაგალითად, სამუშაო უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თავისუფალი დრო) მხარდამჭერ ორგანიზაციაში მუშაობის სურვილის საპირისპიროდ (მაგალითად, სურვილი, იმუშაო ნათლად განსაზღვრულ სამუშაო სიტუაციაში). სამუშაოსადმი ერთგულება უფრო ახალგაზრდა, მეტად განათლებულ, მამრობითი სქესის თანამშრომლებში უფრო მაღალი იყო, თანაც, მათ მენეჯერული თანამდებობები ეკავათ.
3. მიღწევის პიროვნული სურვილი (მაგალითად, ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შეტანის და საკუთარი წინსვლის, განვითარების სურვილი).
4. პიროვნული მასკულინობა, „მაჩიზმო“ (მაგალითად, მშობლებმა უნდა წაახ-

ალისონ შვილები, რომ ისინი იყვნენ საუკეთესოები კლასში და როდესაც მამაკაცის კარიერა ამას საჭიროებს, მისი ოჯახი უნდა წავიდეს გარკვეულ დათმობებზე).

5. მოწესრიგებულობა – ორგანიზაციას უფრო მოწესრიგებულად უფრო დისციპლინირებული თანამშრომლები აღიქვამდნენ.
6. ავტორიტარიზმი (მაგალითად, არ არის სასურველი, რომ კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგეს მენეჯმენტის ავტორიტეტი). ავტორიტარიზმი ძლიერად იყო გამოხატული განათლების დაბალი დონის მქონე, მდედრობით სქესის თანამშრომლებში.

ორგანიზაციული კულტურის ხედვის სისტემური პიროვნებათშორისი განსხვავება ყველაზე დიდი ალბათობით პიროვნებაზეა დამოკიდებული. რეალურად ზემოთ ჩამოთვლილი ექვსი განზომილებიდან ხუთი მოგვაგონებს პიროვნების „დიდი ხუთეულის“ განზომილებებს, რომლებიც უკვე აღვწერეთ მესამე თავში. ეს არის: ახალი გამოცდილებისადმი ღიაობა, პატიოსნება, ექსტრავერსია, კონფორმიზმი და ნეიროტიზმი. პერცეფციის, აღქმის ინდივიდუალური განზომილებები შეიძლება შემდეგნაირად დავაკავშიროთ „დიდ ხუთეულთან“:[26]

1. გაუცხოება – ნეიროტიზმთან;
2. „ვორკაჰოლიზმი“– ექსტრავერსიასთან (რომელიც მოიცავს *აქტიუროპასა* და *ენერგიულობას*);
3. მიღწევის სურვილი გამოცდილების მიღების მზაობასთან ერთად;
4. „მაჩიზმო“ კონფორმიზმთან (უარყოფითად);
5. მოწესრიგებულობა – პატიოსნებასთან.

ავტორიტარიზმს არც ერთი პიროვნული ფაქტორი არ დაუკავშირდა. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს „დიდი ხუთეულის“ „დიდ ექვსეულად“ გარდაქმნის საშუალებად. საკვირველია, რომ მისი შესაბამისი ფაქტორი არ არის შეტანილი „დიდ ხუთეულში“.

აღნიშნულ თავში ანალიზის კონკრეტული დონის შერჩევამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა. როდესაც სხვადასხვა ქვეყნის ერთი ტიპის მონაცემებს ვადარებდით, სხვადასხვა ორგანიზაციისთვის და სხვადასხვა ინდივიდისთვის, გამოვავლინეთ სამი სხვადასხვა განზომილება, რომელიც მიეკუთვნებოდა სოციალური მეცნიერების დისციპლინის სამ სხვადასხვა სფეროს: ანთროპოლოგიას, სოციოლოგიასა და ფსიქოლოგიას.

IBM-ის ეროვნებათშორისმა კვლევამ თავდაპირველად ფსიქოლოგიურად მიჩნეული მონაცემები ქვეყნის მასშტაბით გააერთიანა. ამ დონეზე ისინი საზოგადოებების აღმწერ ცნებებად გარდაიქმნა, მაგალითად, კოლექტივიზმი-ინდივიდუალიზმი; ეს კი რეალურად ანთროპოლოგიის და/ან პოლიტიკურ მეცნიერებათა კვლევის საგანია. IRIC-ის ორგანიზაციული კულტურის კვლევის მონაცემთა ბაზამ, რომელიც ორგანიზაციული ერთეულების დონეზე გაანალიზდა, მოგვცა ორგანიზაციულ სოციოლოგიაში მიღებული ძირითადი და მერტონის *ადგილობრივი თუ კოსმოპოლიტური* განსხვავებები. იმავე მონაცემთა ბაზამ ინდივიდუალური განსხვავებების დონეზე გაკეთებული ანალიზით გაამყარა პიროვნების კვლევის მიმართულება პიროვნების ფსიქოლოგიაში.

საზოგადოებები, ორგანიზაციები და ინდივიდები სოციალური მეცნიერების ბაღები, თაიგულები და ყვავილებია. ჩვენმა კვლევამ აჩვენა, რომ ისინი ურ-

თიერთდაკავშირებულნია და ერთი და იმავე სოციალური რეალობის ნაწილია. იმისათვის, რომ გავიგოთ ჩვენი სოციალური რეალობა, არ უნდა მივეჯაჭვოთ ამ სამიდან მხოლოდ ერთ დონეს: მზად უნდა ვიყოთ, რომ გავითვალისწინოთ სამივე მათგანი.[27]

პროფესიული კულტურა

8.1 ნახაზზე პროფესიული კულტურის დონე განთავსებული იყო ეროვნულ და ორგანიზაციულ კულტურას შორის, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანის მიერ კონკრეტულ პროფესიულ სფეროში შესვლა გულისხმობს როგორც ღირებულებების, ისე პრაქტიკის შეძენას, ათვისებას. სოციალიზაციის ადგილი სკოლა და უნივერსიტეტია, ხოლო დროის პერიოდი – ბავშვობიდან სამუშაოს დაწყებამდე.

ჩვენთვის არ არის ცნობილი რაიმე ფართო კროსპროფესიული კვლევის შესახებ, რომელიც შესაძლებელს გახდიდა პროფესიული კულტურის განზომილებების გამოვლენას. არც ეროვნული კულტურის ხუთი განზომილება (ღირებულებები) და არც ორგანიზაციული კულტურის ექვსი განზომილება (პრაქტიკა) ავტომატურად არ მიესადაგება პროფესიული კულტურის დონეს. ხუთი ეროვნებათშორისი განზომილებიდან მხოლოდ ძალაუფლებრივი დისტანცია და მასკულინობა-ფემინურობა შეესაბამებოდა პროფესიულ განსხვავებებს IBM-ში. მესამე თავში აღინიშნა, რომ IBM-ში არსებული პროფესიები ვერ ჩაითვლებოდა უფრო „ინდივიდუალისტურად“ ან „კოლექტივისტურად“, ვიდრე „შიგნით“ ან „გარეთ“ მიმართულად იმისდა მიხედვით, რა იყო ძირითადი მოტივატორი კონკრეტული პროფესიის ადამიანებისთვის ორგანიზაციის ფარგლებში – თვითონ სამუშაო, თუ სამუშაო პირობები და შედეგად მიღებული მატერიალური ჯილდოები.

ლიტერატურის ანალიზი[28] და გარკვეული მოსაზრებები საფუძველს გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ სისტემური კროსპროფესიული კვლევის შედეგად შესაძლოა გამოვლინდეს პროფესიული კულტურის შემდეგი განზომილებები:

1. ადამიანებთან მუშაობა – საგნებთან მუშაობა (მაგალითად, ექთანი და ინჟინერი);
2. სპეციალისტი – უნივერსალი, ან სხვა პერსპექტივიდან, პროფესიონალი-მოყვარული (მაგალითად, ფსიქოლოგი და პოლიტიკოსი)
3. დისციპლინირებული – დამოუკიდებელი (მაგალითად, პოლიციელი[29] და მაღაზიის მფლობელი);
4. სტრუქტურირებული – არასტრუქტურირებული (მაგალითად, სისტემების ანალიტიკოსი და ტანსაცმლის დიზაინერი);
5. თეორიული – პრაქტიკული (მაგალითად, პროფესორი და გაყიდვების მენეჯერი);
6. ნორმატიული – პრაგმატული (მაგალითად, მოსამართლე სარეკლამო აგენტის საპირისპიროდ).

მოცემული განზომილებები უფრო მეტად და მნიშვნელოვნად იქნება დაკავშირებული პრაქტიკასთან, ვიდრე ეროვნული კულტურის განზომილებებისა და ღირებულებებთან, ვიდრე ორგანიზაციული კულტურის განზომილებებთან. ისინი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროფესიებს შიგნით განსხვავებების გამოსავლენად; მაგალითად, მედიცინის სპეციალისტების შემთხვევაში კონტინიუმზე

„ადამიანებთან მუშაობა – საგნებთან მუშაობის საპირისპიროდ“ პედიატრები შეიძლება მივაკუთვნოთ „ადამიანებთან მუშაობის“ პოლუსს (მათ ხშირად აქვთ ურთიერთობა არა მხოლოდ ბავშვებთან, რომლებსაც მკურნალობენ, არამედ მათ მშობლებთანაც), ხოლო ქირურგები და პათოლოგისტები, რომლებიც ფოკუსირებულნი არიან ადამიანის სხეულის, ორგანიზმის სხვადასხვა ნაწილზე, „საგნებთან მუშაობის“ პოლუსს.

IRIC-ის კვლევითი პროექტის დასკვნები: განზომილებები თუ გეშტალტები

IRIC-ის კვლევითმა პროექტმა მოგვცა ორგანიზაციული კულტურის ექვსგანზომილებიანი მოდელი, რომელიც დამკვიდრებულ პრაქტიკებად – სიმბოლოებად, გმირებად და რიტუალებად – აღიქმება. კვლევის შედეგები ჩრდილო-დასავლეთი ევროპის ორი ქვეყნის ოცი ორგანიზაციის განყოფილებებიდან მოდის და, შესაბამისად, სიფრთხილეა საჭირო, რათა არ მოხდეს იმის მტკიცება, რომ იგივე მოდელი მიესადაგება ნებისმიერ ორგანიზაციას ნებისმიერ ქვეყანაში. რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტიპის ორგანიზაცია, როგორიცაა ჯანდაცვის, სახელმწიფო და სამხედრო ორგანიზაციები, არ იყო შეყვანილი აღნიშნულ კვლევაში.[30] არ ვიცით, კიდევ რა ახალი პრაქტიკის განზომილებები შეიძლება გამოვლინდეს სხვა ქვეყნებში. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მიგვაჩნია, რომ რამდენიმე პრაქტიკული განზომილებით ორგანიზაციული კულტურის ლოგიკური დახასიათება უნივერსალურად გამართლებული საშუალებაა. სავარაუდოდ, ასეთი განზომილებები მსგავსი იქნება ან ნაწილობრივ გადაფარავს ამ თავში აღწერილ ექვს განზომილებას.[31]

ექვსგანზომილებიანი მოდელის გეოგრაფიული და ინდუსტრიული შეზღუდულობა იმაზე მიუთითებს, რომ ვერ მოხდება ჩვენი შემუშავებული კითხვარის პირდაპირი გადატანა სხვა სიტუაციაში. შედეგების ინტერპრეტაცია შედარების საგანია. განზომილებათა მაჩვენებლების გამოთვლისთვის ჩვენ მიერ გამოყენებული ფორმულები იმისთვის შეიქმნა, რომ IRIC-ის კვლევაში შესწავლილი ოცი ორგანიზაციული ერთეულის ურთიერთშედარება გაგვეკეთებინა, მაგრამ სხვა გარემოებებში და სხვა დროს ეს ფორმულები გამოუსადეგარია. ახალი კვლევების შემთხვევაში შედარებისთვის უნდა შეირჩეს სხვა ერთეულები და ჩამოყალიბდეს შედარების კონკრეტული, შესაბამისი სტანდარტები. პირველი ეტაპი უნდა იყოს ინტერვიუები ორგანიზაციების მასშტაბით, რათა მკვლევრებმა ზოგადი ინფორმაცია მიიღონ ორგანიზაციის გეშტალტებზე და შემდეგ შეიმუშაონ კითხვარი, რომელიც მოიცავს აღნიშნული ორგანიზაციების პრაქტიკას შორის მნიშვნელოვან სხვაობებს.[32]

გამოვლენილი განზომილებები აღწერს ორგანიზაციათა კულტურას, თუმცა არ წარმოადგენენ ინსტრუქციებს: ექვსი განზომილების არც ერთი კონკრეტული წერტილი თავისთავად არ არის ან კარგი ან ცუდი. პიტერსისა და უოტერმანის წიგნში *„საუკეთესოს ძიებაში“* ნორმის სახით იყო მოცემული საუკეთესოობის განმსაზღვრელი რვა წინაპირობა. წიგნის თანახმად, არსებობს წარმატებისკენ მიმავალი ერთადერთი საუკეთესო გზა. IRIC-ის კვლევის შედეგები უარყოფს ამ დებულებას. რა არის კარგი ან ცუდი, კონკრეტულ სიტუაციაში დამოკიდებულია იმაზე, რა მიმართულებით გვსურს წავიდეს ორგანიზაცია. კულტურული მახასიათებელი, რომელიც შენაძენია ერთი მიზნისთვის, შეიძლება სერიოზული პასუხისმგებლობა იყოს სხვა მიზნის შესრულებისას. განზომილებათა სკალებზე

კონკრეტული წერტილებისთვის მეტად ან ნაკლებად სასურველი პოზიციის იარლიყის მიკუთვნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, რომელიც განსხვავებული იქნება სხვადასხვა ორგანიზაციაში. მაგალითად, აქცენტის გაკეთება კლიენტზე ორიენტაციაზე (მეტი პრაგმატულობა მეექვსე განზომილების მიხედვით) ძალზე მნიშვნელოვანია მომსახურებისა და სპეციალური შეკვეთის საფუძველზე დამზადებული ხარისხიანი პროდუქციის წარმოების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებისთვის, მაგრამ შეიძლება ნაკლებად გადამწყვეტი, ან სულაც, მავნეც კი იყოს, მაგალითად, კონკურენტული საბაზრო ფასების პირობებში სტანდარტული პროდუქციის წარმოების დროს.

ამ თავში წარმოდგენილი პოლემიკა უკავშირდებოდა შემდეგ საკითხს: ორგანიზაცია თავად *არის* კულტურა, თუ ორგანიზაციას *აქვს* კულტურა. IRIC-ის კვლევით პროექტზე დაყრდნობით, ჩვენ გთავაზობთ მოსაზრებას, რომ პრაქტიკები მახასიათებლებია, რომლებიც ორგანიზაციას *აქვს*. რადგან პრაქტიკები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციულ კულტურაში, ეს უკანასკნელი შეიძლება მეტ-ნაკლებად მართვად ფენომენად ჩაითვალოს. ჩვენ ვნახეთ, რომ ზრდასრული ადამიანების კოლექტიური ღირებულებების რაიმე სასურველი მიმართულებით შეცვლა ძალზე რთულია, ხანდახან კი – შეუძლებელიც. თუმცა კოლექტიური პრაქტიკები დამოკიდებულია ისეთ ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე, როგორიცაა სტრუქტურა და სისტემები და მასზე შეიძლება მეტ-ნაკლებად პროგნოზირებადი ზეგავლენის მოხდენა აღნიშნული ორგანიზაციული თვისებების შეცვლის გზით. ორგანიზაციებს ზოგჯერ ცხოველებს ადარებენ; ამ თვალსაზრისით HGBV შეიძლება წარმოვიდგინოთ სპილოდ (ნელი, დიდი, თავდაჯერებული), ხოლო SAS-ის ტერმინალი, როგორც წერო (სანდო, მზრუნველი, გადამყვანი). მიუხედავად ამისა, როგორც მანამდე ვამბობდით, ორგანიზაციული კულტურა გარკვეულწილად ინტეგრირებული მთლიანი ანუ გეშტალტია, ხოლო გეშტალტი შეიძლება მიჩნეულ იქნას იმად, რაც არის ორგანიზაცია. ცხოველებთან დაკავშირებული მეტაფორა მიგვანიშნებს გეშტალტის ცვალებადობის ფარგლებზე: შეუძლებელია სპილო ისე გავწვრთნათ რომ დოღის ცხენი, ან პეპელა გახდეს.

პრაქტიკებში ცვლილებების შეტანა ისაა, რითაც შეიძლება გავლენა მოვახდინოთ აღნიშნულ მთლიანობებზე. ეს ისეთი ქცევებია, რომლებიც ცხოველებს შეუძლიათ ისწავლონ თავიანთი ძირითადი არსის დაკარგვის გარეშე. იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაცია მთლიანობას წარმოადგენს, საჭიროა გამაერთიანებელი და შთამაგონებელი ლიდერობა, რომელიც პროცესში ჩართული ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანს გახდის განხილულ სტრუქტურულ და სისტემურ ცვლილებებს. საბოლოო შედეგი უნდა იყოს ახალი და შეკავშირებული კულტურული პატერნი, რომელსაც SAS-ის მაგალითში შევხვდით.

ორგანიზაციული კულტურის მართვა

1980-იან წლებში, როდესაც გირტი ცდილობდა გარკვეული გასამრჯელოს ფასად ორგანიზაციული კულტურის კვლევით პროექტში ჩაერთო ორგანიზაციების მაღალი რანგის მენეჯერები და ამტკიცებდა რომ, „ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური საკუთრებაა, რომელიც მომდევნო ხუთ წელიწადში კომპანიის მატერიალური საკუთრების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.“ როგორც ახლა ვხედავთ, უმნიშვნელოვანესი ელემენტია არა ორგანიზაციული კულტურა თავისთავად, არამედ ის, თუ რას აკეთებს მენეჯმენტი (მაღალი რანგის) მასთან მიმართებაში. ეს ოთხი ასპექტი დაბალანსებული უნდა იყოს (სქემა 8.2).[33]

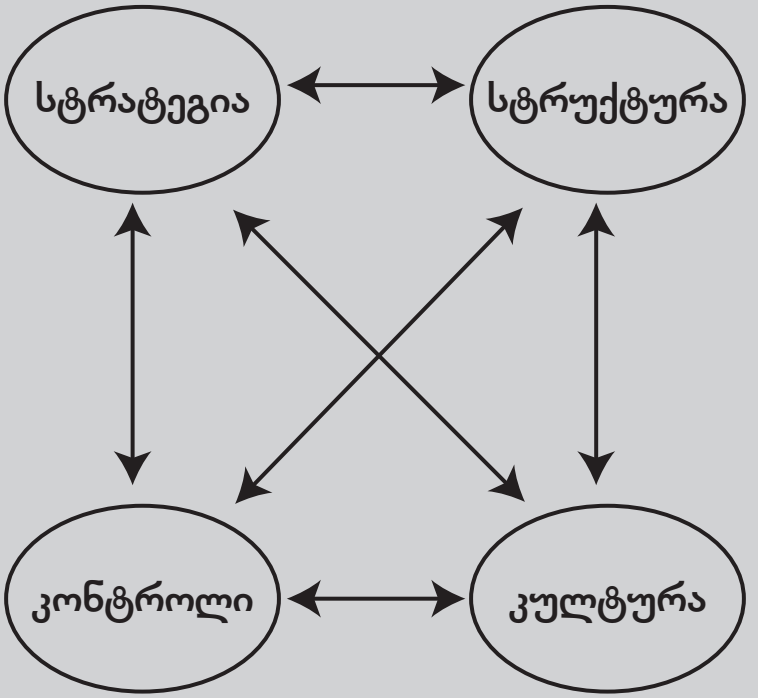
ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხი უნდა გაიზომოს მისი მიზნების და მაღალი რანგის მენეჯემენტის მხრიდან მიზნების სტრატეგიაში გადატანის მიხედვით, მაშინაც კი, თუ საბოლოოდ ჩაურევლობის სტრატეგია მიიღება. *სტრატეგიების* პრაქტიკაში გადატანა არსებული *სტრუქტურისა* და *კონტროლის* სისტემის გზით, ხოლო მათი შედეგის მოდიფიცირება კი *ორგანიზაციული კულტურით.* ეს ოთხივე აღნიშნული ელემენტი გავლენას ახდენს ერთმანეთზე.

IRIC-ის კვლევამ აჩვენა, რომ თუ ორგანიზაციული კულტურის რაოდენობრივი კვლევები გამოიყენება არა იზოლირებულად, არამედ ინტეგრირებულად უფრო ფართო მიდგომაში, ისინი ხელშესახები და გამოსადეგია. ლითონის ნაკეთობებისა და ციფრების სამყაროში ქულებრივი მაჩვენებლები ორგანიზაციულ კულტურათა შორის არსებულ განსხვავებებს შესამჩნევს ხდის და, აქედან გამომდინარე, მატულობს მისი პრიორიტეტულობა კომპანიის ხელმძღვანელობისთვის.

ასეთი კვლევების პრაქტიკული სარგებელი, როგორც მენეჯერებისა და ორგანიზაციის სხვა წევრებისთვის, ისე კონსულტანტებისთვის, შემდეგია:

1. საკუთარ ორგანიზაციაში არსებული სუბკულტურების იდენტიფიკაცია. IRIC-ის პროექტის გაგრძელებამ, რომელიც სადაზღვევო კომპანიაში ჩატარდა, ნათლად წარმოაჩინა აღნიშნული ფაქტის მნიშვნელოვნება. როგორც 8.3 ნახაზი გვიჩვენებს, რომ კულტურული თვალსაზრისით ორგანიზაციები შეიძლება დაყოფილი იყოს იერარქიულ დონეებად, რანგებად: ზედა რგოლის მენეჯემენტი, შუა და ქვედა რგოლის მენეჯმენტი, პროფესიონალი თანამშრომლები და სხვა თანამშრომლები (ოფისის ან მაღაზიის დონე). შიდა კულტურული დანაწევრების სხვა პოტენციური განმაპირობებელი ფაქტორებია ფუნქციონირების სფერო (მაგალითად, გაყიდვები, წარმოება და კვლევები), პროდუქტის/ბაზრის გაყოფა, საქმიანობის ქვეყანა; ხოლო ორგანიზაციებისთვის, რომლებმაც გაიარეს სხვა კომპანიასთან (კომპანიებთან) შეერთების ეტაპი – შეერთებამდე არსებული პარტნიორები. ჩვენ გვქონდა შემთხვევები, როდესაც სხვა კომპანიასთან შეერთებიდან ოცი წლის შემდეგ, შეერთებული კომპანიების კულტურული ნაკვალევის გამოვლენა კიდევ იყო შესაძლებელი. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი შეიძლება არ იყოს ერთნაირად ძლიერი და მნიშვნელოვანი, მაგრამ მენეჯერებისა და თანამშრომლებისთვის აუცილებელია, რომ იცოდნენ თავიანთი ორგანიზაციის კულტურული რუკა, რაც, როგორც ჩანს, ყოველთვის ასე არ არის.

სქემა 8.2. მიმართება სტრატეგიას, სტრუქტურას, კონტროლსა და კულტურას შორის



1.

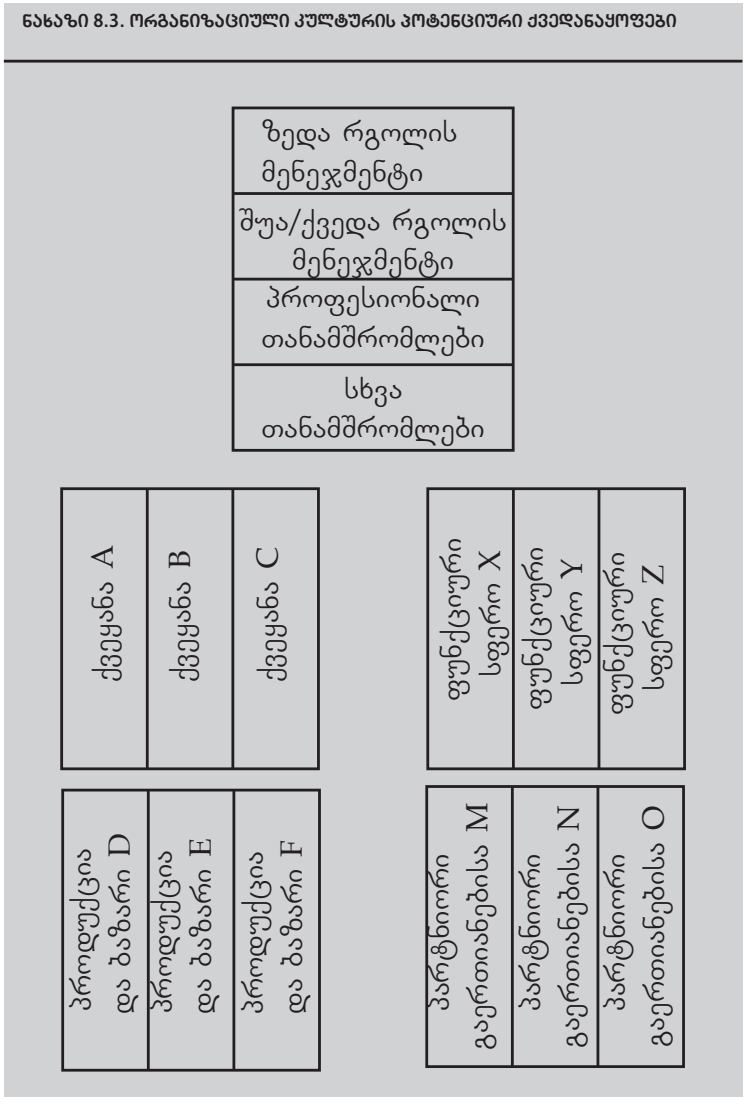
2. იმის შემოწმება, შეესაბამება თუ არა კულტურა მომავლისთვის დასახულ სტრატეგიას. კულტურული შეზღუდვები განსაზღვრავს იმას, რომელი სტრატეგია არის რეალური, რომლის განხორციელება შეუძლია ორგანიზაციას და რომლის – არა. მაგალითად, თუ კულტურა ძალზე ნორმატიულია, სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია კლიენტის მომსახურებაში კონკურენციაზე, როგორც წესი, ვერ იქნება წარმატებული.
3. კომპანიათა შერწყმის, შეერთების, ყიდვის შემთხვევაში პარტნიორებს შორის პოტენციურად კონფლიქტური კულტურული სფეროების იდენტიფიცირება. ეს შეიძლება იყოს გადაწყვეტილება, მოხდეს თუ არა შეერთება, ხოლო – მაშინ, თუ გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია – შეერთების შემდგომი ინტეგრირების მართვა, რათა მინიმალურად შემცირდეს დანაკარგები და შენარჩუნდეს უნიკალური კულტურული კაპიტალი.
4. დროთა განმავლობაში ორგანიზაციული კულტურის განვითარების შეფასება ერთი ან მეტი წლის შემდეგ კვლევის ხელახლა ჩატარებით. ეს გვიჩვენებს, რეალურად განხორციელდა თუ არა ნაცადი კულტურული ცვლილებები; ასევე გამოავლენს, რა კულტურული ეფექტები მოჰყვა წინა

კვლევის შემდეგ მომხდარ ექსტერნალურ ცვლილებებს.

პრაქტიკულად რა შეუძლია გააკეთოს ადამიანმა თავისი ორგანიზაციის კულტურისთვის? პირველ რიგში ეს დამოკიდებულია კონკრეტული ადამიანის პოზიციაზე ორგანიზაციაში ან ორგანიზაციასთან მიმართებაში. გერმანელი პროფესორის ებერჰარდ ვიტეს კლასიკური კვლევის მიხედვით, წარმატებული სიახლეები ორგანიზაციებში საჭიროებდა ორი მხარის *მახპრომოტორისა* და *ფახპრომოტორის* (ძალაუფლების მფლობელისა და ექსპერტის) ერთობლივ აქტივობას: [34] ვიტეს მოდელი ჩამოყალიბდა გერმანულ მონაცემებზე დაყრდნობით და შესაძლოა ვალიდური იყოს მხოლოდ გერმანიის მსგავსი ქვეყნებისთვის, სადაც მცირეა ძალაუფლებრივი დისტანცია (ძალაუფლების მქონე პირთა სიახლოვე, ხელმისაწვდომობა) და საკმაოდ ძლიერია გაურკვევლობის თავიდან აცილება (რწმენა ექსპერტებში). თუმცა მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ორი როლის ერთმანეთისგან გამიჯვნა ნებისმიერ ეროვნულ კულტურაში გონივრული იქნება. კულტურული ინოვაციებისთვის ორივე ძალზე მნიშვნელოვანია. აუცილებელია ძალაუფლების მქონე პირის მხარდაჭერა – სავარაუდოდ ქარიზმატული ადამიანისა, რომელიც მხოლოდ ადმინისტრატორი არ არის. აუცილებელია ექსპერტიზა სწორი დიაგნოზის დასმასა და შესაბამისი თერაპიის არჩევაში. ვიტეს კვლევის თანახმად, თუ სხვაგან არა, გერმანიაში მაინც, *მახპრომოტორი* და *ფახპრომოტორი* ორი სხვადასხვა ადამიანი უნდა იყოს, რადგან ამ ორი როლის კომბინირება იწვევს ერთ-ერთის მიმართულებით კომპრომისზე წასვლას.

ფახპრომოტორმა ორგნიზაციის კულტურისა და სუბკულტურების ამჟამინდელი მდგომარეობის სწორი დიაგნოზი უნდა დასვას. საშიშია იმის დაშვება, რომ ადამიანმა იცის თავისი ორგანიზაციის აწმყო კულტურული რუკა, რა ცვლილებებია მასში განსახორციელებელი და როგორ. ორგანიზაცია შეიძლება სხვანაირად გამოიყურებოდეს „ზევიდან“, ვიდრე „შუიდან“ ან „ქვევიდან“, სადაც რეალური სამუშაო სრულდება. როცა IRIC-ის მკვლევრები განყოფილებათა მენეჯერებს უკუკავშირისთვის ინტერვიუებისა და გამოკითხვის შედეგებს აწვდიდნენ, ყოველთვის სთხოვდნენ მათ, რომ გამოეცნოთ, სად იდგა მათი ორგანიზაცია სხვადასხვა განზომილების მიხედვით მანამ, სანამ ნახავდნენ, როგორ უპასუხეს მათმა დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა კვლევის შეკითხვებს. ზოგიერთი მენეჯერი საოცრად გამჭრიახი აღმოჩნდა და სწორ პასუხებს იძლეოდა გამოცნობის დროს, მაგრამ სხვები ჭეშმარიტებისგან საკმაოდ შორს იყვნენ. პასუხებზე ხშირად ახდენდა გავლენას მათი სურვილები და გაუცნობიერებელი შიშები. აქედან გამომდინარე, სწორი დიაგნოზი აუცილებელია.

ნახაზი 8.3. ორგანიზაციული კულტურის პოტენციური ძვედანაყოფები



გამართულ დიაგნოსტიკურ ინფორმაციაზე დაყრდნობით მახპრომოტორმა კულტურული ანალიზი ორგანიზაციის *სტრატეგიის* ნაწილად უნდა გახადოს. რა არის არსებული კულტურული რუკის ძლიერი და სუსტი მხარეები? შესაძლებელია თუ არა, ძლიერი მხარეების უკეთესად გამოყენება, სუსტი მხარეებისთვის კი თავის არიდება? შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას, გააგრძელოს არსებობა აწმყო კულტურული რუკით? თუკი მენეჯმენტს სურს მისი შეცვლა, რეალური და შესაძლებელია თუ არა ეს? გადაწონის თუ არა სარგებელი ხარჯებს (რომელიც ყოველთვის მოსალოდნელზე მაღალია)? არსებობს თუ არა ის მატერიალური რესურსი და ადამიანური შესაძლებლობები, რომელიც საჭირო იქნება კულტურის შესაცვლელად? თუ გადაწყდა, რომ კულტურა უნდა შეიცვალოს, რა ნაბიჯებს

გადადგამენ ცვლილებების განსახორციელებლად? აცნობიერებს თუ არა მახპრომოტორი თავის გადამწყვეტ და ხანგრძლივ როლს ამ პროცესში? მიეცემა თუ არა მას უფროსებისგან, დირექტორებისგან ან ბანკებისგან საკმარისი დრო იმისთვის, რომ პროცესი ბოლომდე მიიყვანოს (და ამას ყოველთვის მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე ვფიქრობთ)? შესაძლებელი იქნება თუ არა ორგანიზაციაში მხარდაჭერის მობილიზება ცვლილებებისთვის საჭირო მასშტაბით? ვინ იქნებიან მხარდამჭერები? წინააღმდეგობის გამწვევები? შესაძლებელი იქნება თუ არა ამ უკანასკნელთათვის თავის არიდება ან ისეთ მდგომარეობაში ჩაყენება, რომ ვერ შეძლონ ზიანის მიყენება?

მართალია კულტურა „რბილი“ მახასიათებელია, მაგრამ მისი შეცვლა საკმაოდ „ძლიერ“ საშუალებებს საჭიროებს. სტრუქტურული ცვლილებები შეიძლება ითვალისწინებდეს დეპარტამენტების დახურვას, სხვა, ახალი დეპარტამენტების გახსნას, საქმიანობების შერწყმას ან დანაწევრებას, ადამიანების და/ან ჯგუფების გეოგრაფიულ გადაადგილებას. ზოგადი წესი ასეთია: როდესაც ხდება ადამიანების, როგორც ინდივიდების გადაადგილება, ისინი ადაპტირდებიან თავიანთ ახალ გარემოსთან, ხოლო როდესაც მათი გადაადგილება ჯგუფურია, გადაადგილებულებს თან მოაქვთ ჯგუფის კულტურა. ადამიანებმა, როგორც თავიანთი კულტურის ნაწილი, ჯგუფურად განავითარეს ურთიერთობის საკმაოდ სტაბილური და რთულად შესაცვლელი საშუალებები. მათი შეცვლა ნიშნავს იმას, რომ გადახედილი და თავიდან მოგვარებული უნდა იყოს პიროვნებათშორისი ყველა ურთიერთობა. თუ ახალი ამოცანები ან ახალი გარემო გვაიძულებს ასეთი ტიპის გადახედვის განხორციელებას, შესაძლოა, გაქრეს ძველი კულტურის არასასურველი ასპექტები.

პროცედურული ცვლილებები გულისხმობს ახალი პროცედურების დანერგვას, კონტროლის შემცირებას ან ახალი კონტროლის მექანიზმების შემოღებას, ავტომატიზაციის დანერგვას ან შეწყვეტას და კომუნიკაციის შემცირებას ან ახალი საკომუნიკაციო კავშირების შექმნას.

დიდ ქიმიურ კომპანიას სურდა გადასულიყო ქიმიური ნივთიერებების წარმოების ბაზრის უფრო მომგებიან სპეციალიზებულ სეგმენტში. მათ ამ ამოცანაში წარმატებას მიაღწიეს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც უარი თქვეს პროცესთან დაკავშირებულ დეტალურ ციფრებზე და მათ ადგილას დანერგეს პროდუქტის მიწოდებისა და კლიენტის კმაყოფილების შემოწმების პრაქტიკა.

პროცესები შეიძლება ვაკონტროლოთ შედეგების ან ჩადებული ინვესტიციების საფუძველზე. ეს უკანასკნელი, თუკი მისი განხორციელება შესაძლებელია, უფრო ეფექტურია. ხშირად საქმიანობებს, რომელთა შედეგების განსაზღვრა ნათლად შეიძლება, ტრადიციული საბიუჯეტო მიდგომის გამო, მხოლოდ ინვესტიციებზე დაყრდნობით აკონტროლებენ. ეს განსაკუთრებით საჯარო სექტორში აღინიშნება.

პერსონალთან დაკავშირებული ცვლილებები ნიშნავს ახალი თანამშრომლების დაქირავებას და დაწინაურების პოლიტიკას. ამ პროცესში აუცილებლად უნდა იყოს აღიარებული ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ასე ვთქვათ „დარაჯის“ ფუნქცია. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს გაუცნობიერებლად აქვთ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციისთვის, ერთგვარი გმირების მოდელები, რომელიც ახალი კულტურის შემთხვევაში შეიძლება გადახედვას საჭიროებდეს. შესაძლებელია თუ არა, რომ გმირი მამაკაცი იყოს გმირი ქალი? შესაძლებელია თუ არა, რომ

დაწინაურდეს მამაკაცი თანამშრომელი, რომელიც საყურეს ატარებს? როდესაც მენეჯერებს კულტურის შეცვლა სურთ, ხშირად, პირველი, რაც ახსენდებათ, ტრენინგპროგრამებია. ეს სასარგებლოა მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ხელახალი ტრენინგის გავლის საჭიროება გამოვლინდება სტრუქტურული, პროცედურული და პერსონალთან დაკავშირებული ცვლილებების საფუძველზე (როგორც SAS-ის მაგალითში). ტრენინგ-პროგრამები მნიშვნელოვანი ცვლილებების მხარდაჭერის გარეშე, როგორც წესი, საკუთარი თავის მოტყუება და ფულის წყალში გადაყრაა. ზოგადად *ვინმესთვის* ტრენინგის ჩატარების შეთავაზებას ყოველთვის სიფრთხილით უნდა მოვეპყროთ. ტრენინგი ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ტრენინგის მინაწილეს თავად სურს მისი გავლა.

კულტურული ცვლილების განხორციელების მცდელობის დროს ხშირად დიდი ყურადღება ექცევა ახალ სიმბოლოებს. ისინი ადვილად შესამჩნევია: ახალი სახელი, ახალი ლოგო, ახალი ფორმები, ახალი სლოგანები და პორტრეტები კედლებზე – ყველაფერი ეს მიეკუთვნება კორპორაციული იდენტობის მოდურ მხარეს. თუმცა აღსანიშნავია, რომ სიმბოლოები კულტურის მხოლოდ ზედაპირული ნაწილია. ახალი სიმბოლოები გმირების, რიტუალებისა და ძირითადი ლიდერების ღირებულებათა უფრო ფუნდამენტური დონეებიდან მომდინარე მხარდაჭერის გარეშე, რეალურად არაფერს არ ნიშნავს და ძალიან სწრაფად კარგავს ეფექტს.

კულტურული ცვლილება ორგანიზაციაში მახპრომოტორის მიზანმიმართულობას და მუდმივ ყურადღებას მოითხოვს. თუ პროცესი კულტურის დიაგნოზით დაიწყო, რა თქმა უნდა, სასარგებლოა აღნიშნული დიაგნოზის განმეორება მას შემდეგ, რაც საკმარისი დრო გავა იმისთვის, რომ დაგეგმილი ცვლილებები შესამჩნევი გახდეს. ამგვარად იწყება მონიტორინგის პროცესი, რომლის განმავლობაში რეალურად აღმოჩენილი ცვლილებებს ადარებენ დაგეგმილ ცვლილებებს და შესაძლებელი ხდება გამოსასწორებლად საჭირო მომდევნო ზომების გატარება. სწორედ ეს არის ორგანიზაციული კულტურის მართვის გზა.

8.2 ცხრილში შეჯამებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვის ძირითადი ეტაპები.

ცხრილი 8.2 ორგანიზაციული კულტურის მართვა

- მაღალი მმართველობის მაღალი რგოლის ამოცანაა, რომლის დელეგირებაც ვერ მოხდება;
- მოითხოვს ძალაუფლებასა და ექსპერტიზას;
- უნდა დაიწყოს ორგანიზაციის კულტურული რუკით;
- საჭიროებს სტრატეგიული არჩევანის გაკეთებას
- შეესაბამება თუ არა ამჟამინდელი კულტურა სტრატეგიას?
- თუ არ შეესაბამება, შესაძლებელია თუ არა სტრატეგიის ადაპტირება?
- თუ ეს შეუძლებელია, რა კულტურული ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო?
- არის თუ არა ეს ცვლილება რეალურად განხორციელებადი – გვყავს თუ არა ამისთვის ხალხი?
- რა ხარჯებთან გვექნება საქმე ფინანსური თვალსაზრისით და ხელმძღვანელობის ყურადღების კუთხით?
- გადაწონის თუ არა მოსალოდნელი სარგებელი ხარჯებს?
- რეალურად რა დრო დასჭირდება ცვლილებების განხორციელებას?
- თუ ეჭვქვეშაა, სჯობს სტრატეგია შეიცვალოს;
- განსხვავებული სუბკულტურები შესაძლოა განსხვავებულ მიდგომას საჭიროებდეს.
- შექმენით ცვლილებათა აგენტების ჯაჭვი ორგანიზაციაში;
- წამყვანი სპეციალისტები ყველა დონეზე;
- თუ წამყვანი სპეციალისტები დაიწყებენ, სხვები მათ მიჰყვებიან;
- შესაძლებელია თუ არა წინააღმდეგობის გამწევთათვის თავის არიდება?
- განახორციელეთ აუცილებელი სტრუქტურული ცვლილებები
- დეპარტამენტების ჩამოყალიბება ან დახურვა;
- დეპარტამენტების ან ამოცანების შერწყმა ან დანაწევრება;
- უნდა მოხდეს თუ არა ჯგუფების ან ინდივიდების გადაადგილება?
- შეესაბამება თუ არა ამოცანები უნარ-შესაძლებლობებს?
- განახორციელეთ საჭირო პროცედურული ცვლილებები
- კონტროლის მექანიზმების შემცირება ან დამატება, დანერგვა;
- ავტომატიზაცია ან ავტომატიზაციის შემცირება;
- საკომუნიკაციო კავშირების დანერგვა ან გაუქმება;
- შენატანების კონტროლის შეცვლა შედეგების კონტროლით.
- გადახედეთ პერსონალთან დაკავშირებულ პოლიტიკას
- გადახედეთ შერჩევა-დაქირავების კრიტერიუმებს;
- გადახედეთ დაწინაურების კრიტერიუმებს;
- შეძლებს თუ არა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ახლად დაკისრებული ამოცანის შესრულებას?

- დაგეგმეთ სამუშაო ადგილების დროული როტაცია;
- სიფრთხილე გამოიჩინეთ სხვებისთვის ტრენინგების ჩატარების გეგმების შედგენისას;
- ტრენინგის გავლის საჭიროება უნდა განსაზღვროს თავად ტრენინგში მონაწილემ.
- განაგრძეთ ორგანიზაციული კულტურის განვითარების მონიტორინგი
- მიზანმიმართულობა და ყურადღების შენარჩუნება;
- პერიოდულად გაიმეორეთ კულტურის დიაგნოსტიკის პროცესი.

თავი 9

კულტურათშორისი ურთიერთობები

ინგლისელი ელჩი ჩვენზე რამდენიმე დღით ადრე ჩავიდა თეირანში. იგი ისევე დიდებულად მიიღეს, როგორც ურწმუნო ძაღლს ჩვენი დალოცვილი წინასწარმეტყველის ქვეშევრდომისგან ეკუთვნოდა. ... თავადებს და დიდგვაროვნებს ელჩისთვის საჩუქრების გაგზავნა დაავალეს. გამოიცა საყოველთაო ბრძანება, რომ ელჩი და მისი ამქარი შაჰის სტუმრები იყვნენ და მეფის რისხვის თავიდან ასაცილებლად მათთან მხოლოდ მისაღებ თემებზე შეიძლებოდა საუბარი.

ზოგიერთმა შეიძლება იფიქროს, რომ მთელი ეს ყურადღება საკმარისზე მეტი იქნებოდა, რათა ურჯულონი თავიანთი ბედით კმაყოფილნი დარჩენილიყვნენ. მაგრამ, პირიქით, ეტიკეტის საკითხის გადაწყვეტის დროს დაუსრულებელმა სირთულეებმა იჩინა თავი. ელჩი ძალიან ჯიუტი ადამიანი იყო. პირველ რიგში, ეს ეხებოდა დასხდომის საკითხს. შაჰთან თავისი პირველი აუდიენციის დღეს მან უარი განაცხადა ძირს დაჯდომაზე და დაჟინებით მოითხოვა სკამი. გარდა ამისა, მან მოითხოვა, თვითონ განესაზღვრა მანძილი ტახტსა და სკამს შორის. მეორე საკითხი იყო ფეხსაცმელები. ელჩმა უარი თქვა ფეხზე გახდაზე და იატაკზე შიშველი ფეხებით გავლაზე. უფრო მეტიც, მან იუარა ჩვენი, წითელი ქსოვილის წინდების ჩაცმა. რაც შეეხება ქუდებს, მან განაცხადა, რომ ქუდის მოხდით და თავის დაკვრით აპირებდა მისალმებოდა მეფეს, მიუხედავად ჩვენი მტკიცებისა, რომ თავის გაშიშვლება უაღრესად არაკორექტული ქცევა იყო. და ბოლოს, ყველაზე გაცხარებული კამათი ტანსაცმლის თაობაზე გაჩაღდა: პირველ რიგში, ელჩს შეატყობინეს, რომ მას და მის თანმხლებ პირებს ისეთ სამოსს მიართმევდნენ, რომელიც მათ სხეულს (რომელიც უაღრესად შეუფერებლად იყო გაშიშვლებული) ისე დაფარავდა, რომ შესაბამისი იქნებოდა მეფესთან შეხვედრისთვის. ელჩმა ეს წინადადება დაცინვით უარყო და განაცხადა, რომ იგი სპარსეთის შაჰის წინაშე იმავე ტანსაცმელში წარდგებოდა, რაც თავისი მონარქის წინაშე ეცვა ხოლმე.

– ჯეიმს მორიე, „ისპაჰანელი ჰაჯი ბაბას თავგადასავლები“, 1824, XXVII თავი

ჯეიმს ჯ. მორიე (1780–1849) ევროპელი იყო, ხოლო *„ისპაჰანელი ჰაჯი ბაბას თავგადასავლები“* ფანტაზიის ნაყოფია. თუმცა მორიემ იცოდა, რის შესახებაც წერდა. იგი ოტომანთა თურქეთში დაიბადა და გაიზარდა და კონსტანტინოპოლის (ახლანდელი სტამბოლი) ელჩის ვაჟიშვილი იყო. მოგვიანებით, მთელი 7 წელი სპარსეთში (ახლანდელ ირანში) გაატარა, როგორც ბრიტანელმა დიპლომატმა. როდესაც *ჰაჯი ბაბა* სპარსულად ითარგმნა, მკითხველებს არ სჯეროდათ, რომ ეს ნაწარმოები უცხოელმა დაწერა. „ტემპერამენტის თვალსაზრისით მორიე იდეალური მოგზაური იყო. იგი გასაოცარი უცხო მიწისა და ხალხების გაცნობით სიამოვნებას იღებდა; მორიე პოზიტიური იუმორის გრძნობით იყო დაჯილდოებული, რაც საშუალებას აძლევდა დაეფასებინა მისგან სრულებით განსხვავებული ადამიანის მამოძრავებელი მოტივები“ – ასე წერდა მორიეს შესახებ მისი წიგნის 1923 წლის გამოცემის რედაქტორი. [1] ნათელია, რომ მორიე თურქულ და სპარსულ ენებზე წერდა და კითხულობდა. ყველა პრაქტიკული მიზნის გამო იგი მრავალკულტურული ადამიანი გახდა.

გამიზნული თუ არაგამიზნული კულტურათშორისი კონფლიქტი

კაცობრიობის ისტორია სხვადასხვა კულტურულ ჯგუფს შორის მომხდარი ომებისგან შედგება. ჯოზეფ კემპბელი (1904–87), შედარებით მითოლოგიაზე შექმნილი ნაშრომების ავტორი, მიიჩნევს, რომ წერა-კითხვის უცოდინარი ხალხების ყველა პრიმიტიული მითი მხარს უჭერს და ადიდებს ომს. ძველ აღთქმაში, რომელიც როგორც იუდაიზმის, ისე ქრიტიანობის წმინდა წიგნია, და ამავე დროს, მუსულმანთა ყურანის წყარო-დოკუმენტია, რამდენიმე ადგილას წერია:

ოღონდ ამ ხალხთა ქალაქებიდან, რომლებიც უფალმა, შენმა ღმერთმა, მოგცა წილად, ერთი სულიც არ დატოვო ცოცხალი. პირწმინდად გაანადგურე ისინი: ხეთელები, ამორეველები, ქანაანელები, ფერიზეველები, ხივიელები და იებუსეველები, როგორც გიბრძანა უფალმა, შენმა ღმერთმა.

– მეორე სჯული 20:16-18

ეს გენოციდის რელიგიურად სანქცირებული მოწოდებაა.[2] ძველი აღთქმის მეხუთე მცნება, „არა კაც ჰკლა," აშკარად მხოლოდ შიდა ჯგუფის წევრებს ეხება. საკუთარი ტომისთვის ტერიტორიის გაფართოება სხვების მოკვლის ხარჯზე არა მხოლოდ ნებადართული, არამედ ღვთის მიერ არის ნაბრძანები. არა მარტო ძველი აღთქმის მიწაზე, არამედ მსოფლიოს ბევრ სხვა ქვეყანაში ტერიტორიული კონფლიქტები, სხვა ჯგუფების წევრის მოკვლა ან მიწებიდან გაძევება დღემდე გრძელდება. თანამედროვე პალესტინელები ისრაელის მიწას ედავებიან ისრაელელებს. მათი არაბული სახელი ფილისტინელებია, ეს იგივე სახელია, რომლითაც ძველ აღთქმაში მათი წინაპრებია მოხსენიებული.

მისი ერთადერთი მიზეზი– casus belli– ტერიტორიების გაფართოება არ არის. ადამიანთა ჯგუფებმა უკვე მოძებნეს სხვებზე კოლექტიურად თავდასხმის სხვა გამამართლებელი საბუთიც. გარეშე მტერი ყოველთვის იყო შიდა ერთიანობის შენარჩუნების ყველაზე ეფექტური საშუალება. როგორც მეხუთე თავში აღვნიშნეთ, ბევრ კულტურაში სწამთ, რომ „რაც განსხვავებულია - საშიშია". რასიზმი გულისხმობს ერთი ჯგუფის ბუნებრივ უპირატესობას მეორეზე და სწორედ ამით ამართლებს ძალადობას, რომელიც აუცილებელია აღნიშნული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. ტოტალიტარული იდეოლოგიები, მაგალითად, აპარტეიდი, მოსახლეობას თავს ახვევდა უკეთესი და უარესი ჯგუფების განმარტებას, თუმცა დროთა განმავლობაში ეს განმარტებები შესაძლოა შეიცვალოს. კულტურებისადმი პესიმისტურად განწყობილი ადამიანები სვამენ კითხვას: შეუძლიათ თუ არა ადამიანთა საზოგადოებებს მტრების გარეშე არსებობა?

ევროპამ, გარდა ყოფილი იუგოსლავიის ზოგიერთი ნაწილისა, თითქოს შეძლო მიეღწია იმ ეტაპისთვის, როდესაც ქვეყნები, რომლებიც წარსულში ერთმანეთის წინააღმდეგ იბრძოდნენ, ზესახელმწიფოებრივ კავშირში გაერთიანდნენ. მეორე მხრივ, აფრიკა ფართომასშტაბიანი ომისა და გენოციდის სცენად გადაიქცა. ამ შემთხვევაში მასშტაბი ისეთია, რომ ზოგიერთი ამას მათ წარსულ კოლონიზატორებს შორის გაჩაღებულ მსოფლო ომებს ადარებს.[3]რეალურად ზეეროვნული აფრიკის კავშირის არსებობა ჯერ კიდევ შორეული მომავალია.

მიუხედავად იმისა, რომ კულტურული პროცესები საკმაოდ მჭიდროდ არის დაკავშირებული ომისა და მშვიდობის საკითხებთან, ომი და მშვიდობა არ იქნება

ამ თავის მთავარი თემა. ისინი ადამიანთა ჯგუფებს შორის მიმდინარე „განზრახ კონფლიქტს“ აღნიშნავს, რაც წინამდებარე წიგნისთვის ძალზე ვრცელი თემაა. ამ თავის მიზანია, განიხილოს *არაგამიზნული კონფლიქტები,* რომლებიც ხშირად იჩენს თავს ინტელექტუალური ურთიერთობების დროს, თუმცა ეს არავის არ სურს და ამით ყველა ზარალდება. ზოგიერთ შემთხვევაში ასეთ გარემოებებს ომის დაწყებისთვისაც კი შეუწყვია ხელი. თუმცა, ჩვენი მხრიდან გულუბრყვილობა იქნებოდა გვეფიქრა, რომ კულტურათშორისი კომუნიკაციის უნარის განვითარების ხარჯზე ყველა ომი შეიძლება თავიდან ავიცილოთ.

მოგზაურობისა და კომუნიკაციის თანამედროვე ტექნოლოგიების შედეგად მსოფლიოში ძალიან სწრაფად გაიზარდა და გაფართოვდა კულტურათშორისი ურთიერთობები. ისეთი უხერხული სიტუაციები, როგორიც აღწერილი იყო მორიეს ინგლისელ ელჩსა და შაჰის კარის წარმომადგენელს შორის, დღეს ჩვეულებრივ ტურისტსა და ადგილობრივ მცხოვრებს, სკოლის მასწავლებლებსა და მათი მოსწავლეების ემიგრანტ მშობლებს და საერთაშორისო ბიზნესის დაწყების მსურველ ბიზნესმენებს შორის იჩენს თავს. მორიეს მიერ აღწერილზე უფრო დახვეწილი, თუმცა იმავე საფუძვლის მქონე გაუგებრობა, ჯერ კიდევ მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს თანამედროვე დიპლომატებისა და/ან პოლიტიკური ლიდერების მოლაპარაკებების პროცესზე. კულტურებს შორის კომუნიკაციის უნარი ზრდის მოლაპარაკების წარმატებულობის შანსს, რაზეც ხშირად უაღრესად მნიშვნელოვანი გლობალური პრობლემებია დამოკიდებული. მოცემული თავის თემა არაგამიზნული კულტურული კონფლიქტების თავიდან აცილება იქნება.

ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის, კულტურის გარდა, სხვა განსხვავებებიც არსებობს. 9.1 ნახაზში ასახულია ქვეყნებს შორის არსებული განსხვავებების სამი ტიპი: იდენტობა, ღირებულებები და ინსტიტუციები. სამივეს ისტორიული ფესვები აქვს. იდენტობა პასუხობს კითხვაზე, „რომელ ჯგუფს ვეკუთვნი?“ ის ხშირად დაფუძნებულია ენაზე და/ან რელიგიურ კუთვნილებაზე და აღიქმება და შეიგრძნობა, როგორც იდენტობის მქონეთა, ისე იმ გარემოცვის მიერ, რომელიც მას არ იზიარებს. თუმცა, იდენტობა არ არის ეროვნული კულტურის მთავარი ნაწილი. 1.2 ნახაზის ტერმინოლოგიის თანახმად, იდენტობის განსხვავებულობა პრაქტიკებშია ფესვგადგმული (საერთო სიმბოლოები, გმირები და რიტუალები) და არა აუცილებლად ღირებულებებში. იმ ქვეყანათა ჯგუფები, რომლებიც ერთმანეთს განსხვავებული იდენტობის გამო ებრძვიან, შეიძლება ერთსა და იმავე ძირეულ ღირებულებებს იზიარებდნენ. სწორედ ასე იყო ყოფილ იუგოსლავიაში სერბებისა და ხორვატების შემთხვევაში და ჩრდილოეთ ირლანდიაში კათოლიკებსა და პროტესტანტებს შორის. ადამიანის ცხოვრების განმავლობაში იდენტობები შეიძლება შეიცვალოს, რაც ხშირად ხდება წარმატებული მიგრანტების შემთხვევაში.

იდენტობების სხვაობებისგან განსხვავებით, ღირებულებებში განსვლა რეალურად ქმნის კულტურის ბირთვს, რაც გრაფიკულადაა მოცემული 1.2 ნახაზის „ხახვში“. იდენტობები ხილულია, ღირებულებები – უხილავი. კულტურული ღირებულებები გავლენას ახდენს იდენტობებს შორის არსებული განსხვავებების შედეგებზე. კოლექტივიზმი და არა ინდივიდუალიზმი, ნიშნავს, რომ იდენტური ჯგუფები თავს განაცალკევებენ სხვებისგან; გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი და არა სუსტი მაჩვენებელი ნიშნავს, რომ ერთი ჯგუფი მეორეს განიხილავს, როგორც საფრთხეს. 5.2 ნახაზზე ქვეყნები ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმის და გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილებების მიხედვით არის

დაჯგუფებული. მეხუთე თავში ვსაუბრობდით, რომ ამ ნახაზის მიხედვით, ქვეყნის კომბინირებული პოზიცია ნათელს ხდის იმ განსხვავებულ გზებს, რომლის საშუალებითაც საზოგადოებები თავს ართმევენ ჯგუფთაშორის კონფლიქტებს.

ქვეყნები აშკარად განსხვავდება ერთმანეთისაგან ისტორიულად ჩამოყალიბებული ინსტიტუციებით წესებით, კანონებითა და ორგანიზაციებით, რომლებიც ოჯახურ ცხოვრებას, სკოლას, ჯანდაცვას, ბიზნესს, მთავრობას, სპორტს, მედიას, ხელოვნებასა და მეცნიერებას აწესრიგებენ. ქვეყნის ინსტიტუციებს შორის სტრუქტურული და ფუნქციური განსხვავება ნაკლებად უკავშირდება განსხვავებებს იდენტობებს შორის; აქ უფრო მნიშვნელოვანია ღირებულებების განსხვავებულობაა; ამდენად 9.1 ნახაზზე ჰორიზონტალური ისრებით ერთმანეთთან დაკავშირებულია მხოლოდ „ღირებულებების“ და „ინსტიტუციების“ კვადრატები.

9.1 ნახაზი ქვეყნებსა და ჯგუფებს შორის არსებულ განსხვავებათა წყაროები

კულტურული შოკი და აკულტურაცია

კულტურათშორის ურთიერთობებს ხშირად თან სდევს ერთნაირი ფსიქოლოგიური და სოციალური პროცესები. კულტურათშორისი ურთიერთობის უმარტივესი ფორმა არის ურთიერთობა ერთ უცხოელ ინდივიდსა და ახალ კულტურულ გარემოს შორის.

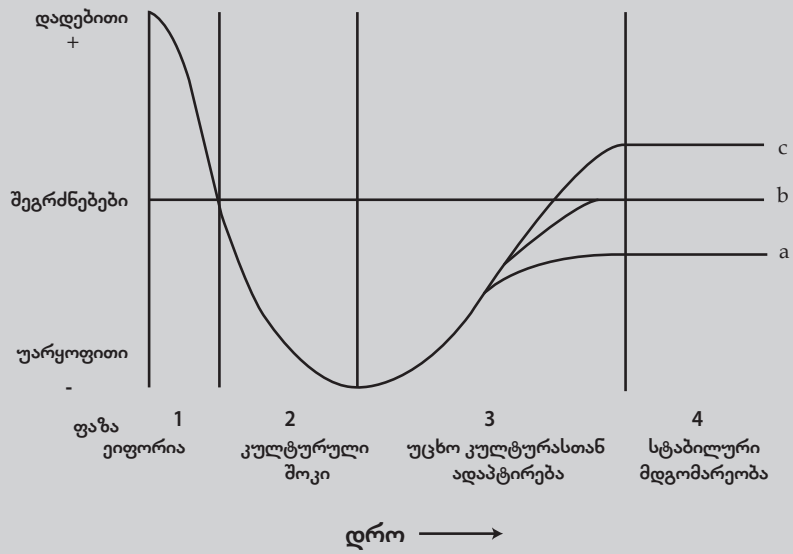
უცხოელი ყოველთვის განიცდის *კულტურული შოკის* გარკვეულ ფორმას. როგორც ეს არაერთხელ იყო აღნიშნული წინა თავებში, ჩვენი გონებრივი პროგრამა ძირეულ ღირებულებებს შეიცავს. ეს ის ღირებულებებია, რომლებიც ადამიანმა ცხოვრების ადრეულ პერიოდში შეითვისა და იმდენად ბუნებრივი გახდა, რომ არაცნობიერად არსებობს ჩვენში. სწორედ მათზეა დაფუძნებული კულტურის გააზრებული და უფრო ზედაპირული მანიფესტაციები: რიტუალები, გმირები და სიმბოლოები (იხ. 1.2 ნახაზი). გამოუცდელი უცხოელი შეიძლება გარკვეული ძალისხმევის გზით ეცადოს, ისწავლოს ახალი გარემოსთვის დამახასიათებელი ზოგიერთი სიმბოლო და რიტუალი (რა სიტყვები გამოიყენოს, როგორ მიესალმოს,

როდის მიართვას საჩუქარი), მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იგი შეძლებს შეიცნოს და შეიგრძნოს, რა ღირებულებები უდევს საფუძვლად ყოველივე ამას. უცხო ქვეყანაში ჩასული ადამიანი გარკვეულწილად უბრუნდება ჩვილის გონებრივ მდგომარეობას და ამ მდგომარეობაში ხელახლა უნდა ისწავლოს უმარტივესი რამ. ჩვეულებრივ ეს იწვევს ტანჯვის, უმწეობის შეგრძნებებს და ადამიანს ახალი გარემოს მიმართ მტრული დამოკიდებულება უჩნდება. ხშირად ეს მდგომარეობა ადამიანის ფიზიკურ ფუნქციონირებაზეც მოქმედებს. ექსპატრიანტებსა და მიგრანტებს უფრო მეტი სამედიცინო დახმარება სჭირდებათ გადასვლიდან ძალზე მოკლე დროის შემდეგ, ვიდრე მანამდე ან მოგვიანებით.[4]

უცხო კულტურულ გარემოში მოხვედრილი ადამიანები ამბობენ, რომ დროთა განმავლობაში აღენიშნებათ შეგრძნებების შეცვლა, რომლის მიმდინარეობაც მეტ-ნაკლებად ემთხვევა 9.2 ნახაზზე მოცემულ *უცხო კულტურასთან ადაპტირების მრუდს*. გრძნობები (დადებითი ან უარყოფითი) გამოსახულია ვერტიკალური ხაზით, ხოლო დრო – ჰორიზონტალურით. როგორც წესი, მოკლე პირველი ფაზა არის *ეიფორიის* პერიოდი: თაფლობის თვე, მგზავრობითა და ახალი ადგილის ნახვით გამოწვეული ემოციები. მეორე ფაზა *კულტურული შოკის* პერიოდია, როდესაც იწყება რეალური ცხოვრება ახალ გარემოში, როგორც ეს ადრე იყო აღწერილი. მესამე ფაზა, *უცხო კულტურასთან ადაპტირება,* მაშინ იწყება, როდესაც ადამიანმა ნელ-ნელა ისწავლა ახალ პირობებში ფუნქციონირება, აითვისა ზოგიერთი ახალი ადგილობრივი ღირებულება, გაიზარდა მისი თავდაჯერებულობა და ხდება მისი ინტეგრაცია ახალ სოციალურ ქსელში. მეოთხე ფაზა გონების *სტაბილურ მდგომარეობაა,* რომელსაც ბოლოს მიაღწია ადამიანმა. გრძნობები შესაძლოა ნეგატიური დარჩეს (4ა) – თუ, მაგალითად ჩამოსული თავს უცხოდ და დისკრიმინირებულადაც გრძნობს. შესაძლოა გრძნობები ისეთივე იყოს, როგორიც ადრე (4ბ) – ამ შემთხვევაში შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ ადამიანი ბიკულტურულად ადაპტირებულია. და ბოლოს, შეიძლება გრძნობები უფრო პოზიტიურიც კი იყოს ადრინდელთან შედარებით (4გ). ამ შემთხვევაში ჩამოსული „გახდა ადგილობრივი“ - ის რომაელებზე უფრო რომაელი გახდა.

ნახაზზე მოცემული დროის მონაკვეთი ნებისმიერია. ის თითქოს შეესაბამება ექსპატრიანტობის პერიოდს. ის ვინც მოკლევადიანი, დაახლოებით სამთვიანი დავალებით არიან მივლენიბული საზღვარგარეთ, ამ პერიოდში გამოყოფს ეიფორიის, კულტურული შოკის და უცხო კულტურასთან ადაპტირების ფაზებს. გრძელვადიანი, რამდენიმე წლიანი, მივლინებით წასულების შემთხვევაში კულტურული შოკის ფაზა მოიცავს ერთწლიან ან უფრო ხანგრძლივ პერიოდს, სანამ ად ამიანი მოახერხებს უცხო კულტურასთან ადაპტირებას.

სქემა 9.2 უცხო კულტურასთან ადაპტირების მრუდი



კულტურული შოკი და შესაბამისი ფიზიკური სიმპტომები შეიძლება ისეთი მწვავე იყოს, რომ საჭირო გახდეს მივლინების დროზე ადრე შეწყვეტა. საერთაშორისო ბიზნესკომპანიების უმრავლესობას აქვს ამ სახის გამოცდილება ზოგიერთ ექსპატრიანტთან მიმართებაში. ყოფილა ექსპატრიანტი თანამშრომლების თვითმკვლელობის შემთხვევებიც. ექსპატრიანტთა მეუღლეები უფრო ხშირად განიცდიან კულტურულ შოკს, ვიდრე სამუშაოთი დაკავებული ექსპატრიანტები. ეს ფაქტი შესაძლოა უკან დაბრუნების მიზეზიც კი გახდეს. ექსპატრიანტს ხომ სამუშაო გარემო უქმნის სახლთან კულტურული კავშირის შეგრძნებას. ერთი ამერიკელი ცოლი ქმარს საფრანგეთში, ნიცაში ტურისტების სამოთხეში გაჰყვა. იგი ბინაში ჩაიკეტა და გარეთ ვერ გამოდიოდა.

მენეჯმენტის თემაზე დაწერილ ლიტერატურაში ხშირად არის მოყვანილი სამშობლოში ექსპატრიანტების დროზე ადრე დაბრუნების მაღალი მაჩვენებლები. ჰოლანდიელ-ავსტრალიელმა მკვლევარმა ენ-ვილ ჰარზინგმა საგულდაგულოდ შეისწავლა ამ საკითხზე დაწერილი 30-ზე მეტი სტატია და მიაკვლია შემდეგი სახის მტკიცებულებებს: „საკმაოდ ხანგრძლივი ემპირიული კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ექსპატრიანტთა წარუმატებლობა მნიშვნელოვანი და მუდმივი პრობლემაა, რომლის მაჩვენებლებიც განვითარებულ ქვეყნებში 25% - 40%-ს შორის ვარირებს და 70%-ამდეა განვითარებად ქვეყნებში.“ როდესაც ამ ციფრების წყაროების შემოწმება სცადა, ჰარზინგმა მხოლოდ მცირე მტკიცებულების აღმოჩენა შეძლო. ერთადერთი სანდო კვლევა, რომელიც მრავალ ქვეყანასა და ეროვნებას მოიცავდა, ეკუთვნოდა კანადელ პროფესორ როზალი ტუნს 1970-იანი წლების ბოლოს, უფრო ადრე, ვიდრე კულტურათშორისი ტრენინგი ჩვეულებრივი მოვლენა გახდებოდა, მკვლევარმა გამოავლინა, რომ ექსპატრიანტების უკან

დაბრუნების საშუალო მაჩვენებელი იაპონურ და ევროპულ კომპანიებში 10%-ზე ნაკლები იყო; ამერიკული კომპანიებისთვის საშუალო მაჩვენებელი დაახლოებით 12-13% იყო და მხოლოდ რამდენიმე კომპანია წარმოადგენდა გამონაკლისს, სადაც ეს მაჩვენებელი 20%-40%-ს შეადგენდა. სავარაუდოდ, ეს სიტუაცია მომდევნო წლებში გამოსწორდა, თუ დავუშვებთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მუშაობდნენ ამ პრობლემის გადაჭრაზე. ექსპატრიანტთა წარუმატებლობის დრამატულად მაღალი მაჩვენებელი სასარგებლო ინფორმაციაა ინტერკულტურულ საკითხებზე მომუშავე კონსულტანტებისთვის, რომლებიც ცდილობენ გაყიდონ ექსპატრიანტთა ტრენინგები და დაარწმუნონ როგორც საკუთარი თავი, ისე სხვები იმაში, რომ მათი საქმე მნიშვნელოვანია. მაგრამ ეს მხოლოდ მითია.[5] უკეთესი არგუმენტი შემდეგია – დროზე ადრე დაბრუნების მაჩვენებელი შეიძლება მართლაც დაბალი იყოს, მაგრამ ეს რეალურად არ ზომავს ექსპატრიაციის პრობლემას: ზარალი, რომელიც შეიძლება ქვეყანაში დარჩენილმა არაკომპეტენტურმა და უგრძნობმა ექსპატრიანტმა მოიტანოს, გაცილებით დიდია.

დევნილებისა და მიგრანტების გარკვეული ნაწილი სერიოზულად ავადდება ფიზიკურად ან გონებრივად, თავს იკლავს, ან ნოსტალგიის ისეთი ძლიერი შეგრძნება აქვს, რომ პირველივე წელს ბრუნდება უკან.

ექსპარტიანტები და მიგრანტები, რომლებიც წარმატებით ამთავრებენ უცხო კულტურასთან ადაპტირების პროცესს და შემდეგ ბრუნდებიან სახლში, უკუკულტურულ შოკს განიცდიან – ცდილობენ ხელახლა შეეგუონ თავიანთ ძველ კულტურულ გარემოს. სახლში დაბრუნებისას მიგრანტები ზოგჯერ აღმოაჩენენ, რომ ვეღარ ახერხებენ ხელახლა ინტეგრირებას და ისევ მიდიან ემიგრაციაში, ამჯერად უკვე სამუდამოდ. ექსპატრიანტები, რომლებიც მოგვიანებით ახალი დავალების შესასრულებლად ახალ უცხო გარემოში აღმოჩნდებიან, აღნიშნავენ, რომ კულტურული შოკის პროცესი ხელახლა იწყება. ნათელია, რომ კულტურული შოკი დამოკიდებულია გარემოზე. ყოველ ახალ კულტურულ გარემოში ახალი შოკია.

ეთნოცენტრიზმი და ქსენოფილია

მასპინძელ გარემოში უცხოელების მიმართ სტანდარტული ტიპის რეაქციები ჩნდება. მასპინძელი კულტურის წარმომადგენლები ჩვეულებრივ სხვა ფსიქოლოგიურ ციკლს გაივლიან. პირველი ფაზა არის ინტერესი – გარკვეული სახის ეიფორია სტუმრის მიმართ. თუ ჩამოსული რჩება და ცდილობს მასპინძელ კულტურაში ფუნქციონირებას, იწყება მეორე ფაზა: *ეთნოცენტრიზმი.* მასპინძლები სტუმარს თავიანთი კულტურული სტანდარტების მიხედვით აფასებენ და ეს შეფასება მეტწილად უარყოფითია. ვიზიტორი ცუდ მანერებს ავლენს, როგორც ინგლისის ელჩის შემთხვევაში მოხდა; ის უხეში, გულუბრყვილო და/ან სულელია. ეთნოცენტრიზმი საზოგადოების შემთხვევაში იგივეა, რაც ეგოცენტრიზმი ინდივიდის შემთხვევაში – საკუთარი, პატარა სამყარო წარმოდგენილია მთელი სამყაროს ცენტრად. თუ უცხოელები მხოლოდ იშვიათად ჩამოდიან, მასპინძლები ინარჩუნებენ ეთნოცენტიზმს. მაგრამ, თუ უწევთ უცხოელებთან რეგულარული ურთიერთობა, მასპინძლები შეიძლება გადავიდნენ მესამე ფაზაში – ესაა *პოლიცენტრიზმი,* იმის აღიარება, რომ სხვადასხვა ადამიანი სხვადასხვა სტანდარტით უნდა შეფასდეს. ზოგს უცხოელების მათივე სტანდარტებით შეფასების უნარი უყალიბდება. ეს ბიან მულტიკულტურალურობის დასაწყისია.[6]

როგორც მეხუთე თავში აღვნიშნეთ, გაურკვევლობის თავიდან ამცილებელი კულტურები მეტად ეწინააღმდეგებიან პოლიცენტრიზმს, ვიდრე გაურკვევლობის მიმღები კულტურები. თუმცა, ერთი კულტურის შიგნით, ინდივიდები ერთმანეთისგან საშუალო კულტურული მაჩვენებლის მიხედვით განსხვავდებიან. ამდენად, არატოლერანტულ კულტურებში შეიძლება შევხვდეთ ტოლერანტულ მასპინძელს და პირიქით. სხვადასხვა ტიპის ადამიანის სხვადასხვა სტანდარტით შეფასების ტენდენცია შეიძლება *ქსენოფილიაშიც კი* გადაიზარდოს – რწმენაში იმისა, რომ უცხოელის კულტურაში ყველაფერი უკეთესია. ზოგი უცხოელი კმაყოფილია ამით. ექსპატრიანტებს აქვთ მშობლიურ ქვეყანასთან დაკავშირებული ყველა მოვლენის იდეალიზების ტენდენცია. არც ეთნოცენტრიზმი და არც ქსენოფილია არ გამოდგება კულტურათშორისი ურთიერთობის ჯანსაღ საფუძვლად.

ჯგუფური ურთიერთობები: ავტო და ჰეტერო სტერეოტიპები

ჯგუფებს შორის კულტურათშორისი შეხვედრები ჯგუფურ შეგრძნებებს აჩენს. გავრცელებული აზრის საწინააღმდეგოდ, ჯგუფებს შორის კულტურათშორისი კონტაქტი ურთიერთგაგებას ავტომატურად *არ* უწყობს ხელს. პირიქით, ის უფრო მეტად კეტავს თითოეულ ჯგუფს საკუთარ იდენტობაში. სხვა ჯგუფის წევრები აღიქმებიან არა როგორც ინდივიდები და მათ მიმართ ყალიბდება სტერეოტიპული დამოკიდებულება – მაგალითად, ყველა ჩინელი ერთმანეთს ჰგავს, ყველა შოტლანდიელი ძუნწია. სხვა ჯგუფის წევრების შესახებ *ჰეტეროსტერეოტიპები* ყალიბდება. ამ უკანასკნელისგან განსხვავებით *ავტოსტერეოტიპები* იქმნება საკუთარი ჯგუფის წევრების შესახებ არსებულ შეხედულებებზე დაყრდნობით. ამგვარი სტერეოტიპები რეალური მოვლენების აღქმაზეც მოახდენენ გავლენას: თუ ჩვენი ჯგუფის წევრი თავს ესხმის სხვა ჯგუფის წევრს, დარწმუნებული ვართ („ჩემი საკუთარი თვალით დავინახე“), რომ ყველაფერი პირიქით მოხდა.

როგორც მესამე თავში ვნახეთ, მსოფლიოს ხალხთა უმრავლესობა ცხოვრობს კოლექტივისტურ საზოგადოებაში სადაც ადამიანები მთელი სიცოცხლის განმავლობაში შეკავშირებულ, შიდა ჯგუფის წევრებად რჩებიან, რაც უზრუნველყოფს მათ დაცვას, მიღებული ერთგულების სანაცვლოდ. ასეთ საზოგადოებაში განსხვავებული კულტურული ფონის მქონე ჯგუფები უფრო მეტად გარეშე ჯგუფებად აღიქმებიან, ვიდრე საკუთარი კულტურის ფარგლებში არსებული სხვა ჯგუფები. კულტურული განსხვავებების თვალსაზრისით ინტეგრაცია კოლექტივისტურ საზოგადოებებში უფრო ძნელია, ვიდრე ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში. სწორედ ეს არის მთავარი პრობლემა, რომელიც დეკოლონიზებული ერების წინაშე დგას, როგორც აფრიკის შემთხვევაში, სადაც ეროვნული საზღვრები შთამომავლობით იქნა მიღებული კოლონიზაციის პერიოდიდან, როდესაც ეთნიკური და კულტურული გამყოფი ხაზები არ გაითვალისწინეს.

რეალური ინტეგრაციის დამკვიდრება კულტურულად განსხვავებულ ჯგუფებს შორის ისეთ გარემოს საჭიროებს, სადაც ამ ადამიანებს შეუძლიათ ერთმანეთს შეხვდნენ და ერთმანეთთან ურთიერთობა დაამყარონ, როგორც თანასწორებმა. სპორტულმა კლუბებმა, უნივერსიტეტებმა, ორგანიზაციებმა და არმიამ შეიძლება შეასრულოს ეს როლი. ზოგიერთი ეთნიკური ჯგუფური კულტურა წარმოშობს განსაკუთრებული უნარის მქონე ადამიანებს, მაგალითად, მეზღვაურებსა და ვაჭრებს, და ეს უნარი შეიძლება მათი უფრო დიდ საზოგადოებაში ინტეგრირების საფუძველი გახდეს.

ენა და იუმორი

ბევრ ინტერკულტურულ სიტუაციაში სხვადასხვა მხარე თავის მშობლიურ ენაზე მეტყველებს. ისტორიის განმავლობაში ეს პრობლემა სავაჭრო ენების გამოყენებით გადაიჭრა, მაგალითად, მალაი, სუაჰილი და ინგლისური ენის სხვა სახესხვაობები. *სავაჭრო ენა* ორიგინალი ენის ხელოვნური ფორმაა. თანამედროვე მსოფლიოს სავაჭრო ენად შეიძლება მივიჩნიოთ ინგლისურის ხელოვნური ბიზნესფორმა. ენობრივი განსხვავებები ხელს უწყობს კულტურული გაუგებრობის ჩამოყალიბებას ან გამძაფრებას. IBM-ის კულტურათშორისი ტრენინგის პროგრამაში ტრენერები აფასებდნენ მონაწილეთა კარიერულ პოტენციალს. კარიერის დაახლოებით რვა წლის განმავლობაში შემდგომი შესწავლა ავლენს, რომ ტრენერები უფრო მაღალ შეფასებას აძლევდნენ მონაწილეებს, რომელთა მშობლიური ენა ინგლისური იყო (კურსის ენა), ვიდრე ფრანგულ ან იტალიურ ენაზე მოსაუბრეებს. გერმანულენოვან მონაწილეებს შუალედური პოზიცია უკავიათ.[7]

სავაჭრო ან ხელოვნური ენის საშუალებით დამყარებული კომუნიკაციისას საუბარი მხოლოდ იმ საკითხებით იზღუდება, რისთვისაც ამ გამარტივებულ ენებს ჰყოფნის სიტყვები. იმისთვის, რომ უფრო ფუნდამენტური კულტურათშორისი ურთიერთგაგება დამკვიდრდეს, უცხოელმა უნდა აითვისოს მასპინძლის კულტურის ენა. სხვა ენაზე საკუთარი აზრების გამოხატვა გულისხმობს სხვისი საორიენტაციო სისტემის გათავისებას. ალბათ, ბიკულტურული ვერ გახდები, თუ ამავე დროს ბილინგვური არ ხარ.[8] მართალია, „ხახვის“ დიაგრამის მიხედვით (1.2 ნახაზი) ენის შემადგენელი სიტყვები სიმბოლოებს წარმოადგენს (ანუ კულტურის ზედაპირულ დონეს განეკუთვნება), მაგრამ ისინი, ამავე დროს, კულტურული ტრანსფერის საშუალებებია. უფრო მეტიც, სიტყვები რთულად გასაკონტროლირებელი სატრანსპორტო საშუალებებია: ჩვენს აზროვნებაზე გავლენას ახდენს ის კატეგორიები, რომლებისთვისაც ჩვენს ენაში სიტყვები არსებობს.[9] ბევრი სიტყვა სხვა ენებშიც გადადის, ვინაიდან უნიკალურ მოვლენას, საგანს გამოხატავს. ასეთია: *მენეჯმენტი, კომპიუტერი, აპარტეიდი, მაჩიზმო, პერესტროიკა, გეიშა, საუნა, ბუტერბროდი, მაფია, ვოიაჟი და სხვ.*

ერთზე მეტ ენაზე საკუთარი აზრის გამოხატვის უნარი არათანაბრად არის გადანაწილებული ქვეყნების მიხედვით. უფრო პატარა, მდიდარი ქვეყნების მკვიდრნი, როგორებიც არიან შვეიცარიელები, ბელგიელები, სკანდინავიელები, სინგაპურელები და ჰოლანდიელები, სარგებლობენ უცხოელებთან ხშირი კონტაქტით და თავის ქვეყანაში არსებული განათლების კარგი სისტემით. ამდენად, ისინი მეტწილად პოლიგლოტები არიან. კულტურათშორისი კონტაქტების პირობებში მათ ორგანიზაციებს სტრატეგიული უპირატესობა აქვს, რადგან თითქმის ყოველთვის ჰყავთ რამდენიმე უცხო ენის მცოდნე ადამიანები. ის, ვინც უკვე ერთზე მეტ ენაზე მეტყველებს, დამატებით ენებსაც გაცილებით მარტივად სწავლობს.

პარადოქსულია, რომ მსოფლიოს სავაჭრო ენის – ინგლისურის ცოდნა ადამიანისთვის საჭიროებაა და არა არჩევანი, რათა სათანადო დონის კომუნიკაცია დაამყაროს სხვა კულტურებთან. ინგლისური ენის მცოდნენი ამ აქტს ყოველთვის ვერ აცნობიერებენ. ისინი ემსგავსებიან ცნობილი ანდაზის პერსონაჟს კანზასელ ფერმერს, რომელმაც თქვა: „თუ ინგლისური საკმარისი იყო იესო ქრისტესთვის, ჩემთვისაც საკმარისია.“[10]გირტი ერთხელ ერთ ინგლისელს შეხვდა, რომელიც უელსის საზღვართან ახლოს მუშაობდა. მან უთხრა, რომ საზღვარს მიღმა მდებარე შესანიშნავ სახლზე უარი განაცხადა, რადგან იქ რომ გადასულიყო, მაშინ მის

ვაჟიშვილს სკოლაში უელსური ენის სწავლა მოუწევდა. ჩვენი აზრით, მან ხელიდან გაუშვა შანსი, რომ უნიკალური წვლილი შეეტანა თავისი შვილის, როგორც მსოფლიო მოქალაქის, განათლებაში.

ენა და კულტურა არც ისე მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული, რომ საერთო ენა საერთო კულტურას ნიშნავდეს. ენობრივი განსხვავება აუცილებლად არ განაპირობებს კულტურულ განსხვავებულობას. ბელგიაში, სადაც ჰოლანდიური და ფრანგული ენები დომინირებს (აქვე არის პატარა გერმანულენოვანი არეალიც), IBM-ის 4-განზომილებიანი კვლევის ფარგლებში მაჩვენებლები ფლამანდიურენოვანი (ჰოლანდიურ ენაზე მოლაპარაკენი) და ვალონურ ენაზე მოლაპარაკე (ფრანგულენოვანი) რეგიონებისთვის თითქმის ერთგვაროვანი იყო. ორივე რეგიონი ფრანგების მსგავს და ჰოლანდიელებისგან განსხვავებულ ქულებს იღებდა. ამ ფაქტში აისახა ბელგიის ისტორია: იმისგან დამოუკიდებლად, რა ენაზე მეტყველებდნენ წინაპრები, საშუალო და მაღალი კლასის წარმომადგენლების ენა ფრანგული იყო. შესაბამისად, მათ ფრანგული კულტურა შეითვისეს. დაბალი ფენის წარმომადგენლები ფლამანდიურ ნაწილში ჰოლანდიურ ენაზე მეტყველებდნენ, მაგრამ როდესაც ზედა ფენაში გადაინაცვლებდნენ, საშუალო ფენის კულტურასთან ადაპტირდებოდნენ. IBM-ის კვლევამ ამგვარადვე შეადარა შვეიცარიის გერმანულ და ფრანგულენოვანი რეგიონები. ამ შემთხვევაში განსხვავებული სურათი აისახა: გერმანულენოვანმა ნაწილმა იგივე ქულები მიიღო, რაც გერმანიამ, ხოლო ფრანგულენოვანმა ნაწილმა იგივე, რაც საფრანგეთმა. შვეიცარიის ისტორიული განვითარება განსხვავდება ბელგიის ისტორიული განვითარებისგან: შვეიცარიაში ენა იყოფა კანტონების (დამოუკიდებელი პროვინციების) და არა კლასობრივი სტრუქტურის მიხედვით. ეს გვეხმარება იმის ახსნაში, თუ რატომ არის ენის საკითხი მძაფრი პოლიტიკური პრობლემა ბელგიაში და არა შვეიცარიაში.[11]

ენის ცოდნის გარეშე ადამიანი ვერ ამჩნევს კულტურის ბევრ თავისებურ ასპექტს და იძულებულია მეტ-ნაკლებად გარეშე პირის როლში დარჩეს. ერთ-ერთი ასეთი თავისებური ასპექტი არის იუმორი. ის, რა ითვლება სასაცილოდ, მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული კულტურაზე. ბევრი ევროპელი თვლის, რომ გერმანელებს იუმორის გრძნობა არ აქვთ, თუმცა რეალურად ეს იმას ნიშნავს, რომ ამ უკანასკნელთ უბრალოდ განსხვავებული იუმორის გრძნობა აქვთ. გამოცდილმა მოგზაურმა იცის, რომ კულტურათშორისი ურთიერთობების დროს ხუმრობები და ირონია ტაბუირებული თემაა მანამ, სანამ აბსოლუტურად დარწმუნებული არ ხართ იმაში, თუ როგორ აღიქვამს იუმორს სხვა კულტურა.

მესამე თავში ციტირებული იყო ინდონეზიელი ბიზნესმენის რადენ მას ჰადჯიუიბოვოს, მონათხრობი, რომელიც იავას ოჯახების ერთმანეთთან სტუმრობას აღწერს. მან ინდონეზიურ და ჰოლანდიურ იუმორის გრძნობას შორის განსხვავება გააანალიზა. ქვემოთ მოგვყავს ერთ-ერთი მაგალითი:

ჩვეულებრივი დილა იყო. ტარდებოდა დილის რუტინული არაფორმალური საოფისე შეხვედრა. ყველანი შეხვედრების მაგიდას შემოუსხდნენ და აღმოჩნდა, რომ ერთი სკამი აკლდა. მარკუსი, ერთ-ერთი ინდონეზიელი მენეჯერი, გვერდითა ოფისისკენ გაემართა სკამის მოსატანად.

გვერდითა ოფისი ჰოლანდიელ მენეჯერს, ფრანსს ეკუთვნოდა. ის ოფისში არ იყო, მაგრამ არ იქნებოდა სკამის თხოვების წინააღმდეგი – ავეჯი ხომ მაინც ფირმას ეკუთვნოდა. მარკუსი ოთახიდან ფრანსის სკამის გამოტანას აპირებდა,

როდესაც ფრანსი მეორე შემოსასვლელიდან შემოვიდა.

ფრანსი კარგ გუნებაზე იყო. მან გადაჭრა ოთახი, მივიდა თავის მაგიდასთან რაღაც ქაღალდების ასაღებად და ისევ აპირებდა ოთახიდან გასვლას. ამ დროს მან მეგობრულად გაუღიმა მარკუსს და თითქოს გვიან გაახსენდაო, მიაძახა: „მარკუს, ქურდობის ხასიათზე ხარ, არა?“ პასუხისთვის არც კი დაუცდია, ისე გავიდა ოთახიდან.

ლანჩის შემდეგ ფრანსს ოთახში დაბრუნებული მარკუსი ელოდებოდა. ფრანსმა შეამჩნია, რომ მარკუსს ჰალსტუხი გაეკეთებინა, რაც უჩვეულო იყო. „მარკუს, ჩემო მეგობარო, რით შემიძლია დაგეხმარო?“ ჰკითხა ფრანსმა. მარკუსმა მას ნაღვლიანად შეხედა, სკამზე გასწორდა და მტკიცედ და საზეიმოდ განაცხადა. „ფრანს, მე ვაცხადებ, რომ ქურდი არ ვარ.“

გაოგნებული ფრანსი ვერ მიხვდა, რაზე ლაპარაკობდა მარკუსი. მათ კიდევ დაახლოებით 45 წუთი დასჭირდათ ამ გაუგებრობის გასარკვევად.[12]

ჰოლანდიურ კულტურაში რეპუტაციისა და სტატუსის შენარჩუნებას დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ, „მეგობრული შეურაცხყოფა“ მეგობრებს შორის ხუმრობის ჩვეულებრივი ფორმაა. სწორი ინტონაციით წარმოთქმული ფრაზები –„შე უსინდისო“ ან „შე სულელო“ თბილ სიმპათიას გამოხატავს. ინდონეზიაში კი სტატუსი წმინდაა და შეურაცხყოფა პირდაპირი მნიშვნელობით არის გაგებული. ფრანსს ეს უნდა სცოდნოდა.

კომუნიკაციური ტექნოლოგიების მნიშვნელობა

პოპულარული მედიასაშუალებები ხშირად ვარაუდობენ, რომ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, როგორიცაა ტელევიზია, ელექტროფოსტა, ინტერნეტი, მობილური ტელეფონი, მსოფლიოს ხალხებს ერთ გლობალურ სოფელში გააერთიანებს, სადაც კულტურულ განსხვავებებს მნიშვნელობა აღარ ექნებათ. მაგრამ ტექნოლოგიის კულტურაზე დომინირება მხოლოდ ილუზიაა. ტექნიკურ საშუალებათა პროგრამები შეიძლება გლობალური გავხადოთ, თუმცა ადამიანთა მენტალურ პროგრამებთან მიმართებაში ეს შეუძლებელია.

ელექტრონული კომუნიკაცია უზომოდ ზრდის ძალზე დიდი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას, მაგრამ ის პარალელურად არ ზრდის ადამიანთა მიერ ამ ინფორმაციის შეთვისების შესაძლებლობებს და არც მათ ღირებულებათა სისტემას ცვლის. როგორც მომხმარებლები, საკუთარი ღირებულებების მიხედვით ვარჩევთ ინფორმაციას. მშობლების მსგავსად, ჩვენც ვკითხულობთ გაზეთებს და ვუყურებთ სატელევიზიო პროგრამებს, სადაც ჩვენთვის პრიორიტეტული პოზიციის დანახვას ველით და თითქმის უსასრულო ელექტრონული ინფორმაციის პირობებში, ვირჩევთ ისევ იმას, რაც ჩვენს უკვე არსებულ იდეებს ამყარებს. ინტერნეტთან ურთიერთობის გამოცდილებამ გვიჩვენა, რომ ადამიანები მას ძირითადად იმის გასაკეთებლად იყენებენ, რასაც ისედაც გააკეთებდნენ. უბრალოდ, ახლა ინტერნეტის დახმარებით ამას უფრო ხშირად და სწრაფად აკეთებენ.

საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებმა გაზარდა ქვეყნებს შორის და ქვეყნების შიგნით განსხვავების შეგნება/გაცნობიერება. ზოგიერთი დაჩაგრული ადამიანი უყურებს პროგრამებს, რომლებშიც ნაჩვენებია, როგორ ცხოვრობენ ადამიანები სხვა ქვეყნებში და მსოფლიოში არსებული სიმდიდრიდან თავისი წილის ფლო-

ბის სურვილი უჩნდება. ზოგი პრივილეგირებულ მდგომარეობაში მყოფი ადამიანი გაიგებს, როგორ იტანჯებიან და წვალობენ ადამიანები სხვა ქვეყნებში და საზღვრების დაკეტვას მოინდომებს. მსოფლიოს კარგ და ცუდ ადამიანებად დაყოფა უფრო მოსალოდნელია, ვიდრე ტოლერანტობის დონის ზრდა.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები თავისთავად ვერ გააუმჯობესებს კულტურათშორის გაგებას. იმ შემთხვევაში, თუ ჭკვიანურად მოხდება მისი გამოყენება, ის შეიძლება გამოდგეს კულტურათშორისი განათლების იარაღად.

კულტურათშორისი ურთიერთობები ტურიზმის კონტექსტში

ტურიზმი კულტურათშორისი ურთიერთობის ყველაზე ზედაპირული ფორმაა. ტურისტებმა შეიძლება ორი კვირა გაატარონ მაროკოში, ბალიზე ან ქანქუნში და არაფერი აღმოაჩინონ ადგილობრივი კულტურის თვალსაზრისით. მასპინძელი ქვეყნის მომსახურე პერსონალი უფრო მეტს იგებს ტურისტთა კულტურის თაობაზე მაგრამ სურათი, რომელსაც ისინი ქმნიან ტურისტების ცხოვრების შესახებ, უაღრესად დამახინჯებული იქნება. ადამიანი მეორე ჯგუფის შესახებ ინფორმაციას სიმბოლოების – სიტყვების, მოდის, სტატიების, მუსიკისა და ა.შ დონეზე შეითვისებს (იხ. სქემა 1.2).

მასპინძელ ქვეყნებში მასობრივი ტურიზმის ეკონომიკური ეფექტი შეიძლება დადებითიც იყოს და უარყოფითიც. შემოსავლის ტრადიციული წყაროები ხშირად ნადგურდება და ტურიზმიდან მიღებული შემოსავალი მთავრობასთან და უცხოელ ინვესტორებთან მიდის. აქედან გამომდინარე, იმის მაგივრად, რომ რაიმე სარგებელი მიიღოს, ადგილობრივი მოსახლეობა შეიძლება საკმაოდ მძიმე სიტუაციაში აღმოჩნდეს. მასობრივ ტურიზმს შეიძლება სავალალო ეკოლოგიური შედეგები მოჰყვეს. ბევრის აზრით, ტურიზმი თავისებური საჩუქარია.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, ტურიზმი შეიძლება უფრო ფუნდამენტური კულტურათშორისი ურთიერთობების საწყისი წერტილი გახდეს. ის არღვევს კულტურული ჯგუფების იზოლაციას და ადამიანს აწვდის ინფორმაციას იმის თაობაზე, რომ სადღაც არსებობენ სხვა ადამიანები, რომლებსაც მისგან განსხვავებული აზრები აქვთ. ზოგიერთის გონებაში ჩაგდებული თესლი შეიძლება მოგვიანებით აღმოცენდეს. ზოგი ტურისტი იმ ქვეყნის ენისა და კულტურის შესწავლას იწყებს, რომელშიც იმოგზაურა და სურვილი აქვს, კიდევ დაბრუნდეს იქ. მასპინძლები იწყებენ ტურისტის ენის შესწავლას, რათა ბიზნესი განავითარონ. ყალიბდება პირადი მეგობრული ურთიერთობები იმ ადამიანებს შორის, რომელთაგანაც ყველაზე ნაკლებადაა მოსალოდნელი, თანაც ყველაზე ნაკლებად სავარაუდო გზებით. კულტურათშორისი ურთიერთობის კონტექსტში ტურიზმის შესაძლებლობები და დადებითი მხარეები, სავარაუდოდ, უარყოფით ასპექტებს გადაწონის.

კულტურათშორისი ურთიერთობები სკოლებში

ამერიკელმა მასწავლებელმა პეკინში უცხო ენების ინსტიტუტში წამოიძახა: „მშვენიერო გოგონებო, მე თქვენ მიყვარხართ“. ჩინელი დამკვირვებლის თქმით, მისი მოსწავლეები შეძრწუნდნენ. იტალიელი პროფესორი, რომელიც აშშ-ში ასწავლის, ძალზე განაწყენდა იმ ფაქტის გამო, რომ მის სტუდენტებს სთხოვეს კურსის ოფიციალურად შეფასება. იგი მიიჩნევდა, რომ სტუდენტები არ უნდა იყვნენ მისი კურსის ხარისხის შემფასებლები. ერთ-ერთ აფრიკულ უნივერსიტეტში ინდოელ ლექტორთან სტუდენტი კურსის დაწყებიდან ექვსი კვირის დაგვიანებით გამოცხადდა, მაგრამ მას ის ლექციებზე უნდა დაეშვა იმიტომ, რომ იმავე სოფლიდან იყო, საიდანაც უნივერსიტეტის დეკანი. კულტურათშორისი ურთიერთობამ საკმაოდ დიდი დაბნეულობა შეიძლება გამოიწვიოს სკოლებში.[13]

სკოლებში არსებული ურთიერთობების უმეტესობა ორიდან ერთ-ერთი ტიპია: ადგილობრივ მასწავლებლებსა და უცხოელ, მიგრანტ ან დევნილ სტუდენტებს შორის და ექსპატრიანტ მასწავლებლებს (რომლებიც ექსპერტებად არიან დაქირავებული ან მისიონერებად არიან გამოგზავნილი) და ადგილობრივ სტუდენტებს შორის. პრობლემების ერთ-ერთი წყარო მასწავლებლებისა და მოსწავლეების მშობლიური კულტურის განსხვავებული ღირებულებებია. მეორედან მეექვსე თავამდე აღწერილი იყო სკოლის კონტექსტში არსებული სიტუაციები, რომლებიც განპირობებულია ღირებულებებში არსებული განსხვავებებით და უკავშირდება ძალაუფლებრივი დისტანციის, ინდივიდუალიზმის, მასკულინობის, გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და მომავალზე ორიენტაციის განზომილებებს. ისინი ხშირად გავლენას ახდენენ მასწავლებელთა და მოსწავლეთა შორის, მოსწავლეებს შორის და მასწავლებელთა და მშობელთა შორის არსებულ ურთიერთობებზე.

რადგან ენა სწავლების საშუალებაა, ის, რაც მანამდე კულტურათშორის ურთიერთობებში ენის როლზე ითქვა, სრულებით ეხება სწავლების სიტუაციებსაც. წარმატებული კულტურული ადაპტაციის უფრო მეტი შანსი არსებობს მაშინ, როდესაც მასწავლებელი სტუდენტს ასწავლის ამ უკანასკნელის მშობლიურ ენაზე, ვიდრე მაშინ, როდესაც სტუდენტს უწევს მასწავლებლის ენაზე სწავლა, რადგან მასწავლებელს სწავლების კონკრეტულ სიტუაციაში უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, ვიდრე ცალკეულ სტუდენტს.

კურსის ენა გავლენას ახდენს სწავლების პროცესზე. საფრანგეთის საერთაშორისო ბიზნესსკოლაში (INSEAD), გირტი ერთსა და იმავე კურსს ასწავლიდა ერთ ჯგუფში ფრანგულად, ხოლო მეორეში – ინგლისურად. ორივე ჯგუფი სხვადასხვა ეროვნების წარმომადგენლებისგან შედგებოდა. მაგალითების შესახებ მსჯელობა საინტერესო ინტელექტუალურ დისკუსიაში გადადიოდა, მარგამ პრაქტიკული დასკვნა საკმაოდ იშვიათად კეთდებოდა. როდესაც იგივე შემთხვევა ინგლისურად განიხილებოდა, ძალიან მალე ვიღაც სვამდა კითხვას: „რას გვაძლევს ეს?“ და კლასი ცდილობდა პრაგმატული ყოფილიყო. ორივე ჯგუფი იყენებდა ერთსა და იმავე საკითხავ მასალას. ნაწილი ფრანგი ავტორების ინგლისური თარგმანი იყო, ნაწილი – პირიქით. ორივე ჯგუფს მოსწონდა ორიგინალის ენაზე არსებული საკითხავი მასალა და იწუნებდა თარგმანს, როგორც „ზედმეტად სიტყვამრავალს, დეტალურს, საკმაოდ სუსტი გზავნილით, რომლის გადმოცემაც ორ, სამ გვერდზე შეიძლებოდა.“ ფრანგულენოვანი კლასის შენიშვნები ინგლისურიდან ნათარგმნ საკითხავ მასალაზე იგივე იყო, რაც ინგლისურენოვან კლასს ჰქონდა ფრანგულიდან ნათარგმნ სტატიებზე. ერთი ენის გზავნილი ყოველთვის „უმტკივნეულოდ“

არ გადადის თარგმანში. უფრო მეტია ინფორმაცია, ვიდრე სიტყვები: ეს არის სიტყვები, რომლებიც კულტურულ ჩარჩოებს ერგება. კულტურულად ადეკვატური თარგმანი არასაკმარისად დაფასებული ხელოვნებაა.

ენობრივის გარდა, სტუდენტებსა და მასწავლებლებს შორის კოგნიტიური უნარების განსხვავებებიც იჩენს თავს კულტურათშორისი ურთიერთობების დროს. „ჩვენი აფრიკელი ინჟინრები არ აზროვნებენ ისე, როგორც ინჟინრები; ისინი ცდილობენ გაუმკლავდნენ სიმპტომებს, ვიდრე მოწყობილობას სისტემურად მიუდგნენ“, – ამბობს ბრიტანელი ტრენინგ-მენეჯერი და ვერ აცნობიერებს საკუთარ ეთნოცენტრიზმს. განვითარების შემსწავლელი ფსიქოლოგების ფუნდამენტური კვლევების შედეგად ჩანს, რომ ის, რაც ვისწავლეთ, განსაზღვრულია იმ გარემოს მოთხოვნებით, რომელშიც გავიზარდეთ. ადამიანი კარგად ისწავლის იმის კეთებას, რაც მისთვის მნიშვნელოვანია და რისი გაკეთებაც ხშირად უწევს, რადგანაც იმ თაობის წარმომადგენელი იყო, რომელიც ჯიბის კალკულატორების დამკვიდრებამდე სწავლობდა სკოლაში. გირტს შეეძლო ზეპირად ანგარიში, ხოლო მისი შვილიშვილები ამისთვის მანქანას იყენებენ. დასწავლის უნარი, მათ შორის მახსოვრობა, საზოგადოების სისტემაშია ფესვგადგმული. ჩინეთში, დამწერლობის თავისებურებიდან გამომდინარე (საშუალოდ განათლებული ადამიანისთვის ეს არის დაახლოებით 3 000 რთული იეროგლიფი, რომლის დასაწერად 24-მდე ხაზი არის საჭირო), ბავშვებს განვითარებული აქვთ პატერნის ამოცნობის უნარი, მაგრამ ამას დაზეპირების უნარიც სჭირდება.

კულტურათშორისი პრობლემები იმის გამოც წარმოიქმნება, რომ ექსპატრიანტ მასწავლებლებს არაადეკვატური სასწავლო მასალა ჩამოაქვთ. კონგოელმა მეგობარმა, რომელიც ბრიუსელში სწავლობს, გაიხსენა, რომ დაწყებით სკოლაში, ლუბუმბაშიში მისმა ბელგიელმა მონაზონმა მასწავლებელმა ბავშვები აიძულა ისტორიის გაკვეთილზე ხმამაღლა წაეკითხათ: ‚Nos ancêtres, les Gaulois' („ჩვენი წინაპრები – გალები“). ჩინეთში მასწავლებლად ჩასული ბრიტანელი ლექტორი სიტყვასიტყვით იმეორებს ორგანიზაციული ქცევის ბრიტანული აუდიტორიისათვის შემუშავებულ კურსს. მეტი წილი იმისა, რასაც ღარიბი ქვეყნების სტუდენტები მდიდარი ქვეყნების უნივერსიტეტებში სწავლობენ, პრაქტიკულად გამოუსადეგარია მათი მშობლიური ქვეყნის კონტექსტში. რაში სჭირდება ინდური კომპანიის მომავალ მენეჯერს ამერიკის შეერთებული შტატების სააქციო ბირჟის მათემატიკური მოდელირება? ცოდნა, რომელიც ადამიანს ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყანაში სჭირდება, სუსტად განვითარებული ქვეყნის წინსვლას ვერ შეუწყობს ხელს.

და ბოლოს, კულტურათშორისი პრობლემები შეიძლება გამოწვეული იყოს მასწავლებლების და სტუდენტების საზოგადოებათა ინსტიტუციური განსხვავებულობით, კერძოდ კი განსხვავებებით, რომლებიც სხვადასხვა მოლოდინს წარმოქმნის როგორც საგანმანათლებლო პროცესის, ისე ამ პროცესში სხვადასხვა მხარის როლების მიმართ. როგორი ტიპის ოჯახებიდან არიან მასწავლებლები და სტუდენტები? განათლების სისტემა ელიტურია თუ ანტიელიტური? ლათინური ამერიკის რომელიმე ქვეყანაში აშშ-იდან ჩასულმა პროფესორმა შეიძლება იფიქროს, რომ წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში, როდესაც რეალურად კი იგი მხოლოდ ხელს უწყობს ელიტის პრივილეგიების კიდევ უფრო მეტად განმტკიცებას. რა როლს ასრულებენ დამქირავებლები განათლების სისტემაში? შვეიცარიასა და გერმანიაში მრეწველობის ან ბიზნესის სფეროში სტა-

ჟირება საუნივერსიტეტო განათლების თანაბარი ალტერნატივაა. ის ადამიანებს საშუალებას აძლევს უმაღლეს თანამდებობებს მიაღწიონ. მაგრამ ასე არ ხდება ბევრ სხვა ქვეყანაში. რა როლს ასრულებენ სახელმწიფო და/ან რელიგიური ორგანიზაციები? ზოგ ქვეყანაში (საფრანგეთი, რუსეთი) მთავრობა დეტალურად აკონტროლებს სასწავლო პროგრამებს, კურიკულუმს; სხვა ქვეყნებში მასწავლებელი თავისუფალია ამ მიმართულებით. იქ, სადაც არსებობს როგორც კერძო, ისე საჯარო სკოლები, კერძო სექტორი შეიძლება იყოს ელიტისთვის (აშშ), ან მათთვის, ვინც სწავლას თავს ანებებს (ჰოლანდია, შვეიცარია). საიდან მოდის ფინანსები სკოლებისთვის? რამდენად მაღალი ანაზღაურება აქვთ მასწავლებლებს და როგორია მათი სოციალური სტატუსი? ჩინეთში მასწავლებლებს ძალიან დიდ პატივს სცემენ, მაგრამ მათი ანაზღაურება დაბალია. ბრიტანეთში მასწავლებლის სტატუსი ტრადიციულად დაბალი იყო, გერმანიასა და იაპონიაში კი – მაღალი.

უმცირესობები, მიგრანტები და დევნილები

ვინ ითვლება უმცირესობად კონკრეტულ ქვეყანაში იქ მიღებულ განსაზღვრებაზეა დამოკიდებული. ამას განაპირობებს ისეთი ასპექტები, როგორიცაა მოსახლეობის განაწილება, მოსახლეობის ჯგუფების ეკონომიკური მდგომარეობა და მათი ერთმანეთთან ურთიერთობის ინტენსივობა, აგრეთვე კულტურული ღირებულებები (გაურკვევლობის თავიდან აცილება და კოლექტივიზმი) და კულტურიდან გამომდინარე პრაქტიკა (ენა, იდენტობა, ისტორიის ინტერპრეტაცია). ყოველივე ეს გავლენას ახდენს უმრავლესობის, ზოგჯერ უმცირესობის იდეოლოგიაზე და ერთმანეთის მიმართ ჩამოყალიბებულ ცრურწმენებსა და დისკრიმინაციაზე. უმცირესობის პრობლემები ყოველთვის უმრავლესობის პრობლემებია.

მსოფლიო მასშტაბით უმცირესობებში შედის ბევრი სხვადასხვა ჯგუფი, რომელთაც ერთმანეთისგან საკმაოდ განსხვავებული სტატუსი აქვთ – საზოგადოების უმდაბლესი ფენიდან მეწარმეთა და/ან აკადემიურ ელიტამდე. ამ ჯგუფებს შეიძლება შეადგენდნენ:

- ადგილობრივი მოსახლეობა, რომელსაც რაოდენობრივად იმიგრანტებმა გადააჭარბეს (როგორც ეს ადგილობრივი ამერიკელებისა და ავსტრალიელი აბორიგენების შემთხვევაში მოხდა);
- ეკონომიკური, პოლიტიკური ან ეთნიკური მიგრანტების ან დევნილების შთამომავლები (ამჟამად ისინი უმრავლესობას წარმოადგენენ ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა აშშ და ავსტრალია);
- სხვა ქვეყნიდან შემოყვანილი მუშახელის შთამომავლები (მაგალითად, შავკანიანი ამერიკელები, ხმელთაშუა ზღვისპირეთის მკვიდრნი ჩრდილო-დასავლეთ ევროპაში);
- ყოფილი კოლონიების ადგილობრივი მოსახლეობა (როგორც ინდოელები და პაკისტანელები ბრიტანეთში, ჩრდილო-აფრიკელები საფრანგეთში);
- საერთაშორისო მომთაბარენი (სინტისა და რომას ხალხები – ბოშები – ევროპის უმეტეს ნაწილში და ნაწილობრივ სხვა უფრო შორეულ ქვეყნებშიც).

ბევრ ქვეყანაში უმცირესობის სურათი საკმაოდ ცვალებადია, რადგან მიგრაციის პროცესი დღესაც მიმდინარეობს. იმ ადამიანების რიცხვი, რომლებიც თავის მშობლიურ ქვეყანას ტოვებენ და სრულიად განსხვავებულ გარემოში გადადიან, გაცილებით დიდია მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში, ვიდრე ოდესმე კაცობრიობის ისტორიაში. ამის შედეგად, ინდივიდები და მთელი ოჯახები, ასე ვთქვათ, გადაინერგებიან სრულიად ახალ კულტურულ გარემოში, რომელიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმისგან, რისთვისაც ისინი გონებრივად იყვნენ დაპროგრამებულნი. ხშირად ეს პროცესი ყოველგვარი მომზადების გარეშე იწყება. ამ ადამიანებმა უნდა ისწავლონ ახალი ენა, მაგრამ უფრო დიდი პრობლემაა ის, რომ მათ მოუწევთ ახალ კულტურაში ფუნქციონირება:

ჰასან ბელ გაზი, ჰოლანდიაში მცხოვრები მაროკოელი იმიგრანტი, წერდა:

წარმოიდგინეთ: ერთ დღეს თქვენ იღვიძებთ, ირგვლივ მიმოიხედავთ, მაგრამ თვალს არ უჯერებთ ... ყველაფერი ყირამალა დგას, როგორც შიგნით, ისე გარეთ. ... ცდილობთ ნივთები ძველ ადგილას დააბრუნოთ, მაგრამ ნურას უკაცრავად – ისინი სამუდამოდ ყირამალა მდგომარეობაში რჩებიან. იცდით, კიდევ მიმოიხედავთ და შემდეგ გიჩნდებათ აზრი: „მე თვითონ დავდგები ყირამალა, ისე, როგორც სხვა ყველაფერი, მაშინ შევძლებ მოვერიო სიტუაციას.“ ვერაფერს შველით. ... და თქვენ ირგვლივ არსებულ სამყაროს არ ესმის, რატომ დგახართ სწორად.[14]

უმრავლესობისა და უმცირესობის ურთიერთობის შესახებ არსებული იდეოლოგიები უაღრესად განსხვავდება ერთმანეთისგან. რასისტებსა და ულტრამემარჯვენეებს სურთ საზღვრების ჩაკეტვა და არსებული უმცირესობის გაძევება – ან უფრო უარესი რამ. ცივილიზებული ხელისუფლების პოლიტიკა მიზნად ისახავს ორ უკიდურეს პოლუსს შორის გარკვეული შუალედური პოზიციის მიგნებას. ერთი პოლუსი არის *ასიმილაცია*. იგი ნიშნავს, რომ უმცირესობის წარმომადგენლები ჩვეულებრივი მოქალაქეები უნდა გახდნენ და რაც შეიძლება სწრაფად ჩამოიშორონ თავიანთი განმასხვავებელი ნიშნები. მეორე პოლუსი არის *ინტეგრაცია*, რაც ნიშნავს იმას, რომ მასპინძელი საზოგადოება სრულუფლებიან წევრებად მიიღებს უმცირესობის წარმომადგენლებს, მაგრამ, ამავე დროს, ამ უკანასკნელებმა არ უნდა დაკარგონ კავშირი თავიანთ ფესვებთან და კოლექტიურ იდენტობასთან. პარადოქსულია ის, რომ ინტეგრაციისკენ მიმართული პოლიტიკა საბოლოოდ უმცირესობათა უკეთეს და უფრო სწრაფ ადაპტაციას განაპირობებს, ვიდრე ასიმილაციის პოლიტიკა.

მიგრანტები და დევნილები თავდაპირველად ხშირად მოიაზრებიან დროებით ექსპატრიანტებად, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში სამუდამოდ რჩებიან მასპინძელ ქვეყანაში. თითქმის ყოველთვის ისინი უფრო ტრადიციული, კოლექტივისტური საზოგადოებიდან უფრო ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში გადადიან. მათი ადაპტაციისთვის მნიშვნელოვანია მხარდაჭერა მიგრაციის ქვეყნის ადგილობრივი საზოგადოების მხრიდან, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მარტონი არიან. თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ მხარდაჭერა საჭიროა მაშინაც, როცა მათ ოჯახი ახლავს თან, რაც ნებისმიერ შემთხვევაში უფრო ვიწრო ჯგუფია, ვიდრე მშობლიურ ქვეყანაში. მიგრანტთა კომუნების შენარჩუნება მანამდე აღწერილ ინტეგრაციის ფილოსოფიას შეესაბამება. სამწუხაროდ, ინდივიდუალისტური ღირებუ-

ლებების პოზიციიდან გამომდინარე, მასპინძელი ქვეყნის პოლიტიკოსები ხშირად შიშობენ, რომ მიგრანტთა გეტოები გაჩნდება და ცდილობენ უცხოელთა დაქსაქსვას, რასაც მცდარად მიიჩნევენ მათი ადაპტაციის დამაჩქარებელ საშუალებად.

მიგრანტები და დევნილები განსხვავდებიან ძალაუფლებრივი დისტანციის მიხედვით. მასპინძელი საზოგადოებები უფრო ეგალიტარულია იმ ადგილები, საიდანაც მიგრანტები არიან წარმოშობით. მიგრანტები ამ ფაქტს როგორც უარყოფითად, ისე დადებითად განიცდიან – ერთი მხრივ, ხნიერ ადამიანებს პატივს ნაკლებად სცემენ, მეორე მხრივ, ხელისუფლების წარმომადგენლები და მასწავლებლები უფრო ადვილად ხელმისაწვდომია, თუმცა, თავიდან ისინი ხელისუფლებას არ ენდობიან. მასკულინიზმ-ფემინიზმისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების თვალსაზრისით განსხვავებები მიგრანტებსა და მასპინძლებს შორის შეიძლება ორივე მიმართულებით განვითარდეს და შესაბამისი ადაპტაციის პრობლემები სპეციფიკურია კულტურათა კონკრეტული წყვილისთვის.

პირველი თაობის მიგრანტი ოჯახები სტანდარტული დილემის წინაშე დგებიან. სამსახურში, მაღაზიაში, საზოგადოებრივ დაწესებულებებში და, როგორც წესი, სკოლაში, ისინი კონტაქტში შედიან ადგილობრივებთან, სწავლობენ მათ წესებს და ადგილობრივი ღირებულებები დაბრკოლებას უქმნით. სახლში კი თავიანთი მშობლიური ქვეყნისთვის დამახასიათებელი წესების, ღირებულებებისა და ურთიერთობების შენარჩუნებას ცდილობენ. ეს ორი სამყაროს საზღვარზე მცხოვრები ხალხია და ყოველდღე უწევს ერთიდან მეორეზე გადართვა.

მარგინალობის ეს ეფექტი განსხვავებულია სხვადასხვა თაობისა და სქესისათვის. უფროსი ასაკის იმიგრანტები არ ვაჭრობენ თავიანთი მშობლიური ქვეყნის ღირებულებებით მასპინძელი ქვეყნის ღირებულებების სანაცვლოდ; საუკეთესო შემთხვევაში ისინი მხოლოდ მცირედ ადაპტაციას სჯერდებიან. *მამა* ცდილობს სახლში თავისი ტრადიციული ავტორიტეტი შეინარჩუნოს, მაგრამ სამსახურში მისი სტატუსი ხშირად დაბალია. მიგრანტები ასრულებენ იმ სამუშაოს, რომლის შესრულებაც არავის სურს. ოჯახმა ეს იცის და მას ახლობლებში სახელი უფუჭდება. თუ იგი უმუშევარი რჩება, ეს კიდევ უფრო ამცირებს მის მიმართ პატივისცემას. მას ხშირად პრობლემები აქვს ადგილობრივი ენის შესწავლაში, რის გამოც თავს სულელად გრძნობს. ზოგჯერ მან თავის მშობლიურ ენაზე წერა-კითხვაც კი არ იცის, ამიტომ იძულებულია დახმარებისთვის შვილებს, ან სოციალურ მუშაკს მიმართოს, როდესაც ფორმების შევსება სჭირდება და ოფიციალურ პირებთან უხდება საქმის მოგვარება. ის ხშირად განიცდის დისკრიმინაციას დამქირავებლის, პოლიციის, ოფიციალური პირების და მეზობლების მხრიდან. ზოგიერთ მიგრანტულ კულტურაში *დედა* პრაქტიკულად ტყვეა საკუთარ სახლში – ჩაკეტილია, როდესაც მამა სამუშაოდ არის წასული. ამ შემთხვევაში მას არ აქვს ურთიერთობა მასპინძელ საზოგადოებასთან, არ სწავლობს ადგილობრივ ენას და აბსოლუტურად დამოკიდებული რჩება მეუღლესა და შვილებზე. სხვა შემთხვევებში დედასაც აქვს სამსახური. შეიძლება სწორედ ის იყოს ოჯახის მარჩენალი, რაც მტკივნეული დარტყმაა მამის პატივმოყვარეობისთვის. თუ დედა სხვა მამაკაცებს ხვდება, შეიძლება ეჭვი შეიტანოს მის ერთგულებაში. ქორწინება ხანდახან სწორედ აქ მთავრდება. თუმცა, უკან დასახევი გზა არ არსებობს. მიგრანტები, რომლებიც სახლში ბრუნდებიან, ხშირად აღმოაჩენენ, რომ უკვე ვეღარ ერგებიან თავიანთი მშობლიური ქვეყნის კონტექსტს და ხელახლა მიდიან ემიგრაციაში – ამჯერად სამუდამოდ.

მეორე თაობა – ახალ ქვეყანაში დაბადებული ან ადრეულ ასაკში ჩამოყვანილი ბავშვები, იღებენ ურთიერთსაწინააღმდეგო მენტალურ პროგრამებს ოჯახის, ადგილობრივი სკოლისა და საზოგადოების მხრიდან. მათი ღირებულებები ნაწილობრივ მშობელთა კულტურას მოიცავს და ნაწილობრივ – ახალი ქვეყნისას; აქ დიდი სხვაობაა ინდივიდებს, ჯგუფებსა და მასპინძელ ქვეყნებს შორის.[15] *გაჟიშვილები* ყველაზე მძაფრად განიცდიან თავიანთ მარგინალობას. ზოგიერთი გასაოცარ წარმატებას აღწევს, სარგებლობს უკეთესი განათლების მიღების შესაძლებლობით, იწყებს კვალიფიციურ და პროფესიულ საქმიანობას. სხვები სახლში მშობლების კონტროლს თავს აღწევენ, ტოვებენ სკოლას და კოლექტივისტურ დაცვას პოულობენ ქუჩის ბანდებში; ჩნდება რისკი, რომ ისინი მასპინძელ საზოგადოებაში ყველაზე დაბალი ფენის წარმომადგენლები გახდებიან. *ქალიშვილები* ხშირად უკეთ ეგუებიან ახალ გარემოს, თუმცა მშობლები მათზე მეტად ნერვიულობენ. სკოლაში ისინი სქესთა შორის თანასწორუფლებიან გარემოში აღმოჩნდებიან, რაც მათთვის უცნობი იყო მშობლიურ ქვეყანაში. ზოგჯერ მშობლები მათ თანამემამულეზე ქორწინებას აჩქარებენ უსაფრთხოების მიზნით, [16]

ამ პრობლემათა უმრავლესობა დროებითი, გარდამავალია.

მესამე თაობის მიგრანტები შეიწოვებიან მასპინძელი ქვეყნის მოსახლეობაში, ისინი მთლიანად ითვისებენ მასპინძელი ქვეყნის ღირებულებებს და გამოირჩევიან მხოლოდ უცხოური გვარით, ზოგიერთ შემთხვევაში კი – თავისებური რელიგიური და საოჯახო ტრადიციებით. ეს სამი თაობის მანძილზე მიმდინარე ადაპტაციის პროცესი ადრინდელ თაობებშიც მოქმედებდა. თანამედროვე საზოგადოებების სულ უფრო მზარდი ნაწილი უცხოელი მიგრანტების შთამომავალია.

მოახერხებენ მიგრანტთა ჯგუფები ინტეგრირებას თუ ვერ ადაპტირდებიან და მუდმივ უმცირესობებად იქცევიან, ერთნაირად არის დამოკიდებული როგორც უმრავლესობაზე, ასევე თვითონ მიგრანტებზე. მასპინძელი საზოგადოების აგენტებს, რომელთაც ხშირად უწევთ ურთიერთობა უმცირესობებთან, მიგრანტებთან და დევნილებთან, ბევრის გაკეთება შეუძლიათ იმისთვის, რომ ხელი შეუწყონ მათ ინტეგრაციას. ესენი არიან: პოლიციელები, სოციალური მუშაკები, ექიმები, ძიძები, კადრების განყოფილების ოფიცრები, კლიენტებთან მომუშავე კლერკები სამთავრობო დაწესებულებებში და მასწავლებლები. მიგრანტები, რომლებიც იმ საზოგადოებას ეკუთვნიან, სადაც უფრო დიდია ძალაუფლებრივი დისტანცია, კოლექტივისტურ კულტურაში შეიძლება უფრო მეტად უნდობლად იყვნენ განწყობილნი ამ ავტორიტეტების მიმართ, ვიდრე ადგილობრივები კულტურული მიზეზების გამო. მაგალითად, მასწავლებლებისთვის მიგრანტი სტუდენტების მშობლებში არსებული პატივისცემა მათი სტატუსის მიმართ, შეიძლება სასარგებლო იყოს. სასაუბროდ უნდა *მოიწვიონ* ასეთი მშობლები (განსაკუთრებით მამები). მიგრანტი მშობლები უფრო დიდ სოციალური დისტანციას აღიქვამენ, ვიდრე მასწავლებელთა უმრავლესობა. სამწუხაროდ, ნებისმიერ მასპინძელ ქვეყანაში ადგილობრივთა გარკვეული ნაწილი (პოლიტიკოსები, პოლიციელები, ჟურნალისტები, მასწავლებლები, მეზობლები) ეთნოცენტრისტული და რასისტული ფილოსოფიის მსხვერპლი ხდება. ისინი ადაპტაციის თვალსაზრისით მიგრანტთა წარუმატებლობას გაურკვევლობის თავიდან აცილების პრიმიტიული მანიფესტაციით ხსნიან – „რაც სხვანაირია – საშიშია“.

გონებრივი სფეროს სპეციალისტებისგან გარკვეული გამოცდილებაა საჭირო, თუკი მათ მიგრანტებთან და დევნილებთან უწევთ მუშაობა. კოლექტივისტურ და

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში სხვადასხვანაირად ხდება ჯანმრთელობისა და უუნარობის მკურნალობა. ასიმილაციის პროცესთან დაკავშირებული სტრესის მაღალი დონე მიგრანტებს ფსიქიკური დარღვევების განვითარების რისკის წინაშე აყენებს. კულტურული მიზეზებიდან გამომდინარე, მასპინძელი ქვეყნის პაციენტებისთვის გამოყენებული ფსიქიატრიული მკურნალობის მეთოდები შეიძლება მიგრანტებისთვის გამოუსადეგარი იყოს. ქვეყნებში, სადაც დიდი რაოდენობითაა მიგრანტი მოსახლეობა, მაგალითად, ავსტრალიაში, დამკვიდრებულია ტრანსკულტურული ფსიქიატრია (და ტრანსკულტურული კლინიკური ფსიქოლოგია), როგორც განსაკუთრებული სფერო. ზოგიერთი ფსიქიატრი და ფსიქოლოგი სპეციალიზდება იმ პოლიტიკური დევნილების მკურნალობაში, ვინც ომის ან წამების შემდგომი ტრავმისგან იტანჯება.

რასიზმსა და ეთნოცენტრიზმში შეიძლება დავადანაშაულოთ არა მარტო მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეები. ზოგჯერ თავად მიგრანტები სხვა მიგრანტებისა და მასპინძლების მიმართ რასისტები და ეთნოცენტრისტები არიან, რადგან ცხოვრობენ უცხო და ხშირად მტრულ გარემოში, მიგრანტებს, შეიძლება ითქვას, მეტი მიზეზი აქვთ ამისთვის. ზოგი გამოსავალს რელიგიურ ფუნდამენტალიზმში პოულობს მაშინ, როცა მშობლიურ ქვეყანაში ისინი სრულებით არარელიგიურები იყვნენ. ფუნდამენტალიზმი ხშირად ახასიათებს საზოგადოების მარგინალურ ჯგუფებს და ეს მიგრანტებიც ახალი მარგინალები არიან.

კულტურათშორისი მოლაპარაკებები

მოლაპარაკებები პოლიტიკასა თუ ბიზნესში, ინტერნაციონალურ თუ არაინტერნაციონალურ გარემოში გარკვეული უნივერსალური თავისებურებებით ხასიათდება:

- ორი ან მეტი მხარე (გარკვეულწილად, მეტ-ნაკლებად) ურთიერთსაპირიპირო ინტერესებით
- შეთანხმების მიღწევის საჭიროება, ვინაიდან მოსალოდნელია სარგებელი ამ შეთანხმებიდან
- დასაწყისში განუსაზღვრელი, ბუნდოვანი საბოლოო შედეგი
- მხარეებს შორის კომუნიკაციის საშუალება
- კონტროლი და გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა ორივე მხარესთვის, რისი მეშვეობითაც მოლაპარაკების მონაწილეები დაკავშირებული არიან თავიანთ უფროსებთან ან ამომრჩევლებთან

მოლაპარაკების ხელოვნებაზე წიგნებია დაწერილი და ის ტრენინგის კურსების პოპულარული თემაა. მოლაპარაკებების სიმულაცია კომპიუტერზეც სცადეს. თუმცა თეორიები და კომპიუტერული მოდელები თითქმის ყოველთვის მოლაპარაკების მონაწილეთა ღირებულებებსა და მიზნებს ვარაუდობენ დასავლეთის საზოგადოებების მიხედვით, კერძოდ აშშ საერთაშორისო მოლაპარაკებებში სხვადასხვა მოთამაშეებს შეიძლება განსხვავებული ღირებულებები და მიზნები ჰქონდეთ.[17]

ეროვნულმა კულტურამ შეიძლება მოლაპარაკების პროცესზე შემდეგი სახის გავლენა მოახდინოს:

- ძალაუფლებრივი დისტანცია გავლენას იქონიებს კონტროლის ცენტრალიზაციის ხარისხსა და გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურაზე, აგრეთვე მოლაპარაკების მონაწილეთა სტატუსის მნიშვნელობაზე;
- კოლექტივიზმი იმოქმედებს მოლაპარაკების მონაწილეების (დაპირისპირებული) სტაბილური ურთიერთობის საჭიროებაზე. კოლექტივისტურ კულტურაში ადამიანის შეცვლა ნიშნავს, რომ უნდა ჩამოყალიბდეს ახალი ურთიერთობა, ეს კი დროს მოითხოვს. მედიატორებს (შუამდგომლებს) მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ ურთიერთობის სიცოცხლისუნარიანი მოდელის განვითარებაში, რაც პროგრესის საშუალებას იძლევა;
- მასკულინობა ზეგავლენას იქონიებს საკუთარი ეგოს გამაძლიერებელი ქცევების განხორციელების საჭიროებაზე. სიმპათიას იწვევს ძლიერი უფროსი და პარტნიორი, აგრეთვე კონფლიქტის ძალის დემონსტრირებით მოგვარების ტენდენცია. ფემინურ კულტურებში კონფლიქტის მოგვარება უფრო კომპრომისისა და კონსენსუსის მიღწევის სურვილით ხდება:
- გაურკვევლობის თავიდან აცილება იმოქმედებს ბუნდოვანი საკითხების მიმართ (არა)ტოლერანტულ დამოკიდებულებაზე და იმ ოპონენტების მიმართ უნდობლობაზე (ნდობაზე), ვინც უცნაურად იქცევა. ის ასევე ზემოქმედებას ახდენს მოლაპარაკების პროცედურაში სტრუქტურისა და რიტუალის საჭიროებაზე;
- *მომავლის ხანგრძლივი ორიენტაცია მოქმედებს სასურველი შედეგის დაჟინებით მიღწევა ზე, მსხვერპლის საფასურადაც კი.*

ეფექტური კულტურათშორისი მოლაპარაკებებისათვის საჭიროა სხვა ქვეყნიდან ჩამოსული პარტნიორის კულტურული ღირებულებების არსის წვდომა. საჭიროა აგრეთვე ენის ცოდნა და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები, რათა მეორე მხარის ან მხარეებისთვის გადაცემული გზავნილები გარანტირებულად სწორად გაიგონ. დაბოლოს, კულტურათშორისი მოლაპარაკებებისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული ჩვევები, კერძოდ, შეხვედრებისა და საჭირო გარემოს დაგეგმვისა და მოწყობის უნარი, მედიატორებისა და თარჯიმნების მოწვევა, გარე კომუნიკაციის საკითხების მოგვარება.

გამოცდილ დიპლომატებს, რომელი ქვეყნიდანაც არ უნდა იყვნენ ისინი, ჩვეულებრივ, პროფესიული ტაქტი აქვთ, ეს კი მათ საშუალებას აძლევს წარმატებით აწარმოონ მოლაპარაკებები სხვა დიპლომატებთან, თავად მიიღონ გადაწყვეტილება საკითხებზე, რომლებიც მათი უფლებამოსილების ფარგლებშია. თუმცა პრობლემა ისაა, რომ მართლაც მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტისას დიპლომატებს, როგორც წესი, მართავენ პოლიტიკოსები, რომელთაც ძალაუფლება აქვთ, მაგრამ დიპლომატიური ტაქტი – არა. პოლიტიკოსები ხშირად აკეთებენ შიდა მოხმარებისათვის გამიზნულ განცხადებებს, რომლებიც დიპლომატებმა მოლაპარაკებებში მონაწილე უცხოელ პარტნიორებს უნდა განუმარტონ. დიპლომატებისთვის მინიჭებული არჩევანის გაკეთების თავისუფლების მასშტაბი თავისთავად წარმოადგენს კულტურულ მახასიათებელს და განსხვავებულია სხვადასხვა საზოგადოებაში და პოლიტიკურ სისტემებში. კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები გარკვეულ როლს ასრულებს დიპლომატთათვის არჩევანის გაკეთების თავისუფლების შეზღუდვაში. მორიეს ინგლისელ ელჩს არ ჰქონდა დიდი

თავისუფლება არჩევანის გაკეთებაში იმ მარტივი ფაქტის გამო, რომ ინგლისთან კომუნიკაციას იმ დღეებში მინიმუმ სამი თვე სჭირდებოდა. და მაინც, ეჭვგარეშეა, რომ კულტურათშორისი ურთიერთობების ხარისხს საერთაშორისო მოლაპარაკებებში შეუძლია ხელი შეუწყოს შემთხვევითი კონფლიქტის თავიდან აცილებას, *თუ* მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღებ აქტორებს შესაფერისი იერარქიული პოზიციები უკავია. სწორედ ამიტომაა უმაღლესი რანგის მმართველების თავყრილობები ამდენად მნიშვნელოვანი – აქ იკრიბებიან ის ადამიანები, რომლებიც ფლობენ მოლაპარაკების წარმართვის უფლებამოსილებას. სამწუხაროდ, ამ ადამიანებმა დღევანდელ მდგომარეობას ძირითადად იმიტომ მიაღწიეს, რომ მათი მტკიცე რწმენები ჰარმონიულად შეესაბამება მათი ქვეყნის ეროვნულ ღირებულებებს. სწორედ ამავე მიზეზის გამო უჭირთ იმის გაგება, რომ სხვა ადამიანები განსხვავებული გონებრივი პროგრამების მიხედვით მოქმედებენ. ნდობით აღჭურვილი საგარეო საქმეთა მინისტრი ან ელჩი, რომელიც დიპლომატიური სენსიტიურობითა და უმაღლესი დონის ლიდერის ყურადღების მიპყრობის უნარით გამოირჩევა, უდიდესი განძია ქვეყნისთვის.

მუდმივმოქმედმა საერთაშორისო ორგანიზაციებმა, როგორიცაა გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის სხვადასხვა სააგენტო, ევროკომისია და ჩრდილო-ატლანტიკური ხელშეკრულების ორგანიზაცია, საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა განავითარეს, რამაც გავლენა იქონია შიდა საერთაშორისო მოლაპარაკებებზე. დიპლომატთა პროფესიულ კულტურასთან შედარებით ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად ემყარება პრაქტიკის ზედაპირულ დონეს – როგორიცაა საერთო სიმბოლოები და რიტუალები – ვიდრე საერთო ღირებულებებს. გამონაკლისს წარმოადგენს „მისიონერული“ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები (NGOs), მაგალითად, წითელი ჯვრის საერთაშორისო კომიტეტი, საერთაშორისო ამნისტია და გრინპისი.

ამდენად, საერთაშორისო მომლაპარაკებლების ქცევა კულტურის გავლენას სამ – ეროვნულ, პროფესიულ და ორგანიზაციულ დონეზე განიცდის.

ბიზნესმოლაპარაკებები პოლიტიკურისგან იმით განსხვავდება, რომ აქ აქტორები მოყვარულები არიან მოლაპარაკების სფეროში: მოლაპარაკებების მომზადება შეუძლიათ სპეციალისტებს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ერთ-ერთი მხარე დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე კულტურის მატარებელი ქვეყნიდანაა, საჭირო ხდება შესაბამისი ძალაუფლებისა და სტატუსის მქონე ადამიანების ჩართვა ფორმალური შეთანხმების მისაღწევად. საერთაშორისო მოლაპარაკებები ბიზნესგანათლების ერთ-ერთი განსაკუთრებული თემა გახდა, ასე რომ, იმედია, ბიზნესმენების მომავალი თაობა უკეთ იქნება მომზადებული. შემდეგ ნაწილში ჩვენ ვისაუბრებთ მულტინაციონალურ კომპანიებში კორპორაციული დიპლომატების საჭიროებაზე.

მრავალეროვნული ბიზნესორგანიზაციები

თუ კულტურათშორისი ურთიერთობები ისეთივე ძველია, როგორც კაცობრიობა, მრავალეროვნული ბიზნესიც ისეთივე ძველია, როგორც ორგანიზებული სახელმწიფოები. ბიზნესის პროფესორმა კარლ მურმა და ისტორიკოსმა დევიდ ლუისმა ხმელთაშუა ზღვის არეალში აღწერეს მრავალეროვნული ბიზნესის 4 შემთხვევა ძვ. წ. აღ-ით 1900-იდან 100 წლამდე, რომელსაც უძღვებოდნენ ასი-

რიელები, ფინიკიელები, ბერძნები და რომაელები. ისტორია არ ადასტურებს იმ განაცხადებს, რომ ერთი გარკვეული ტიპის კაპიტალიზმი აუცილებლად და ყოველთვის ყველაფერ სხვაზე მაღლა დგას.[18]

მრავალეროვნული ბიზნესორგანიზაციების ფუნქციონირება კულტურათშორის კომუნიკაციასა და კოოპერაციაზეა დამოკიდებული. მერვე თავში აღვნიშნეთ, რომ ერთმანეთთანაა დაკავშირებული საზიარო ღირებულებები და *ეროვნული* კულტურა, ხოლო საზიარო პრაქტიკები *ორგანიზაციულ* (კორპორაციულ) კულტურას დავუკავშირეთ. მართალია, მრავალეროვნული კომპანიები საზღვარგარეთ ღირებულებათა უცხო სისტემებს აწყდებიან, მაგრამ მათი საზიარო პრაქტიკა (სიმბოლოები, გმირები და რიტუალები) კრავს ორგანიზაციას.

მრავალეროვნული ბიზნესორგანიზაციის ძირითადი ღირებულებები განსაზღვრულია დამფუძნებლისა და შემდგომ მნიშვნელოვანი ლიდერების ეროვნებითა და პიროვნული თვისებებით. მრავალეროვნული კომპანიები, სადაც მშობლიური ქვეყნის კულტურა დომინირებს, უფრო გამოკვეთილი საბაზისო ღირებულებებით ხასიათდება და, შესაბამისად, უფრო მარტივი სამართავია, ვიდრე ორგანიზაციები, სადაც ნაკლებად ჩანს, საიდან მოდის მოქმედი ღირებულებები. მულტინაციონალურ ბიზნესორგანიზაციებში მშობლიური ქვეყნის ღირებულებები და რწმენები მიიღება, როგორც მოცემულობა, ფაქტი და ათვლის სისტემად გამოიყენება კომპანიის მმართველ წრეებში. უცხოურ ფილიალებსა და სათავო ოფისს შორის საკვანძო როლის შემსრულებელი ადამიანები უფრო ბიკულტურულები უნდა იყვნენ, ვინაიდან მათ ორმაგი ნდობის მოპოვება სჭირდებათ. ერთი მხრივ, ეს მათი მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები და კოლეგები, ხოლო, მეორე მხრივ, მასპინძელი კულტურის წარმომადგენელი თანამშრომლები არიან. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით გადამწყვეტია ორი როლი:

1. **ბიზნესერთეულის მენეჯერი სამიზნე ქვეყანაში:** ეს ადამიანი ანგარიშვალდებულია საერთაშორისო სათავო ოფისის წინაშე;
2. **კორპორაციული დიპლომატი:** იგი მშობლიური ან სხვა ქვეყნის წარმომადგენელია, რომელიც კორპორაციული კულტურითაა აღსავსე. მისი საქმიანობა შეიძლება სხვადასხვა იყოს, მაგრამ მას განსხვავებულ უცხოურ კულტურებში ცხოვრებისა და ფუნქციონირების გამოცდილება აქვს. კორპორაციული დიპლომატები წამყვან როლს ასრულებენ მრავალეროვნული სტრუქტურების ფუნქციონირებაში, როგორც მაკავშირებელი რგოლები ეროვნულ ან რეგიონულ სათავო ოფისებში ან როგორც ახალი ფირმების დროებითი მენეჯერები.[19]

აუცილებელი არაა, რომ უცხოური ეროვნული ფილიალების სხვა მენეჯერები და თანამშრომლები ბიკულტურულები იყვნენ. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ უცხოური ფილიალი ფორმალურად მიიღებს მშობლიური ქვეყნის კულტურის იდეებსა და პოლიტიკას, ისინი მაინც მასპინძელი ქვეყნის ღირებულებათა სისტემისა და რწმენების მიხედვით იმოქმედებენ.

როგორც ამ თავში უკვე აღვნიშნეთ, ბიკულტურულობა ორენოვნებას გულისხმობს. საკოორდინაციო სტრატეგიის მიხედვით, ამერიკული და არაამერიკული მულტინაციონალური ორგანიზაციების უმეტესობა განსხვავებულია. ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიების უმეტესი ნაწილი ბიკულტურულობის პასუხისმგებლობას უცხოურ ორგანიზაციებს აკისრებს. სწორედ ეს უკანასკნელნი არიან

ორ ან მრავალენოვანი (ამერიკული მრავალეროვნული ორგანიზაციების უმეტესობაში ამერიკელი აღმასრულებელი დირექტორები მხოლოდ ერთ ენას ფლობენ). ეს ფაქტი შეესაბამება იმ მოვლენას, რომ ამერიკელი აღმასრულებელი დირექტორები საზღვარგარეთ შედარებით ცოტა ხანს რჩებიან; თითო უცხო ქვეყანაში ორიდან ხუთ წლამდე ხანგრძლივობის მივლინება საკმაოდ ტიპურია. ეს აღმასრულებლები ხშირად გეტოებში ცხოვრობენ. კოორდინაციის ძირითადი საშუალება მსოფლიოში გავრცელებული უნიფიცირებული პოლიტიკაა, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა ეროვნების თანამშრომლების მუდმივცვალებადი შტატის გამო შენარჩუნდეს, რადგან ეს პოლიტიკა უკიდურესად ფორმალიზებულია. არაამერიკული მულტინაციონალი ორგანიზაციების უმრავლესობა ბიკულტურულობის ტვირთს აკისრებს თავისი ქვეყნის წარმომადგენლებს, რომლებიც თითქმის ყოველთვის მრავალენოვნები არიან (შეიძლება გამონაკლისს წარმოადგენდნენ ბრიტანელები, თუმცა, ისინიც კი, ჩვეულებრივ, უკეთ ფლობენ სხვა ენებს, ვიდრე ამერიკელები). მათთვის სხვა ქვეყანაში ცხოვრების პერიოდი, როგორც წესი, უფრო ხანგრძლივია და ხუთსა და თხუთმეტ ან მეტ წელს შორის მერყეობს. ასე რომ, არაამერიკული მრავალეროვნული ორგანიზაციების ექსპატრიანტი აღმასრულებელი დირექტორები შეიძლება „ადგილობრივები გახდნენ“ მასპინძელ ქვეყანაში. ისინი ადგილობრივი მოსახლეობის საზოგადოებაში ტრიალებენ, შვილები დაჰყავთ ადგილობრივ სკოლებში და უფრო იშვიათად ცხოვრობენ გეტოებში. კოორდინაციის მთავარი საშუალება სწორედ მშობლიური ქვეყნის ეს ექსპატრიანტი წარმომადგენლები არიან და არა ოფიციალური პროცედურები.[20]

ორმაგი კულტურის ათვისება ბავშვობის ასაკში ადვილია. გვიანდელ ასაკში უფრო მეტი წარუმატებელი მცდელობა შეიძლება აღინიშნოს, თუ მრავალეროვნული ორგანიზაციის სათანადო ფუნქციონირებისთვის საჭირო არ იქნება *დავალებასთან დაკავშირებული ბიკულტურალობა.* ცხოვრების სხვა ასპექტებთან მიმართებაში, როგორიცაა გემოვნება, ჰობი, რელიგიური გრძნობები და პირადი ურთიერთობები, ექსპატრიანტებს შეუძლიათ და ახერხებენ კიდეც, მონოკულტურულები დარჩნენ.

მეშვიდე თავში მოყვანილია მოსაზრებები იმის თაობაზე, რომ ადამიანთა გონებაში არსებული ორგანიზაციათა იმპლიციტური მოდელები ძირითადად დამოკიდებულია ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების კომბინაციაზე. განსხვავებები ძალაუფლებრივი დისტანციის თვალსაზრისით უფრო მართვადია, ვიდრე გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან დაკავშირებული განსხვავება. კერძოდ, ორგანიზაციები, რომელთა სათავო ოფისი ძალაუფლებრივი დისტანციის მცირე კულტურებში მდებარეობს, ჩვეულებრივ ადვილად ადაპტირდებიან ქვეყნებში, რომელთაც ძალაუფლებრივი დისტანციის თვალსაზრისით მაღალი მაჩვენებელი ახასიათებთ. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის პირობებში არსებულ ფილიალებში მომუშავე ადგილობრივი მენეჯერები ახერხებენ იმის სწავლას, როგორ უნდა გამოიყენონ მართვის ავტორიტეტული სტილი, მაშინაც კი, თუ მათი საერთაშორისო უფროსები მონაწილეობითი სტილით მოქმედებენ.

მეორე თავი იწყება ფრანგ გენერალ, ბერნადოტის კულტურული შოკის შესახებ მოყოლილი ამბით, რაც მას შვედეთის მეფედ გახდომის შემდეგ შეემთხვა. ფრანგულმა კოსმეტიკურმა ფირმამ ერთ-ერთი ფრანგი კოპენჰაგენში გაგზავნა რეგიონული გაყიდვების მენეჯერად. ფრანგმა გირტს კოპენჰაგენის ოფისში

გატარებული პირველი დღის შესახებ მოუთხრო. მან მდივანი გამოიძახა და დავალება ისე მისცა, როგორც ამას პარიზში გააკეთებდა. მაგრამ, ნაცვლად იმისა, რომ მდივნისგან ჩვეული ფრაზა „დიახ, მონსენიორ“ მოესმინა, დანიელმა მდივანმა შეხედა მას, გაიცინა და თქვა, „რატომ გინდათ ამისი გაკეთება?“

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნები იშვიათად ქმნიან დიდ მულტინაციონალურ ორგანიზაციებს. მრავალეროვნული ოპერაციები ნდობის უფრო მაღალ დონეს საჭიროებს, ვიდრე ეს ამ ქვეყნებში ნორმალურად ითვლება. გარდა ამისა, ასეთი ოპერაციები არ უშვებს მართვის ცენტრალიზაციას, რაც ამ ქვეყნების სათავო ოფისების მენეჯერებს სჭირდებათ, რათა კომფორტულად იგრძნონ თავი.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების ნებისმიერი მიმართულებით არსებული განსხვავებები სერიოზულ პრობლემას ქმნის მრავალეროვნული ორგანიზაციების ფუნქციონირებისთვის. ეს ხდება იმიტომ, რომ თუ წესი სხვადასხვას ნიშნავს სხვადასხვა ქვეყანაში, ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანის, შენარჩუნება ძნელია. გაურკვევლობის თავიდან აცილების სუსტი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნებში, როგორიცაა აშშ, კიდევ უფრო მეტად ბრიტანეთი და, მაგალითად, შვედეთი, მენეჯერები და არამენეჯერები ერთნაირად არაკომფორტულად გრძნობენ თავს მკაცრი წესების სისტემაში, განსაკუთრებით მაშინ, თუ აშკარაა, რომ ამ წესების დიდი ნაწილი არ სრულდება. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი კულტურის შემთხვევაში, მაგალითად, ლათინური სამყაროს უმეტესი ნაწილში, ადამიანები ისევე არაკომფორტულად გრძნობენ თავს წესების სისტემის არმქონე სტრუქტურაში, გინდაც ამ წესების უმეტესობა არაპრაქტიკული და განუხორციელებელი იყოს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილების ორივე პოლუსზე ადამიანთა გრძნობები აგრესიის კონტროლისა და უცნობის წინაშე დაცვის ღრმა ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებებით იკვებება (იხ. თავი 5).

ორგანიზაციებში, რომლებიც უცნობი კულტურული გარემოსკენ ისწრაფვიან, ხშირად თანამშრომლები გაოგნებული რჩებიან, როდესაც *საზოგადოების ან ხელისუფლების წარმომადგენლების* მოულოდნელ *რეაქციას* აწყდებიან იმასთან დაკავშირებით, რაც მათ სურთ ან არ სურთ რაიმე გააკეთონ. ალბათ საზოგადოების კოლექტიური ღირებულებების ეფექტი არსადაა ისეთი ცხადი, როგორც ამ შემთხვევაში. ეს ღირებულებები ნაწილობრივ კანონმდებლობის ფორმით იქნა ინსტიტუციონალიზებული (და მისი პრაქტიკაში აღსრულების ფორმით, რაც შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდეს თავად კანონმდებლობისაგან) პროფკავშირების სტრუქტურაში, პროგრამებში, ძალაუფლების მქონე თანამდებობებსა და საქმით დაინტერესებულ ორგანიზაციებში, მაგალითად, მომხმარებლებისა და გარემოს დამცველთა ორგანიზაციებში. ახალმოსულისთვის ღირებულებები ნაწილობრივ უხილავია, მაგრამ ისინი ძალზე შესამჩნევი ხდება პრესაში, მთავრობის გადაწყვეტილებებში ან დაუპატიჟებელი დაინტერესებული ჯგუფების მიერ ორგანიზებულ აქციებში. მეორედან მეექვსე თავის ჩათვლით წარმოდგენილ ღირებულებებს შორის განსხვავებები შეიძლება დავაკავშიროთ ადგილობრივი გარემოს შემდეგ რეაქციებთან:

- მეტად სავარაუდოა, რომ მოქალაქეთა საინიციატივო ჯგუფები შეიქმნება დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და დაბალი გაურკვევლობის თა-

ვიდან აცილების კულტურებში და არა სადმე სხვაგან.

- კომერციული ორგანიზაციები უფრო მეტად იქნებიან დაკავებული საზოგადოებისთვის ინფორმაციის მიწოდებით დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და დაბალი გაურკვევლობის თავიდან აცილების კულტურებში, ვიდრე სადმე სხვაგან.
- საზოგადოების მიმართ სიმპათიისა და მისი ეკონომიკური და სოციალური თვალსაზრისით სუსტი წევრების სასარგებლო კანონმდებლობის არსებობა უფრო მოსალოდნელია მასკულინობის დაბალი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნებში.
- საზოგადოების მიმართ სიმპათია, ეკონომიკურად სუსტი ქვეყნებისა და უბედურების შემთხვევაში მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილის სამთავრობო და კერძო დაფინანსება უფრო ძლიერი იქნება მდიდარ და მასკულინობის დაბალი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნებში, ვიდრე მდიდარ და მასკულინობის მაღალი მაჩვენებლის მქონეებში.
- საზოგადოების მიმართ სიმპათია და გარემოს დაცვისა და ცხოვრების მაღალი დონის შენარჩუნების მხარდამჭერი სასარგებლო კანონმდებლობის არსებობა უფრო მოსალოდნელია დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და მასკულინობის დაბალი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნებში.

მსოფლიო ბიზნესში ტარიფებისა და ტექნოლოგიური უპირატესობების გაუქმების მზარდი ტენდენცია გაჩნდა, რაც კონკურენციას, გარდა ეკონომიკური ფაქტორებისა, კულტურული უპირატესობების ან ნაკლოვანებებისკენ გადაანაცვლებს. ეროვნული კულტურის ხუთი განზომილების მიხედვით, ქვეყნის მიერ დაკავებული ნებისმიერი პოზიცია მის ერთდროულად პოტენციურ კონკურენტულ უპირატესობასაც და ნაკლსაც წარმოაჩენს. ყოველივე ეს შეჯამებულია 9.1 ცხრილში.

9.1 ცხრილი გვიჩვენებს, რომ ქვეყანა არ შეიძლება იყოს ყველაფერში პოზიტიური. კულტურული სიძლიერე კულტურულ სისუსტესაც გულისხმობს. მერვე თავშიც სწორედ ასეთი დასკვნა გაკეთდა ორგანიზაციული კულტურის თვალსაზრისით. ეს ძლიერი არგუმენტია იმისთვის, რომ კულტურის საკითხი სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილი გახდეს და აქტივობები იმ ქვეყნებში, რეგიონებსა და ორგანიზაციულ ერთეულებში დაიგეგმოს, რომლებიც კონკურენციისათვის საჭირო კულტურულ თავისებურებებს ფლობენ.

ცხრილი. 9.1 სხვადასხვა კულტურული პროფილის კონკურენტული უპირატესობები საერთაშორისო კონკურენციის კონტექსტში

ძალაუფლებრივი დისტანცია (მცირე)	**ძალაუფლებრივი დისტანცია (დიდი)**
პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება	დისციპლინა
გაურკვევლობის თავიდან აცილება (სუსტი)	**გაურკვევლობის თავიდან აცილება (ძლიერი)**
საბაზისო ინოვაციები	სიზუსტე
კოლექტივიზმი	**ინდივიდუალიზმი**
თანამშრომელთა ერთგულება	მენეჯმენტის მობილურობა
ფემინურობა	**მასკულინობა**
პირადი მომსახურება	მასობრივი წარმოება
შეკვეთით დამზადებული პროდუქტი	დროში ეფექტურობა
სოფლის მეურნეობა	მძიმე მრეწველობა
საკვები პროდუქტები	ქიმია
ბიოქიმია	მასიური ქიმიური მრეწველობა
მომავალზე მოკლევადიანი ორიენტაცია	**მომავალზე გრძელვადიანი ორიენტაცია**
სწრაფი ადაპტაცია	ახალი ბაზრების განვითარება

მულტინაციონალური ორგანიზაციების კოორდინირება: სტრუქტურა უნდა მოჰყვებოდეს კულტურას

მრავალეროვნული კორპორაციების უმეტესობა მოიცავს სხვადასხვა ბიზნესს და/ან პროდუქტს ან ბაზრის ნაწილს მრავალ ქვეყანაში. მათ ერთმანეთს უნდა დაუკავშირონ ეროვნული და ბიზნესკულტურები.

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია საქმიანობათა კოორდინირება. ეს საქმიანობები მიმდინარეობს ბიზნესორგანიზაციების განყოფილებებში, ყოველი მათგანი ჩაბმულია ერთი ტიპის ბიზნესში ერთ ქვეყანაში. კორპორაციული სტრუქტურის დიზაინი დამყარებულია ყოველი ერთეულისთვის არსებულ ექსპლიციტურ ან იმპლიციტურ სამ არჩევანზე:

1. ერთეულის რომელი ინვესტიციისა და პროდუქციის კოორდინაცია უნდა ხდებოდეს კორპორაციის სხვა ერთეულებიდან?
2. სად უნდა ხდებოდეს კოორდინაცია?
3. რამდენად მკაცრი ანდა თავისუფალი უნდა იყოს კოორდინაცია?

მრავალეროვნული, მრავალბიზნესიანი კორპორაციები დგანან არჩევნის წინაშე, როგორი სახის კოორდინაცია განახორციელონ – ბიზნესის ტიპისა თუ გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით. აქ საკვანძო საკითხია ის, რომელი უფრო მნიშვნელოვანია ოპერაციის წარმატებისთვის, ბიზნესისა თუ კულტურის ცოდნა. ამ საკითხის კლასიკურ გადაჭრას *მატრიცული* სტრუქტურა წარმოადგენს. აქ

იგულისხმება, რომ ბიზნესორგანიზაციის ყოველ განყოფილებას, ყოველ მენეჯერს ჰყავს ორი უფროსი, რომელთაგან ერთი ახდენს კონკრეტული ბიზნესის კოორდინაციას ყველა ქვეყანაში, ხოლო მეორე ათანხმებს ყველა ერთეულის საქმიანობას ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში. მატრიცული სტრუქტურის გამოყენება ძვირადღირებული გადაწყვეტილებაა, რომელიც ხშირად მენეჯმენტის დონეების დუბლირებას საჭიროებს და მათი ფუნქციონირების შედეგად შეიძლება უფრო მეტი პრობლემა შეიქმნას, ვიდრე გადაიჭრას. მიუხედავად ამისა, ერთი სტრუქტურული პრინციპი არ შეიძლება მოერგოს მთელ კორპორაციას. ზოგ შემთხვევაში უნდა დომინირებდეს ბიზნესსტრუქტურა, სხვა შემთხვევაში პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს გეოგრაფიულ კოორდინაციას. ამგვარი მიდგომის შედეგად მივიღებთ მოზაიკურ, ნაკუწებისაგან შეკერილი საბნის სტრუქტურას, რომელიც შეიძლება არ იყოს ძალიან ლამაზი, მაგრამ ნამდვილად ითვალისწინებს ბაზრების მოთხოვნებს და განყოფილებების კულტურათა განსხვავებულობას. მის არსებობას ის ამართლებს, რომ მრავალფეროვანი გარე გარემო უნდა შეესაბამებოდეს შიდა მრავალფეროვან გარემოს. სტრუქტურული გადაწყვეტილებების რეკომენდებული მრავალფეროვნება გულისხმობს არამარტო ადგილს, არამედ დროსაც: დროთა განმავლობაში სრულებით შესაძლებელია, რომ საკითხის ოპტიმალური გადაწყვეტის ბუნება შეიცვალოს; აქედან გამომდინარე ჭკვიანურია პერსონალის პერიოდული გადაჯგუფებაც.

მრავალეროვნული ორგანიზაციების გაფართოება: საერთაშორისო გაერთიანებები და სხვა წამოწყებები

სახელმწიფო საზღვრების ორივე მხარეს ბიზნესგაერთიანებები, შესყიდვები, ერთობლივი საწარმოები და ალიანსები საკმაოდ გავრცელებულია,[21] მაგრამ ისინი ჯერ კიდევ კულტურათშორისი დაპირისპირების წყაროა. მულტინაციონალურ საწარმოებს ხშირად დრამატული მარცხით დაუსრულებიათ საქმიანობა. Leyland-Innocenti, Vereinigte Flugzeugwerke-Fokker, მოგვიანებით DASA-Fokker, Hoogovens-Hoesch, მათ შემდეგ კი – Hoogovens-British Steel, Citroen-Fiat, Renault-Volvo, Daimler-Chrysler და Alitalia-KLM – მხოლოდ რამდენიმე კორპორაციაა უფრო ვრცელი ავადსახსენებელი სიიდან. სავარაუდოა, რომ ეს სია გაგრძელდება მანამ, სანამ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები ,დაკავშირებული საერთაშორისო წარმოებასთან, მხოლოდ ფინანსურ მოსაზრებებზე იქნება დამოკიდებული. ეს მოსაზრებები დიდი ფულისა და ძალაუფლების თამაშის ნაწილად და თავდაცვის საშუალებად მიიჩნევა კონკურენტების მიერ შექმნილი (რეალური ან წარმოსახვითი) საფრთხის წინაშე. ისინი, ვინც ამ გადაწყვეტილებებს იღებენ, იშვიათად თუ აცნობიერებენ ახლად შექმნილ ჰიბრიდულ ორგანიზაციებში წარმოქმნილ ოპერატიულ პრობლემებს. ქვეყნის შიგნით ამ საწარმოების წარმატება არც ისე დამაჯერებელია, თუმცა საზღვრებს გარეთ წარმატება კიდევ უფრო ნაკლებად რეალურია. თუ კულტურული პირობები მართლაც ხელსაყრელია, ახალი კოოპერაციული სტრუქტურის კულტურული ინტეგრაცია მაინც საჭიროებს მართვას – ის თავისთავად არ მიმდინარეობს. კულტურული ინტეგრაცია დიდ დროს, ენერგიასა და ფინანსებს საჭიროებს, რაც ფინანსურმა ექსპერტებმა არ გაითვალისწინეს.

საერთაშორისო გაფართოების 5 გზას გამოყოფენ. ისინი მზარდი კულტურული რისკის მიხედვითაა დალაგებული: (1) ე.წ. „მწვანე მინდვრიდან“ დაწყება (2)

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი (3) ერთობლივი საწარმო უცხოელ პარტნიორთან (4) უცხოური კომპანიის შესყიდვა და (5) საერთაშორისო გაერთიანება, შერწყმა.

„მწვანე მინდვრიდან" დაწყება ნიშნავს, რომ კორპორაცია შვილობილ კომპანიას ნულიდან აარსებს. ჩვეულებრივ, იგზავნება ერთი ექსპატრიანტი ან პატარა ჯგუფი, რომელიც ადგილზე აგროვებს კადრებს და თანდათანობით აშენებს ადგილობრივ ფილიალს. „მწვანე მინდვრიდან" დაწყება, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ნელი პროცესია, მაგრამ აქ კულტურული რისკი შემცირებულია. შვილობილი კომპანიის დამაარსებლებს შეუძლიათ ფრთხილად შეარჩიონ თანამშრომლები მასპინძელ ქვეყანაში, მხოლოდ ისინი აიყვანონ, ვინც კორპორაციის კულტურას შეესაბამება. შვილობილი კომპანიის კულტურა ეროვნული (ძირითადად ღირებულებები; იხ. თავი 8) და კორპორაციული ელემენტების (ძირითადად პრაქტიკები, იხ. კვლავ თავი 8) კომბინაციით მიიღება. „მწვანე მინდვრიდან" დაწყებას, წარმატებული შედეგების თვალსაზრისით, მაღალი რეიტინგი აქვს. IBM კორპორაცია, ბევრი სხვა უფრო ძველი მრავალეროვნული ორგანიზაცია და საერთაშორისო საბუღალტრო ფირმა 1980-იან წლებამდე თითქმის მთლიანად „მწვანე მინდვრიდან" დაწყების პრინციპით ფართოვდებოდნენ.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი არსებულ პარტნიორებს შორის კოოპერაციის კეთილგონიერი გზაა. პარტნიორები ახალ საწარმოს არ ქმნიან, მაგრამ თანხმდებიან გარკვეული პროდუქტის შექმნასთან დაკავშირებით ან/და ბაზრებზე ერთმანეთის სასარგებლოდ თანამშრომლობაზე. რადგანაც კონკრეტულ პროექტთან დაკავშირებით რისკი მცირეა, ეს ერთმანეთის გაცნობის უსაფრთხო გზაა; არც ერთი მხარის არსებობა არ დგას საფრთხის წინაშე. ნაცნობობა შეიძლება გადაიზარდოს ერთობლივ წარმოებაში ან გაერთიანებაში, მაგრამ ასეთ შემთხვევაში პარტნიორები ერთმანეთის კულტურას საკმაოდ კარგად უნდა იცნობდნენ, რომ გააცნობიერონ კულტურასთან დაკავშირებული საფრთხეები.

უცხოელ პარტნიორთან შექმნილი ერთობლივი საწარმო ახალ ბიზნესს იწყებს ორი ან მეტი დამაარსებელი მხარის რესურსების მოზიდვით. საწარმო შეიძლება დაიწყოს „მწვანე მინდვრიდან" ან ადგილობრივმა პარტნიორმა მთლიანად გადასცეს თავისი ადამიანური რესურსი საწარმოს. უკანასკნელ შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, კულტურის ნაწილის გადაცემაც ხდება. თუ ერთობლივი საწარმო იქმნება, კულტურული რისკის კონტროლი შეიძლება ზუსტი შეთანხმებით, რომელი პარტნიორი რომელი რესურსის მომწოდებელი იქნება, რაც მართვის ფუნქციების გადანაწილებასაც ნიშნავს. ერთობლივი საწარმოები, სადაც ერთი პარტნიორია პასუხისმგებელი მართვის მთელ სისტემაზე, წარმატების უფრო მაღალი მაჩვენებლით ხასიათდება, ვიდრე ის საწარმოები, სადაც მართვის ფუნქციები განაწილებულია. უცხოურ ერთობლივ საწარმოებს შეიძლება ჩამოუყალიბდეს ახალი და შემოქმედებითი კულტურული მახასიათებლები, რაც დამაარსებელი პარტნიორების კულტურის ელემენტების ერთობლიობას დაემყარება. ეს უცნობ ქვეყანასა და ბაზარზე შესვლის ნაკლებად სარისკო გზაა. არც ისე იშვიათად ხდება, რომ ბოლოს ერთმა პარტნიორმა მეორე შეისყიდოს.

უცხოური შესყიდვის შემთხვევაში ადგილობრივ კომპანიას ყიდულობს უცხოელი. ნაყიდ კომპანიას აქვს თავისი ისტორია და საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა; უფრო მეტიც, ის წარმოადგენს ნაციონალურ კულტურას, რომელიც მყიდველი კორპორაციის ეროვნული კულტურისგან განსხვავდება. უცხოური

კომპანიის შესყიდვა გაფართოების სწრაფი გზაა, მაგრამ ამ შემთხვევაში კულტურული რისკი საკმაოდ მაღალია. თუ ოჯახის ანალოგიას გამოვიყენებთ (ამგვარი ანალოგიები პოპულარულია კორპორაციის ერთეულებს შორის არსებული ურთიერთობების აღწერის დროს), უცხოური კომპანიის შესყიდვა „მწვანე მინდვრის“ გზით დაწყებასთან იმგვარსავე მიმართებაშია, როგორშიც პუბერტატულ ასაკში ნაშვილები ბავშვის აღზრდა საკუთარი შვილის აღზრდასთან. იმისთვის, რომ ახალი წევრის ინტეგრაციის პრობლემა გადაილახოს, ერთი გამოსავალია მისი საკმაოდ შორ მანძილზე ყოლა – ეს ნიშნავს იმას, რომ უნდა მოვახდინოთ არა მისი ინტეგრაცია, არამედ მას, როგორც ფასიან ქაღალდებში ჩადებულ ინვესტიციას, ისე უნდა მოვექცეთ. მაგრამ ხშირად ამ მიზეზით არ ხდება უცხოური კომპანიის შესყიდვა. როდესაც ინტეგრაცია სავალდებულოა, კულტურული კონფლიქტის მოგვარება ხშირად უხეში ძალის გამოყენებით ხდება: საკვანძო თანამდებობებზე მყოფ ადამიანებს კორპორაცია საკუთარი ხალხით შეცვლის. სხვა შემთხვევაში საკვანძო თანამდებობებზე მყოფი ადამიანები ამას არ ელოდებიან და თვითონ ტოვებენ სამსახურს. უცხოური კომპანიის შესყიდვა ხშირად იწვევს ადამიანური კაპიტალის განადგურებას, რაც საბოლოოდ ფინანსური კაპიტალის განადგურებასაც განაპირობებს. იგივე ხდება კომპანიათა შესყიდვების დროს თავისივე ქვეყანაში, მაგრამ საზღვარგარეთ კულტურული რისკი უფრო დიდია. უმჯობესია, რომ უცხოური (და თავისივე ქვეყნის) კომპანიების შესყიდვის პროცესს წინ უსწრებდეს კორპორაციის და შესასყიდი კანდიდატის კულტურის დეტალური ანალიზი. თუ საბოლოო გადაწყვეტილება მაინც შესყიდვის განხორციელება არის, შეიძლება ანალიზის კულტურის მართვის გეგმის საფუძვლად გამოყენება.

კროსნაციონალური გაერთიანებისას იგივე პრობლემები იჩენს თავს, რაც უცხოური კომპანიის შემთხვევაში. ამას ემატება ისიც, რომ საჭირო ხდება ძალაუფლების განაწილება. კულტურული პრობლემების მოგვარება უკვე შეუძლებელია ცალმხრივად მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე. ამიტომ კომპანიათა ამგვარი შერწყმა ძალზე სარისკოა.[22] უცხოური კომპანიის შესყიდვასთან შედარებით, პოტენციური პარტნიორების კორპორაციული და ეროვნული კულტურის ანალიზი უფრო მეტად უნდა გახდეს შერწყმის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ნაწილი. თუ შერწყმა დასრულებულია, ეს ანალიზი კულტურული ინტეგრაციის გეგმის საფუძვლად შეიძლება გამოდგეს. ამ გეგმას აქტიური და მუდმივი მხარდაჭერა სჭირდება *მახპრომოტორის* (იხ. თავი 8) – სავარაუდოდ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის მხრიდან.

სხვადასხვა ეროვნების კომპანიათა წარმატებული გაერთიანების ორი კლასიკური მაგალითია Royal Dutch Shell (1907 წლიდან) და Unilever (1930 წლიდან), ორივე ჰოლანდიური და ბრიტანული კომპანიების შერწყმის შედეგია. მათ აქვთ რამდენიმე მსგავსი მახასიათებელი: პატარა ქვეყანა აქციათა უმეტეს ნაწილს ფლობს, *ორი* სათავო ოფისი დაიტოვეს, რათა თავიდან აეცილებინათ შთაბეჭდილება, თითქოს კორპორაცია მხოლოდ ერთი ქვეყნის მიერ იმართებოდა. ინტეგრაციის ფაზის დროს კორპორაციას ძლიერი და ქარიზმატული მმართველები ჰყავდა, გარე საშიშროებამ პარტნიორები აიძულა, რომ ერთად ყოფილიყვნენ, რათა თავი გადაერჩინათ; ქვეყნების მთავრობები ბიზნესში არ ჩარეულან.

კარგად გამოკვეთილი საერთაშორისო პროექტი, სტრატეგიული ალიანსისა და ერთობლივი საწარმოს კომბინაციაა აერობუსის (Airbus) კონსორციუმი ტულუზაში, საფრანგეთში. ეს კონსორციუმი თვითმფრინავების უდიდესი მწარმოებელი

გახდა მსოფლიოში. თვითმფრინავების ნაწილები ბრიტანეთში, გერმანიასა და ესპანეთში, ამ ერთობლივ კორპორაციაში ჩართულ კომპანიებში მზადდება, შემდეგ მათ ტულუზაში აგზავნიან, სადაც თვითმფრინავებს აშენებენ.

საერთაშორისო მარკეტინგი, რეკლამა და მომხმარებლის ქცევა

კულტურა ვლინდება მრავალი პროდუქტის დიზაინსა? და ხარისხში და მრავალი მომსახურების მიწოდების ფორმაში. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სამგზავრო თვითმფრინავის კაბინის დიზაინის განსხვავება აერობუსსა (ევროპული, ძირითადად ფრანგული და გერმანული) და ბოინგს (აშშ) შორის. აერობუსი ისეა დაგეგმილი, რომ თვითმფრინავი პილოტის მინიმალური ძალისხმევით დაფრინავს, ბოინგის მართვას კი პილოტის კეთილგონიერი და აქტიური ჩარევა სჭირდება.[23]აერობუსი არის გაურკვევლობის თავიდან აცილების დიზაინერული კულტურის ნაყოფი, ხოლო ბოინგი პატივს სცემს პილოტის სავარაუდო მოთხოვნილებას, თავი უფროსად იგრძნოს.

1983 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა თეოდორ ლევიტმა გამოაქვეყნა სტატია „ბაზრების გლობალიზაცია“, სადაც იწინასწარმეტყველა, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიები მსოფლიო მასშტაბით მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და სურვილების დაახლოებას, კონვერგენციას გამოიწვევდა. ამის შედეგად გლობალურ კომპანიებს უნივერსალური მარკეტინგული და სარეკლამო პროგრამების საშუალებით სტანდარტული ბრენდების შექმნის შესაძლებლობა მიეცემოდათ. 1990-იან წლებში სულ უფრო მეტი ადამიანი გამოთქვამდა ეჭვს კონვერგენციის თაობაზე და მყარი კულტურული განსხვავებების ასახსნელად ჩვენს კულტურულ განზომილებებს მიმართავდა.[24] მესამედან მეშვიდე თავის ჩათვლით მოვიყვანეთ მომხმარებლის ქცევის მაჩვენებლების 5 ინდექსთან მნიშვნელოვანი კორელაციის მრავალი მტკიცებულება, რომლებიც ძირითადად პროფესორ მარიეკე დე მუჟის ჩატარეულ კვლევას ეყრდნობა. მომხმარებლის ქცევის მონაცემების პერიოდული ანალიზის საფუძველზე დე მოოიჯმ აჩვენა, რომ ლევიტის წინასწარმეტყველების საწინააღმდეგოდ, 1980-იან და 1990-იან წლებში მდიდარ ქვეყნებში ყიდვისა და მოხმარების მოდელები იმდენადვე დაშორდნენ ერთმანეთს, რამდენადაც დაუახლოვდნენ. სიმდიდრე გულისხმობს პროდუქტებიდან და მომსახურების სახეობებიდან მეტის არჩევის შესაძლებლობას. მომხმარებელთა არჩევანი ფსიქოლოგიურ და სოციალურ გავლენებს ასახავდა. დე მოოიჯი წერდა:

> *მოხმარების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება გამოწვეული იყოს ფუნქციური და სოციალური საჭიროებით. ტანსაცმელი აკმაყოფილებს ფუნქციურ საჭიროებას, მოდა აკმაყოფილებს სოციალურ საჭიროებას. ზოგიერთი პირადი ჰიგიენის ნივთი ფუნქციური საჭიროებას ემსახურება, სხვები –სოციალურს. სახლი ემსახურება ფუნქციურ, ხოლო ოჯახური მყუდროება – სოციალურ საჭიროებას. კულტურა გავლენას ახდენს იმაზე, როგორი ტიპის სახლში ცხოვრობს ადამიანი, როგორ არის ის დაკავშირებული მის ოჯახურ მყუდროებასთან და როგორ მიისწრაფვის ის ოჯახური მყუდროებისკენ. მანქანამ შეიძლება დააკმაყოფილოს ფუნქციური საჭიროება, მაგრამ მანქანის ტიპი ადამიანთა უმრავლესობისთვის სოციალურ საჭიროებას აკმაყოფი-*

ლებს. სოციალური საჭიროება მჭიდრო კავშირშია კულტურასთან.[25]

დე მოოიჯის მიერ ევროპის 15 ქვეყნის კერძო მანქანების ბაზრის განვითარების შესახებ ჩატარებული ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ათას სულ მოსახლეზე მანქანათა რაოდენობა სულ უფრო ნაკლებად არის დაკავშირებული შემოსავალთან: 1969 წელს ძლიერ იყო დამოკიდებული ეროვნულ სიმდიდრეზე, მაგრამ 1994 წელს ეს ასე უკვე აღარ იყო, რაც შეიძლება *კონვერგენციის* ნიშნად ჩავთვალოთ. თუმცა, ის, რომ ორივე დროს უპირატესობას ანიჭებდნენ ახალ და არა მეორად მანქანებს, დამოკიდებული იყო არა სიმდიდრეზე, არამედ გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილზე: გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტულ ქვეყნებში კვლავ უფრო მეტ ნახმარ მანქანას ყიდულობდნენ. 1970 წელს ერთ ოჯახში ორი მანქანის არსებობა ეროვნულ სიმდიდრეს უკავშირდებოდა, ხოლო 1997 წელს მხოლოდ მასკულინობას ასახავდა. მასკულინურ კულტურებში ორივე მეუღლეს სურდა ჰყოლოდა საკუთარი მანქანა; იმავე სიმდიდრის მქონე ფემინურ კულტურებში უფრო ხშირი იყო მეუღლეთა საზიარო მანქანა. ეს ფაქტი ქვეყნებს შორის *დივერგენციაზე* მეტყველებს.

კულტურული ინდექსებიდან გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და მასკულინობის განზომილებები ყველაზე მეტად უძლებს კონვერგენციას: გაურკვევლობის თავიდან აცილება და მასკულინობა უმეტესწილად საერთოდ დამოუკიდებელია სიმდიდრისგან და მის გავლენას არ განიცდის. გაურკვევლობის თავიდან აცილება სისუფთავისა და ექსპერტული ცოდნის საჭიროების განსხვავებებს გულისხმობს; მასკულინობა-ფემინურობა „წარმატების, როგორც სტატუსის კომპონენტის საჭიროების განსხვავებებს ხსნის. აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა ქვეყანაში სტატუსთან დაკავშირებული პროდუქტების მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულებაა. ის აგრეთვე ხსნის მამაკაცისა და ქალის როლს ყიდვისა და ოჯახური გადაწყვეტილებების მიღების დროს“.[26] ამგვარი განსხვავებები ხშირად ყურადღების მიღმა რჩებათ გლობალურად ორიენტირებულ ბაზრის სპეციალისტებს, რომელთაც ამ განზომილებებზე დამოკიდებული კულტურული არჩევანი უნივერსალურად წარმოუდგენიათ.

1990-იან წლებში *რეკლამის* შესახებ შექმნილი ლიტერატურა სულ უფრო მეტად აკეთებს აქცენტს კულტურული დიფერენციაციის საჭიროებაზე. თერთმეტი ქვეყნის 3400-ზე მეტ სატელევიზიო რეკლამაზე დაყრდნობით დე მოოიჯიმ დაადგინა ამ ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი სარეკლამო სტილი, რომელიც კულტურულ თემებს უკავშირდება. მაგალითად, კოლექტივისტურ კულტურებში იშვიათია ერთი ადამიანის სურათები (თუ არავის სურს შეუერთდეს ამ ადამიანს, ესე იგი პროდუქტი ცუდია!). დისკუსიები დედებსა და ქალიშვილებს შორის თემად გამოიყენება როგორც დიდი, ისე მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის კულტურის ქვეყნებში, მაგრამ იქ, სადაც ინდექსი მაღალია, დედები ურჩევენ ქალიშვილებს, ხოლო სადაც დაბალია, პირიქით, ქალიშვილები ურჩევენ დედებს.

ერთი და იგივე გლობალური ბრენდი შეიძლება სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა კულტურულ თემად იქნეს გამოყენებული. რეკლამა, კერძოდ, სატელევიზიო რეკლამა, მიმართულია მომავალი მყიდველის შინაგან მოტივაციაზე. სატელევიზიო რეკლამა შეიძლება წარმოვიდგინოთ წინა თაობების მითებისა და ჯადოსნური ზღაპრების თანამედროვე ეკვივალენტად. მათ ბევრჯერ ყვებოდნენ, ვინაიდან ისინი ჰარმონიულად ესადაგებოდნენ ადამიანის გონებრივ პროგრამებს

– და, მიუხედავად პროფესორი ლევიტის წინასწარმეტყველებისა, ამ გონების გლობალიზაცია ჯერჯერობით არ მომხდარა და ვერც ვერასდროს მოხდება.[27]

შემდგომი კულტურული დიფერენციაცია, გლობალიზებული მარკეტინგის მქონე ფირმებშიც კი, ადგილობრივი გაყიდვების პერსონალის მიერ შუალედური როლის შესრულების მეშვეობით ხდება. ისინი ადგილობრივ მყიდველს მარკეტინგულ გზავნილს უთარგმნიან (ზოგჯერ სიტყვასიტყვით).[28] მაგალითად, გამყიდველის მიერ გამოყენებული გულწრფელობის ხარისხი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კულტურაზე. გაყიდვების სფეროში მომუშავე პერსონალის მართვა და მათი ანაზღაურება დამოკიდებული უნდა იყოს კულტურულ ღირებულებებსა (საკუთარისა და მყიდველთა) და წარმოების ტიპის თავისებურებებზე. სხვადასხვა კულტურაში გამყიდველის ბიზნესეთიკის კონცეფციები საგრძნობლად განსხვავებულია; ისინი კულტურულ ინდექსში შესული ზოგიერთი ღირებულების პირდაპირ ოპერაციონალიზაციას წარმოადგენენ.

მომსახურების ბაზარი პროდუქტის ბაზარზე ნაკლებად უჭერს მხარს გლობალიზაციას. მომსახურება, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, პირდაპირ მყიდველზეა მორგებული, ანუ პერსონალიზებული. მომსახურების სფეროში მომუშავე საერთაშორისო კომპანიები ცდილობენ მნიშვნელოვანი მარკეტინგული გადაწყვეტილებები ადგილობრივ მენეჯმენტს მიანდონ.

ნებისმიერმა უცხო ქვეყანაში მოგზაურმა იცის, როგორი დაუცველობის შეგრძნება ეუფლება ადამიანს, როდესაც საქმე უნდა იქონიოს პირადი მომსახურების მომწოდებელ პერსონალთან: როდის უნდა მივცე წვრილმანი გასამრჯელო, როგორ და რამდენი. წვრილმანი გასამრჯელოს მიცემის ტრადიციები სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა; ისინი ასახავენ კლიენტისა და მომსახურე ადამიანის როლებს ურთიერთობის პროცესში (გაურკვევლობის თავიდან აცილება) და ხაზს უსვამენ მათ შორის არსებულ უთანასწორობას (ძალაუფლებრივი დისტანცია).

სამრეწველო მარკეტინგისთვის გლობალიზაციის შანსი შედარებით მაღალია. ესაა – ბიზნესსა და ბიზნესს შორის არსებული სივრცე, სადაც ერთმანეთს ხვდებიან საერთაშორისო მყიდველი და საერთაშორისო გამყიდველი. აქ გადამწყვეტია ტექნიკური სტანდარტები. მათ დამკვიდრებაში მონაწილეობის მიღება მთავარი სამრეწველო მარკეტინგული იარაღია უმნიშვნელოვანესი მოლაპარაკების პროცესებში, როგორც ეს წინა ნაწილში იყო აღწერილი.

საერთაშორისო პოლიტიკა და საერთაშორისო ორგანიზაციები

გლენ ფიშერმა, აშშ-ის საგარეო საქმეთა სამინისტროს გადამდგარმა ოფიცერმა, დაწერა საინტერესო წიგნი, სახელწოდებით *„მენტალური სისტემები“*, რომელიც საერთაშორისო ურთიერთობებში კულტურის როლს ეხება. იმ თავის შესავალში, რომელსაც „კულტურული ლინზები“ ჰქვია, ავტორი წერს:

> *საერთაშორისო ურთიერთობების სფეროში მუშაობა განსაკუთრებული საქმიანობაა, რადგან აქ სრულიად ახალი მენტალიტეტის სისტემებთან გიხდება ურთიერთობა. თუ შევძლებთ მათ იდენტიფიკაციასა და განჭვრეტას კონკრეტული ჯგუფისა ან მთელი ერისათვის, შევამცირებთ იმ იდუმალებას, რაც თან სდევს „საგარეო“ საქმეთა მოგვარების პროცესს.*[29]

უნდა ვივარაუდოთ, რომ აზროვნების განსხვავებული ტიპების არსებობამ გარკვეული როლი შეასრულა ერების ისტორიაში. ჰოლანდიელი სოციოლოგი კორნელი ლამერსი მის დემონსტრირებას ერთი ისტორიის მაგალითზე ახერხებს, რომელიც მეთვრამეტე საუკუნეში მოხდა ჰოლანდიის ესპანურ ნაწილში (დღევანდელი ბელგიაში). ესპანელი მსხვილი ფეოდალების წასვლის შემდეგ, დაახლოებით ათი წლის განმავლობაში (1706-1716), ტერიტორია განაწილებული იყო საფრანგეთის, ბრიტანეთისა და ჰოლანდიის ჯარებს შორის. ჩანაწერების მიხედვით, ლამერსმა შეადარა სამი რეჟიმის ტიპი, რომელიც დაამყარა სამმა სხვადასხვა ოკუპანტმა ერმა. ფრანგებმა მოძველებული ინსტიტუციების რეფორმირება და ფრანგული სტილის ცენტრალიზებული, რაციონალიზებული მმართველობის დამყარება სცადეს. ინგლისელებმა და ჰოლანდიელებმა უცვლელად შეინარჩუნეს ძველი წესრიგი, ამასთან ჰოლანდიელები შეეცადნენ მოდერნიზაციის საჭიროებაში დაერწმუნებინათ ადგილობრივი ხელისუფლება, რაც, მათი თქმით, ეფექტურობას გაზრდიდა; ინგლისელები ადგილობრივებისგან საკმაოდ შორს იდგნენ და ცდილობდნენ, რაც შეიძლება ნაკლებად ჩარეულიყვნენ სამოქალაქო საკითხებში.[30] ფრანგების დამოკიდებულებაში, ინგლისელებთან და ჰოლანდიელებთან შედარებით, შეიძლება ამოვიცნოთ უფრო ძლიერი ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ვიდრე ინგლისელებსა და ჰოლანდიელებთან. ეს უკანასკნელნი ფემინურობას ავლენენ კონსენსუსის საშუალებით მართვის მცდელობაში.

მეორედან მეექვსეს ჩათვლით, ყოველი თავი კულტურული ღირებულებების განზომილებას ეროვნულ პოლიტიკურ *პროცესებსა* და/ან პოლიტიკურ *საკითხებს* უკავშირებს. პირველია პოლიტიკური თამაშის გზა, ხოლო მეორე – ქვეყნის პოლიტიკოსებისთვის პრიორიტეტული პრობლემებია, რომელთა დაცვასაც ისინი საერთაშორისო არენაზე ცდილობენ. ამ თავებში მოცემული მასალა გვიჩვენებს, რომ ღირებულებებსა და პოლიტიკას შორის კავშირი ყოველთვის ქვეყნის ეროვნული სიმდიდრის ან სიღარიბის ფონზე უნდა განვიხილოთ. ღირებულებების მიერ გამოწვეული შედეგები გაშუალებულია ეკონომიკური აყვავების დონით.

ძალაუფლებრივ დისტანციასა და გაურკვევლობის თავიდან აცილებაში არსებული განსხვავებები პირველ რიგში პოლიტიკურ პროცესებზე ახდენს გავლენას. უფრო დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია ნიშნავს პოლიტიკურ ცენტრალიზაციას, მოქალაქეებსა და ჩინოვნიკებს შორის ნაკლებ თანამშრომლობას და მეტ პოლიტიკურ ძალადობას, მეტ წესსა და კანონს, ხელისუფლების მხრიდან ეკონომიკაში მეტ ჩარევას. ითვლება, რომ მოქალაქეები ჩინოვნიკებთან შედარებით ნაკლებად კომპეტენტურნი არიან. უფრო დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან აცილების უფრო ძლიერი განზომილება მეტ კორუფციას ნიშნავს ეროვნული სიღარიბის ეფექტის გამორიცხვის შემდეგ.

ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი და მასკულინობა-ფემინურობა პირველ რიგში მოქმედებს იმ საკითხებზე, რომლებსაც დაიცავს ქვეყანა. ინდივიდუალიზმი ნიშნავს ადამიანის უფლებებზე, პოლიტიკურ დემოკრატიასა და საბაზრო კაპიტალიზმზე ზრუნვას; კოლექტივიზმი ხელს უწყობს ჯგუფის ინტერესების დაცვას. მასკულინობა გულისხმობს აქცენტს ეკონომიკურ განვითარებასა და კონკურენციაზე და ემყარება ტექნოლოგიებს, ფემინურობა კი – გარემოს დაცვას და გაჭირვებულთა დახმარებას და მხარდაჭერას ქვეყნისა (სოციალური დახმარება) და მსოფლიოს (განვითარების სფეროში კოოპერაცია) მასშტაბით. მასკულინობა-

ფემინურობა პოლიტიკურ პროცესებთან იმდენადაა დაკავშირებული, რამდენადაც მასკულინურ კულტურებში პოლიტიკური მსჯელობა უფრო კონკურენტული შინაარსისაა, ხოლო ფემინურ კულტურებში კონსენსუსზეა ორიენტირებული.

მომავალზე ხანგრძლივი თუ ხანმოკლე ორიენტაციის განზომილება დაკავშირებულია პოლიტიკაში არსებულ პრაგმატიზმთან ან ფუნდამენტალიზმთან: ეს უკანასკნელი ნიშნავს აქცენტს თუნდაც არაეფექტურ პრინციპებზე და უფლებების დაკარგვას.

ღირებულებებისა და ეკონომიკური აყვავების გავლენა გულიხმობს, რომ მრავალ დასავლურ პოლიტიკურ აქსიომას არადასავლური ქვეყნების მიმართ ვერ გამოვიყენებთ და გლობალურ ნორმატივებადაც ნაკლებად გამოდგება, რადგანაც:

1. საჭირბოროტო გლობალური პრობლემების გადაჭრა არ გულისხმობს მთელ მსოფლიოში დემოკრატიის დამყარებას. მსოფლიოს ნაწილი არ ცხოვრობს დასავლური წესებით. ავტორიტარული ხელისუფლება ისევ იბატონებს მსოფლიოს უმეტეს ნაწილში. არჩევნები არ არის პოლიტიკური პრობლემების გადაწყვეტის უნივერსალური გზა. ღარიბ, კოლექტივისტურ, დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციისა და გაურკვევლობის ძლიერი აცილების ქვეყნებში არჩევნებმა შეიძლება უფრო მეტი პრობლემა წარმოქმნას, ვიდრე გადაჭრას. ერთი მაგალითია ალჟირი, სადაც 1990 წელს ჩატარებული საერთო არჩევნები მოიგეს ფუნდამენტალისტებმა, რომელთა მიზანი პოლიტიკური თავისუფლებისთვის წერტილის დასმა იყო. ამის შემდეგ სამხედროებმა არჩევნების შედეგები ბათილად გამოაცხადეს და დაიწყო ტერორიზმის ტალღა, რომელიც რვა წელი გაგრძელდა და ათი ათასობით ადამიანი ემსხვერპლა. მეორე მაგალითია რუსეთი, სადაც 1991 წელს კომუნიზმის გაუჩინარებამ და საბჭოთა კავშირის დასასრულმა ძალაუფლების ვაკუუმი წარმოქმნა. არ არსებობდა ის ინსტიტუციები, რომელთაც უნდა აღესრულებინათ დემოკრატიულად მიღებული გადაწყვეტილებები და ადგილობრივმა მაფიამ კლეპტოკრატია (ქურდების ხელისუფლება) ჩამოაყალიბა.
2. თავისუფალი საბაზრო კაპიტალიზმი ვერ იქნება უნივერსალური. ის ინდივიდუალისტურ მენტალიტეტს გულისხმობს, რაც მსოფლიოს უმეტეს ნაწილში არ არსებობს. მესამე თავში ნაჩვენები იყო სტატისტიკური კავშირი ინდივიდუალიზმსა და ეროვნულ სიმდიდრეს შორის. ამავე დროს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის აღმნიშვნელი ისარი სიმდიდრიდან ინდივიდუალიზმისკენ გადაიხარა: ქვეყნები უფრო ინდივიდუალისტურები გახდნენ მას შემდეგ, რაც გაიზარდა მათი სიმდიდრე, ხოლო უფრო ინდივიდუალისტურად გახდომამ ქვეყნის სიმდიდრე არ გაზარდა. თავისუფალი საბაზრო კაპიტალიზმი კარგია უკვე მდიდარი ქვეყნებისთვის. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მან ღარიბი ქვეყნები გაამდიდროს. აღმოსავლეთ აზიის „დრაკონების“ ეკონომიკას, რომელიც 1960-იანი წლების შუა პერიოდიდან 1990-იანი წლების შუა პერიოდამდე სწრაფად გაიზარდა, ახასიათებდა მრავალფეროვანი ეკონომიკური სისტემები და ხშირად მთავრობის აქტიური ჩარევა.
3. კიდევ ერთი პრობლემა, რომელსაც ეკონომისტები იშვიათად მიმართავენ, ეკონომიკური განვითარების ეკოლოგიური შედეგია. დასავლური დემოკრატიული სტანდარტების ქვეყნებში ცხოვრების სტანდარტი გულისხმობს გარემოს დაბინძურების მაღალ ხარისხს და რესურსების შემცირებას. ცხოვრების ეს სტანდარტი შემდეგ მთელი მსოფლიოს მოსახლეობის

მასშტაბით ვრცელდება. მან, ვინც ორიენტირებულია ყველა საზოგადოების განვითარებაზე, ჩვენი ეკოსისტემის მოვლის ახალი გზა უნდა იპოვოს, რათა შენარჩუნდეს მდიდარი ქვეყნების ცხოვრების ხარისხი, მაგრამ, ამავე დროს, საგრძნობლად შემცირდეს ეკოლოგიური ზარალი. ეკონომიკური ზრდის ცნება ამ გაგებით შეიძლება უკვე მოძველებულად ჩაითვალოს. უნდა მოიძებნოს ეკონომიკური და ეკოლოგიური სისტემების ხარისხის შენარჩუნების სხვა გზები.

4. ადამიანის უფლებათა ცნებები უნივერსალური ვერ იქნება. 1948 წელს მიღებული ადამიანის უფლებათა უნივერსალური დეკლარაცია დაფუძნებული იყო ინდივიდუალისტურ დასავლურ ღირებულებებზე, რომლებსაც არასდროს იზიარებდნენ მსოფლიოს მოსახლეობის კოლექტივისტური უმრავლესობის პოლიტიკური ლიდერები და მოსახლეობა. არსებული დეკლარაცია შეზღუდულია, მაგრამ გარკვეული სახით მაინც გვაძლევს იმ ნორმებს, რომელთა საშუალებით შეიძლება ადამიანის უფლებების უხეში დარღვევების საყოველთაოდ გაპროტესტება. იმისთვის, რომ არსებული დეკლარაციის დადებითი ასპექტები არ დაიკარგოს, საყოველთაოდ უნდა გადაიხედოს ეს დეკლარაცია და დაემატოს, ვთქვათ, ჯგუფებისა და უმცირესობების უფლებებიც. ამგვარად, შეცვლილი დეკლარაციის საშუალებით დავიცავთ პოლიტიკური და რელიგიური ფუნდამენტალიზმის მსხვერპლებს. ეს დაცვა უფრო მაღლა უნდა იდგეს, ვიდრე ეროვნული დამოუკიდებლობა.

საზოგადოებრივი და არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნებში ფუნქციონირებენ, მთლიანად დამოკიდებული არიან კულტურათშორის კომუნიკაციასა და თანამშრომლობაზე. საერთაშორისო ორგანიზაციების უმრავლესობას არ უნდა ჰქონდეს ეროვნული კულტურა. აქ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანები, ჩვეულებრივ, სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები უნდა იყვნენ. ამის მაგალითია გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია თავისი ფილიალებით, როგორიცაა იუნესკო (UNESCO) და უნიდო (UNIDO), ევროკავშირი, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია ან ეკლესიათა მსოფლიო საბჭო. სხვა ორგანიზაციებს საკუთარ წარსულთან დაკავშირებული იმპლიციტური მშობლიური კულტურა აქვს. ესენია რელიგიური ორგანიზაციები, როგორიცაა რომის კათოლიკური ეკლესია (იტალიური) და მორმონთა ეკლესია (ამერიკული), აგრეთვე ჰუმანიტარული ორგანიზაციები, როგორიცაა წითელი ჯვარი (შვეიცარიული) და საერთაშორისო ამნისტია (ბრიტანული).

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციისა და ევროკავშირის მსგავს კონფედერაციებს, მათი სპეციფიკიდან გამომდინარე, არ უნდა ჰქონდეს გამოკვეთილი ეროვნული კულტურა. ეს ნაკლებადაა პრობლემა ამ ორგანიზაციის პოლიტიკური ნაწილისთვის, სადაც ადამიანები უნდა მოქმედებდნენ, როგორც თავიანთი ქვეყნების წარმომადგენლები და მოლაპარაკების გზით აგვარებდნენ არსებულ განსხვავებებს. თუმცა, ეს მნიშვნელოვანი პრობლემაა ყოველდღიურ საქმიანობაში, სადაც ადამიანები უნდა წარმოადგენდნენ არა თავიანთ ქვეყანას, არამედ მთელ ორგანიზაციას. ორგანიზაციების ფუნქციონირება შესაძლებელია, თუ მისი წევრები გარკვეული სახის საერთო კულტურას იზიარებენ ანუ ერთობლივად შეუძლიათ სხვადასხვა საკითხის, როგორც მოცემულობის, მიღება. გაეროსა და ევროკავშირის ყოველდღიურ საქმიანობაში ცოტა რამ შეიძლება იქნეს მიღებული მოცემულობად. კადრების შერჩევის, დანიშვნისა და დაწინაურების პროცედურე-

ბი, სამუშაოსადმი შესაბამისობის ნაცვლად, სხვა არგუმენტებს ითვალისწინებს. გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანები შეიძლება სხვა სამუშაოზე გადაიყვანონ მანამ, სანამ თავიანთ საქმეს შეისწავლიან; მიზნები ხშირად გაურკვეველია, ხოლო იქ, სადაც ისინი ნათელია, საბოლოო ურთიერთობებია ბუნდოვანი. ამგვარ ორგანიზაციებს არაეფექტურობისა და დანაკარგებისგან თავის დაღწევა მხოლოდ გაზიარებული პრაქტიკის დონეზე არსებული ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის განვითარებით შეუძლიათ (იხ. თავი 8). გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების კარგ სისტემას. ამ ორგანიზაციაში ეროვნული განსხვავებები ისევ და ისევ ზემოქმედებს როგორც მიმდინარე *პროცესზე,* ისე სამუშაოს *შინაარსზე:* როგორ მუშაობს ორგანიზაციის ბიუროკრატიული მექანიზმი და რომელ პროექტებს ჰკიდებს ხელს. როგორც ეროვნული პოლიტიკის შემთხვევაში, პროცესი, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია ძალაუფლებრივ დისტანციასა და გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან, შინაარსი კი – ინდივიდუალიზმსა და მასკულინობასთან.

გამიზნული საერთაშორისო აქტივობები, მაგალითად, ერთობლივი სამხედრო ჩარევები და სამშვიდობო მისიები, მოიცავს კულტურული კონფლიქტის პოტენციალს არა მხოლოდ უცხოელ სამხედრო პერსონალსა და ადგილობრივ მოსახლეობას შორის, არამედ უცხოურ ძალებში მყოფ სხვადასხვა ეროვნების პირთა შორისაც. ამგვარი აქციების წარმატება კულტურის მართვის საუკეთესო უნარჩვევებს საჭიროებს.[31]

ეკონომიკური განვითარება, არგანვითარება და თანამშრომლობა განვითარების თაობაზე

მეცხრამეტე საუკუნე და მეოცე საუკუნის პირველი ნახევარი ევროპის ეპოქა იყო. ევროპელები და მათი შთამომავლები „კაცობრიობის მბრძანებელნი"[32] იყვნენ საზღვარგარეთაც. მათ თითქმის მთლიანად მოახდინეს გარე მსოფლიოს კოლონიზაცია და სიმდიდრე გარედან შიგნით მოედინებოდა. მეორე მსოფლიო ომი ის კრიტიკული მომენტი გამოდგა, რომელმაც მთლიანად შეცვალა დამოკიდებულება კონტინენტებს, მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებს შორის. ომიდან ოცდაათი წლის შემდეგ თითქმის ყველა ყოფილი კოლონია დამოუკიდებელი გახდა. პირველადი მოთხოვნილებებიდან თავისუფლება იქნა მიჩნეული ადამიანის ერთ-ერთ ძირითად უფლებად, ხოლო 1950 წლისთვის თანდათანობით დაიწყო განვითარებისათვის საჭირო დახმარების პროგრამები. ამ პროგრამებს მდიდარი ქვეყნები აფინანსებდნენ, ხოლო დახმარებას ღარიბი ქვეყნები იღებდნენ. 1950-2000 წლებში მდიდარი ქვეყნების საზოგადოებრივი ფულის ტრილიონზე მეტი ამერიკული დოლარი ღარიბი ქვეყნების განვითარებაზე დაიხარჯა.

მეოთხე თავში აღინიშნა, რომ მთლიანი შიდა პროდუქტის წილი, რაც მდიდარმა ქვეყნებმა ღარიბი ქვეყნების განვითარებისთვის გამოყვეს, საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან (დანიამ 2000 წელს დაახლოებით ათჯერ მეტი გამოყო, ვიდრე აშშ-მ) და ეს წილი მაღალ კორელაციაშია მდიდარი ქვეყნების ფემინურობის ქულებთან. დასახმარებლად ფინანსები უფრო მეტად გამოიყოფა დონორი ქვეყნის (ფსიქოლოგიური) საჭიროების მიხედვით, ვიდრე მიმღების მატერიალური მოთხოვნილების გათვალისწინებით.

განვლილი ნახევარი საუკუნის განმავლობაში განვითარებისათვის გამოყოფილ

დახმარებას რომ გადავხედოთ, ბევრი დამკვირვებლის აზრით, დანახარჯის დიდმა ნაწილმა შედეგი ვერ გამოიღო. ზოგიერთმა ქვეყანამ შეძლო ზღვრის გადალახვა და ღარიბიდან მდიდარ ქვეყანათა რიცხვში გადასვლა, განსაკუთრებით ეს ეხება აღმოსავლეთ აზიის სახელმწიფოებს. მაგრამ ეს მოხდა აღნიშნული ქვეყნების მოსახლეობის ღირებულებებისა და ძალისხმევის შედეგად და არა დახმარების სახით მიღებული ფულის მეშვეობით. მიუხედავად დასახმარებლად გამოყოფილი ფულის დიდი რაოდენობისა, შემოსავლების ოდენობის მიხედვით მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებს შორის ბზარი არ შემცირდებოდა. ღარიბი ქვეყნების განვითარება მძიმე ბრძოლაა, რადგან მოსახლეობის ზრდა ხშირად შთანთქავს რესურსების ნებისმიერ ზრდას. კულტურული და რელიგიური ტრადიციები (ღარიბ და მდიდარ ქვეყნებში), რომლებიც მოსახლეობის ზრდის კონტროლს ეწინააღმდეგება, განვითარების ყველაზე ძლიერი მტრებია.

ვერავინ განავითარებს ქვეყანას საკუთარი მოსახლეობის გარდა. განვითარება გონებიდან მოდის და არა საქონლიდან. უცხოური ფული და გამოცდილება მხოლოდ იმდენადაა ეფექტური, რამდენადაცაა შესაძლებელი მათი ადგილობრივ ცოდნაში ინტეგრირება. განვითარების შესახებ არსებულ ლიტერატურაში შეტანილ წარმატებულ ისტორიებში ყოველთვის ხაზგასმულია ადგილობრივების განთავისუფლება უცხოური კომპეტენციისგან. 1992 წელს მსოფლიო ბანკმა დაიწყო კვლევითი პროგრამა აფრიკაში „პრაქტიკული გამოცდილების“ შესახებ, რომელმაც აჩვენა, რომ შედეგის მიღება სწრაფად შეიძლება, თუ დავეყრდნობით არსებულ ინსტიტუციებს, რომელთაც ხალხის ერთგულება და ნდობა დაიმსახურეს ან არსებით მოდერნიზაციას დავნერგავთ, მაგალითად, გავაძლიერებთ კანონიერებას.[33]

განვითარების სფეროში თანამშრომლობის წამყვანი ფილოსოფია იშვიათად თუ აღიარებს ადგილობრივი ინტეგრაციის აუცილებლობას. პოლიტიკას ეკონომიკური მოდელები კარნახობდა. ქვეყნის განვითარება ათწლეულების განმავლობაში მხოლოდ ფულის გადარიცხვასა და ახალი ტექნოლოგიის შეტანას გულისხმობდა. გადაწყვეტილებებს, რამდენი უნდა დახარჯულიყო, იღებდნენ პოლიტიკოსები, რომელთაც რჩევებს როგორც გამღები, ისე მიმღებ მხარეთა ტექნოკრატები აძლევდნენ. ორივე მხარის გონებრივი კულტურული პროგრამების არსებობა ნაკლებად იყო გათვალისწინებული და განვითარების დაგეგმვაში გამოყენებული ერთადერთი გონებრივი პროგრამა დონორებს ეკუთვნოდა. მაგალითად, კორუფციის რეალური ფაქტი თითქმის არასდროს იყო გაშუქებული ლიტერატურაში.[34] ძალიან ცოტა ფული დაიხარჯა კულტურისა და ტექნოლოგიური ცვალებადობის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლაზე, თუმცა ანთროპოლოგებმა უკვე ათწლეულების განმავლობაში დაადასტურეს კულტურის გადამწყვეტი გავლენა წარმატებული შედეგების მიღებაზე.

კულტურათშორისი თანამშრომლობის განვითარებას ინსტიტუციური და პიროვნებათშორისი მხარეები აქვს. ინსტიტუციურ დონეზე ბევრ მიმღებ და დონორ ქვეყანას არა აქვს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმატებულს გახდიდა ამ თანამშრომლობას. ჩვეულებრივ, ასეთ შემთხვევაში მიმღები ქვეყნის პრიმიტიულ ინსტიტუციურ სტრუქტურებს ადანაშაულებენ. თუმცა, სიტუაცია არც დონორების მხარესაა ყოველთვის უკეთესი. განვითარების მრავალი სააგენტო დაზვერვის ჩამოყალიბებულია და მისი მთავარი მიზანია, ხელი შეუწყოს დონორი ქვეყნის ინტერესებს საზღვარგარეთ. დიპლომატებს უნარ-ჩვევები და ორგანი-

ზაციული კულტურა აკლიათ, რათა განვითარების კონსულტანტებად გამოდგნენ. განვითარებისთვის გამოყოფილ ფულს ხშირად პოლიტიკური ძაფები აქვს გამობმული: ის უნდა დაიხარჯოს ისე, რომ დააკმაყოფილოს დონორი ქვეყნის მოქალაქეებისა და პოლიტიკოსების ინტერესები თუ არა, ღირებულებები მაინც, მიუხედავად იმისა, იზიარებენ თუ არა ამ ღირებულებებს მიმღები ქვეყნის მოქალაქეები და პოლიტიკოსები. პროექტები, რომლებსაც აფინანსებს ისეთი *საერთაშორისო* სააგენტოები, როგორიცაა მსოფლიო ბანკი, თეორიულად თავისუფალია ამგვარი შეზღუდვებისგან, მაგრამ პროექტები სააგენტოს მიზნებს უნდა ემთხვეოდეს, რაც ხშირად კონფლიქტშია მიმღები ქვეყნების ინტერესებთან.[35]

ინსტიტუციური პრობლემა მიმღებ ქვეყნებში ყველაზე სერიოზულია იქ, სადაც ტრადიციულმა ინსტიტუციურმა სტრუქტურამ ვერ გაუძლო კოლონიზაციასა და დეკოლონიზაციას. ამ ქვეყნების უმრავლესობა აფრიკაში მდებარეობს (ტროპიკული აფრიკა, საჰარის უდაბნოს სამხრეთით მდებარე ქვეყნები). მაშინაც კი, როდესაც ლოკალური ომები არ ანგრევს მშვიდობიანი განვითარების შედეგებს, საზოგადოებაში არსებული ძალები მათ მიღწევას ართულებს. ინსტიტუციური ტრადიციების გარეშე პირადი ინტერესები თავისუფლად დომინირებს. პოლიტიკოსები საკუთარი თავისა და ოჯახის წევრთა გამდიდრებას ცდილობენ ისე, რომ არ ითვალისწინებენ ტრადიციებთან დაკავშირებულ ნორმებს. ინსტიტუციები ნულიდან ვერ შეიქმნება: ისინი არსებული, ცოცხალი სტრუქტურებია, ღირებულებებსა და ისტორიაში აქვს გადგმული ფესვები, რომლებიც უნდა გაიზარდოს. აღმოსავლეთ აზიის ზოგიერთი ქვეყნის ეკონომიკური წარმატება შესაძლებელი იმიტომ გახდა, რომ მრავალ საუკუნოვანი ისტორიის მქონე ინსტიტუციური სტრუქტურები არ დანგრეულა და თანამედროვეობასთან ადაპტირდა.

განვითარების მიზნით ჩამოყალიბებული თანამშრომლობა დონორი და მასპინძელი ქვეყნების ტექნიკოსების გონებაში არსებული ორგანიზაციის ფუნქციონირების შესახებ განსხვავებული იმპლიციტური მოდელის გამო დაზარალდა (იხ. თავი 7).

განვიხილოთ გერმანული საინჟინრო ფირმის ისტორია, რომელიც ერთ-ერთ აფრიკულ ქვეყანაში ირიგაციულ სისტემას აშენებდა. დიდი ტექნიკური სირთულეების გადალახვის შემდეგ ინჟინრებმა ეფექტური და ადვილად სამართავი სისტემა ააგეს. მათ დონორს მიაწოდეს ინგლისურად და სუაჰილიზე თარგმნილი შეკეთებასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო დოკუმენტაცია და ქვეყანა დატოვეს. ოთხი თვის შემდეგ სისტემა დაზიანდა და არასდროს აღარ შეკეთებულა. ადგილობრივ სამთავრობო სტრუქტურას არ ჰქონდა შესაძლებლობა, ეს პროექტი საკუთარი ოჯახის საკუთრებად მიეღო, ამიტომ, მას ადგილობრივი „პატრონი“ არ ჰყავდა.[36]

კანადის საერთაშორისო განვითარების სააგენტომ დააფინანსა

კლასიკური გამოკვლევა, რომელმაც შეისწავლა დონორი ქვეყნის პერსონალის წარმატება საზღვარგარეთ. კვლევამ მოიცვა 250 კანადელი ექსპატრიანტი 6 მასპინძელ ქვეყანაში და მათი მასპინძელი ქვეყნის 90 კოლეგა. გამოიყო სამი კომპონენტი:

1. ადგილობრივ კულტურასა და ხალხთან შეთვისებასთან და უნარ-ჩვევების გადატანასთან დაკავშირებული კულტურათშორისი ურთიერთობა და ტრენინგი;

2. სამსახურში ყოველდღიური დავალებებისა და მოვალეობების შესრულებასთან დაკავშირებული პროფესიული ეფექტურობა.
3. საზღვარგარეთ ცხოვრების პერიოდში ინდივიდის და ოჯახის საბაზისო კმაყოფილების მიღების უნართან დაკავშირებული პირადი და ოჯახური ადაპტაცია და კმაყოფილება.

ამ სამი ასპექტიდან ექსპატრიანტები კომპეტენტურები მეორე და მესამე პოზიციაში აღმოჩნდნენ, ხოლო არაკომპეტენტურები – პირველზე. ადგილობრივი პარტნიორები ხაზს უსვამენ პროფესიული უნარ-ჩვევების ტრანსფერს კულტურათშორისი ურთიერთობების საშუალებით და ექსპატრიანტის წარმატების ერთერთ ყველაზე მნიშვნელოვან განზომილებად ტრენინგს ასახელებენ.[37]

ჩრდილოეთი ქვეყნების (დანია, ფინეთი, ნორვეგია და შვედეთი) თანამშრომლობის განვითარების სააგენტოების მიერ ჩატარებული კვლევა განიხილავდა ჩრდილოეთი ქვეყნების მხრიდან აღმოსავლეთ აფრიკისთვის გაწეული ტექნიკური პერსონალის დახმარების ეფექტურობას. კვლევა აკრიტიკებს დონორების მიერ განსაზღვრულ პრიორიტეტებს: 900 ჩრდილოელი ექსპატრიანტიდან ორიმესამედი იმპლემენტატორი იყო (თვითონ ასრულებდა პროექტს) და მხოლოდ ერთიმეხუთედი ასწავლიდა ადგილობრივ პერსონალს ან ასრულებდა კონსულტანტის როლს ადგილობრივი ინსტიტუციების ჩამოყალიბებაში. მკვლევართა შეხედულებით, შეფარდება ამ ორ კატეგორიას შორის შებრუნებული უნდა ყოფილიყო. ეს საგრძნობლად შეამცირებდა ექსპატრიანტთა საჭირო რაოდენობას და შეცვლიდა იმ უნარ-ჩვევების პროფილს, რაც მათგან იყო საჭირო.[38]

დასკვნის სახით შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ საკმარისი ინსტიტუციური დახმარების შემთხვევაში განვითარების მიზნით არსებული კულტურათშორისი ურთიერთობები შედეგიანი იქნება, თუ მოხდება გამოცდილების ორმხრივი გაცვლა: დონორი თავის ტექნიკურ ცოდნა-გამოცდილებას გადასცემს მიმღებს, ხოლო მიმღები, თავის მხრივ, დონორს გადასცემს კულტურულ ცოდნა-გამოცდილებას იმ კონტექსტის შესახებ, სადაც ტექნიკური ცოდნა-გამოცდილება უნდა დაინერგოს. ტექნიკური სფეროს ექსპერტი ხვდება კულტურის სფეროს ექსპერტს და მათი საერთო გამოცდილება ერთმანეთის პატივისცემის საფუძველი ხდება.

კულტურათშორისი კომუნიკაციის დასწავლა

კულტურათშორისი კომუნიკაციის უნარის ათვისება გაივლის სამ ფაზას: გათვითცნობიერებას, ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს. *გათვითცნობიერება* ის ფაზაა, როდესაც ყველაფერი იწყება: აღიარება იმისა, რომ მე გარკვეული გონებრივი, მენტალური პროგრამა იმიტომ მაქვს, რომ ასე აღმზარდეს, სხვები განსხვავებულ გარემოში აღიზარდნენ და, შესაბამისად, განსხვავებული გონებრივი პროგრამის მატარებლები არიან. მაქს პაჟე ფრანგი სოციალური ფსიქოლოგი, რომელიც 1950-იან წლებში ჯგუფური ტრენინგის შესასწავლად აშშ-ში ჩამოვიდა, აღწერს სიტუაციას, რომელშიც ამგვარი გათვითცნობიერებულობა არ აღინიშნებოდა:

[ეს] ჩემთვის ძალიან აშკარა გახდა, რომ მე – მაქსი მიმიღეს და არა ჩემი კულტურა. მექცეოდნენ ისე, როგორც ერთ–ერთ ამერიკელს, რომელსაც ასეთი ეგზოტიკური თავისებურება ჰქონდა – იყო ფრანგი, რაც აღიქმებოდა, როგორც რაღაც, ვთქვათ, განსაკუთრებული ტიპის პერანგი. ზოგადად არავითარი ინ–

ტერესი არ გამოუჩენიათ ჩემი ინტელექტუალური სამყაროს, ჩემი წაკითხული ან დაწერილი წიგნების, საფრანგეთსა ან ევროპას და ამერიკას შორის არსებული განსხვავებების მიმართ.[39]

ძლიერ კულტურულ გათვითცნობიერებულობას მიაწერენ ჯეიმს მორიეს. ამ თავის დასაწყისში მოცემული ციტატა მორიეს გვიხატავს ასე:

... ნიჭიერი, პოზიტიური იუმორის გრძნობით იყო დაჯილდოებული, რაც საშუალებას აძლევდა დაეფასებინა მისგან სრულებით განსხვავებული ადამიანის მამოძრავებელი მოტივები.

ცოდნა გათვითცნობიერებულობას უნდა მოსდევდეს. თუ სხვა კულტურებთან უნდა ვიმუშაოთ, აუცილებელია ამ კულტურების შესახებ ცოდნა დავაგროვოთ. უნდა ვისწავლოთ მათი სიმბოლოები, ვიცოდეთ მათი გმირებისა და რიტუალების შესახებ; თუ ვერასდროს გავიზიარებთ მათ ღირებულებებს, ის მაინც უნდა შევძლოთ, რომ გავიაზროთ, რით განსხვავდება მათი ღირებულებები ჩვენისგან.

უნარ-ჩვევები ვითარდება, თუ გათვითცნობიერებულობასა და ცოდნას პრაქტიკასაც დავუმატებთ. უნდა ვაღიაროთ და გამოვიყენოთ სხვა კულტურის სიმბოლოები, ვაღიაროთ მათი გმირები, ჩავატაროთ მათი რიტუალები და კმაყოფილების გრძნობა განვიცადოთ ახალ გარემოში ყოფნისგან, სხვებთან ცხოვრების თანამდევი ჯერ მარტივი, ხოლო შემდეგ ზოგიერთი უფრო რთული პრობლემის გადაწყვეტისგან.

კულტურათშორისი კომუნიკაციის სწავლა შესაძლებელია. ზოგი სტუდენტი უფრო ნიჭიერია ამ თვალსაზრისით. საკუთარ თავზე შეუფერებლად დიდი, იდეალიზებული წარმოდგენის მქონე ადამიანები, ვისაც გაურკვევლობის მიმართ დაბალი პირადი ტოლერანტობა ახასიათებს, ემოციურად არასტაბილური წარსული აქვს, რასისტული ან უკიდურესი მემარცხენე ან მემარჯვენე ფრთის პოლიტიკურ სიმპათიებს ავლენს, ცუდი მასალაა ამ სახის ტრენინგისთვის, ვინაიდან ის გულისხმობს, რომ ადამიანს უნდა შეეძლოს თავისი საყვარელი, მშობლიური რწმენისგან დისტანცირება. ჩამოთვლილი ტიპის ადამიანები სრულებით არ გამოდგებიან ექსპატრიანტების როლში. თუ ოჯახი ხდება ექსპატრიანტი, სასურველია მეუღლესაც და ბავშვებსაც ჰქონდეთ საჭირო ემოციური სტაბილურობა.

კულტურათშორისი კომუნიკაციის ტრენინგის ორი სახის კურსი არსებობს. უფრო ტრადიციული ტიპის კურსები აქცენტს სხვა კულტურისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ ცოდნაზე აკეთებს; ზოგჯერ მათ *ექსპატრიანტთა ბრიფინგებს* უწოდებენ. კურსები მომავალ ექსპატრიანტს და მის მეუღლესა და შვილებს აწვდის საჭირო ინფორმაციას ახალი ქვეყნის, მისი გეოგრაფიის, მნიშვნელოვანი ისტორიული ფაქტების, ჩვეულებების, ჰიგიენის საკითხების შესახებ, რისი გაკეთება შეიძლება და რისი არ შეიძლება, რა უნდა წაიღონ თან – მოკლედ რომ ვთქვათ, როგორ უნდა იცხოვრონ. ასეთი ტრენინგები არ იძლევა საკმარის საშუალებას იმისათვის, რომ ექსპატრიანტი საკუთარ კულტურას დააკვირდეს. ეს კურსები უაღრესად სასარგებლოა, მაგრამ ძალიან მოტივირებული მომავალი ექსპატრიანტი ამ ინფორმაციის მოპოვებას წიგნებიდან და ვიდეოჩანაწერებიდანაც შეძლებს. ფაქტობრივად, ამგვარი კურსების მომწოდებელ ინსტიტუტებს ჩვეულებრივ კარგი ბიბლიოთეკა აქვს სწრაფი ინდივიდუალური მომზადებისთვის.

კიდევ უფრო უკეთესი მომზადება, რა თქმა უნდა, ადგილობრივი ენის შესწავლაა. არსებობს ენის შემსწავლელი ბევრი სწრაფი კურსი, მაგრამ თუ ენის შემსწავლელი ადამიანი არ არის განსაკუთრებულად ნიჭიერი, ახალი ენის შესწავლას ბიზნესდონეზე რამდენიმე თვე სრული დატვირთვით მუშაობა სჭირდება – ოდნავ ნაკლები დროა საჭირო, თუ კურსი საზღვარგარეთ, ენის მშობლიურ დონეზე მცოდნეთა გარემოში ისწავლება. ბევრი დამქირავებელი არ აძლევს თავის ექსპატრიანტებს ამდენ დროს ენის შესასწავლად. თუ ექსპატრიანტს მიეცა ამის შესაძლებლობა, საჭიროა, მან მეუღლეც ჩართოს ამ პროცესში. საშუალოდ, ქალები უფრო სწრაფად სწავლობენ ენებს, ვიდრე მამაკაცები. ისინი უკეთესად ითვისებენ ასევე არავერბალურ კულტურულ ნიუანსებს.

კულტურათშორისი კომუნიკაციის კურსის მეორე ტიპი მოიცავს კულტურულ განსხვავებებათა გათვითცნობიერებას და ზოგადი ცოდნის მიღებას. *გაცნობითი ტრენინგი* აქცენტს აკეთებს ადამიანის საკუთარ გონებრივ პროგრამაზე და იმაზე, რითი განსხვავდება მისი პროგრამა სხვებისგან. ტრენინგი არ არის ორიენტირებული ექსპატრიაციის რომელიმე კონკრეტულ ქვეყანაზე. ამ კურსზე მიღებული ცოდნა და უნარ-ჩვევები გამოსადეგია ნებისმიერ კულტურულ გარემოში. ისინი ასწავლიან არა იმდენად იმას, როგორ იცხოვრო სხვა კულტურულ გარემოში, არამედ უფრო მეტად აქცენტი კეთდება იმაზე, როგორ უნდა იმუშაო და გააკეთო დავალებული საქმე. გარდა (მომავალი) ექსპატრიანტისა, კურსი შეიძლება გაიაროს მისმა მეუღლემ, რადგან გამგები მეუღლე მთავარი სიმდიდრეა კულტურული შოკის პერიოდში.[40] ეს კურსი აუცილებლად უნდა გაიარონ ექსპატრიანტის უფროსმა ცენტრალური ოფისიდან და იმ სპეციალისტებმა, ვისაც უხდება კომუნიკაცია ექსპატრიანტებთან. გამოცდილებამ გვიჩვენა, რომ ექსპატრიანტების მთავარი პრობლემაა გაგება და მხარდაჭერა იგრძნონ იმ ადამიანებისგან, ვინც თვითონ არ არის ექსპატრიანტი, მაგრამ მაკავშირებელი რგოლია მშობლიური ქვეყნის ორგანიზაციასთან. ქვეყნის შიდა სამოქალაქო ძალა უნდა ფლობდეს იმავე კულტურულ სენსიტიურობას, რაც ექსპატრიანტს მოეთხოვება. ამგვარი კურსის წარმატებას განაპირობებს უმაღლესი მენეჯმენტის ერთგულება, ტრენინგის მონაწილის მხრიდან კურსისთვის საკმარისი დროის დათმობა და იმავე პროგრამაში კომპანიის მნიშვნელოვანი პერსონალის მონაწილეობა.

საერთაშორისო კომპეტენციის ასამაღლებელი კურსების დღის წესრიგში *პროცესი* ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც *შინაარსი.* სწავლის პროცესი თავისთავად არის შეზღუდული კულტურული თვალსაზრისით და თუ ტრენერებმა ეს არ იციან, სულ სხვა მიმართულებით წაიყვანენ კურსს. ჰონგ-კონგში მიღებული ექსტენსიური გამოცდილების საფუძველზე მაიკლ ბონდი გვაფრთხილებს, არ გამოვიყენოთ დასავლური პროცედურები აზიელთა აუდიტორიის წინაშე.[41] კულტურათშორის სფეროში ტრენერებისა და კონსულტანტების ახლად წარმოქმნილი სპეციალობის პროფესიული კულტურა აგებულია დასავლურ, ძირითადად აშშ-ის პრაქტიკაზე.

ამერიკელი ექსპერტ-კონსულტანტის – პოლ პედერსენის იდეების გამოყენებითა და გირტის ხუთგანზომილებიანი მოდელის მიხედვით, გერტ იანმა კულტურული მრავალფეროვნების გამოსაკვლევად შეიმუშავა ჯგუფური ტრენინგის მეთოდი, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვაგვარი მონაწილისა და ფართო სპექტრის პრაქტიკული მიზნებისთვის. მონაწილეებს მოეთხოვებათ აირჩიონ 10-დან ერთი *სინთეზური კულტურა* – ხუთი განზომილების პოლუსები-

დან მიღებული „სუფთა“ კულტურული ტიპები. შემდეგ მონაწილეები არჩეულ კულტურას გაითამაშებენ მოდელირებულ სიტუაციაში, რომელშიც საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება. ისინი გამოცდილებით სწავლობენ და ინტერკულტურულ უნარ-ჩვევებს „უსაფრთხო“ გარემოში გამოიმუშავებენ.[42]

შესაძლებელია აგრეთვე თვითინსტრუქტაჟიც. ამისთვის კლასიკური ინსტრუმენტია *კულტურის ასიმილატორი.* ეს პროგრამული სასწავლო საშუალებაა, რომელიც არაერთი მოკლე სიტუაციის აღწერისგან შედგება. ყოველი მათგანი ასახავს კულტურათშორის ურთიერთობას, რომლის დროსაც უცხო კულტურის ადამიანი გარკვეული სტილის მიხედვით იქცევა. ჩვეულებრივ, ამგვარი ქცევის ოთხი ახსნა არის მოცემული. ერთ-ერთი თვითონ იმ კულტურის წარმომადგენლის ახსნაა, დანარჩენი სამი გარეშე თვალის გულუბრყვილო არჩევანია. სტუდენტი ირჩევს ერთ პასუხს და იღებს კომენტარს, რომელშიც ახსნილია, რატომ არის პასუხი სწორი (კულტურის წარმომადგენლის თვალსაზრისით) ან არასწორი (მიამიტური). ადრე კულტურის ასიმილატორები კონკრეტული კულტურის მიხედვით იყო შედგენილი როგორც მშობლიური, ისე მასპინძელი ქვეყნის შემთხვევაში. მათი დამზადება ძვირი ჯდებოდა და შედარებით ლიმიტირებულად ვრცელდებოდა. მაგრამ ასიმილატორების შეფასება აჩვენებს, რომ საკმაოდ დადებითი ხანგრძლივი ეფექტი ჰქონდათ. მოგვიანებით, ზოგადი კულტურის ასიმილატორი გამოქვეყნდა, სადაც წინა პროგრამების მთავარი ზოგადი თემები შევიდა.[43]

კულტურული სენსიტიურობა ვერაგია და მარცხის შანსი მაღალია. როდესაც 1976 წელს ვიეტნამელი დევნილების ბავშვები აშშ-ის ჩვეულებრივ სკოლებში წავიდნენ, ამერიკის განათლების სამინისტრომ მასწავლებლებისთვის *ვიეტნამელების სწავლების საკითხზე* ინსტრუქცია გამოსცა. ამ დოკუმენტის ერთ ნაწილში წერია:

> *ვიეტნამის სკოლებში გაკვეთილის მსვლელობაში მოსწავლეების ჩართვას ფიზიკური დასჯის ლიბერალური დოზის გამოყენებით აღკვეთდნენ – სტუდენტები უნდა მჯდარიყვნენ უძრავად და ხმა ამოეღოთ მხოლოდ მაშინ, როდესაც მათ მიმართავდნენ. ეს ფონი ... ხელს უშლის ვიეტნამელებს კლასში თავისუფლად ისაუბრონ. ამიტომ არ აურიოთ ერთმანეთში სიმორცხვე და აპათია.[44]*

დასავლეთევროპელ და ჩრდილოამერიკელ მკითხველთა უმრავლესობისთვის ეს ინსტრუქცია ერთი შეხედვით თითქოს მისაღებია. თუმცა, ის პრობლემური ხდება, როდესაც ციტატაში მოწოდებულ აშშ-ის კულტურის ნიუანსებს დავაკვირდებით, რაც მიკერძოებულობის წყაროა. ფაქტობრივად, შეერთებული შტატების განათლების სამინისტრო ვიეტნამელებს მიაწერს ახალგაზრდა ამერიკელების ყველა მოტივაციურ ფაქტორს, როგორიც არის მონაწილეობის მიღების სავარაუდო სურვილი, და მათ მორჩილებას ხსნის ფიზიკური დასჯის შიშით და არა პატივისცემით. გირტის სადოქტორო სემინარის დროს შვედეთში ერთ-ერთი მონაწილე[45] თვალს აუხელს დანარჩენებს შემდეგი ფაქტის შებრუნებით – წარმოვიდგინოთ, რომ ამერიკელი მოსწავლეები სწავლობენ ვიეტნამის სკოლებში:

> *მასწავლებლის მიმართ მოსწავლეთა პატივისცემა წესრიგის ნაკლებობით ითრგუნებოდა. მოსწავლეები უწესოდ უნდა მოქცეულიყვნენ და გაუთავებლად ელაპარაკათ ერთმანეთში. ამგვარი ფონი ამერიკელ მოსწავლეთათვის*

კლასში სწორ და მოწიწებით მოქცევას შეუძლებელს ხდის. ამდენად, არ აურიოთ ერთმანეთში უხეშობა და უპატივცემულობა.

თავი 10

გადარჩენა მულტიკულტურულ სამყაროში

. . . ინგლისელებს, სამყაროს სხვა ხალხებთან შედარებით, ყველაზე ნაკლებად აქვთ რაიმე ეროვნული მახასიათებელი, თუ არ მივიჩნევთ, რომ აღნიშნული გამონაკლისი სწორედ ამგვარ მახასიათებლად შეიძლება ჩაითვალოს.

– დევიდ ჰიუმი *„ფილოსოფიური ნაშრომები“,* XXI ესსე, 1742[1]

გერმანელები ცხოვრობენ გერმანიაში, რომაელები – რომში, თურქები – თურქეთში, მაგრამ ინგლისელები ცხოვრობენ სახლში.

– ჯ.ჰ. გორინგის საბავშვო ლექსიდან, 1909[2]

ამ წიგნის გზავნილი

ზემოთ მოყვანილ ციტატებს თუ გავითვალისწინებთ, ამ წიგნის გზავნილი ისაა, რომ ყველა ჰიუმის და გორინგის მიერ დახასიათებული ინგლისელების მსგავსია. ყველა ადამიანი სამყაროს თავისი კულტურული სახლის ფანჯრებიდან უყურებს და ყველას ურჩევნია ისე იქცეოდეს, თითქოს სხვა ქვეყნებში განსაკუთრებული ადამიანები (აქვთ გამორჩეული ეროვნული მახასიათებელი, ნიშანი) ცხოვრობენ, თუმცა სახლში ყველაფერი ბუნებრივი და ნორმალურია. სამწუხაროდ, კულტურულ საკითხებში არ არსებობს ნორმალური პოზიცია. ეს საკმაოდ უსიამოვნო ინფორმაციაა, ისეთივე, როგორიც მეჩვიდმეტე საუკუნეში გალილეო გალილეის მტკიცება, რომ დედამიწა სამყაროს ცენტრი არ არის.

პირველ თავში კულტურა დავახასიათეთ მეტაფორით *„გონებრივი პროგრამა“* – არაცნობიერი მდგომარეობით, რომელიც ინდივიდს აზროვნების, შეგრძნებისა და მოქმედების საკმაო თავისუფლებას უტოვებს, თუმცა იმ ფარგლებში, რომლებშიც მას თავისი სოციალური გარემო შესაძლო ფიქრების, გრძნობებისა და ქცევების ცნებებში მოაქცევს. აღნიშნული ფარგლები ცხოვრების ყველა სფეროში გვხვდება და მათ გასააზრებლად ადამიანის ცხოვრება ინტეგრირებულ მთელად უნდა განვიხილოთ.

კულტურული პროგრამის ჩამოყალიბება იწყება გარემოში, რომელშიც ბავშვი იზრდება – როგორც წესი, ეს არის რაიმე ტიპის ოჯახი. შემდეგ ის გრძელდება სკოლაში. რა ხდება სკოლაში, შეიძლება გავიგოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ვიცით, რა ხდებოდა სკოლამდე და რა მოხდება სკოლის შემდეგ. პროცესი გრძელდება სამსახურში. თანამშრომლის ქცევები სკოლასა და ოჯახში შეძენილი ქცევების გაგრძელებაა. მენეჯერის ქცევები სკოლასა და ოჯახში მისი მიღებული გამოცდილების გაგრძელებაა, ისევე, როგორც მის მიერ მართული თანამშრომლების ქცევების სარკისებური ასახვა. პოლიტიკა და მოქალაქეებსა და სახელისუფლებო ავტორიტეტებს შორის არსებული ურთიერთობა არის ოჯახში, სკოლაში, სამსახურში არსებული ურთიერთობების გაგრძელება და, თავის მხრივ, ის გავლენას ახდენს ცხოვრების აღნიშნულ სფეროებზე. რელიგიური რწმენა, სეკულარული იდეოლოგიები და მეცნიერული თეორიები კი ოჯახში, სკოლა-

ში, სამსახურში და სახელმწიფო ურთიერთობებში დემონსტრირებული გონებრივი პროგრამის გაგრძელებაა. ისინი ამყარებენ აზროვნების, შეგრძნებისა და ქცევის პატერნებს სხვა სფეროებში.

კულტურული პროგრამები ისე განსხვავდება ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფისა თუ კატეგორიისთვის, რომ ხშირად სათანადოდ ვერ იგებენ და ვერ აფასებენ. ამ წიგნის უდიდესი ნაწილი კულტურის ეროვნულ კატეგორიას დაეთმო. გარკვეული ყურადღება მიექცა კულტურათშორის განსხვავებებს სოციალური კლასის, სქესის, თაობის, სამუშაო ორგანიზაციისა და საქმიანობის გათვალისწინებით. ყოველი ეროვნება გარკვეულ მორალურ ინვესტიციას დებს საკუთარ დომინანტურ გონებრივ პროგრამაში, რაც ხსნის იმ ფაქტს, რატომ ყოყმანობენ ხოლმე კულტურული განსხვავებების განხილვის საგნად ქცევისას. სხვადასხვა ერს, და ზოგჯერ სხვადასხვა ეთნიკურ, რელიგიურ და ლინგვისტურ ჯგუფს შორის არსებული განსხვავებების საფუძვლები ისტორიაშია ფესვგადგმული. ზოგჯერ მიზეზ-შედეგობრივი ახსნები დასაშვები და მისაღებია. ბევრ სხვა შემთხვევაში კი უნდა ვივარაუდოთ, რომ მრავალი საუკუნის წინ გაჩნდა მცირე განსხვავება, რომელიც დროთა განმავლობაში, რაკი ერთი თაობიდან მეორეზე გადადიოდა, დღეს არსებულ დიდ განსხვავებაში გადაიზარდა.

ერებს ძირითადად ღირებულებები განასხვავებს. არსებობს სისტემური სახის განხვავებები ისეთ ღირებულებებში, რომლებიც უკავშირდება ძალაუფლებასა და უთანასწორობას, ინდივიდისა და ჯგუფის ურთიერთობას, მამაკაცებისა და ქალების მოსალოდნელ ემოციურ და სოციალურ როლს, ცხოვრებაში წამოჭრილ განუსაზღვრელობებთან გამკლავების გზებს, მომავალთან, წარსულთან და აწმყოსთან დამოკიდებულებას (რომლებიც აღვწერეთ მეორე და მეექვსე თავებში).

მეშვიდე და მერვე თავებში დაეთმო ეროვნულ კულტურებში არსებული განსხვავებების გავლენას ორგანიზაციათა ფუნქციონირებაზე და *ორგანიზაციული კულტურის* სავარაუდო ფენომენს: სხვადასხვა კორპორაციაში მომუშავე ადამიანების გონებრივ პროგრამებს შორის განსხვავებებს. ეროვნული კულტურის გავლენა ორგანიზაციებზე საკმაოდ ძლიერია და როგორც ბიზნესზე, ისე ხელისუფლებაზე მოქმედებს. ორგანიზაციული კულტურა გაცილებით სუსტი ფენომენია, ვიდრე ფიქრობენ. ტერმინის *„კულტურა“* ეროვნებებისა და ორგანიზაციების კონტექსტში გამოყენება ხშირად გარკვეულწილად დაბნეულობას იწვევს. ორგანიზაციული კულტურა ძირითადად გამოიხატება არა ორგანიზაციის წევრების ღირებულებებით, არამედ უფრო ზედაპირული მანიფესტაციებით, როგორიცაა გავრცელებული სიმბოლოები, გმირები და რიტუალები.

წიგნის სხვადასხვა თავი, სადაც კულტურული განსხვავებების საკითხია აღწერილი და გაანალიზებული, მკითხველს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თავისი ღირებულებების ჩარჩო სხვა ქვეყნებისა და ჯგუფების ხალხებთან მიმართებაში. მეცხრე თავი – „კულტურათშორისი ურთიერთობები“ წიგნის გზავნილის კულმინაციური ნაწილია: თუ ჩვენი აზროვნება, ფიქრი და მოქმედება ასე განსხვავდება, როგორ შეგვიძლია ერთ სამყაროში ერთად ცხოვრება? ჩვენი მენტალური გონებრივი პროგრამების სხვათა პროგრამებთან მიმართებაში შეზღუდულობის გაცნობიერება აუცილებელია ყველას გადასარჩენად. ამ წიგნის გზავნილი ისაა, რომ ამგვარი ცნობიერების განვითარება შესაძლებელია და მართალია, არ უნდა მოველოდეთ, რომ ყველანი ერთნაირები გავხდებით, მაგრამ შეგვიძლია უფრო მეტად კოსმოპოლიტურები გავხდეთ ჩვენი აზროვნების თვალსაზრისით.

მორალური საკითხი

ზოგიერთს უჩნდება კითხვა – ხომ არ მივყავართ საკუთარ ღირებულებათა სისტემის საზღვრების გაცნობიერებას მორალურ სისუსტემდე? პირველ თავში საუბარი იყო *კულტურული რელატივიზმის* საჭიროებაზე – იმის აღიარებაზე, რომ, როგორც ფრანგმა ანთროპოლოგმა თქვა, „ერთ კულტურას არ გააჩნია აბსოლუტური კრიტერიუმი სხვა კულტურის აქტივობების უარყოფითად ან დადებითად შესაფასებლად.“ თუმცა ეს არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენ მთლიანად უნდა უარვყოთ ჩვენი ღირებულებები. პირიქით, წიგნში ნათლადაა ასახული, რომ არც ერთ ადამიანს არ შეუძლია არსებობა თავისი ღირებულებითი სტანდარტების გამუდმებით გამოყენების გარეშე. წარმატებული კულტურათშორისი ურთიერთობა ნიშნავს, რომ პარტნიორებს სწამთ თავიანთი ღირებულებებისა. იდენტობის განცდა იძლევა დაცულობის შეგრძნებას, რის საფუძველზეც ადამიანს შეუძლია გონებრივად გაეცნოს სხვა კულტურებს.

მულტიკულტურულ სამყაროში გადარჩენის პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანს არ სჭირდება სხვებივით იფიქროს, განიცადოს და მოიქცეს, რათა პრაქტიკულ საკითხებში შეუთანხმდეს მათ და ითანამშრომლოს მათთან. სწორედ ამის ილუსტრაციაა მეორე და მესამე თავში აღწერილი IBM-ის კვლევა. როგორც კვლევამ აჩვენა, ამ მრავალკულტურული ორგანიზაციისთვის სხვადასხვა ქვეყანაში მომუშავე ადამიანთა ღირებულებები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან. მიუხედავად ამისა, IBM-ის თანამშრომლებს ერთმანეთთან ჰარმონიული ურთიერთობა აქვთ დამყარებული მთელი მსოფლიოს მასშტაბით პრაქტიკული მიზან-ამოცანების მისაღწევად. ამ თვალსაზრისით IBM-ის თანამშრომლები არ არიან უნიკალურები, სხვა ადამიანებსაც შეუძლიათ და რეალურად თანამშრომლობენ კიდევაც ერთმანეთთან სახელმწიფო საზღვრების მიღმა.

სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები, რომლებიც, როგორც ამ წიგნის სხვადასხვა თავში იყო აღწერილი, მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან კულტურული განზომილებების მიხედვით, მაგალითად, ძალაუფლებრივი დისტანციით, ინდივიდუალიზმით, მასკულინობით, გაურკვევლობის თავიდან აცილებითა და მომავალზე ორიენტაციით საკმაოდ ნაყოფიერად შეუძლიათ ურთიერთანამშრომლობა. თუმცა, რა თქმა უნდა, გარკვეული კულტურის წარმომადგენლებს უფრო უადვილდებათ სხვა ეროვნების ხალხთან თანამშრომლობა, ვიდრე ზოგიერთი სხვა კულტურის წარმომადგენლებს. ყველაზე პრობლემურია ერები და ერებს შიგნით დაჯგუფებები, რომლებიც მაღალ შეფასებას იღებენ გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილებაში და, შესაბამისად, გრძნობენ და ფიქრობენ, რომ ის, რაც განსხვავებულია, საშიშია. ასევე გარკვეულწილად რთულია ურთიერთობა ერებთან და ერებს შიგნით ჯგუფებთან, რომელთაც მაღალი მაჩვენებელი აქვთ ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებაში, ვინაიდან ასეთი თანამშრომლობა დამოკიდებულია ძალაუფლების მქონე პირების კაპრიზებზე. კულტურათშორის ურთიერთობებზე დაფუძნებულ სამუშაოში ასეთი კულტურული ჯგუფები, რა თქმა უნდა, ვერ იქნებიან წარმატებულნი. შესაძლებელია მათი მარტო დატოვება გახდეს საჭირო დროის გარკვეული პერიოდში, სანამ თვითონ არ გააცნობიერებენ, რომ არა აქვთ სხვა გამოსავალი და არჩევანი, გარდა იმისა, რომ შეუერთდნენ ჯგუფს.

კულტურული მსგავსება და განსხვავება

კულტურული ღირებულებების განვითარებასთან დაკავშირებულმა კვლევებმა არაერთხელ გამოავლინა, რომ სხვადასხვა კულტურები იშვიათად ემსგავსებიან ერთმანეთს დროთა განმავლობაში. გამონაკლისად შეიძლება მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ გამდიდრებულ ქვეყნებში ინდივიდუალიზმის მაჩვენებელი გაიზარდა. საუკუნეების წინ, სხვადასხვა ერის ღირებულებებს შორის გამოვლენილი განსხვავებები დღესაც გვხვდება, მიუხედავად მუდმივი ახლო ურთიერთობებისა და თანამშრომლობისა. მომდევნო, მინიმუმ ასი წლის განმავლობაში ქვეყნები კულტურული თვალსაზრისით კვლავ ერთმანეთისგან განსხვავებულები იქნებიან.

კულტურული მრავალფეროვნება არა მხოლოდ ნარჩუნდება, არამედ, როგორც ჩანს, განსხვავება ქვეყნებს შორის იზრდება კიდეც. ეთნიკური დაჯგუფებები თავიანთი იდენტურობის გაცნობიერების ახალ ეტაპზე გადადიან და ამ ფაქტის პოლიტიკურ აღიარებას ითხოვენ. რა თქმა უნდა, ეთნიკური განსხვავებები ყოველთვის არსებობდა. შეიცვალა ჯგუფებს შორის ურთიერთობის ინტენსივობა, რამაც ჯგუფის წევრებს საკუთარ იდენტობაში მეტი დარწმუნებულობა შესძინა. გარდა ამისა, ინფორმაციის გავრცელებამ (საერთაშორისო მედიასაშუალებებით) იმის თაობაზე, როგორ ცხოვრობენ ადამიანები სხვაგან დედამიწაზე, ზეგავლენა იქონია უმცირესობებზე, რომლებიც თავიანთ ცხოვრებას ადარებენ სხვების – კერძოდ, იმათ ცხოვრებას, ვინც მიაჩნიათ რომ მათზე უკეთესად ცხოვრობს. მსოფლიოს ახალი ამბების მაუწყებლები ასევე ძალზე ფართოდ ავრცელებენ ინფორმაციას ტანჯვასა და ბრძოლებზე. აჯანყებები და ძალადობა სიახლე სულაც არ არის, მაგრამ წარსულში ამგვარ მოვლენაში უშუალოდ მონაწილე ადამიანების გარდა, ძალზე ცოტას თუ ეცოდინებოდა ამის შესახებ. დღეს მათი ნახვა ტელევიზორის ეკრანებზე მთელ მსოფლიოში შეიძლება. ეს ფაქტი იწვევს შფოთვის გაძლიერებას, განსაკუთრებით კულტურებში, რომლებიც გაურკვევლობის თავიდან აცილებით ხასიათდებიან.

განათლება კულტურათშორისი გაგებისთვის: რჩევები მშობლებს

ამ და მომდევნო სამ ნაწილში წინამდებარე წიგნში გაკეთებული დასკვნების გარკვეული ნაწილი პრაქტიკული რჩევების ფორმატში იქნება გადატანილი. ამგვარი რჩევები, რა თქმა უნდა, სუბიექტურია, ამიტომ მკითხველს ტოლერანტობას ვთხოვთ.

მულტიკულტურულ სამყაროში გადარჩენის მთავარი გზა, როგორც ამ წიგნშია გადმოცემული, პირველ რიგში, საკუთარი კულტურული ღირებულებების გააზრება (სწორედ ამიტომ სჭირდება ადამიანს საკუთარი კულტურული იდენტობა), შემდეგ კი იმ ადამიანების კულტურული ღირებულებების გააზრებაა, ვისთანაც გვაქვს ურთიერთობა. როგორც მშობლებს, ჩვენ გაცილებით მეტი გავლენა გვაქვს მომავალი მსოფლიო მოქალაქეების მულტიკულტურული ცნობიერების ჩამოყალიბებაზე, ვიდრე ნებისმიერი სხვა როლის შესრულების შემთხვევაში. ადამიანი ღირებულებებს ძირითადად თავისი ცხოვრების პირველი ათი წლის განმავლობაში იძენს. მათი ათვისება უფრო მეტად დაკვირვებებისა და მოზრდილებისა და უფროსი ბავშვებისთვის მიბაძვით ხდება, ვიდრე ინდოქტრინაციის გზით. მშობლების ცხოვრების კულტურა ქმნის ბაზას ბავშვის კულტურული იდენტურობისათვის. ის, როგორც საუბრობენ და იქცევიან მშობლები სხვა კულტურათა წარ-

მომადგენელ ადამიანებთან და ჯგუფებთან მიმართებაში, განსაზღვრავს ბავშვის გონების ღიაობას ან, პირიქით, ჩაკეტილობას კულტურათშორისი გაგებისათვის.

ბიკულტურულ გარემოში გაზრდა (მაგალითად, სხვადასხვა ეროვნების მშობლები, ბავშვობის პერიოდში საზღვარგარეთ ცხოვრება ან უცხოურ სკოლაში სწავლა) შეიძლება ძალზე ფასეული იყოს ბავშვისთვის. ნამდვილად იქნება თუ არა ასეთი ბიკულტურული გარემო ღირებული, თუ, პირიქით, ტვირთად დააწვება ბავშვს, დამოკიდებულია ბიკულტურულ სიტუაციაში მშობლების მოქმედების უნარზე. უცხოელი მეგობრების ყოლა, უცხო ენების მოსმენა, მშობლებთან ერთად მოგზაურობა, რაც ბავშვს ინტერესს უღვივებს უცხოური საგნების, მოვლენების მიმართ, ნამდვილად ფასეული და მნიშვნელოვანია. მინიმუმ ერთი უცხო ენის სწავლა – არ აქვს მნიშვნელობა, რომელი ენა იქნება ეს – მრავალკულტურული გაგებისთვის განათლების უნიკალური შემადგენელი ნაწილია. რა თქმა უნდა, ეს იმ შემთხვევაში, როდესაც უცხო ენის სწავლება ეფექტურია: უცხო ენის გაკვეთილები ბევრ სკოლაში უბრალოდ დროის ფუჭად ხარჯვაა. აქცენტი უნდა კეთდებოდეს ენის სიღრმისეულ შესწავლაზე, რის შედეგადაც უცხო ენა დიდ მნიშვნელობას იძენს პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით. ბი ან მულტიეროვან ადამიანად ჩამოყალიბება უმცირესობის ან პატარა ერის წარმომადგენელი ბავშვის პრიორიტეტია. გაცილებით უფრო რთულია ეს მათთვის, ვინც დიდი ერის შვილია.

კულტურული განსხვავებების მართვა: რჩევები მენეჯერებს

წინა თავებში იმის მრავალი მაგალითი მოვიყვანეთ, როგორ გავლენას ახდენს კულტურული ღირებულებები ორგანიზაციათა პრაქტიკასა და თეორიებზე. კულტურული თვალსაზრისით, მენეჯერი თავისი მიმდევრების მიმდევარია: იგი უნდა შეესაბამებოდეს დაქვემდებარებულებს მათი კულტურული საფუძვლის მიხედვით. მენეჯერის ქცევებში გარკვეული თავისუფლებაა, მაგრამ კულტურული შეზღუდვები გაცილებით უფრო მკაცრია, ვიდრე მენეჯმენტზე არსებული ლიტერატურის უმეტესობა აღიარებს.

შეიძლება ითქვას, რომ სამუშაო გარემო ძალზე კარგი ლაბორატორიაა კულტურათშორისი ურთიერთობებისთვის, ვინაიდან პრობლემები პრაქტიკული სახისაა, ხოლო შედეგები – ყველასთვის ნათელი და შესამჩნევი. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მენეჯერები, თანამშრომლები და თანამშრომელთა წარმომადგენლები, როგორც წესი, კულტურათშორის გაგებას დიდად არ უწყობენ ხელს. ვიწრო ეკონომიკური შეხედულებები და ინტერესები წამყვან ადგილს იკავებს ყველა მიმართულებით. გამონაკლისად შეიძლება მივიჩნიოთ ექსპატრიანტი მენეჯერებისთვის განკუთვნილი ტრენინგების მზარდი რაოდენობა. როდესაც მენეჯერებს საზღვარგარეთ სამუშაოდ აგზავნიან, მათი ორგანიზაციები უფრო და უფრო მეტად სთავაზობენ ინტერკულტურულ ტრენინგებსა და სესიებს. მენეჯერები, როგორც წესი, სათანადოდ არ აფასებენ კომპანიათა შერწყმისა და გაერთიანების დროს წარმოშობილ კულტურულ ფაქტორებს, რაზეც მეცხრე თავში ვისაუბრეთ.

სამუშაო გარემოში კულტურულ განსხვავებებსა და მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ექსპერიმენტები უფრო მარტივი დასაწყებია საჯარო ორგანიზაციებში, ვიდრე კერძოში, რადგან საჯარო სექტორს თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, გაცილებით მეტი პასუხისმგებლობა აკისრია საზოგადოების წინაშე. ასევე,

პროცესი უფრო მარტივია მომსახურების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებში, ვიდრე წარმოებით დაკავებულ კომპანიებში, განსაკუთრებით იმ მომსახურების მომწოდებელ ორგანიზაციებში, რომლებსაც კულტურულად მრავალფეროვანი კლიენტურა ჰყავთ. ჩვენი აზრით, ისაა კულტურათშორისი თვალსაზრისით იდეალური ორგანიზაცია, რომელშიც თანამშრომლებს თავიანთი უნარ-ჩვევების სრულად გამოყენების შესაძლებლობა აქვთ, მათ შორის, კონკრეტული კულტურული იდენტურობიდან გამომდინარე უნარისა, იქნება ეს მხატვრული, სოციალური, ლინგვისტური, ტემპერამენტთან დაკავშირებული თუ სხვა ტიპის უნარ-შესაძლებლობა.

მრავალკულტურული ურთიერთგაგების გავრცელება: რჩევები მედიას

მედიის წარმომადგენლები – ჟურნალისტები, კორესპონდენტები, ტელე და რადიოგადაცემათა პროდიუსერები – უნიკალურ როლს ასრულებენ მრავალკულტურული ურთიერთგაგების ან, პირიქით, გაუგებრობის ჩამოყალიბებაში. მულტიკულტურულ სამყაროში გადარჩენისათვის ბრძოლა დიდწილად მედიაში ვითარდება. მედიაში მომუშავე პიროვნებებიც ადამიანები არიან, რომელთაც თავიანთი საკუთარი კულტურული ღირებულებები აქვთ. მათი დამოკიდებულება სხვა კულტურებთან მიმართებაში ბუნდოვანია. ერთი მხრივ, ისინი საზოგადოებაზე ზრუნავენ და მათი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად წერენ და ლაპარაკობენ იმ თემებსა და საკითხებზე, რაც საზოგადოებას უნდა, რომ წაიკითხოს და გაიგოს. მეორე მხრივ, თავიანთი პოზიციიდან ადამიანების ყურადღების მართვა, კონკრეტული მიმართულებით წაყვანა შეუძლიათ, რათა შექმნან რეალობის ხატი, რომელიც ბევრისთვის თავად რეალობა ხდება. საზოგადოების წარმომადგენელი საკმაოდ დახვეწილი უნდა იყოს იმისთვის, რომ ყურადღებით გააანალიზოს სხვა კულტურების შესახებ სატელევიზიო გადაცემებში, რადიოპროგრამებსა და საგაზეთო სტატიებში გადმოცემული დებულებები.

მედიაში მომუშავე ადამიანები შესაძლოა არ აღიარებდნენ იმას, რომ საზოგადოების გარკვეული ნაწილი ან სხვა საზოგადოებები აზროვნებენ, განიცდიან და იქცევიან სხვა, განსხვავებულ, მაგრამ არა აუცილებლად უარყოფითი ღირებულებების გათვალისწინებით. აღნიშნული ფაქტი შესაბამისად აისახება მათ ნამუშევარზე. საზოგადოებისთვის უბრალოდ ინფორმაციის მიწოდებამ შეიძლება თავიდან აგვაცილოს დიდი და მნიშვნელოვანი გაუგებრობები. რა თქმა უნდა, არსებობენ კორესპონდენტები, რომლებიც მხოლოდ მარტივი შავ-თეთრი გზავნილებით კმაყოფილდებიან და ზოგ შემთხვევაში კანონიერი ინტერესიც აქვთ, რომ აჩვენონ, ვინ არის „კარგი“ და ვინ – „ცუდი“. მათთვის, ვისაც მეტი პასუხისმგებლობის გრძნობა აქვს, კიდევ არსებობს საკმაოდ დიდი, გამოუყენებელი პოტენციალი კულტურულ ღირებულებებსა და პრაქტიკებში არსებული განსხვავებების შესახებ ურთიერთგაგების გავრცელებისთვის. მაგალითად, ტელევიზიის გამოყენება იმისთვის, რომ მოხდეს სხვადასხვა ქვეყანაში ყოველდღიური ქცევების მსგავსი ასპექტების შედარება, შეიძლება საკმაოდ ძლიერი იყოს, მაგრამ მაინც იშვიათად მიმართავდნენ მას.[3]

პრობლემა განსაკუთრებით პატარა ქვეყნებისთვის, ისეთებისთვის, როგორიცაა ჩვენი ქვეყანა, ჰოლანდია, ისაა, რომ როგორც ტელევიზია, ისე ბეჭდვითი მედია, დიდი ქვეყნებისგან მასალას ყიდულობს იმ განსხვავებული კულტურული

კონტექსტის ხაზგასმის გარეშე, სადაც აღნიშნული მასალა შეიქმნა. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ საგაზეთო სტატიები საზოგადოებაში არსებული ტენდენციების შესახებ ჩატარებული კვლევების შედეგებზე. გამოყენებული მასალა, როგორც წესი, აშშ-დანაა და პასუხისმგებელი რედაქტორი იმპლიციტურად უშვებს, რომ დასკვნები ჰოლანდიისთვის ვალიდურია. თუკი დავუკვირდებით აღნიშნულ ორ საზოგადოებას შორის მასკულინობა–ფემინურობის განზომილების მიხედვით არსებულ დიდ განსხვავებას, რომელიც გავლენას ახდენს ბევრ სოციალურ ფენომენზე, ჰოლანდიური საზოგადოება საკმაო სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს აშშ-ის მონაცემების ინტერპრეტაციას. სასაცილოა ის ფაქტი, რომ არც ერთ ჰოლანდიელ ჟურნალისტს აზრად არ მოუვა იაპონური ან გერმანული სტატისტიკა გამოიყენოს იმ დაშვებით, რომ ისინი ჰოლანდიურ რეალობას შეესაბამება.

გონებრივი პროგრამების გაშიფვრა: რჩევები მკვლევრებს

როგორ ხდება დასწავლა ცხოველებში, უკანასკნელი წლების განმავლობაში მრავალი დაკვირვებისა და ექსპერიმენტის შესწავლის საგნად იქცა. გამოკვლეულ პრობლემებთან და საკითხებთან დაკავშირებით, გარკვეული შედეგები დაგროვდა, მაგრამ ჯერ კიდევ მიმდინარეობს კამათი ზოგად პრინციპებთან მიმართებაში. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ დაკვირვებისას ყველა ცხოველი ისე იქცეოდა, რომ ადასტურებდა დამკვირვებლის იმ ფილოსოფიას, რომლისაც მას უშუალო დაკვირვების დაწყებამდე სწამდა. მეტიც, ისინი დამკვირვებლის ეროვნულ თავისებურებებს ავლენდნენ. ამერიკელების მიერ შესწავლილი ცხოველები სწრაფად დარბიან აქეთ-იქით, ძალზე ენერგიულები არიან და, საბოლოოდ, შემთხვევით აღწევენ სასურველ შედეგს. ცხოველები, რომლებსაც გერმანელები აკვირდებოდნენ, მშვიდად არიან და ფიქრობენ, ხოლო საბოლოოდ გამოსავალს შინაგანი ცნობიერების საშუალებით პოულობენ. უბრალო ადამიანისთვის, როგორიც ეს ავტორია, ამგვარი სიტუაცია არ არის იმედის მომცემი. თუმცა, როგორც დავაკვირდი, ადამიანის მიერ ცხოველისთვის დასმული პრობლემის ბუნება განპირობებულია თავად ადამიანის ფილოსოფიით და შეიძლება ითქვას, რომ სწორედ ეს არის შედეგებში არსებულ განსხვავებებათა მიზეზი. ცხოველი სხვადასხვანაირად რეაგირებს სხვადასხვა ტიპის პრობლემაზე. აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა მკვლევრის მიერ მიღებული შედეგები მართალია განსხვავებულია, მაგრამ არა შეუსაბამო. მაინც აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ვერც ერთი მკვლევარი ვერ მოგვცემს მთელი სფეროს მიმოხილვას.

– ბერტრან რასელი *„ფილოსოფიის მონახაზი“*, 1927, თავი 3[4]

ზემოთ მოყვანილი ციტატა, რომელიც სამი თაობის წინ დაწერა დიდმა ბრიტანელმა ფილოსოფოსმა, გვაფრთხილებს, რომ მეცნიერული კვლევების შედეგები დამოკიდებულია მკვლევარზე, ხშირად მისგან გაუცნობიერებლადაც კი. იგივე საკითხი სხვა კუთხით არის განხილული ამერიკელი თომას კუნის ნაშრომში. მან 1962 წელს გამოაქვეყნა ცნობილი პატარა წიგნი სახელწოდებით *„მეცნიერული რევოლუციების სტრუქტურა“*,[5] რომელშიც სხვადასხვა მეცნიერის მაგალითებზე დაყრდნობით გვიჩვენებს, როგორ იქმნება მეცნიერული სიახლეები. დროის მოცე-

მულ პერიოდში მეცნიერების სფეროში დომინირებს გარკვეული ზოგადი შეხედულებები ანუ პარადიგმები, რომლებიც ზღუდავენ ამ დარგში მოღვაწე მეცნიერთა აზროვნებას. კუნმა აღნიშნული პარადიგმების ფარგლებში ჩატარებულ სამუშაოს „ჩვეულებრივი“ მეცნიერება უწოდა. არის შემთხვევები, როდესაც ჩვეულებრივი მეცნიერება შეზღუდვებს აწყდება: არ ძალუძს ახსნას ახალი ფაქტები ან შეეჭიდოს ახალ სირთულეებსა და გამოწვევებს. ამ დროს საჭირო ხდება პარადიგმის შეცვლა, თუმცა მათ, ვინც ცვლილებების გატარებას იწყებს, ტრადიციულ/გაბატონებულ მეცნიერებათა წარმომადგენლები თავდაპირველად აკრიტიკებენ და დასცინიან. ახალი პარადიგმა საფრთხედ აღიქმება. თუმცა, თანდათან უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ემხრობა ახალ პარადიგმას, რომელიც შემდგომში ჩვეულებრივი მეცნიერების ნაწილი ხდება.

სხვადასხვა კულტურათა შედარებითი კვლევები ხშირად სწორედ ამგვარ ახალ ჩვეულებრივ მეცნიერებას მიეკუთვნება. გავრცელებულია მიდგომა, რომ მაგისტრანტმა ან დოქტორანტმა გამოიყენოს კვლევის ინსტრუმენტი (როგორც წესი, წერილობითი კითხვარი), რომელიც შემუშავდა ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში, ხშირ შემთხვევაში აშშ-ში, ამერიკელი მკვლევრის მიერ და გამოყენებულ იქნა ამერიკულ პოპულაციაზე. სტუდენტი აღნიშნულ ინსტრუმენტს, როგორც წესი, იყენებს რესპონდენტების გამოკითხვისთვის ერთ ან რამდენიმე ქვეყანაში. სამწუხაროდ, ასეთი ინსტრუმენტები მხოლოდ იმ საკითხებს მოიცავს, რომლებიც მნიშვნელოვნად იქნა მიჩნეული საზოგადოებაში, სადაც ის შეიქმნა; მასში არ არის შესული ის ასპექტები, რომლებიც ყურადღების მიღმა დარჩა ინსტრუმენტის შემქმნელს, ვინაიდან ისინი არ გამოვლინდა მის საზოგადოებაში. კულტურული თვალსაზრისით სწორედ ასეთი კითხვებია ყველაზე საინტერესო. ამგვარ კვლევებში არსებულ ფარულ ეთნოცენტრიზმს ბანალურ შედეგებამდე მივყავართ.

კულტურის მომავალ მკვლევრებს, რომლებიც შთაგონებულნი არიან ამ წიგნით და სურთ მისი გარკვეული ნაწილი თავიანთ საკუთარ პროექტში გამოიყენონ, ვურჩევთ გირტის მეცნიერული ნაშრომით – *„კულტურის შედეგები“* –2001 წლის გამოცემით, განსაკუთრებით მისი მეათე თავით ისარგებლონ. ეს დაეხმარება მათ, თავი აარიდონ ბევრ შეცდომას, რომელსაც როგორც ახალბედა, ისე გამოცდილი მკვლევრები უშვებენ.

გლობალური სირთულეები საჭიროებს კულტურათშორის თანამშრომლობას

ამ თავის სათაურში სიტყვა *„გადარჩენის“* გამოყენება არ არის გადაჭარბებული და გაზვიადებული. დღეს ადამიანთა მოდგმას ისევ ადამიანების მიერ შექმნილი რამდენიმე უბედურება ემუქრება: ისინი უფრო მეტად კულტურული საფრთხეებია, ვიდრე ბუნებასთან დაკავშირებული, რომლის წინაშეც ხშირად დგებოდნენ ჩვენი წინაპრები.

ამგვარი საფრთხეების მიზეზი ძირითადად ისაა, რომ ადამიანები ძალიან ჭკვიანები გახდნენ და მათი რაოდენობა ძალიან გაიზარდა დედამიწის შეზღუდული მასშტაბების გათვალისწინებით. თუმცა, მაშინ, როცა ადამიანები დღითიდღე უფრო და უფრო ჭკვიანები ხდებიან ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, მაინც გულუბრყვილონი რჩებიან საკუთარ თავთან მიმართებაში. ჩვენი გონებრივი პროგრამა არ არის ადაპტირებული იმ გარემოსთან, რომელიც გასული რამდენიმე საუკუნის განმავლობაში შევქმენით. გადარჩენის ერთადერთი გზა ისაა, რომ უკე-

თესად შევიცნოთ საკუთარი თავი, როგორც სოციალური არსება, რათა შევძლოთ ვაკონტროლოთ ჩვენი ტექნოლოგიური შესაძლებლობები და არ გამოვიყენოთ ისინი დესტრუქციული მიმართულებით. ამისათვის საჭიროა ისეთი ამოცანების შესრულება, რომლებშიც, სამწუხაროდ, კულტურული ღირებულებების სხვაობის გამო ადამიანები უფრო მეტად ეწინააღმდეგებიან, ვიდრე ეთანხმებიან ერთმანეთს. ამგვარ გარემოებაში კულტურათშორისი თანამშრომლობა გახდა კაცობრიობის გადარჩენის უპირველესი და აუცილებელი წინაპირობა.

ამ წიგნში რამდენიმე საკაცობრიო მნიშვნელობის პრობლემა იყო განხილული. არსებობს ეკონომიკური პრობლემები: საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა კონკურენციის საპირისპიროდ და სიმდიდრისა და სიღარიბის განაწილება სხვადასხვა ქვეყანაში და ქვეყნებს შორის. არსებობს ტექნოლოგიის მიერ გამოწვეული პრობლემებიც. წარსულში, ახალი ტექნოლოგიის გამოგონებას ყოველთვის მოჰყვებოდა მისი პრაქტიკაში გამოყენება. დღეს ასე აღარ ხდება. საჭიროა გადაწყვეტილებების მიღება იმასთან დაკავშირებით, უნდა შეიქმნას თუ არა ყველაფერი, რისი შექმნაც ადამიანს შეუძლია და თუ ეს ასეა, სიფრთხილის რა ზომები უნდა დავიცვათ მათი წარმოებისას. ამგვარი გადაწყვეტილებები უნდა შეთანხმდეს მსოფლიო მასშტაბით და თუ გარკვეული ქვეყნები, დაჯგუფებები ან ადამიანები პატივს არ სცემენ მიღებულ გადაწყვეტილებებს ან უსაფრთხოების ზომებს, ისინი უნდა ვაიძულოთ. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ატომური ენერგიის გამოყენება როგორც მშვიდობიანი, ისე აგრესიული მიზნებისთვის, გარკვეული ქიმიური პროცესები და პროდუქტები, ინფორმატიკის გამოყენების გარკვეული მიმართულებები და ზოგიერთი სახის გენეტიკური მანიპულაცია. ამ უკანასკნელის მაგალითია ჩანასახის სქესის წინასწარ განსაზღვრა. ზოგიერთ კულტურაში ძალზე დიდია ვაჟის ან ქალიშვილის ყოლის სურვილი (იხ. თავი 4). რამდენად დასაშვებია ამ ტექნოლოგიის გავრცელების ნებადართულობა როგორც ეთიკური, ისე დემოგრაფიული შეხედულებების გათვალისწინებით? რა პირობების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს ნების დართვა ან, საპირისპირო შემთხვევაში, რამდენად შესაძლებელია მისი შეჩერება ან აკრძალვა?

დედამიწის მოსახლეობის ზრდა, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური განვითარება მთლიანობაში მხოლოდ ნაწილობრივ შესწავლილი გზებით ახდენს გავლენას დედამიწის ეკოსისტემაზე. ტყის უკონტროლო გაკაფვა იწვევს ტყეების განადგურებას მსოფლიოს ბევრ კუთხეში; ტყეებს კი მჟავას შემცველი წვიმებიც ემუქრება. ფართოდ არის აგრეთვე ცნობილი ოზონის შრის სისქის შემცირების პრობლემა, თუმცა ცოტამ თუ იცის მისი რეალური, სერიოზული საფრთხის შესახებ. აშკარაა CO2-ისა და სხვა აირგაზების გაზრდილი გამოყოფის შედეგად წარმოქმნილი, გლობალური დათბობით განპირობებული ხანგრძლივი კლიმატური ცვლილებები. გამოყოფილ აირებს რამდენიმე შრე აქვს, ამიტომ ახლაც რომ შევამციროთ მათი გამოყოფა, გლობალური დათბობის ეფექტის ზრდა მაინც საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში შენარჩუნდება. აღნიშნულ პრობლემებთან გამკლავება მსოფლიო მასშტაბით კვლევებსა და პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას საჭიროებს იმ სფეროებში, რომლებშიც ერთმანეთთან კონფლიქტში მოდის ეროვნული ინტერესები და კულტურული ღირებულებები. პოლიტიკოსებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებული იქნება დღევანდელი მსხვერპლის ხარჯზე მომავალი თაობის მიერ სარგებელის მიღებასთან. სამწუხაროდ, ამ პოლიტიკოსების მთავარი საფიქრალი ძალაუფლებისთვის ბრძოლა და მომავალ

წელს განმეორებით არჩევნებში გამარჯვება არის. გარდა ამისა, მსხვერპლშეწირვა შეიძლება მსოფლიოს სხვა ნაწილში, სარგებლის მთავარი მიმღებებისგან ძალიან შორს იყოს. გლობალური დათბობის ეფექტი შეიძლება შემცირდეს, თუ ტროპიკული ქვეყნები საკუთარ ტროპიკულ ტყეებს მოუვლიან. ამ ქვეყნებში ძირითადად სიღარიბეა გაბატონებული, ხოლო ხელისუფლება ხე-ტყის გაყიდვის გზით შემოსავლის მიღება სურს. შესაძლებელია მათთვის კომპენსაციის გაცემა, რათა ხელუხლებლად დატოვონ თავიანთი ტროპიკული ტყეების დარჩენილი ნაწილი?

ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემები საფრთხეს უქმნის კაცობრიობას მთლიანობაში და ამიტომ, მსოფლიოს მომავლის საერთო მტერია. სწორედ ამგვარი საერთო მტრები ყოველთვის კარგი საშუალება იყო ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესებისა და ღირებულებების მქონე ლიდერებისა და ჯგუფების ურთიერთთანამშრომლობის უზრუნველყოფისთვის. იქნებ ეს საფრთხეები იმდენად გარდუვალი გახდეს, რომ გვაიძულოს მივაღწიოთ ჯერ არარსებულ გლობალურ ურთიერთთანამშრომლობას.

ბევრი იქნება დამოკიდებული ინტერკულტურული ურთიერთობის უნარის, როგორც პოლიტიკოსების გონებრივი პროგრამის ნაწილის, შეძენაზე. ყოფილი ამერიკელი დიპლომატი გლენ ფიშერი თავის წიგნში *„ა ზროვნების ტიპი“* წერს ეკონომიკას, კულტურასა და პოლიტიკას შორის კავშირზე და ურთიერთმიმართებაზე:

> *„საერთაშორისო ეკონომიკური პროცესებისადმი ინტერდისციპლინური მიდგომა თითქმის არ არსებობს. რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ტრადიციული ეკონომიკური ანალიზის რუტინული გამოყენება ვერ ეგუება „ირაციონალურ“ ქცევებს. მაგრამ ეროვნებათა და კულტურათშორისი თვალსაზრისით, რეალურად დგას საკითხი, რა არის რაციონალური და რა – ირაციონალური. ორივე საკმაოდ პირობითი ცნებაა და მნიშვნელოვნად დაკავშირებულია კულტურასთან – ერთი ადამიანისთვის ირაციონალური, შესაძლოა მეორისთვის ჩვეულებრივი და პროგნოზირებადი ქცევა იყოს..... მიუხედავად გავრცელებული შეხედულებისა, რომ სენტიმენტალობა და ეკონომიკური ინტერესების განხორციელება ერთმანეთთან არავითარ კავშირში არ არის, ეკონომიკური სისტემები რეალურად ეთიკური სისტემებია. ზოგიერთი ეკონომიკური საქმიანობა სანქცირებულია, ზოგი – არა, მიუხედავად იმისა, ამას კანონი არეგულირებს, თუ ტრადიცია. ხოლო ის, რა არის სანქცირებული, სხვადასხვა კულტურის შემთხვევაში განსხვავებულია.“*[6]

რა არის „რაციონალური“ და „ეთიკური“, დამოკიდებულია არსებულ კულტურულ ღირებულებებზე. პოლიტიკაში ღირებულებები გადახლართულია აღქმულ ინტერესებთან. საერთაშორისო პოლიტიკაში შეიმჩნევა ძლიერი ტენდენცია, რომ ეთიკური სტანდარტები სხვა ქვეყნებთან, მაგრამ არა საკუთარ ქვეყანასთან მიმართებაში გამოიყენონ.

მაგალითი, რომელმაც პოლიტიკაში ეთიკის ზომიერებას უნდა შეუწყოს ხელი, ნარკოტიკებით საერთაშორისო ვაჭრობას ეხება. ათწლეულების განმავლობაში დასავლეთის ქვეყნები ჩართულნი იყვნენ ვირტუალურ ომში ნარკოტიკების იმპორტის წინააღმდეგ. არც ისე დიდი ხნის წინ, 1839 წლიდან 1842 წლამდე, და-

სავლური ქვეყანა (ბრიტანეთი) ჩართული იყო ოპიუმის ომში ჩინეთთან. ჩინეთის იმპერატორს ეკავა ის პოზიცია, რომელიც დასავლეთის ქვეყნების ხელისუფლებას უჭირავს ახლა, ცდილობდა ხელი შეეშალა ქვეყანაში ნარკოტიკების შეტანისთვის. თუმცა ბრიტანელებს ეკონომიკური ინტერესი ჰქონდათ, რომ ჩინეთის ბაზარზე შეეტანათ ინდოეთიდან იმპორტირებული ოპიუმი. აქტიური მუშაობის შედეგად ბრიტანელებმა მნიშვნელოვანწილად დაიპყრეს ჩინეთის ბაზარი. ბრიტანეთმა მოიგო ომი და სამშვიდობო შეთანხმების მიხედვით მათ არა მარტო მიიღეს უფლება გაეგრძელებინათ ოპიუმის შეტანა, არამედ ჰონგ-კონგის კუნძული მუდმივ ადგილსამყოფელადაც გაიხადეს ჩინეთის სანაპიროზე. 1997 წელს ჰონგკონგის ჩინეთისთვის დაბრუნება ჩინელების ერთგვარი გამარჯვება იყო ნარკოტიკების წინააღმდეგ ბრძოლაში.[7]

ღირებულებების თვალსაზრისით რთულია დავიცვათ მოსაზრება, რომ იარაღის გაყიდვა უფრო მეტად არაეთიკურია, ვიდრე ნარკოტიკების გაყიდვა. ერთი განსხვავება ისაა, რომ ნარკოტიკებს, როგორც წესი, ღარიბი ქვეყნები ყიდიან, ხოლო იარაღს – მდიდარი ქვეყნები. ამ უკანასკნელთ უფრო მეტი ფული აქვს მიღებული განვითარებადი ქვეყნებისთვის იარაღის მიყიდვით, ვიდრე ამ ქვეყნების განვითარებაზეა დახარჯული. რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაში დამნაშავეა როგორც გამყიდველი, ისე მყიდველი, თუმცა მდიდარ ქვეყნებს უფრო მეტად აქვთ სხვადასხვა ტიპის გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.

იარაღის გაყიდვის შემცირება შეამცირებდა სამოქალაქო ომების, ტერორიზმისა და მკვლელობათა რაოდენობას. ასევე უკეთესობისკენ წავიდოდა მსოფლიოში ადამიანის უფლებების პატივისცემა, რადგან ნახსენები იარაღი ხშირად გამოიყენება ადამიანის უფლებების დარღვევისთვის. მართალია, არ უნდა ველოდოთ, რომ მსოფლიოს ყველა ქვეყანა დასავლური ტიპის დემოკრატიული სახელმწიფო გახდება, მაგრამ ადამიანთა უფლებებისთვის ბრძოლა უფრო ხელშესახებ მიზნად იქცევა დიქტატორულ ქვეყნებშიც კი.

როგორც მეცხრე თავში აღვნიშნეთ, 1948 წელს შემუშავებული ადამიანთა უფლებების უნივერსალური დეკლარაცია დაფუძნებულია უნივერსალისტურ, ინდივიდუალისტურ დასავლურ ღირებულებებზე, რასაც აშკარად არ იზიარებენ მსოფლიოს სხვა ქვეყნების პოლიტიკური ლიდერები და უბრალო მოსახლეობა. მეორე მხრივ, დეკლარაცია ფაქტია და საერთაშორისო ორგანიზაციები და ცალკეული ინდივიდები გააგრძელებენ დეკლარაციის დარღვევებზე მითითებას იმისგან დამოუკიდებლად, რომელ ქვეყანაში მოხდება დარღვევა. არც ერთი ხელისუფლება არ არის იმდენად ძლიერი, რომ ჩააჩუმოს, მაგალითად, საერთაშორისო ამნისტია. ყველაზე ულმობელი, დაუნდობელი სახელმწიფოები და ხელისუფლებებიც კი ცდილობენ საერთაშორისო მასშტაბით შეინარჩუნონ პატივცემული ქვეყნის იმიჯი. მსოფლიოს ერთ სცენად გადაქცევამ განაპირობა, რომ ახლა საზოგადოებას გაცილებით მეტი ინფორმაცია მიეწოდება დედამიწაზე არსებული ტანჯვა-წამების შესახებ, რაც ამ ტანჯვა-წამებასთან ბრძოლის გაცილებით მეტ შესაძლებლობას იძლევა.

გლობალური თვალსაზრისით ბევრი ჩვენგანი იმავე სპექტაკლს ხედავს მსოფლიოს ახალ ამბებში, სპორტის მოვლენებსა და მარკეტინგულ გზავნილებში. მაგრამ ჩვენ ერთად არ ვიკრიბებით ამ სპექტაკლის განსახილველად. თუ ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალურ სოფელში,[8] ის მხოლოდ თეატრსა და ბაზარს მოიცავს. გლობალურ სოფელში გვჭირდება სახლები, სალოცავები და სხვა ადგილები,

რათა ერთმანეთს შევხვდეთ და ვესაუბროთ.

2003 წლის შემოდგომაზე ლონდონში გერტ იანი ლუდის ბარში იჯდა ოთხ სტუდენტთან ერთად, რომლებიც წარმოშობით ოთხი სხვადასხვა კონტინენტიდან იყვნენ. ინდოელი და განელი სტუდენტები კამათობდნენ, როგორ შეეძლოთ დახმარებოდნენ თავიანთ ქვეყნებს. ინდოელი აიძულებდა მეორეს ელიარებინა, რომ თუ იგი დღეში ერთ გირვანქას გაიმეტებდა თავის მშობლიურ ქვეყანაში მცხოვრები ბავშვების განათლებისთვის, ეს უკვე მნიშვნელოვან შედეგს გამოიღებდა. მაგრამ განელი სტუდენტი ამტკიცებდა, რომ ფულის გაცემა მხოლოდ უარესობისკენ წაიყვანდა საქმეს და იმ მომენტისთვის საკუთარ განათლებაზე ზრუნვა იყო ერთადერთი, რისი გაკეთებაც მას შეეძლო. კამათი საკმაოდ დიდ ხანს გაგრძელდა. მართალია ამ ორ სტუდენტს განსხვავებული შეხედულებები ჰქონდა, მაგრამ ისინი ერთმანეთს უსმენდნენ და საბოლოოდ მაინც მეგობრებად დარჩნენ. გლობალურ სოფელში ჩვენ კიდევ ბევრი ასეთი ლუდის ბარი გვჭირდება.

შენიშვნები

თავი 1

1. ბრიტანელი სოციოლოგი ენტონი გიდენსი (დაბადებული 1938 წელს) სოციოლოგიას განმარტავს, როგორც „ადამიანის ცხოვრების, ჯგუფებისა და საზოგადოებების შესწავლას“ (გიდენსი, 2001, გვ. .2), რომელიც შესაძლოა მოიცავდეს სოციალურ ანთროპოლოგიასაც. ამ შემთხვევაში სოციოლოგები იკვლევენ საზოგადოებათა შიგნით მიმდინარე სოციალურ პროცესებს, ხოლო ანთროპოლოგების ყურადღების ცენტრშია საზოგადოება, როგორც ერთ მთელი.
2. *ჯგუფი* არის ერთმანეთთან კონტაქტში მყოფი რამდენიმე ადამიანი. *კატეგორია* შედგება იმ ადამიანებისგან, ვისაც, შესაძლოა არა აქვს ერთმანეთთან კონტაქტი, ურთიერთობა, მაგრამ მაინც აქვს საერთო (მაგალითად, ყველა ქალი მენეჯერი, ან ყველა 1940 წლამდე დაბადებული ადამიანი).
3. „გონების კოლექტიური დაპროგრამების“ ცნება ჰგავს ფრანგი სოციოლოგის პიერ ბურდიოს (1930 - 2002) მიერ შემოთავაზებულ ჰაბიტუსის ცნებას. ბურდიოს მიხედვით: „არსებობის გარკვეული ფორმები წარმოქმნის *ჰაბიტუსს*; ეს არის ზნე-ჩვეულებები, რომლებიც მუდმივია და შეიძლება მემკვიდრეობით იქნეს გადაცემული. ჰაბიტუსი ... ფუნქციონირებს, როგორც ტრადიციებისა და წარმოდგენების საფუძველი ... მათი ერთიანად მართვა შეიძლება დირიჟორის გარეშე“ (ბურდიო, 1980, გვ. 88-89, თარგმანი ეკუთვნის გირტ ჰოფსტედეს).
4. იმავე სახის პიროვნული ტესტის საშუალებით (NEO-PI-R, რომელიც ზომავს „დიდი ხუთეულის“ პიროვნულ განზომილებებს) სხვადასხვა ქვეყანაში მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ საშუალო ანუ „ნორმალური“ პიროვნება იცვლება კულტურასთან ერთად (ჰოფსტედე და მაკრაი, 2004). ეს განსხვავებები განხილული იქნება მე-3, მე-4 და მე-5 თავებში.
5. გენეტიკური არასრულფასოვნების თეზისის შესახებ კრიტიკული მსჯელობისათვის იხ. გულდი, 1996 წელი.
6. გირტ ჰოფსტედეს ლევი-სტროსისა და ერიბონისეული თარგმანი, 1988, გვ.
7. დისკურსი კვლევის ის სფეროა, რომელიც აერთიანებს ლინგვისტებს, ფსიქოლოგებსა და სხვა სოციალურ მეცნიერებს. ვრცელი ინფორმაციისთვის იხ. ვან დიკი, 1997ა, 1997ბ.
8. დე ტოკვილი, 1956 [1835], გვ. 155.
9. დე უაალი, 2001. აღმოჩნდა, რომ მაღალი განვითარების სხვა სოციალურ ცხოველებსაც, მაგალითად, როგორიცაა ვეშაპი და დელფინი, გამოკვეთილი ჯგუფური კულტურა აქვთ.(რენდელი და უაითჰედი, 2001)
10. კავალი-სფორზა, 2000.
11. მითენი, 2003.
12. მური და ლიუისი, 1999; იხ. აგრეთვე თავი 9.
13. მაგალითად, სამუელ ჰანტინგტონის 1998 წლის ამერიკულ ბესტსელერში *„ცივილიზაციათა კონფლიქტი და მსოფლიო წესრიგის აღდგენა“.*
14. ზოგიერთი ერი სხვა ერებზე ნაკლებადაა კულტურულად ინტეგრირებუ-

ლი. ამის მაგალითებია ზოგიერთი ყოფილი კოლონია და მრავალენოვანი, მრავალეთნიკური ქვეყნები, როგორიცაა ბელგია, მალაიზია ან ყოფილი იუგოსლავია. თუმცა, ამ შემთხვევებშიც კი, ეთნიკურ და/ან ლინგვისტურ ჯგუფებს, რომლებიც თავს ერთმანეთისაგან ძალზე განსხვავებულად თვლიან, შეიძლება ჰქონდეთ მსგავსი თვისებები სხვა ქვეყნების მოქალაქეებთან შედარებით. ეს ბელგიისა და იუგოსლავიის მაგალითზე დავადასტურეთ. (*„კულტურის შედეგები“, 2001,* გვ. *501*).

15. მონტესკიე, 1989 [1742], გვ. 310.
16. ჰარისი, 1981, გვ. 8.
17. სალაპარაკო ენაში სიტყვები *ნორმა* და *ღირებულება* ხშირად ერთმანეთისგან გაუმიჯნავად გამოიყენება ან გამოთქმა „ღირებულებები და ნორმები“ გამოიყენება, როგორც განუყოფელი წყვილი, მაგალითად, ლორელი და ჰარდი. გამოთქმაში „ღირებულებები და ნორმები“ ამ ორი სიტყვიდან ერთ-ერთი ზედმეტია.
18. *„კულტურის შედეგები“, 2001,* გვ. *91*.
19. ინკელესი და ლევინსონი, 1969 [1954], გვ. 447ff
20. ეს ანალიზი დაწვრილებითაა აღწერილი *„კულტურის შედეგებში“, 2001,* თავი 2.
21. *„კულტურის შედეგები“, 2001,* გვ. *64*.
22. IMEDE (ახლა IMD), ლოზანი, იხ. *„კულტურის შედეგები“, 2001,* გვ. *91* და 219.
23. სონდერგაარდი, 1994.
24. *„კულტურის შედეგები“* იყენებს ორივეს, პირსონის *ნამრავლების* კორელაციის კოეფიციენტებსა და სპირმენის *რანგობრივი* კორელაციის კოეფიციენტებს; პირველი ემყარება აბსოლუტურ შეფასებას, მეორე კი – მათ შედარებით რანგებს.
25. იმისთვის, რომ მარტივად წასაკითხავი ყოფილიყო, ამ წიგნში თითქმის არ არის მოყვანილი კორელაციის კოეფიციენტები, გარდა შენიშვნების ნაწილისა. ტექსტში მხოლოდ მათი საშუალებით მიღებული დასკვნებია გამოყენებული და ნახსენები. მკითხველს, რომელიც დაინტერესდება სტატისტიკური დასაბუთებით, შეუძლია გამოიყენოს *„კულტურის შედეგები“,* 2001.
26. Ng et al, 1982
27. ჰოფსტედე და ბონდი, 1984.
28. გარდა ამისა, მათ ღირებულებებისადმი რანგების მინიჭება შეცვალეს თითოეული ღირებულებისათვის ცალ-ცალკე ქულის მინიჭებით.
29. გამოქვეყნდა სტატიაში, რომელიც ეკუთვნის ჩინეთის კულტურულ კავშირს, 1987. სახელწოდება თავისი 24-კაციანი მკვლევართა ჯგუფისთვის შეარჩია მაიკლ ბონდმა. იხ. თავები 2, 3, და 6 და ჰოფსტედე და ბონდი, 1988.
30. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 503-20.
31. პარადიგმების როლი მეცნიერებაში პირველად აღწერა ამერიკელმა ფილოსოფოსმა თომას ს. კუნმა (1922-96) თავის ცნობილ მცირე მოცულობის წიგნში *„მეცნიერული რევოლუციების სტრუქტურა“*(1970).
32. ქვეყანათა რიცხვი ჯერ კიდევ იზრდება. სტუდენტების 54 და მასწავლებლების 56 ჯგუფი ნახსენებია შვარცთან და ბარდისთან (2001). რადგან ზოგი ქვეყანა წარმოდგენილია მხოლოდ სტუდენტებით, ხოლო სხვები მხოლოდ მასწავლებლებით, საერთო რაოდენობა არის კიდევ უფრო დიდი – 63.

33. მასწავლებლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის მიხედვით 23 ქვეყანაში ინდივიდუალიზმი მნიშვნელოვან კორელაციაშია იერარქიასა და ეგალიტარულ შეხედულებებთან. მასკულინობა მნიშვნელოვან კორელაციაშია ძალაუფლებასთან. გაურკვევლობის თავიდან აცილება მნიშვნელოვან კორელაციაშია ჰარმონიასთან. ინტელექტუალური ავტონომია, აფექტური ავტონომია და კონსერვატიულობა (უარყოფითი) კორელაციაშია უფრო სიმდიდრესთან (1990 მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე), ვიდრე IBM-ის ნებისმიერ ინდექსთან. იხ. შვარცი, 1994; საგივი და შვარცი, 2000; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 265. სმითმა, პიტერსონმა და შვარცმა (2002), აჩვენეს ჩვენი ინდექსების სამ ჯგამურ განზომილებასთან კორელაცია, რომელიც შვარცის მონაცემებიდანაა გამოთვლილი; სამივე მათგანი ყველაზე მაღალ კორელაციაშია ინდივიდულალიზმთან და კოლექტივიზმთან.
34. ტრომპენაარსი, 1993.
35. პირველი ხუთი აღებულია პარსონისა და შილსისგან, 1951, ბოლო ორი - კლუკჰოჰნისა და შტრობეკისგან, 1961.
36. სმითი, ტრომპენაარსი და დუგანი, 1995; სმითი, დუგანი და ტრომპენაარსი, 1996; სმითი, პიტერსონი და შვარცი, 2002. ჩვენთვის ცნობილი ინფორმაციაა მიხედვით, ტრომპენაარსის მონაცემთა ბაზის შესახებ მხოლოდ ეს აკადემიური გამოცემები არსებობს. რესპონდენტთა რიცხვი და კატეგორიები განსხვავდება იმისგან, რაც ტრომპენაარსმა თავის წიგნში წარმოგვიდგინა. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 274, შენიშვნები 26 და 27.
37. ჯავიდანი და ჰაუსი, 2001, 2002; ჰაუსი, ჯავიდანი, ჰენჯისი და დორფმანი, 2002.
38. სმითმა 2004 წელს GLOBE-ის მონაცემები პასუხის პატერნების შედარებაზე 6 მნიშვნელოვან ეროვნებათშორის გამოკვლევაში ჩართო. მისი დასკვნები აღწერილია მე-3 და მე-5 თავებში.
39. WVS მონაცემების შეჯამება გამოქვეყნდა ინგლჰარტთან, ბასანიეზთან და მორენოსთან, 1998.
40. ინგლჰარტი, 1997, გვ. 81-98.
41. ჰალმანი, 2001. ვან ჰააფმა, ვონკმა და ვან დე ვივერმა გააანალიზეს (2002) WVS კითხვარის ერთი ნაწილი, სოციალური ნორმების სკალა: შეიძლება თუ არა გავამართლოთ 24-დან ყოველი დარღვევა (როგორც, მაგალითად, „საზოგადოებრივ ტრანსპორტში მგზავრობის საფასურის გადახდისთვის თავის არიდება“). ისინი ეყრდნობოდნენ სკალის სტატისტიკურ შესაძლებლობებს და აღმოაჩინეს, რომ მისი მნიშვნელობა ევროკავშირისა და ლათინური ქვეყნების რესპონდენტების მიერ სხვადასხვანაირად აღიქმებოდა. ამ უკანსაკნელთათვის მიკერძოებული პასუხები კორელაციაში იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილებასთან.

თავი 2

1. მალდერი, 1976, 1977.
2. მატრიცა, რომელზეც ფაქტორული ანალიზი ჩატარდა, შედგებოდა 32 შეკითხვისგან (ცვლადები) და 40 ქვეყნისგან (შემთხვევები). ფაქტორული ანალიზის შესახებ არსებული სახელმძღვანელოები გვირჩევენ, რომ ეს ტექნიკა არ გამოვიყენოთ მცირე რაოდენობის შემთხვევების შემცველი მატრიცებისთვის, რადგან ფაქტორები ასეთ პირობებში არასტაბილური ხდება: ისინი შეიძლება ძლიერი გავლენის ქვეშ მოექცნენ დევიაციის

ერთი შემთხვევის გამო. თუმცა, ეს შეზღუდვა არ ეხება *ეკოლოგიურ* ფაქტორულ ანალიზს, როდესაც ყოველი შემთხვევისათვის გამოყვანილი ქულა მრავალი დამოუკიდებელი დაკვირვების საშუალო მაჩვენებელია. ამ სიტუაციაში ფაქტორის სტრუქტურის სტაბილურობა განისაზღვრება იმ ინდივიდთა რიცხვით, ვისი პასუხიც შევიდა საშუალო ქულის გაანგარიშებაში. ამდენად, ეკოლოგიური ფაქტორული ანალიზი მაშინაც გვაძლევს სტაბილურ შედეგს, როდესაც ცვლადებზე უფრო მცირე რაოდენობის შემთხვევები გვაქვს.

3. სტატისტიკური ტერმინებით: ფაქტორზე დიდი გავლენის მქონე ერთეულები.
4. დეტალებისათვის იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 501-2 და კოლმანი, ნორდერჰევენი, ჰოფსტედე, და დიენესი, 2003.
5. პიერ ბურდიო (იხ. თავი 1, შენიშვნა 3) ამას განიხილავს, როგორც ჰაბიტუსის ერთ-ერთ მთავარ მახასიათებელს. ის აღნიშნავს აუცილებლობას, რომელიც ღირსებად იქცა (nécessité faite vertue). იხ. ბურდიო, 1980, გვ.90.
6. სედლერი და ჰოფსტედე, 1976.
7. 7. 1.1 ცხრილში ჩამოთვლილი მოსახლეობებისთვის გაზომილი ძალაუფლებრივი დისტანციის კორელაციის კოეფიციენტები იყო 0,67 ელიტისათვის (0,80 უფრო ახალი VSM ფორმულებით), 0,59 - ექვსი სხვა ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის, 0,76 - მფრინავებისთვის, 0,71 - მუნიციპალური ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისთვის და 0,59 - ბანკის თანამშრომლებისთვის. ყველა მოცემული მაჩვენებელი მნიშვნელოვანია 0,01 დონეზე ან მასზე უკეთესია.
8. სხვა დუბლირებულ ვარიანტებთან კორელაცია უფრო სუსტი იყო, ვიდრე თითოეული მათგანის კორელაცია IBM-ის თავდაპირველ სისტემასთან (მაგალითად, ვან ნიმუეგენის ნაშრომში, 2002, გვ. 153).
9. დე მოიჯი, 2004.
10. ჩინეთის კულტურული კავშირი, 1987. ოც ქვეყანაში ჩატარებულ ორივე კვლევაში მორალური დისციპლინა კორელაციაში იყო ძალაუფლებრივ დისტანციასთან (0,55) და ინდივიდუალიზმთან (-0,54). ორივე მაჩვენებელი მნიშვნელოვანია 0,01 დონეზე.
11. ტერმინი *მუშათა კლასი,* რა თქმა უნდა, როგორი უცნაურიც არ უნდა იყოს, არქაულია. ბევრ ქვეყანაში ის უფრო მეტად გულისხმობს იმ ადამიანებს, ვისაც *არა აქვს სამუშაო,* ვიდრე საშუალო ფენას.
12. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 89.
13. IBM-ის თანამშრომელთა საკვლევი ჯგუფები, რომელზეც ეროვნებათშორისი შედარება იყო დამყარებული, მოიცავდა 2.1 ცხრილის ყველა კატეგორიას, გარდა არაკვალიფიციური მუშებისა. საშუალოდ ეროვნებათშორისი საკვლევი ჯგუფების რიცხვი დიდი ბრიტანეთის, საფრანგეთისა და გერმანიისთვის 46 იყო.
14. კონი, 1969.
15. *„ოთხი ოჯახი“*, 1959 წელს ანთროპოლოგ მარგარეტ მიდის პროფესიული რჩევის მიხედვით, „კანადის ფილმის“ ეროვნული საბჭოს მიერ გადაღებული კლასიკური მხატვრული კინოფილმი, რომელიც გვიჩვენებს მშობლებისა და პატარა ბავშვების ურთიერთობას სინამდვილესთან შეძლებისდაგვარად მიმსგავსებულ სიტუაციებში ფერმერების ოჯახებში ინდოეთში, საფრანგეთში, იაპონიასა და კანადაში. ვისაც ეს ფილმი ვაჩვენეთ მანამ, სანამ ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილების ქულებს გავაცნობდით, შეძლო სწორად დაელაგებინა ოთხი ქვეყანა ძალაუფლებრივი დის-

ტანციის განზომილების მიხედვით მხოლოდ ფილმში ნაჩვენები მშობლისა და ბავშვის ურთიერთობის გათვალისწინებით.

16. *ტრანსკულტურული ფსიქიატრია* იქცა სპეციალურ ქვედისციპლინად იმ ფსიქიატრებისათვის, ვისაც იმიგრანტებთან აქვთ საქმე.
17. დირიბარნი, 1989, გვ. 77. გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი.
18. მიზნების მიხედვით მართვა არის უფროსებსა და დაქვემდებარებულებს შორის პერიოდული შეხვედრების სისტემა. შეხვედრის დროს დაქვემდებარებულები იძლევიან დაპირებას გარკვეულ მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით. შემდეგი შეხვედრისას ხდება აღნიშნული მიღწევების შეფასება და ისახება სამომავლო ახალი მიზნები.
19. სმითი, პიტერსონი და შვარცი, 2002. ორმოცი ქვეყნის მიხედვით ვერტიკალურობის ინდექსის კორელაცია ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილებასთან იყო 0,60, მნიშვნელოვანი 0,001-დონეზე. ეს ღონისძიებათა მართვის კვლევის პროექტში ყველაზე ძლიერი კორელაცია იყო გარე მონაცემებთან.
20. ბასკეთის გარდა, სადაც განრისხებულმა უმცირესობამ გააგრძელა დამოუკიდებლობისათვის ბრძოლა.
21. ძალაუფლებრივი დისტანციის განზომილების კორელაცია უფრო სუსტია ექსპორტიორებისათვის, ვიდრე მათი მყიდველებისათვის. დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ზოგიერთი ექსპორტის მიმღები ქვეყანა უფრო სუფთა ქულებს აჩვენებს ქვეყნის შიგნით, ვიდრე მაშინ, როდესაც ექსპორტიორის როლს ასრულებდნენ. ყველაზე კარგი მაგალითი იყო აშშ, რომელმაც თავისთავად 10-დან 7,7 ქულა მიიღო, მაგრამ 10-დან 5,3, როგორც ექსპორტიორმა. აშშ-ს თავისი სახელისუფლებო გარიგებებისთვის მკაცრი წესები აქვს, მაგრამ ამ წესებს ნაკლებად ახვევენ თავს საკუთარ კერძო კომპანიებს.
22. კონფუციანიზმის შესახებ მეტი ინფორმაცია მოცემულია მეექვსე თავში.
23. „ნუ დააგროვებ შენს განძს მიწაში, სადაც ჭია და ჟანგი დააზიანებს მას, საიდანაც ქურდები მოიპარავენ; დააგროვე შენი განძი ზეცაში, სადაც ვერც ჭია და ვერც ჟანგი დააზიანებს, საიდანაც მას ქურდები ვერ მოიპარავენ. ვინაიდან იქ, სადაც შენი განძი იქნება, იქნება შენი გულიც“ (მათე 6:19-21, მოფატის თარგმანი).
24. მაკიაველი, 1955 [1517], გვ. 91.
25. ტრიანდისი, 1973, გვ. 55-68.
26. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 115-117.
27. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 136.
28. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 118.
29. მონაცემები აღებულია ჰარდინგისა და ფილიპსისგან, 1986; ინგლჰარტის, ბასანიეზისა და მორენოსგან, 1998; ჰალმანისგან, 2001. ქვეყნები იყო: ბელგია, დანია, საფრანგეთი, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია, იტალია, ჰოლანდია, ჩრდილოეთი ირლანდია და ესპანეთი.
30. გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი ჰოლანდიური გაზეთიდან NRC/Handelsblad, 23 დეკემბერი, 1988 წელი.

თავი 3

1. იხ. 1982 და 1994 წლების ღირებულებათა გამოკვლევის მოდულებისთვის ქულების მინიჭების/გამოთვლის ცნობარები, გამოცემული ინტერკულტურული კოოპერაციის კვლევის ინსტიტუტის მიერ (IRIC).
2. 1.1 ცხრილში მითითებული მოსახლეობისთვის კორელაციის კოეფიცი-

ენტები ინდივიდუალიზმის განზომილებაში ელიტისათვის იყო 0,69, 0,63 ექვსი სხვა ორგანიზაციის თანამშრომლისათვის, 0,60 მომხმარებლებისათვის, 0,70 მფრინავებისათვის და 0,61 ბანკის თანამშრომლებისათვის. ყველა აღნიშნული მაჩვენებელი მნიშვნელოვანია 0,01-დონის მიღმა.

3. ჩინეთის კულტურული კავშირი, 1987. ოც ქვეყანაში შეგროვილ მასალაზე ჩატარებულ ორივე კვლევაში ინტეგრაცია კორელაციაშია ინდივიდუალიზმთან (0,65), მნიშვნელოვანია 0,001-დონეზე და ძალაუფლებრივ დისტანციასთან (–0,58), მნიშვნელოვანია 0,01-დონეზე.
4. ქვეყნის მასწავლებელთა შესახებ მონაცემებზე დაყრდნობით: შვარცი, 1994, გვ. 112-15, *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 220-21 და 265. შვარცისეული კატეგორიებიდან სამი: კონსერვაცია, ემოციური ავტონომია და ინტელექტუალური ავტონომია კორელაციაშია ინდივიდუალიზმთან, უფრო ძლიერ კორელაციაშია საერთო ეროვნულ პროდუქტთან ერთ სულ მოსახლეზე. დარჩენილი ორი იყო იერარქია, რომელიც უარყოფით კორელაციაშია ინდივიდუალიზმთან და ეგალიტარულ სულისკვეთება, რომელიც დადებით კორელაციაშია ინდივიდუალიზმთან. როდესაც შვარცის შვიდი კატეგორია სამ ჯგუფზე დაიყვანეს, ორი მათგანი გამოირჩეოდა ინდივიდუალიზმთან მაღალი კორელაციით (სმითი, პიტერსონი და შვარცი, 2002).
5. სმითი, პიტერსონი და შვარცი, 2002. მათ ერთ განზომილებას უწოდეს *ეგალიტარული სულისკვეთება თუ კონსერვატიზმი.* მისი კორელაცია ინდივიდუალიზმთან იყო 0,61, მნიშვნელოვანი 0,001-დონეზე. მეორე განზომილებას დაერქვა *ლოიალური ჩართულობა თუ უტილიტარული ჩართულობა.* მისი კორელაცია ძალაუფლებრივ დისტანციასთან იყო 0,74, მნიშვნელოვანი 0,001-დონეზე და ინდივიდუალიზმთან –0,59, მნიშვნელოვანი 0,01-დონეზე.
6. ორივე ფაქტორი აგრეთვე ძლიერ კორელაციაში იყო მთლიან ეროვნულ პროდუქტთან ერთ სულ მოსახლეზე. მატერიალური კეთილდღეობა გადარჩენისთვის ბრძოლის წინააღმდეგ 0,74-ით კორელაციაშია როგორც მთლიან ეროვნულ პროდუქტთან ერთ სულ მოსახლეზე, ისე ინდივიდუალიზმთან (მნიშვნელოვანი 0,001-დონეზე). IBM-ის ოთხი განზომილების რეგრესიულ ანალიზში მატერიალური კეთილდღეობა თუ გადარჩენა დაუკავშირდა (1) ინდივიდუალიზმს, (2) მასკულინობას (უარყოფითად, იხ. თავი 4) და (3) ძალაუფლებრივ დისტანციას (ასევე უარყოფითად). იხ. თავი 4; ინგლჰარტი, 1997, გვ. 93; და *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 222-23 და 266.
7. სმითი, 2004. თანხმობა იმ კითხვებზე, რომლებიც ეხება არა ღირებულებებს, არამედ რეალური სიტუაციის აღწერას, კორელაციაში იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან; იხ. თავი 5.
8. ინდივიდის დონეზე ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის საზომთა სისტემის ვრცელი მიმოხილვა გამოქვეყნებული იყო ოისერმანის, ქუნის და ქემელმეიერის მიერ, 2002.
9. 2.1 და 3.1 ცხრილებში ჩამოთვლილი 74 ქვეყნის ან რეგიონის მიხედვით ძალაუფლებრივ დისტანციასა და ინდივიდუალიზმს შორის კორელაცია იყო –0,55; IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან 53 კულტურის მიხედვით კი –0,68.
10. კროზიერი, 1964, გვ. 222.
11. დირიბარნი, 1989, გვ. 77. გირტ ჰოფსტედეს თარმანი.
12. ჰარისონი, 1985, გვ. 55-56
13. ეროვნული სიმდიდრის (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მო-

სახლეზე) სტაბილურობის პირობებში ძალაუფლებრივ დისტანციასა და ინდივიდუალიზმს შორის კორელაცია 2.1 და 3.1 ცხრილში შესულ 93 ქვეყნაში იყო –0,36; IBM-ის მონაცემთა ბაზიდან 50 ქვეყანაში კი –0,32.

14. ტრიანდისმა (1995, გვ. 44-52) შემოიტანა განსხვავება *ჰორიზონტალურ* და *ვერტიკალურ* ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის. იგი ამ განსხვავებას ძირითადად ინდივიდის დონეზე იყენებს. საზოგადოების დონეზე განსხვავება ჰორიზონტალურსა და ვერტიკალურს შორის იგივეა, რაც სხვაობა ძალაუფლებრივ მცირე და დიდ დისტანციას შორის.
15. სამუშაოებს შორის გასხვავება, სადაც ზოგიერთი ითხოვს უფრო მეტ ინდივიდუალურ ინიციატივას, სხვები კი ჯგუფურ ერთგულებას, შესაძლებელია, მაგრამ IBM-ის მონაცემთა ბაზაში ამის გასაზომად შესაფერისი შეკითხვები არ იყო დასმული.
16. ჰერცბერგი, მოსნერი და სნაიდერმანი, 1959.
17. მათე 21:28-31, მოფატის თარგმანი.
18. რ. მ. ჰაჯიუიბვოს მოხსენებიდან სემაფორის უმაღლესი მენეჯმენტის კოლეჯის წინაშე, ჰოლანდია, სექტემბერი, 1983 წელი. ჰოლანდიურიდან თარგმანი ეკუთვნის გირტ ჰოფსტედეს, კომენტარები – ავტორს.
19. ჰოლი, 1976.
20. ჰო, 1976, გვ. 867.
21. ტრიანდისი, 1972, გვ. 38.
22. ბასი, 1989; ბასი და სხვები, 1990; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 230-31.
23. იელსმა და ათაფილი, 1988; დიონი და დიონი, 1993; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 230.
24. ლევინი, სატო, ჰაშიმოტო და ვერმა, 1995; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 230.
25. კორელაციები იყო –0,75 სამოც ქვეყანაში და –0,64 ოცდაათ ენაში, ორივე მნიშვნელოვანი იყო 0,001-დონის მიღმა. კაშიმა და კაშიმა, 1998; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 233. შემდგომ კვლევაში (2003) კაშიმამ და კაშიმამ აჩვენეს, რომ ქვეყნებისთვის, სადაც ნაცვალსახელებს არ ხმარობენ, სიმდიდრესთან ინდივიდუალიზმის კავშირი სუსტი იყო, სამაგიეროდ, მისი კავშირი გეოგრაფიულ განედთან ძლიერი აღმოჩნდა.
26. ჰაბიბი, 1995, გვ. 102.
27. ჰსუ, 1971, გვ. 23-44. მისი სტატიის სათაურში ამ ცნებას ეწოდა jen, რაც იმავე ჩინური ბგერის უფრო ძველი ტრანსკრიფციაა.
28. მარკუსი და კიტაიამა, 1991.
29. რ. ბონდი და სმითი, 1996; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 232. რ. ბონდმა და სმითმა გრძედის მიხედვითაც გააანალიზეს აშშ-ის მონაცემები, რამაც აჩვენა, რომ 1950-იანი წლებიდან მსგავსება შემცირდა.
30. კორელაცია იყო 0,64 (მნიშვნელოვნების 0,001 დონე). კავშირი პიროვნულ ქულებსა და კულტურულ განზომილებებს შორის განხილულია ჰოფსტედესა და მაკრაისთან (2004).
31. მაცუმოტო, 1989; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 232.
32. ლევინი და ნორენზაიანი, 1999; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 233.
33. დე მოიჯი, 2004; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 241-242.
34. ჰუმანა, 1992; OECD, 1995; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 242-243.
35. უესტბრუკი და ლეგე, 1993; ვესტბრუკი, ლეგე და პენეი, 1993.
36. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 240.
37. ერლი, 1989, გვ. 565-81.

38. იხ. თავი 2, შენიშვნა 18.
39. ალფრედ კრემერის სტატიიდან „კულტურთშორისი ტრენინგის კულტურული ასპექტები“, რომელიც წარმოდგენილი იყო გამოყენებითი ფსიქოლოგიის საერთაშორისო კონგრესზე, მიუნჰენი, აგვისტო, 1978 წელი.
40. ეს ემპირიულად იყო ნაჩვენები პედერსენის და ტომსენის მიერ, 1997.
41. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 247.
42. ჰუმანა, 1992; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 247-48.
43. ჰარდინგისა და ფილიპსის ტექსტის ინგლისური ვერსია, 1986, გვ. 86.
44. შტოსელი, 1983, გვ. 78; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 275, შენიშვნა 31. რანგობრივი კორელაცია თავისუფლება/თანასწორობის კოეფიციენტსა და ინდივიდუალიზმს შორის იყო 0,84 (0,01-დონე); ხოლო თავისუფლება/თანასწორობის კოეფიციენტსა და ძალაუფლებრივ დისტანციას შორის - დაახლოებით 0.
45. მასლოუ, 1970.
46. თეთრკანიანი ავსტრალიელების IBM-ის შედეგებთან აბორიგენების შესაბამისი ქულები იყო: ძალაუფლებრივი დისტანცია - 80, ინდივიდუალიზმი - 89, მასკულინობა - 22, გაურკვევლობის თავიდან აცილება - 128 და ხანგრძლივი ორიენტაცია - 10. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 501. გრძელვადიანი ორიენტაციის განზომილების მქონე აბორიგენთა ქულის შესახებ იხ. თავი 6.
47. IBM-ის ნიმუშში შესული ქვეყნებისთვის ერთ სულ მოსახლეზე ინდივიდუალიზმის კორელაცია მთლიან ეროვნულ პროდუქტთან 1970 წელს იყო 0,85, 1980 წელს – 0,79, 1990 წელს – 0,74 და 2000 წელს – 0,72 (0,001 ზღვარზე ბევრად მეტი). 3.1 ცხრილში შეტანილი ყველა ქვეყნისათვის 2000 წელს ეს მაჩვენებელი შეადგენდა 0,64-ს.

თავი 4

1. მაგალითად, მიდი, 1962 [1950].
2. კოსტამ, ტერაჩიანომ, მაკრაიმ (2001) შეადარეს 26 კულტურაში ქალებისა და მამაკაცების მიერ დაგროვილი საშუალო ქულები, რომლებიც მიღებული იყო NEO-PI-R „დიდი ხუთეულის“ პიროვნების საკვლევი ტესტის მეშვებით. მათ მიაკვლიეს სხვადასხვა კულტურაში არსებულ მნიშვნელოვან გენდერულ განსხვავებებს. N-ის (ნეიროტიზმი) და A-ს (შეთანხმებულობა) ყველა ასპექტში ქალებმა უფრო მაღალი ქულები დააგროვეს, ხოლო პიროვნულობის სხვა განზომილებებიდან ქალებს უფრო მაღალი ქულები ჰქონდათ ისეთ ზოგიერთ ასპექტში, როგორიცაა: სითბო, კომუნიკაბელურობა, დადებითი ემოციები და ღიაობა ესთეტიზმის მიმართ. მამაკაცებმა უფრო მაღალი ქულები მიიღეს შემდეგ ასპექტებში: საკუთარ თავში დარწმუნებულობაში, აღგზნებადობასა და ღიაობაში იდეების მიმართ.
3. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 280, ბროვერმანის, ფოგელის, ბროვერმანის, კლარკსონის და როზენკრანცის (1972) მიხედვით.
4. ამ მტკიცებებიდან ზოგიერთი თავმოყრილ იქნა ცალკე ტომში: ჰოფსტედე შემდეგ მკვლევრებთან ერთად: არინდელი, ბესტი, დე მოიჯი, ჰოპე, ვან დე ვლიერტი, ვან როსსუმი, ვერვეი, ვუნდერინკი და უილიამსი, 1998.
5. ნიშნიანი რანგების კრიტერიუმის მიხედვით, ეს მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს განზომილებას 0,05-დონეზე (ცალმხრივი კრიტერიუმი).
6. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 265. კორელაცია 23 ქვეყნის მიხედვით იყო 0,53 (0,01 დონეზე).
7. 23 ქვეყნის მიხედვით ბონდის მიერ ღირებულებების ჩინური გამოკითხვის

ჩატარებამ შემოიტანა გულისხმიერების განზომილება, რომელიც კორელაციაში იყო მასკულინობასთან. სტუდენტებმა მაღალი მასკულინობის ქულების მქონე ქვეყნებიდან დიდი მნიშვნელობა მიანიჭეს შემდეგს: მოთმინებას, თავაზიანობასა და სიკეთეს; მათ, ვინც ფემინური ქვეყნებიდან იყო, ხაზი გაუსვევს პატრიოტიზმს და სამართლიანობას. ეს კავშირები უცნაურია – უფრო მოსალოდნელი იყო პოლუსების პირიქით განლაგება. გირტს ყოველთვის რჩებოდა ეჭვი, რომ მონაცემთა დამუშავების დროს ნიშანი მინუსი დაიკარგა. თუ ანალიზი მართალი იყო, ეს შედეგი უნდა განვმარტოთ, როგორც განსხვავება სასურველსა და სანატრელს შორის, როგორც ეს აღწერილია პირველ თავში.

8. *„კულტურის შედეგები“*, 2001, გვ. 266. IDV-სა და MAS-სთან მრავალჯერადი კორელაცია იყო 0,86 (0,001-დონე).
9. ბემი, 1975, 636.
10. ქალთა პროცენტული მაჩვენებელი IBM-ის კვლევაში ვარირებდა 4,0-დან (პაკისტანში) 16,2-მდე (ფინეთში). გამოცემაში *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 286, მასკულინობის ქულები ხელახლა იქნა დათვლილი, რათა შეენარჩუნებინათ ქალთა მუდმივი პროცენტული მაჩვენებელი ყველა ქვეყანაში. ამას ქულებზე მინიმალური გავლენა ჰქონდა, რადგან ქალთა პროცენტული მაჩვენებელი თავისთავად კორელაციაში იყო ფემინურობასთან.
11. გრეი, 1993. ამ დაკვირვებისთვის მადლობა უნდა გადავუხადოთ მარიეკე დე მუჟის.
12. ლინი, 1991; ვან დე ვლიერტი, 1998, ცხრილი 7.2; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 308.
13. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 289-291, მიხედვით.
14. სტივენსი, 1973; გონსალესი, *1982; „კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 309,
15. ვან როსსუმი, 1998; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 300.
16. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 302.
17. ჰოფსტედე, 1996b; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 302.
18. მიდი, 1962 [1950], გვ. 271 ff.
19. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 309.
20. აღებულია KLM-ის ტრანსატლანტიკური რეისის ჟურნალის ჩანაწერიდან. ეს ფილმი აჩვენეს KLM-ის ტრანსატლანტიკური რეისის დროს.
21. ეს ნაწილი ძირითადად ეყრდნობა ჰოფსტედესა და სხვებს, 1998, თავი 10 („სექსუალური ქცევის შედარებითი გამოკვლევა“).
22. ჰოფსტედე, ნეიენი, ოჰაივი და სანდერსი, 1990. იხ. აგრეთვე თავი 8.
23. პრაიორი, დესუზა, ფიტნესი, ჰუტცი, კამფი, ლაბერტი, პესონენი და ერბერი, 1997, გვ. 526.
24. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 325; როსი, 1989.
25. დოქტორი იან ა. ქ. დე კოკ ვან ლიუვენი, პირადი საუბარი.
26. როგორც ერთ ამერიკულ ბესტსელერში „საუკეთესოს ძიებაში“, პიტერსი და ვოტერმანი, 1982.
27. ორი სახის ეთოსს შორის განსხვავება ახალი მოვლენა არ არის. ლორდმა რობერტ ბადენ-პაუელმა (1857-1941), ბოისკაუტთა საერთაშორისო ორგანიზაციის დამაარსებელმა, როცერ სკაუტებისთვის (16 წელზე უფროსი ბიჭებისთვის) დაწერა წიგნი, რომელსაც „მოგზაურობა წარმატებისკენ“ უწოდა. ეს წიგნი ჰოლანდიურ ენაზე ითარგმნა 1920-იან წლებში სათაურით Zwervend op de weg naar levensgeluk (Roving on the road to Happiness - *ხეტიალი ბედნიერების მისაღწევად).* ჰოლანდიელი მთარგმნელებისთვის

success *(წარმატება)* არ იყო ის მიზანი, რომელიც ახალგაზრდა მამაკაცებს მიიზიდავდა. ამ სიტყვის თარგმანს ჰოლანდიურ ენაზე ზედაპირულობის ელფერი ჰქონდა. არც ერთი ახალგაზრდა ლიდერი ცხოვრების მიზნად არ გაიხდიდა მის დაცვას.

28. სანდემოსი, 1938. გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი. მადლობა დენიზ დევალ ოჰეივის.
29. კოუენი, 1973.
30. ლაში, 1980, გვ. 117. დაუკავშირა ეს გამონათქვამი ჯორჯ ალენს. სხვები ამტკიცებენ, რომ მისი ავტორი ვინს ლომბარდია.
31. ჰასტინგსი და ჰასტინგსი, 1980; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 303. შერჩევები საკმაოდ დიდი იყო – დაახლოებით 1.500 თითო ქვეყანაზე. ჰასტინგსმა და ჰასტინგსმა არ მოგვცეს ინფორმაცია რესპონდენტთა გენდერულ დაჯგუფებაზე, მაგრამ ჩვენ ვუშვებთ 50/50-ზე ხუთივე ქვეყნისთვის. მებრძოლთა სურათზე მსახიობები აშკარად ბიჭები იყვნენ.
32. კორელაცია იყო 0,97 (0,01 დონე).
33. რაიბეკი, სანდერსი, ლორენცი და კოსტენბლატი, 1980; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 301.
34. კუპერი და კუპერი, 1982, გვ. 80.
35. ვერჰალსტი, აჰენბახი, ფერდინანდი და კასიუსი, 1993; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 303-304.
36. ამერიკელმა ავტორმა კრისტოფერ ლაშმა ამას „ნარცისიზმის კულტურა“ უწოდა (ლაში, 1980).
37. OECD, 1995; ჰოფსტედი და სხვები, 1998, ცხრილი 5.2; *„კულტურის შედეგები“, 2*001, გვ. 304. შვიდი ქვეყნისა და ენობრივი ჯგუფის შესწავლით იმათი პროცენტული მაჩვენებელი, ვინც თავს „საუკეთესოდ“ მიიჩნევდა, რანგობრივ კორელაციაში იყო მასკულინობასთან 0,71. (0,05-დონე).
38. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 304.
39. უიტკინი, 1977, გვ. 85; უიტკინი და გუდინაფი, 1977, გვ. 682.
40. ბოლო დროინდელი კვლევა, რომლის განმავლობაშიც შედარებულია ორი მასკულინური და ორი ნაკლებად მასკულინური ქვეყანა, არის კუჰნენის, ჰანოვერის, რედერის, შაჰის, შუბერტის, აპმაიერისა და ზაქარიას ჩატარებული, 2001. ავტორებმა აღმოჩენილი განსხვავებები შეცდომით მიაკუთვნეს ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს.
41. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 310-311; დე მოიჯი და ჰოფსტედი, 2002; დე მოიჯი, 2004.
42. ტანენი, 1992.
43. ფლეიშმანი, ჰარისი, და ბარტი, 1955; ბლეიქი და მოუტონი, 1964.
44. ფილიპ დირიბარნი შესწავლილი ჰოლანდიური სამრეწველო საწარმოს მთავარ დამახასიათებელ თვისებად კონსენსუსის მიღწევის საჭიროებას თვლის. იხ. დირიბარნი, 1989, გვ. 234ff.
45. პროფკავშირებსა და საწარმოებს შორის ურთიერთობა, განსაკუთრებით აშშ-ში იმართება ვრცელი და ამომწურავი კონტრაქტებით, რომლებიც მხარეთა შორის სამშვიდობო პაქტის როლს ასრულებენ. ფილიპ დირიბარნი ამ კონტრაქტებს ახასიათებს, როგორც აშშ-ის სამრეწველო ურთიერთობების დამახასიათებელ უნიკალურ თვისებას (დირიბარნი, 1989, გვ. 144).
46. საფრანგეთში მოდერაციის ამ გარემოს შესახებ იხ. დირიბარნი, 1989, გვ. 31 და 60-61.
47. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 290 და 317.
48. ციტირებულია უილიამ ფ. უაიტის მიერ ვებერის ლექსიკონში, 1969, გვ.

31.

49. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 317.
50. სტატჰამი, 1987.
51. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 307-308.
52. ჰერცბერგი, 1966.
53. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 315-16.
54. ანგარიში ადამიანის განვითარების შესახებ 2002, ცხრილი 4.
55. კორელაციები იყო ფუნქციური 0,93 (0,001 დონე) წერა-კითხვის უცოდინართათვის, 0,72 (0,001 დონე) ღარიბთათვის და 0,64 (0,001-დონე) საშუალოზე ნაკლები შემოსავლის მქონე ადამიანებისთვის.
56. დიდერო, 1982 [1780], გვ. 124-125. გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი.
57. ევრობარომეტრი, 1990; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 318-319. კორელაცია მასკულინობასთან 11 ქვეყნის მაგალითზე (გარდა ლუქსემბურგისა) იყო –0,63 (0,05 დონე).
58. ევროპული ღირებულებების შესწავლა: შტოსელი, 1983, გვ. 37. რანგობრივი კორელაციის კოეფიციენტი მიმღებლობის ინდექსსა და მასკულინობას შორის იყო –0,83 (0,001 დონე).
59. ევრობარომეტრი, 1997. მასკულინობასთან კორელაცია იყო –0,72 (0,001 დონე).
60. ადამიანის განვითარების შესახებ ანგარიში, 2002, ცხრილი 15.
61. ოცი დონორი ქვეყნის მიხედვით, 2000 წელს კორელაცია მასკულინობასა და სხვა ქვეყნების ფინანსურ დახმარებას შორის მთლიანი ეროვნული პროდუქტის პროცენტული მაჩვენებლის მიხედვით –0,75 (0,001 დონე) იყო.
62. ოცდაერთი დონორი ქვეყნის მიხედვით კორელაცია მასკულინობასა და CDI-ს შორის იყო –0,46 (0,05 დონე). მონაცემები აღებულია გამოცემიდან „საგარეო პოლიტიკა“, 2003.
63. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 271.
64. ზრდის შეზღუდვის აზრის დასაცავად მჭერმეტყველური გამოსვლა ეკუთვნის შუმახერს, 1973.
65. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 321. 26 ქვეყნის მიხედვით რანგობრივი კორელაციები მასკულინობის განზომილებაში იყო „ცენტრთან“ 0,59 (0,01 დონე), და „მარცხნივ“ –0,36 (0,05 დონე).
66. ლამერსი, 1989, გვ. 43.
67. ადამიანის განვითარების შესახებ ანგარიში 2002, ცხრილები 23 და 27.
68. კათოლიკობის/პროტესტანტობის კოეფიციენტის პირველი კორელაცია გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან აღინიშნება; იხ. თავი 5 და *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 200.
69. კუპერი და კუპერი, 1982, გვ. 97.
70. ვერვეი, 1998; ვერვეი, ესტერი და ნაუტა, 1997; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 327.
71. მათე 22:37-40, მოფატის თარგმანი.
72. შტოსელი, 1983, გვ. 98-101.
73. ჰალმანი და პიტერსონი, 1996.
74. განცხადება ამის თაობაზე განთავსებული იყო ჟურნალ „ეკონომისტში“, 22 ივნისი, 1996. კორელაცია მასკულინობასთან –0,60 (0,01 დონე) იყო. მასკულინობის დაბალი მაჩვენებელი ხსნის ვარიაციის 36%-ს; მასკულინობისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის დაბალი მაჩვენებლები ერთად 57%-ს ხსნის.

75. ლევინი, ნორენზაიანი და ფილბრიკი, 2001; ჰოფსტედი, 2001b. რანგობრივი კორელაცია მასკულინობასთან – 0,36 (0,05 დონე) იყო.
76. ვოლტერი, 1990, გვ. 87.
77. შტოსელი, 1983, გვ. 92.
78. ციტატები აღებულია ბრიტანული და უცხოური ბიბლიური საზოგადოების ავტორიზებული ვერსიიდან (1954).
79. ჰ. სამსონოვიჩი, „Die Bedeutung des Grosshandels für die Entwicklung der polnischen Kutur bis zum Beginn des 16. Jahrhunderts“ გამოცემაში `Studia Historiae Economica“, 5, 1970, გვ. 92ff., ციტირებულია შილდაუერთან, 1985, გვ. 107.
80. ერაზმუსი, 2001 [1524], გვ. 174-181.
81. ჰეილი, 1988, გვ. 39 და 110-11.
82. შამა, 1987, გვ. 404, 541 და 240.
83. კოლექტიური იდენტობის შესახებ მიშოდის მიერ რედაქტირებული ფრანგული ქრესტომათია (1978, გვ. 75) მოიხსენებდა „საფრანგეთის ფემინურ იმიჯს“.
84. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 331.
85. ლევინსონი, 1977, გვ. 763.
86. ადებაიო, 1988; UNICEF, 1995, გვ. 29.
87. მონაცემები აღებულია ჰარდინგისა და ფილიპსისგან, 1986; ინგლჰარტის, ბასანიეზისა და მორენოსგან, 1998; ჰალმანისგან, 2001. ქვეყნები იყო ბელგია, დანია, საფრანგეთი, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია, იტალია, ჰოლანდია, ჩრდილოეთი ირლანდია და ესპანეთი.
88. 2000-დან 2015 წლამდე მაღალი ანაზღაურების ქვეყნებში მოსახლეობის რაოდენობა სავარაუდოდ ყოველწლიურად საშუალოდ 0,4 პროცენტით გაიზრდება, ხოლო დაბალი ანაზღაურების ქვეყნებში – 1,7 პროცენტით *(ადამიანური განვითარების ანგარიში, 2002,* ცხრილი 5)

თავი 5

1. პირადი საუბარი.
2. ლოურენსი, 1980, გვ. 133.
3. ტერმინი პირველად გამოჩნდა საიერტისა და მარჩის ნაშრომში, 1963, გვ. 118ff.
4. ამერიკული ენის ვებსტერის ლექსიკონი, კოლეჯის გამოშვება, 1964.
5. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 155-56 და 188.
6. კოსტა და მაკრაის NEO-PI-R-ი. კორელაციის კოეფიციენტები იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილება „ნევროტიციზმთან“ - 0,58, მნიშვნელოვანი 0,01 დონეზე; გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა დამატებული მასკულინობა 0,74 (0,001 დონე); გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა „კეთიგანწყობილობასთან“ –0,55 (0,01 დონე). წყარო: ჰოფსტედე და მაკრაი, 2004.
7. ჩატარდა შემოწმება, რომლის დროსაც თითოეული ქვეყნის UAI ქულები გამოთვალეს ასაკის გაკონტროლების პირობებში. აღმოჩნდა, რომ უცვლელი საშუალო ასაკის დაშვების შემთხვევაში ქვეყნები განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან ისე, როგორც ეს ნაჩვენებია 5.1 ცხრილში. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 184-185.
8. პირადი საუბარი.
9. დუგლასი, 1966.
10. კაშიმა და კაშიმა, 1998. კორელაცია 52 ქვეყნის მიხედვით გაურკვევ-

ლობის თავიდან აცილების განზომილებასა და ენაში ერთზე მეტი მეორე პირის ნაცვალსახელის არსებობას შორის იყო 0,43 (0,01-დონე).

11. *კულტურის შედეგები, 2001,* გვ. 157 და 191. რანგობრივი კორელაცია 19 უფრო მდიდარი ქვეყნის მიხედვით იყო –0,71 (0,001 დონე).
12. ევროკავშირის წევრი თხუთმეტი ქვეყნისთვის და, გარდა ამისა, ავსტრალიის, კანადის, ახალი ზელანდიის, ნორვეგიის, შვეიცარიისა და აშშ-ისთვის მონაცემები აღებულია *ადამიანის განვითარების შესახებ ანგარიშიდან 2002,* ცხრილი 5. 1970-75 წლებში ამ ქვეყნებში ნაყოფიერების მაჩვენებელი 1,6-სა და 3,8-ს შორის მერყეობდა და ეს მაჩვენებლები მხოლოდ რანგობრივ კორელაციაში –0,56-ით (0,01-დონე) იყო 1970 წლის საერთო ეროვნულ პროდუქტთან ერთ სულ მოსახლეზე. არც ერთ სხვა კულტურულ მახასიათებელთან კავშირი არ გამოვლინდა. 1995-2000 წლებში იმავე ქვეყნების ნაყოფიერების მაჩვენებელი 1,2-სა და 2,0-ს შორის იყო და ის უკვე აღარ უკავშირდება ეროვნულ შემოსავალს: რანგობრივი კორელაცია 2000 წლის ერთ სულ მოსახლეზე საერთო ეროვნულ პროდუქტთან არის –0,25 (უმნიშვნელო). ძირითადი რანგობრივი კორელაცია იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილების განზომილებასთან: –0,59 (0,01 დონე).
13. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 157. რანგობრივი კორელაციის კოეფიციენტი 26 ქვეყნის მიხედვით იყო –0,55 (0,01 დონე).
14. ეყრდნობა ვიინჰოვენს, 1993. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 158. კორელაცია 21 ქვეყნის მიხედვით იყო –0,64 (0,01 დონე).
15. გაურკვევლობის თავიდან აცილების კორელაცია ბედნიერების გაქრობასთან 26 ქვეყნის მიხედვით იყო 0,50 (0,01 დონე). *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 158-ზე შეცდომით მიუთითებს უარყოფით კორელაციაზე, თუმცა სწორად ხსნის მას.
16. სმითი, 2004. მონაცემები აღებულია GLOBE კვლევის ერთი ნაწილიდან, რომელსაც ეწოდება „როგორიც არის“: კორელაცია ერთიანი ქულების დონესა და გაურკვევლობის თავიდან აცილებას შორის იყო –0,68 (0,01 დონე).
17. ჰასტინგსი და ჰასტინგსი, *1981; „კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 158 და 189-190.
18. რანგობრივი კორელაცია 26 ქვეყნის მიხედვით იყო –0,75 (0,001 დონე).
19. პეიერი, 1989.
20. *ადამიანის განვითარების შესახებ ანგარიში,* ცხრილი 9. ექიმებთან შედარებით, ექთნების რანგობრივი კორელაცია გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან იყო –0,54 (0,001 დონე).
21. შტროებე, 1976, გვ. 509-11.
22. მაგალითად, წინა თავებში ციტირებული პიერ ბურდიოს შრომები.
23. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 163. კვლევა ჩაატარეს ჩენდლერმა, შამამ, ვულფმა და პლანჩარდმა (1981) და იანმა და გეიერმა (1994). მათ გამოიყენეს ამერიკული სკალა, მრავალგანზომილებიანი და მრავალმხრივი მიზეზ-შედეგობრიობის სკალა (Multidimensional-Multiattributional Casuality Scale - MMCS). შეიძლება დავაკავშიროთ ნიჭიერებასთან და ძალისხმევასთან (კონტროლის შიდა ლოკუსთან), კონტექსტსთან (ან დავალებასთან) და იღბალთან (კონტროლის გარე ლოკუსთან). მიუხედავად ქვეყნების მცირე რაოდენობისა, მიღწევის უნართან დაკავშირების შედარებითი ტენდენცია მნიშვნელოვან უარყოფით კორელაციაში იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან (ჩენდლერთან და სხვებთან მონაცემი არის –0,87,

იანის და გეიერის მიხედვით –0,91•; ორივე მნიშვნელოვანია 0,05 დონეზე).

24. დე მოიჯი, 1988ა, 2004; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 170; დე მოიჯი და ჰოფსტედი, 2002.
25. დე მოიჯი, 2004, გვ. 154.
26. დირიბარნი, 1989, გვ. 26 და 76.
27. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 190 და 192.
28. ჰოროვიცი, 1980
29. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 167; შეინი, 1993.
30. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 166; შეინი, ვენკატარამანი და მაკმილანი, 1995.
31. დირიბარნი, 1989.
32. უაილდმენი, ჰოფსტედე, ნორდერჰევენი, თურიკი, ვერჰოვენი, და უენეკერსი, 1999; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 165. ერთი ქვეყნის დიდი ბრიტანეთის, ლონგიტუდინურმა კვლევამ დაადასტურა, რომ თავისი თვითონ საქმე წამოიწყო, მართლაც უფრო კმაყოფილია ცხოვრებით, ვიდრე ის, ვინც სხვის მიერ არის დაქირავებული. ამ ადამიანებისთვის დაუკმაყოფილებლობიდან თავის დაღწევა და თვითდაქირავებულ მდგომარეობაში გადასვლა ბრძოლად ნამდვილად ღირდა (ბლანშფლაუერი და ოსვალდი, 1998).
33. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 163-165 და 192. რანგობრივი კორელაციის კოეფიციენტი გაურკვევლობის თავიდან აცილებასა და მაკლელანდის „მიღწევის მოთხოვნილების“ ქულებს შორის 1925 წლისთვის იყო –0,64, მნიშვნელოვანი 0,001 დონეზე; „მიღწევის მოთხოვნილების“ მრავალჯერადი კორელაციის კოეფიციენტი გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან და მასკულინობასთან იყო 0,73. ქვეყანათა 1950 წლის რანჟირება არ გვიჩვენებს კორელაციას IBM-ის არც ერთ ინდექსთან, *არც* იმავე ქვეყნების 1925 წლის რანჟირებასთან. ამას დამაჯერებლად ხსნის ის გარემოება, რომ მხოლოდ 1925 წლის ისტორიები ჰგავდა ანთროპოლოგთა ჯადოსნურ ზღაპრებს, რასთან თანხვედრის მიღწევასაც ცდილობდა მაკლელანდი. 1950 წელს (მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ) საერთაშორისო კომუნიკაცია უკვე წარმოუდგენლად იყო განვითარებული და ამ პერიოდის საბავშვო წიგნებში უფრო მეტად ასახული იყო განათლების ინოვაციური თეორეტიკოსების იდეები და ნაკლებად – ძველი ტრადიციები.
34. მაკლელანდის „აფილაციის მოთხოვნილების“ ქულები 1925 წლისთვის დადებით რანგობრივ კორელაციაში იყო ინდივიდუალიზმთან (0,48, მნიშვნელოვანი 0,01 დონეზე). ეს ადასტურებდა, რომ აფილიაცია უფრო მნიშვნელოვანია, თუ ურთიერთობები არ არის წინასწარ განსაზღვრული სოციალური სტრუქტურით. „ძალაუფლების მოთხოვნილების“ 1925 წლისა და 1959 წლის ქულები სამიდან არც-ერთი მოთხოვნილებისთვის არ იყო არავითარ მნიშვნელოვან კორელაციაში არც IBM-ის ინდექსებთან და არც ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის მაჩვენებელთან. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 192.
35. მონაცემები აღებულია შემდეგი ავტორების: ჯანკოვის, ლა პორტას, ლოპეს დი სილანესისა და შლეიფერის (2003) შრომიდან და მიღებულ იქნა ამსტერდამის თავისუფალი უნივერსიტეტის პროფესორის, ერჰარდ ბლანკენბურგის დახმარებით. ჩვენ მივაკვლიეთ 67 ქვეყნის მასალაზე სპირმენის რანგობრივ კორელაციას (0,42) ჩეკების ინკასაციის პერიოდისთვის, 0,40 – არენდატორის გამოსახლებისთვის, და 0,47 - ორივე პროცედურის

საშუალო ხანგრძლივობისთვის (ყველა 0,001 დონეზე ქვევით).
36. ოლმონდი და ვერბა, 1963.
37. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 172.
38. აბერბახი და პატნემი, 1977; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 173.
39. მონაცემები აღებულია 1990-93 წლების ღირებულებების მსოფლიო მიმოხილვიდან და ევრობარომეტრიდან; იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 171 და 174.
40. პირადი საუბარი.
41. ლევინი, ნორენზაიანი და ფილბრიკი, 2001; ჰოფსტედე, 2001b. რანგობრივი კორელაცია გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან იყო 0,59 (0,01 დონე).
42. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 172•; NRC Handelsblad, 28 სექტემბერი, 2001. *„კულტურის შედეგებში“* მოცემული ინფორმაციისგან განსხვავებით, ავსტრიაში არ არის სავალდებულო პირადობის მოწმობა. ეს ამცირებს რანგობრივ კორელაციას 0,81-მდე და მაინც მნიშვნელოვანია 0,001 დონეზე. აშშ-ში 2001 წლის სექტემბრის გახმაურებული ტერორისტული აქტების შემდეგ ჰოლანდიაში პარლამენტს წარუდგინეს წინადადება პირადობის მოწმობების აღდგენის შესახებ. თუ ამ წინადადებას მიიღებენ, კორელაცია დაიწევს 0,75-მდე (0,01 დონე).
43. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 129.
44. პირადი საუბარი „ანეკესთან“ და მის მშობლებთან.
45. ერთ-ერთი გამონაკლისი იყო ბრუნო კრეისკი (1911-90), სოციალისტური უმრავლესობის პარტიის ლიდერი, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში კანცლერი (პრემიერ-მინისტრი) იყო. უცნაურია, მაგრამ კრეისკი უაღრესად პოპულარული იყო ავსტრიელი მოსახლეობის ფართო წრეებში.
46. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 175 და 196.
47. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 200.
48. პოლ შნაბელი NRC Handelsblad-ში, 23 დეკემბერი, 1989.
49. ავტორის – ჯოზეფ კემპბელის მიხედვით, რომელიც მითოლოგიის სფეროში მოღვაწეობდა, რელიგია მეცნიერებაზეა დაფუძნებული. თანამედროვე მსოფლიო რელიგიები ასახავს მეცნიერების მდგომარეობას ათასობით წლის წინ – მათი შექმნის მომენტში. კემპბელი, 1988 [1972], გვ. 90.
50. *დედუქცია:* ცნობილი პრინციპიდან ლოგიკურ შედეგის გამოყვანა. *ინდუქცია:* ზოგადი დასკვნის გაკეთება კონკრეტულ ფაქტებზე დაყრდნობით.
51. მარიეკე დე მუჟის დაკვირვებები კონფერენციის გამოუქვეყნებელი მოხსენებიდან. *ეროვნული კულტურის ღირებულებების ასახვა ლიტერატურაში,* სექტემბერი, 2000.
52. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 201.
53. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 182.

თავი 6

1. ცაო (Cao), 1980 [1760], ტომი 3, გვ. 69.
2. CVS კითხვა დაემატა „ ... და ამ თანმიმდევრობაზე დაკვირვება“.
3. იხ. „kulturis Sedegebi~, 2001, დამატება 5.
4. 1988 წელს კერძო დანაზოგი, როგორც მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ნაწილი, შეადგენდა 12%-ს იაპონიისათვის, 8%-ს – გერმანიისათვის, 4%-ს – დიდი ბრიტანეთისას და 3%-ს – აშშ-ისთვის.
5. ბენ კნაპენი NRC Handelsblad-ში, 9 თებერვალი, 1989. ჰოლანდიურიდან ისევ ინგლისურად თარგმნა გირტ ჰოფსტედემ.

6. ზურხერი, 1993.
7. ელიასი, 1969, გვ. 336-341.
8. შნაიდერმა და ლაიზგაარდმა (1953) ამერიკული საშუალო სკოლების მოსწავლეთა კვლევის შედეგად დაადგინეს, რომ მშობელთა სოციალური კლასის (სამუშაოს მიხედვით) მიხედვით იზრდება დაჯილდოების გადადების ხანგრძლივობა.
9. ლევინი, სატო, ჰაშიმოტო და ვერმა, 1995; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 360.
10. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 360-361.
11. ბესტი და უილიამსი, 1996; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 361.
12. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 359; ჰილი და რომი, 1996. მათი კვლევა მოიცავდა აგრეთვე ებრაელ დედებს, რომელთა პასუხი ორი ავსტრალიური ჯგუფის პასუხებს შორის მოექცა.
13. არგაილი, ჰენდერსონი, ბონდი, იიზუკა და კონტარელო, 1986; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 359-60.
14. ბონდი და უონგი, 1983, გვ. 60.
15. რედინგი, 1990, გვ. 187.
16. ალიტოდან, 1986, გვ. 131.
17. იანი და გეიერი, 1994; სტივენსონი და ლიი, 1996, გვ. 136; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 365.
18. განათლების ეროვნული ცენტრის სტატისტიკა, 1999.
19. კორელაცია მათემატიკის ქულებსა და ხანგრძლივ ორიენტაციას შორის იყო 0,58 (0,05 დონე) მეოთხე კლასისთვის და 0,72 (0,01 დონე) – მერვე კლასისთვის. ბუნებისმეტყველებისა და მათემატიკის ქულები კორელაციაში იყო ორი ასაკობრივი ჯგუფისთვის – შესაბამისად, 0,81 და 0,87 (ორივე 0,001 დონე). ბუნებისმეტყველების ქულების კორელაცია ხანგრძლივ ორიენტაციასთან უმნიშვნელო იყო: 0,06 – მეოთხე კლასისთვის, 0,18 – მერვე კლასისთვის. მათემატიკის და ბუნებისმეტყველების ქულების კორელაცია სიმდიდრესთან (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, მერვე კლასი) იყო ორივესთვის 0,38, მნიშვნელოვანი მხოლოდ 0,05 დონეზე. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 365.
20. ჰოფსტედე, 1986; ბიგსი, 1996.
21. გერტ იან ჰოფსტედე, 1995.
22. რედინგი, 1980, გვ. 196-197.
23. ვუ, 1980.
24. ჩიუ-ლიმი, 1997, გვ. 98.
25. li Ci, კონფუცის მოწაფეთა ნაწერების კრებული, ჩაწერილი დაახლოებით ძვ. წ. აღ-ით 100 წელს; უოტსი, 1979, გვ. 83.
26. Wirthlin Worldwide, 1996.
27. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 356. 11 ქვეყნის მიხედვით კორელაცია იყო –0,51 (0,05 დონე). თავისუფალი დრო, „ძალიან მნიშვნელოვანი“ ნიგერიაში განსაზღვრა რესპონდენტთა 68%-მა, ხოლო ჩინეთში 14%-მა.
28. პეტერსონმა, დიბრელმა და პეტმა ერთმანეთს შეადარეს ქიმიურ და სატრანსპორტო წარმოებაში მომუშავე ევროპული, იაპონური და ამერიკული ფირმები 1986-95 წლებში. მათ მომავალზე ხანმოკლე ორიენტაციის საზომებად აიღეს მოგება ინვესტიციაზე და მოგება აქტივებზე, ხოლო ხანგრძლივი ორიენტაციის თვალსაზრისით – ბაზრის წილი და კვლევისა და განვითარების ხარჯები გაყიდვების პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით. არც ერთი აღნიშნული საზომი არ ემთხვევა გრძელვადიანი

ორეინტაციის განზომილების სავარაუდო თანმიმდევრობას: იაპონია, ევროპა და ამერიკის შეერთებული შტატები. ავტორები ვარაუდობენ, რომ მათ მიერ მიღებული შედეგები შეიძლება ზედმეტად იყო დამოკიდებული კონკრეტულ პერიოდსა და მრეწველობის კონკრეტულ ტიპებზე, ამდენად მათი გამოყენება როგორც სარწმუნო მაჩვენებლებისა, რთულია.

29. მამანი და საფუ, 1998.
30. ჰოფსტედე, ვან დეუსენი, მუელერი, ჩარლზი და „ბიზნესმიზნების ქსელი“, 2002, გვ. 800. მრავალჯერადი კორელაცია 12 ურთიერთგადამფარავი ქვეყნის მიხედვით იყო 0,62 (0,05 დონე).
31. რედინგი, 1980, გვ. 209.
32. ჰასტინგსი და ჰასტინგსი, 1981. კორელაცია 11 ქვეყნის მიხედვით იყო 0,69 (0,01 დონე).
33. იეუნგი და ტუნი, 1996.
34. 19 ქვეყნის მიხედვით, რომელთა შემთხვევაშიც ხელმისაწვდომი იყო 2002 წლის მონაცემები, CIEC და ხანგრძლივი ორიენტაციის განზომილება კორელაციაში იყო –0,67 (0,01 დონე; მაღალი ხანგრძლივი ორიენტაციის მქონე ქვეყნები ხშირად იხდიან ქრთამს).
35. ჩენერი და სტრაუტი, 1966.
36. კოლუმბიაში 1970 წელს ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტი იყო $340 და $2,080 - 2000 წელს. სამხრეთ კორეაში ეს ციფრები იყო $250 1970 წელს და $8,910 – 2000 წელს (მსოფლიო ბანკი, 1972; მსოფლიოს განვითარების ანგარიში, 2002).
37. კანი, 1979.
38. CVS-ში 23 ქვეყნის მიხედვით, კორელაცია ხანგრძლივი ორიენტაციის განზომილებასა და ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 30-წლიან კოეფიციენტს შორის არის 0,57 (0,01 დონე), 0,76 (0,001 დონე), თუ გამოვრიცხავთ ჩინეთის მატერიკს და 0,45-ს (0,01 დონე) 6.1 ცხრილში მოცემული 38 ქვეყნისათვის.
39. რიდი, 1993. 23 CVS ქვეყანაში გრძელვადიან ორიენტაციასა და MPS-ს შორის კორელაცია იყო 0,58 (0,01 დონე).
40. დე მოიჯი, 2004. რანგობრივი კორელაცია 15 ქვეყნის მიხედვით იყო 0,43 უძრავი ქონებისთვის (თითქმის მნიშვნელოვანი, 0,054 დონე) და –0,66 ერთობლივი ფონდებისათვის (0,01 დონე).
41. *ადამიანის განვითარების შესახებ ანგარიში, 2002,* ცხრილი 5.
42. შტიგლიცი, 2002.
43. მონაცემები აღებულია რობ შუფის სტატიიდან, რომელიც გამოქვეყნდა NRC Handelsblad-*ში,* 2003 წლის 18 იანვარი. ის ეყრდნობა ციხის შემსწავლელი საერთაშორისო ცენტრის (King's College, ლონდონი) კვლევების შედეგებს.
44. ეს 24 ქვეყანა იყო: ავსტრალია, ავსტრია, ბელგია, კანადა, ჩეხეთი, დანია, ფინეთი, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, უნგრეთი, ირლანდია, იტალია, იაპონია, ჰოლანდია, ნორვეგია, პოლონეთი, პორტუგალია, სლოვაკეთი, ესპანეთი, შვედეთი, შვეიცარია და ამერიკის შეერთებული შტატები. იმიტომ, რომ აშშ-ში დაპატიმრების მაჩვენებელი ძალზე მაღალი ანუ უკიდურესია, რანგობრივი კორელაცია გამოვიყენეთ. დაპატიმრების დონესთან ნულოვან რანგობრივ კორელაციაში იყო 2000 წელს მთლიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე –0,67 (0,001 დონე); ხანგრძლივი ორიენტაციის განზომილება –0,61 (0,01 დონე). Multiple rank correlation ორივესთან მრავალჯერადი რანგობრივი კორელაცია იყო 0,79.

ინდივიდუალიზმის განზომილების დამატებამ ეს მაჩვენებელი 0,84 გახადა, თუმცა ინდივიდუალიზმის ნულოვანი რიგის რანგობრივი კორელაცია დაპატიმრებასთან მნიშვნელოვანი იყო (0,12).

45. ჰერმან ვიუეისე, "Twee koffie, twee koekjes" გამოქვეყნებული NRC Handelsblad-Si, 16 აპრილი, 1988. ციტატები თარმნილია გირტ ჰოფსტედეს მიერ.
46. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 363. კემპბელი, 1988 [1972], გვ. 71-75.
47. ჰასტინგსი და ჰასტინგსი, 1981; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 361.
48. უორმი, 1997, გვ. 52, ციტირებულია 1936 წელს გამოცემული წიგნიდან „ჩემი ქვეყანა და ჩემი ხალხი“, რომელიც ეკუთვნის ჩინელ ავტორს ლინ იუტანგს.
49. კაარი, მუნრო და ბიშოპი, 1996.
50. გაო, ტინგ-ტუმეი და გადიკანსტი, 1996, გვ. 293.
51. კიმი, 1995, გვ. 663.
52. დოქტორი იუკავა ჰიდეკი, მურთან, 1967, გვ. 290.
53. რასელი, 1976 [1952], გვ. 101.
54. ლუისი, 1982, გვ. 168, 224, 229, 297, და 302.
55. ბურუნდი, ეთიოპია, სიერა ლეონე, მალავი, ნიგერია, ერითრეა, ჩადი, ბურკინა ფასო, მალი, მოზამბიკი და რუანდა – ამ თანმიმდევრობით ყველაზე ღარიბიდან ნაკლებად ღარიბისკენ. არააფრიკული სახელმწიფოებიდან ტაჯიკეთი მოხვდა მეხუთე ადგილზე.
56. ვან დერ ვენი, 2002, გვ. 171-75.
57. ინტერკულტურული კოოპერაციის კვლევის ინსტიტუტი (IRIC), ჩამოყალიბდა თავდაპირველად არნემში, შემდეგ მაასტრიხტში და ბოლოს – ტილბურგში. IRIC დაიხურა 2004 წელს.
58. ნორდერჰევენი და ტიჯანი, 2001.
59. ნორდერჰევენისა და ტიჯანის სტატია ეხება რვა ფაქტორს, მაგრამ ისინი პირველ და ყველაზე ძლიერ ფაქტორს კიდევ ყოფენ სამ ქვეფაქტორად. 3 - 6 ფაქტორების ჩვენებური ინტერპრეტაცია ოდნავ განსხვავდება იმისგან, რასაც ეს ავტორები ამბობენ, მაგრამ ეყრდნობა იმავე მონაცემებს.
60. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 369-70. კორელაცია 10 ქვეყნისათვის, სადაც ხანგრძლივი ორიენტაციის განზომილების ქულები ხელმისაწვდომი იყო, აღმოჩნდა –0,95 (0,001 დონე).
61. შტიგლიცი, 2002.
62. რეი სიმონსენის კვლევა. იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 501.
63. კელენი, 1983 [1071], გვ. 44.
64. ჰელგესენი და კიმი, 2002, გვ. 28-29.
65. ჰელგესენი და კიმი, 2002, გვ. 8-9.

თავი 7

1. პიუ და ჰიკსონი, 1976.
2. ნეგანდი და პრასადი, 1971, გვ. 128.
3. ვან ოუდენჰოვენი, 2001. ეს ქვეყნები იყო ბელგია, კანადა, დანია, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, ჰოლანდია, ესპანეთი, გაერთიანებული სამეფო და ამერიკის შეერთებული შტატები.
4. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 378. კორელაცია იყო: ბიუროკრატია ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსთან - 0,66 და გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსთან 0,63, ორივე 0,05 დონე; ინდივიდუალური სამუშაო IDV ინდივიდუალიზმთან - 0,47; მტრული სამუშაო გარემო მასკულინობასთან - 0,49, ორივე 0,10 დონე.

5. მორიცენი და სვარა, 2002, გვ. 55-56 და 75.
6. ფაიოლი, 1970 [1916], გვ. 21 გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი.
7. ვებერი, 1976 [1930], გვ. 224.
8. ვებერი, 1970 [1948], გვ. 196. ითარგმნა *Wirtschaft und Gesellschaft*-იდან, 1921, ნაწილი III, თავი 6, გვ. 650.
9. ფაიოლი, 1970 [1916], გვ. 85.
10. ლორენი, 1981, გვ. 101-114.
11. 1925 წელს მეტკალფ და ურვიკში (Metcalf & Urwick) წარდგენილი სტატიიდან, 1940, გვ. 58-59.
12. კონფუცის ღირებულებები აგრეთვე აშკარად ჩანდა *ძალაუფლების დაყოფის* (trias politica) სუნ იატ-სენის მიერ განვრცობილ ვარიანტში: შემმოწმებელი და მაკონტროლებელი ფუნქციები უნდა ყოფილიყო სამოქალაქო მოხელეების ზნეობრიობის გარანტია.
13. უილიამსონი, 1975.
14. ოუჩი, 1980, გვ. 129-141.
15. კაიზერი და კუბიჩეკი, 1983.
16. კროზიერი და ფრიდბერგი, 1977; პაჟე, ბონეტი, დე გოლეჟაკი და დესენდრე, 1979.
17. მინცბერგი, 1983. მოგვიანებით (მინცბერგი, 1989) ავტორმა „ნორმების სტანდარტიზაციას“ დაამატა „მისიონერული კონფიგურაცია“. ჩვენთვის ეს უფრო ტიპის ასპექტია და არა ტიპი თავისთავად. ის ორგანიზაციული კულტურის სიძლიერეს ეხება, რაც მერვე თავში იქნება განხილული.
18. მინცბერგი, 1983, გვ. 34-35.
19. როგორც ფრანგულ კლასიკაშია აღწერილი: ორგანიზაციის სოციოლოგი მაიკლ კროზიერი, *„ბიუროკრატიული ფენომენი“* (კროზიერი, 1964).
20. მინცბერგი, 1993.
21. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 382.
22. ჰარზინგი და სორჟი, 2003, მონაცემები ეყრდნობა 9 ქვეყანაში მრეწველობის 8 სფეროში არსებული 100-ზე მეტი ტრანსნაციონალური კომპანიის 22 ქვეყანაში შექმნილი დაახლოებით 300 უცხოური ფილიალის საქმიანობას. მათი სტატია არ აღწერს იმას, როგორ მოქმედებს მშობლიური კულტურა კონტროლის პროცესზე, მაგრამ აშკარა ჰიპოთეზა არის ის, რომ მშობლიურ ქვეყნისათვის დამახასიათებელი გაურკვევლობის თავიდან აცილება მოქმედებს სისტემების მიერ მიუკერძოებელ კონტროლზე, ხოლო მშობლიური ქვეყნისთვის დამახასიათებელი ძალაუფლებრივი დისტანცია მოქმედებს ექსპატრიანტთა მიერ პირად კონტროლზე.
23. ჰიპოთეზა ამ საკითხზე კვლევის ჩატარების შესახებ ჩამოაყალიბა გრეიმ, 1988, გვ. 1-15.
24. გემბლინგი, 1977, გვ. 141-151.
25. ქლევერლი, 1971.
26. ჰოფსტედი, 1967.
27. მორაკული და ვუ, 2001.
28. ბეიკერი, 1976, გვ. 886-893.
29. ჰოფსტედე, 1978.
30. პედერსენი და ტომსენი, 1997. ეს ქვეყნები იყო ავსტრია, ბელგია, დანია, ფინეთი, საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, ჰოლანდია, ნორვეგია, ესპანეთი და დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო.
31. პირსონის ნამრავლების კორელაცია იყო 0,65 (0,05 დონე).
32. კორელაცია იყო 0,52 (0,05 დონე). იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ.

384.

33. ავსტრიის ქულების მიუხედავად, კორელაცია იყო –0,77 (0,01 დონე).
34. სემენოვი, 2000. ეს იყო იგივე ქვეყნები, რაც პედერსენისა და ტომსენის კვლევის დროს და აგრეთვე ავსტრალია, კანადა, ირლანდია, ახალი ზელანდია და ამერიკის შეერთებული შტატები.
35. ვაიმარი, 1995, გვ. 336. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 385.
36. ჰოფსტედე, ვან დეუსენი, მუელერი, ჩარლზი და „ბიზნესმიზნების ქსელი“, 2002.
37. გამონაკლისს წარმოადგენს ჩვენი თანამემამულე მანფრედ კეტს დე ვრი, რომელმაც მენეჯერთა საქციელი ფროიდისეული ტერმინების გამოყენებით გაანალიზა. (მაგალითად, კეტს დე ვრი, 2001).
38. ჰერცბერგი, მოსნერი და სნაიდერმანი, 1959.
39. მაკგრეგორი, 1960. წიგნის შემდეგი ნაწილი ეყრდნობა გამოცემას – ჰოფსტედე, 1988 და *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 387.
40. შულერი და როგოვსკი, 1998; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 387-88.
41. *„მმართველი“,* მაკიაველი, 1955 [1517].
42. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 388.
43. შრამ-ნილსენი, 2001, გვ. 410-412.
44. ჯაკოვსკი და სლოკუმი, 1988; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 388.
45. ტოლგერდტ-ანდერსონი, 1996. ეს ქვეყნები იყო დანია, საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, ნორვეგია, ესპანეთი, შვედეთი და დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო. პროცენტული მაჩვენებლები კორელაციაში იყო გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსთან: –0,86 (0,01 დონე); და გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსს დამატებული მასკულინობა: –0,95 (0,001 დონე).
46. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 388-389.
47. ტრიანდისი, 1973, გვ. 165.
48. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 389.
49. კლაიდასი, 2001.
50. მაკგრეგორი, 1960; ბლეიქი და მოუტონი, 1964; ლიკერტი, 1967.
51. ჯენკინსი, 1973, გვ. 258; ლექტორი იყო ფრედერიკ ჰერცბერგი.
52. ტრიანდისი, 1973, გვ. 55-68.
53. ჰოპე და ბჰაგატი, იბეჭდება.
54. ლააკსონენი, 1977.
55. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 391.
56. დრუკერი, 1955, თავი 11.
57. Führung durch Zielvereinbarung, ფერგიუსონი, 1973, გვ. 15.
58. ფრენკი, 1973. გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი.
59. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 390.
60. შთაგონებული მაგალჰაეს მიერ და ანა-მარია ბუვისა და ჯორჯო ინცერელისთან დისკუსიების შედეგად.
61. ჰოფსტედე, 1980b; გუდშტაინის შენიშვნები, 1981 და ჰანტის და ჰოფსტედეს პასუხი, 1981. საინტერესო დეტალი არის ის, რომ სტატიის ბოლო ვერსიაში რედაქტორის თხოვნით შეტანილ იქნა ზოგი ცვლილება, მაგრამ ადმინისტრაციული შეცდომის გამო უცვლელად გამოიცა თავდაპირველი ვარიანტი.
62. პასკალი, Pensées, 60, 294: ~Vérité en-deça des Pyrenées, erreur au-delà~. მონტენი, Essais II, XII, 34: („რა სიმართლეა ის, რაც მთების ერთ მხარეს არის მხოლოდ მართალი და მცდარია მთის მეორე მხარეს მცხოვრები ხალხ-

ისთვის.“ გირტ ჰოფსტედეს თარგმანი).

63. „არაფერია უფრო პრაქტიკული, ვიდრე კარგი თეორია“ – გამონათქვამს მიაწერენ კურტ ლევინს.
64. პეტერსენი და ჰანტი, 1997, გვ. 214.
65. სტიუარტი, 1985, გვ. 209.
66. ლოკი, 1996.
67. ევროპაში ზოგადად ასეთი შთაბეჭდილება აქვთ, მაგრამ ბარუხმა (2001) კვლევით დაადასტურა, მან გაანალიზა მენეჯერების 7 ყველაზე მაღალი რეიტინგის ჟურნალში გამოქვეყნებული ათასზე მეტი სტატიის თითქმის 2000 ავტორის ვინაობა.
68. პიუ და ჰიკსონი, 1993, ჰიკსონი და პაფი, 2001, გვ. 8.
69. პორტერი, 1990. პორტერის ეთნოცენტრიზმის კრიტიკის შესახებ იხ. ვან დენ ბოში და ვან პროჟენი, 1992, რომელსაც მოჰყვება პორტერის პასუხი, 1992. დევისი და ელისი, 2000; ბარნი, 2002, გვ. 54.
70. სოციალურ მეცნიერებათა ციტირების ინდექსში ყველაზე ხშირად ციტირებული ფსიქოლოგები ყველა ამერიკელია; სოციოლოგი კი – თითქმის ყველა ევროპელია მიუხედავად იმ გარემოებისა, რომ ეს მონაცემთა ბაზა ძირითადად ამერიკულ სამეცნიერო ჟურნალებს ეყრდნობა. ბურდიო და უაკანტი, 1992, გვ. 45 და 115.
71. ჰოფსტედე, 1996a; *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 381.

1. თავი 8 ისტორია აღებულია ჰოფსტედეს, ნეიენის, ოჰაივის და სანდერსისგან, 1990. ეს ნაშრომი წინამდებარე თავის დანარჩენ ნაწილშიც ხშირად არის გამოყენებული.
2. დილი და კენედი, 1982; პიტერსი და ვოტერმანი, 1982.
3. პიტერსი და ვოტერმანი, 1982, გვ. 75-76.
4. მაგალითად, იხ. კრიტიკა, რომელიც ეკუთვნის უილკინსსა და ოუჩის, 1983, გვ. 477; შაინი, 1985, გვ. 315; უეიკი, 1985, გვ. 385; სეფოლდი, 1988.
5. პაჟე, ბონეტი, დე გოლეჟაკი და დესენდრე, 1979.
6. ეს ასევე შეიმჩნევა ფრანგულ ორგანიზაციულ სოციოლოგიაში, მაგალითად, შემდეგ ნაშრომებში: კროზიერი, 1964, და კროზიერი და ფრიდბერგი, 1977.
7. სოეტერსი, 1986; ლამერსი, 1988.
8. მაგალითად, ვესტერლუნდი და სიოსტრანდი, 1975; მარჩი და ოლსენი, 1976; ბრომსი და გამბერგი, 1983; ბრანსონი, 1985.
9. ალვესონი, 2002, გვ. 38-39.
10. სმირკიჩი, 1983.
11. რასაც ჩვენ ვუწოდებთ *ჩვევებს,* შეიძლება ასევე დაერქვას ჩვეულებები, წეს-ჩვეულებები, ზნე-ჩვეულებანი, ტრადიციები, წესები. როგორც კულტურის ნაწილი, ისინი გამოყო ბრიტანელმა ანთროპოლოგმა ედუარდ ტეილორმა (1924 [1871]): „კულტურა ეს ის კომპლექსური მთელია, რომელიც მოიცავს ცოდნას, რწმენას, ხელოვნებას, მორალს, სამართალს, ჩვეულებებსა და ნებისმიერ სხვა უნარისა და ჩვევებს, რაც ადამიანმა, როგორც საზოგადოების წევრმა, აითვისა თავისი არსებობის განმავლობაში“.
12. მაგალითად, ინგლჰარტი, ბასანიეზი და მორენო, 1998; ჰალმანი, 2001.
13. ჰარზინგი და სორჟი, 2003.
14. სოეტერსი და შრედერი, 1986.
15. კარლცონი, 1987.
16. *ჰოტორნის ეფექტი* ნიშნავს იმას, რომ ექსპერიმენტისთვის შერჩეული

თანამშრომლების მაღალი მოტივაცია მხოლოდ იმის გამო, რომ არჩეულ იქნენ ექსპერიმენტისთვის, თავისთავად არის ექსპერიმენტის წარმატების გარანტია. სახელი ეწოდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში არსებული დასავლეთის ელექტრონული კორპორაციის ჰოტორნის ქარხნის მიხედვით. ამ ქარხანაში პროფესორმა ელტონ მაიომ 1920-იან და 1930-იან წლებში ჩაატარა კლასიკური ექსპერიმენტების სერია შრომის ორგანიზაციაში.

17. მხოლოდ 6 ხ 3 = 18 -ის ფაქტორული ანალიზის დროს 20 ერთეულისთვის მხოლოდ კითხვაზე პასუხით, ერთეულებს შორის საშუალო ქულების ვარიაცია 86% შეადგინეს.
18. კულტურის სიძლიერე სტატისტიკურად გულისხმობს ერთეულის ფარგლებში ცალკეულ პირებს შორის საშუალო სტანდარულ გადახრას ძირითად ჩვევებთან დაკავშირებულ 18 კითხვაზე პასუხების შედეგად მიღებული ქულების მიხედვით (სამი – თითო განზომილებისთვის): დაბალი სტანდარტული გადახრა ნიშნავდა ძლიერ კულტურას. რეალური საშუალო გადახრა ვარირებდა 0,87-დან 1,08-მდე და სპირმენის რანგული კორელაცია ამ საშუალო სტანდარტულ გადახრებსა და შედეგებზე ორიენტაციაზე 20 ერთეულის ქულებს შორის იყო –0,71 (0,001 დონე).
19. ბლეიქი და მოუტონი, 1964.
20. მერტონი, 1968 [1949].
21. 40 დამახასიათებელი თვისების 6 განზომილებით შესწავლისას შეიძლება ველოდოთ ორ ან სამ შემთხვევით კორელაციას, მნიშვნელოვანს 0,01 დონეზე და თორმეტს – 0,05 დონეზე. ფაქტობრივად აღინიშნებოდა 15 კორელაცია 0,01 დონეზე და ზევით, და ოცდარვას – 0,05 დონეზე. შემთხვევითობა შეიძლება ვივარაუდოთ ურთიერთობების მხოლოდ მცირე ნაწილში.
22. პიუ და ჰიკსონი, 1976.
23. 0,78 კორელაციის კოეფიციენტი მნიშვნელოვანი 0,001 დონეზე.
24. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 405-408.
25. ჰოფსტედე, ბონდი და ლუკი, 1993 და *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 411-413.
26. მაკრაი და ჯონი, 1992.
27. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 413-414; ჰოფსტედე, 1995, გვ. 216.
28. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 414-415.
29. სოეტერსმა (2000, გვ. 465-66) ერთგვაროვან პროფესიებში აღმოაჩინა საერთო პროფესიული კულტურა: პოლიცია, სამხედრო ძალები და სახანძრო რაზმი ერთნაირად იზოლირებულნი არიან საზოგადოებისგან.
30. სანდერსმა და ვან დერ ვენიმ (1998) განაცხადეს, რომ მათ ხელახლა გამოიყენეს IRIC კითხვარი 12 ქვეყნის საავადმყოფოების ინტენსიური თერაპიის განყოფილებებში. განყოფილებათა კულტურები ერთმანეთისგან განსხვავდებოდა 4 განზომილების მიხედვით: IRIC გამოკითხვიდან 1, 2, და 4 ნომრები და, გარდა ამისა, მაღალი თუ დაბალი უსაფრთხოების მოთხოვნილების განზომილება. განყოფილების შიგნით ჩატარებულ ინტერვიუებზე დაყრდნობით სპეციალურად შექმნილი კითხვარი უეჭველად წარმოქმნიდა დამატებით, შესაძლოა ახალ განზომილებებს.
31. შვეიცარიელ კონსულტანტს მენეჯმენტის საკითხებში კუნო პუმპინს აღწერილი აქვს შვიდგანზომილებიანი მოდელი, საიდანაც 5 ჰგავს IRIC პროექტის შედეგად აღმოჩენილ განზომილებებს (შედეგზე ორიენტაცია, თანამშრომლებზე ორიენტაცია, კომპანიაზე ორიენტაცია, ხარჯებზე

ორიენტაცია და მყიდველზე ორიენტაცია); მისი პუბლიკაციები არ ხსნის, თუ როგორ იქნა აღმოჩენილი ეს განზომილებები (პუმპინი, 1984; პუმპინი, კობი და ვუტრიხტი, 1985). ინდოეთში პროფესორმა პრადიპ ხანდუალამ (1985) ჩაატარა კვლევა 75 ორგანიზაციის მენეჯერებზე 5-პუნქტიანი კითხვარის გამოყენებით, რომლის კითხვები ჰგავს ჩვენსას („სადაც მე ვმუშაობ...“ ტიპის კითხვებს). მკვლევამა აღმოაჩინა პირველი ფაქტორი, რომელიც ძალიან ჰგავს ჩვენს განზომილებას – პროცესზე ორიენტაცია თუ შედეგზე ორიენტაცია.

32. ჰოფსტედეს, ნეიენის, ოჰაივისა და სანდერსის (1990) სტატიაში ჩამოთვლილია იმ კითხვების შინაარსი, რომლებიც გამოყენებული იყო IRIC კვლევის დროს ინდექსების გამოსათვლელად.
33. ეს უფრო მარტივია, ვიდრე მაკკინზის საკონსულტაციო კომპანიის „7-S“-ის სისტემა: სტრუქტურა (Structure), სტრატეგია (Strategy), სისტემები (Systems), გაზიარებული ღირებულებები (Shared values), უნარი (Skills), სტილი (Style) და თანამშრომელთა შტატი (Staff) (პიტერსი და უოტერმანი, 1982, გვ. 10).
34. ვიტე, 1973. მოკლე ვერსია ინგლისურ ენაზე გამოქვეყნდა Witte-ში, 1977.

თავი 9

1. მორიე 1923 [1824]. ტექსტში მოყვანილი ციტატა არის გვ. 434-435; რედაქტორის ციტატა არის VI გვერდზე.
2. ეს აბზაცი შთაგონებულია კემპბელის მიერ, 1988 [1972], გვ. 174-206.
3. ვან დერ ვენი, 2002.
4. კულტურულ შოკთან დაკავშირებული შრომების მიმოხილვისთვის იხ. უორდი, ბოხნერი და ფარნჰამი, 2001.
5. ჰარზინგი, 1995, 2001; ტუნი, 1982, გვ. 57-71.
6. ამერიკელმა პროფესორმა ჰოვარდ ვ. პერლმუტერმა შეიმუშავა ტრანსნაციონალური ბიზნესკორპორაციის განვითარების შემდეგი სამი ფაზა: *ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული, გეოცენტრული.* ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მასპინძელი მოსახლეობა ოდესმე გეოცენტრული გახდება ანუ გააუქმებს თავისი ეროვნებისთვის დამახასიათებელ ყველა სტანდარტს.
7. ჰოფსტედე, 1994, თავი 15.
8. პიტერსონი და პაიკი, 2002.
9. კულტურულ ანთროპოლოგიაში ის ფენომენი, რომ ჩვენი აზროვნება განიცდის ჩვენი ენის გავლენას, ცნობილია, როგორც საპირ-ვორფის თეორემა. თეორემას სახელი დაერქვა შემქმნელების – ედუარდ საპირისა და ბენჯამენ ლი ვორფის პატივსაცემად.
10. მიაწერენ ჰენრი ლუის მენკენს (1880-1956), ამერიკელ კრიტიკოსსა და სატირიკოსს.
11. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 63-65.
12. რ. მ. ჰაჯიუიბოვოს გამოსვლიდან 1983 წლის სექტემბერს. ჰოლანდიურიდან თარგმნა გირტ ჰოფსტედემ ავტორის შენიშვნების გათვალისწინებით.
13. ამ ნაწილში გამოყენებულია ნაწყვეტები ჰოფსტედეს 1986 წლის წიგნიდან.
14. ბელ გაზი, 1982, გვ. 82. ჰოლანდიურიდან თარგმანი გირტ ჰოფსტედემ.
15. შესაბამისი კვლევის მიმოხილვისთვის იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 430-431 და შენიშვნები.
16. ბევრი მუსულმანური კულტურა ენდოგამიურია (ნებადართულია დეიდაშვილებსა და ბიძაშვილებს შორის ქორწინება) და გოგონები მარტივად ქორწინდებიან უახლოეს ნათესავებზე.

17. მაგალითებისათვის იხ. სებენიუსი, 2002.
18. მური და ლუისი, 1999, გვ. 278.
19. სანერი და იუ, 2000.
20. ამას მივყავართ სხვადასხვა კრიტერიუმთან, რომლებიც ექსპატრიანტთა შერჩევის დროს გამოიყენება. იხ. კალიგიური, 2000 და ფრანკი და ნიკოლსონი, 2002.
21. მსოფლიო საინვესტიციო ანგარიში, 2000.
22. შენკი, 2001; აპფელტალერი, მულერი და რეჰდერი, 2002.
23. შერმანი, ჰელმრაიხი და მერიტი, 1997.
24. მაგალითად, ლორდი და რანფტი, 2000; ლინჩი და ბეკი, 2001. მიმოხილვისთვის იხ. *„კულტურის შედეგები“,* 2001, გვ. 448 და შენიშვნები.
25. დე მოიჯი, 1998b, გვ. 58-59.
26. დე მოიჯი, 1998b, გვ. 57.
27. კულტურული განსხვავებების კიდევ ერთი გავრცელებული და ზოგიერთ შემთხვევაში ზრდადი სფეროა შეფუთვის დიზაინი. იმისთვის რომ გაიყიდოს სხვადასხვა კულტურაში, ერთი და იგივე პროდუქტი სხვადასხვა ტიპის შეფუთვას საჭიროებს (ვან დენ ბერგ-ვაიცელი და ვან დე ლაარი, 2000).
28. ამ ნაწილის დანარჩენი არის მოკლე შინაარსი კვლევისა, რომელიც აღწერილია *„კულტურის შედეგებში“,* 2001, გვ. 450-451 და შენიშვნები.
29. ფიშერი, 1988, გვ. 41. ისე, რომ არ იცნობდა გირტის ნაშრომებს, ფიშერმა კულტურისადმი ძალიან მსგავსი მიდგომა გამოიყენა. მაგალითად, მან ადამიანის გონების აღწერისას ასევე მიმართა კომპიუტერის ანალოგიას.
30. ლამერსი, 2003.
31. გროტერატი, 2000; სოეტერსი და რეხტი, 2001.
32. აღებულია კერნანის წიგნის (1969) სათაურიდან. წიგნი ეხება ბრიტანეთის იმპერიულ ეპოქას.
33. დია, 1996.
34. მაგალითად, პროფესორ მიაკლ პორტერის 1990 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში *„ერების კონკურენტული უპირატესობა“* კორუფცია არ არის ნახსენები.
35. ბევრი ადამიანის მიერ მსოფლიო ბანკი აღიქმება აშშ-ის ინტერესების შემსრულებელ ორგანიზაციად (შტიგლიცი, 2002).
36. აფრიკის განვითარების საკითხზე გულმოდგინედ მომუშავე ავტორთა გუნდი განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს სოციალური მიღწევის მოთხოვნილებაზე და არა ინდივიდუალურზე (აფროცენტრალური ალიანსი, 2001). იხ. ასევე დ'ირიბარნი, 2002.
37. ჰოვსი და კილი, 1979.
38. ფორსი, კარლსენი, ფროილანდი, სიტარი და ვილბა, 1988. ეს კვლევა ინტერკულტურული კოოპერაციის კვლევითი ინსტიტუტის (IRIC) მიერ ჰოლანდიაში ჩატარებული საცდელი კვლევის გაგრძელება იყო. ინსტიტუტის გეგმის მიხედვით, განვითარების სააგენტოები და ტრანსნაციონალური კომპანიები უნდა ყოფილიყო გაერთიანებული ერთ კვლევაში, რომელიც ეხებოდა ექსპატრიანტების ეფექტური ფუნქციონირების გამომწვევი ფაქტორების შესწავლას. იხ. ანდერსონი და ჰოფსტედე, 1984. მას შემდეგ, რაც საჯარო და კერძო სექტორის ურთიერთთანამშრომლობის იდეამ მარცხი განიცადა, სკანდინავიურმა განვითარების სააგენტოებმა დამოუკიდებლად განაგრძეს საქმიანობა.
39. პაჟე, 1971, გვ. 281.

40. კანადელმა პროფესორმა ნენსი ადლერმა ყურადღება გაამახვილა აღმასრულებელი დირექტორების მეუღლეთა როლზე და ვიდეოფირზე გადაიღო მათთან ინტერვიუები, 1991.
41. ბონდი, 1992.
42. ჰოფსტედე, პედერსენი და ჰოფსტედე, 2002.
43. კუშნერი და ბრისლინი, 1996. იგი ძირითადად მოიცავს განსხვავებებს აშშ-სა და მესამე მსოფლიოს ქვეყნების კულტურებს შორის: უმეტესობა უკავშირდება ინდივიდუალიზმს, კოლექტივიზმსა და ძალაუფლებრივ დისტანციას.
44. აღებულია ალფრედ ჯ. კრემერის გამოუქვეყნებელი ნაშრომიდან, მიუნხენი, 1978.
45. აკე ფილიპსი.

თავი 10

1. ჰიუმი, 1882 [1742], გვ. 252.
2. „ბალადა ლალუს ტბაზე და სხვა ლექსები“, ციტირებულია რენიერის მიერ, 1931.
3. კლასიკური მაგალითი იყო მარგარეტ მიდის ფილმი *„ოთხი ოჯახი“,* რომელშიც ნაჩვენები იყო ურთიერთობა მშობლებსა და პატარა ბავშვებს შორის ინდოეთში, საფრანგეთში, იაპონიასა და კანადაში. ფილმი გამოუშვა კანადის ფილმების ეროვნულმა საბჭომ 1959 წელს. უფრო თანამდეროვე მაგალითს იძლევა წიგნის თანმხლები ვიდეო, რომელიც შექმნეს ტობინმა, ვუმ და დანიელსონმა (1989). ვიდეო ასახავს ოთხი წლის სკოლამდელი ასაკის ბავშვების ქცევებს საკლასო ოთახში იაპონიაში, ჩინეთსა და ჰავაიზე.
4. რასელი, 1979 [1927], გვ. 23-24
5. კუნი, 1970.
6. ფიშერი, 1988, გვ. 144 და 153.
7. 1839-1842 წლების ომი მხოლოდ ოპიუმის პირველი ომი იყო. ოპიუმის მეორე ომის შემდეგ, რომელიც 1860 წელს დასრულდა, ბრიტანელებმა ასევე მიიღეს კოულუნი, ჩინური კუნძული ჰონგ-კონგის კუნძულის პირდაპირ და 1898 წელს არენდით აიღეს კოულუნის მიმდებარე ახალი ტერიტორიები. არენდა 99 წლიანი იყო. ის 1997 წელს დასრულდა, რის შემდეგაც მთელი კოლონია ჩინეთს დაუბრუნდა.
8. ტერმინი *„გლობალური სოფელი“* შემოიღო კანადელმა მედია – ფილოსოფოსმა მარშალ მაკლუჰანმა. იხ. დე მუჟი, 2004, გვ. 1.

განმარტებები

ტერმინებისა და ცნებებისათვის, რომლებიც არ არის მოცემული განმარტებებში, იხილეთ საგნობრივი ინდექსი.

ანთროპოლოგია – მეცნიერება ადამიანის, მის ფიზიკური, სოციალური და კულტურული განსხვავებების შესახებ. ამ წიგნში *ანთროპოლოგია* ასევე აღნიშნავს სოციალურ ან კულტურულ ანთროპოლოგიას, რაც ადამიანთა საზოგადოებების, განსაკუთრებით (თუმცა არა მხოლოდ) ტრადიციული და წერა-კითხვის უცოდინარი საზოგადოებების ინტეგრირებულ შესწავლას მოიცავს.

შფოთვა – ადამიანის გაფანტული (არაორგანიზებული) მდგომარეობა იმის თაობაზე, თუ რა მოხდება.

ბირთვული ოჯახი – ოჯახი, რომელიც მხოლოდ უახლოესი ნათესავებისგან (მშობლები და შვილები) შედგება.

ბიუროკრატია – ორგანიზაციის ფორმა, რომელიც დამყარებულია თითეული სამუშაო ადგილისათვის შემუშავებულ სავალდებულო მკაცრ წესებსა და უნარჩვევებზე.

განზომილება – მოვლენის, ფენომენის ერთ-ერთი ასპექტი, რომლის გაზომვაც შესაძლებელია (გამოიხატება ციფრებში).

განზომილებითი მოდელი – განზომილებათა ნაკრები, რომლებიც ერთობლივად გამოიყენება რაიმე მოვლენის აღსაწერად.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება – ის, რაც არკვევს რამდენად აშინებს გარკვეული კულტურის წარმომადგენლებს გაურკვეველი, მათთვის უცხო და უცნობი სიტუაციები. ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთი მახასიათებელი (ძლიერიდან სუსტისკენ).

გაურკვევლობის თავიდან აცილების ინდექსი (uncertainty avoidance index - UAI) – გაურკვევლობის თავიდან აცილების ხარისხის საზომი ერთი ქვეყნის კულტურაში; მიღებულია IBM-ის კვლევითი პროექტის შედეგად.

დიდი ოჯახი – ოჯახი, რომელიც მეორე და მესამე (და უფრო მეტი) ხარისხის ნათესავებს მოიცავს, როგორიც არიან ბებიები და ბაბუები, ბიძები, დეიდები და ბიძაშვილები.

გეშტალტი – ინტეგრირებული მთელი, რომელიც როგორც არსებობს, ისე უნდა იქნეს შესწავლილი და კარგავს მნიშვნელობას, როდესაც იყოფა ნაწილებად; მომდინარეობს გერმანული სიტყვიდან, რაც ფორმას ნიშნავს.

გმირები – ცოცხალი ან გარდაცვლილი, რეალური ან წარმოსახვითი ადამიანები. ითვლება, რომ ამ ადამიანებს აქვთ კულტურის მიერ მნიშვნელოვნად მიჩნეული თვისებები და ამდენად გამოიყენებიან, როგორც ქცევითი მოდელები.

ხანგრძლივი ორიენტაცია – *ხანმოკლე ორიენტაციის* საპირისპირო; ორივე ერთად არის ნაციონალური კულტურის განზომილება, რომელსაც თავდაპირველად უწოდებდნენ *კონფუცის შრომის დინამიზმს. ხანგრძლივი ორიენტაცია* გულისხმობს დადებითი თვისებების, კერძოდ, სიმტკიცისა და ყაირათიანობის სტიმულირებას მომავალი ჯილდოს მიღების მიზნით.

ხანგრძლივი ორიენტაციის ინდექსი (long-term orientation index - LTO) – ქვეყნის კულტურაში ხანგრძლივი ორიენტაციის ხარისხის საზომი, რომელიც დაფუძნე-

ბულია სტუდენტების ჯგუფების მიხედვით ჩინური ღირებულებების მიმოხილვის კვლევაზე.

აგენტი – საშუალება რომლითაც ხელმძღვანელობენ კონკრეტული ორგანიზაციის სახელით მოქმედი ადამიანები დავალების შესასრულებლად.

ეთნოცენტრიზმი – საკუთარი საზოგადოების სტანდარტების გამოყენება საზოგადოების გარეთ მყოფი ადამიანების მიმართ.

ინდივიდუალიზმი – *კოლექტივიზმის* საპირისპირო. ორივე ერთად არის ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთი განზომილება. *ინდივიდუალიზმი* ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც ინდივიდებს შორის კავშირები სუსტია: ყველამ უნდა მოუაროს თავის საკუთარ თავსა და ოჯახს.

ინდივიდუალიზმის ინდექსი (individualism index - IDV) – ქვეყნის კულტურაში ინდივიდუალიზმის ხარისხის საზომი, რომელიც მიღებულია IBM-ის კვლევითი პროექტის შედეგად.

კოლექტივიზმი – *ინდივიდუალიზმის* საპირისპირო; ორივე არის ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთი განზომილება. *კოლექტივიზმი* ნიშნავს საზოგადოებას, სადაც ადამიანები დაბადებიდან გაერთიანებულნი არიან ძლიერ, შეკრულ ჯგუფებში, რომლებიც მთელი სიცოცხლის განმავლობაში იცავს მათ უპირობო ერთგულების სანაცვლოდ.

კონფუცის დინამიზმი (თავდაპირველად – კონფუცის შრომის დინამიზმი) – სტუდენტთა ჯგუფებს შორის ღირებულებათა ჩინური კითხვარის გამოყენებით ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული ეროვნულ კულტურათა განზომილება. ამ წიგნში ხელახლა „მონათლული“ იქნა როგორც *ხანგრძლივი ორიენტაცია ან ხანმოკლე ორიენტაცია* (ეძებეთ ამ სიტყვებით).

კორელაცია – მათემატიკურ სტატისტიკაში გამოყენებული ტერმინი, რომელიც გამოხატავს ციფრთა ორი ჯგუფის საერთო ვარიაციის ხარისხს. კორელაციის კოეფიციენტი შეიძლება ვარირებდეს მაქსიმალური 1,00-დან (იდეალური შეთანხმება) 0-ის (არავითარი ურთიერთობა) გავლით მინიმალურ –1,00-მდე (იდეალური შეუთანხმებლობა).

კულტურა – (1) გონების წვრთნა ან დახვეწა; ცივილიზაცია; (2) გონების კოლექტიური დაპროგრამება, რაც ადამიანთა ერთ ჯგუფს ან კატეგორიას განასხვავებს მეორისგან – ეს განმარტება შეესაბამება ტერმინის მნიშვნელობას ანთროპოლოგიაში და ამ მნიშვნელობით გამოიყენება წინამდებარე წიგნშიც.

კულტურული ასიმილატორი – დაპროგრამებული სასწავლო საშუალება კულტურათშორისი საკომუნიკაციო უნარის განვითარებისთვის.

კულტურული შოკი – სულიერი ტანჯვის, უბედურების განცდის მდგომარეობა, რომელსაც იწვევს ადამიანის გადაყვანა უცნობ კულტურულ გარემოში. შეიძლება თან სდევდეს ფიზიკური ავადმყოფობის სიმპტომები.

ვალიდიზაცია – ერთი კვლევის დასკვნების გადამოწმება სხვა დამოუკიდებელი წყაროებიდან მიღებული მონაცემებით.

მასკულინობა – *ფემინურობის* საპირისპირო; ორივე ერთად არის ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთ განზომილება. *მასკულინობა* ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც გამოკვეთილია ემოციური გენდერული როლები: მამაკაცები უნდა იყვნენ თავდაჯერებული, მტკიცე და მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული, ქალები კი – მოკრძალებულები, ნაზები და ცხოვრების ხარისხზე ორიენტირებულნი.

მასკულინობის ინდექსი (masculinity index - MAS) – ქვეყნის კულტურაში მასკულინობის ხარისხის საზომი, რომელიც მიღებულია IBM-ის კვლევითი პროექტის შედეგად.

მატრიცული ორგანიზაცია – ორგანიზაციის სტრუქტურა, სადაც ერთი ადამიანი თავისი სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტის თვალსაზრისით ექვემდებარება ორ ან სამ უფროსს მაგალითად, ერთს კონკრეტული დავალებისთვის და მეორეს პროფესიული ასპექტებისთვის ან ერთს ბიზნესისათვის და მეორეს ქვეყნისათვის.

ხანმოკლე ორიენტაცია – *ხანგრძლივი ორიენტაციის* საპირისპირო; ორივე ერთად ქმნის ნაციონალური კულტურის განზომილებას. *ხანმოკლე ორიენტაცია* გულისხმობს წარსულთან და აწმყოსთან დაკავშირებული დადებითი თვისებების სტიმულირებას - კერძოდ, ტრადიციების პატივისცემას, რეპუტაციის შენარჩუნებასა და სოციალური ვალდებულებების შესრულება.

მნიშვნელოვანი – იხილეთ *„სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი“*.

მოტივაცია – წარმოსახვითი ძალა, რომელიც ადამიანში წარმოქმნის სურვილს, აირჩიოს ერთი სახის მოქმედება და არა სხვა.

ნაციონალური ხასიათი – ტერმინი, რომელიც წარსულში გამოიყენებოდა იმის აღსანერად, რასაც ამ წიგნში *ნაციონალურ კულტურას* უწოდებენ. ცნება *„ხასიათის“* ნაკლი ის არის, რომ ხაზს უსვამს ინდივიდუალურ ასპექტებს სოციალური სისტემის ხარჯზე.

ორგანიზაციული კულტურა – გონების კოლექტიური დაპროგრამება, რომელიც ერთი ორგანიზაციის წევრებს მეორისგან განასხვავებს.

პარადიგმა – წანამძღვართა ნაკრები, რომელიც დომინირებს მეცნიერების სფეროში და გარკვეულ მიმართულებას აძლევს ამ სფეროში მომუშავე მეცნიერთა აზროვნებას.

პარტიკულარიზმი – კოლექტივისტურ საზოგადოებებში აზროვნების ყველაზე გავრცელებული ფორმა, როდესაც ადამიანისადმი მოპყრობის სტანდარტები დამოკიდებულია იმ ჯგუფზე, რომელსაც ეს ადამიანი განეკუთვნება.

რეპუტაცია (ფაცე) – კოლექტივისტურ საზოგადოებებში იმ ადამიანისთვის მინიჭებული თვისება, რომელიც აკმაყოფილებს თავის სოციალურ პოზიციასთან დაკავშირებულ არსებით მოთხოვნებს.

რელატივიზმი – სურვილი, განიხილო სხვა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფების თეორიები და ღირებულებები ისევე რაციონალურად და მისაღებად, როგორც საკუთარი.

რისკი – შესაძლებლობა იმისა, რომ გარკვეულ მოქმედებას ექნება არასასურველი, თუმცა მოსალოდნელი შედეგი.

რიტუალები – კოლექტიური მოქმედებები, სასურველი შედეგის მიღწევისთვის ტექნიკური თვალსაზრისით უსარგებლო, თუმცა კულტურის ფარგლებში მოაზრებული, როგორც სოციალურად მნიშვნელოვანი; ამდენად, ისინი სრულდება მხოლოდ თავისი თავისთვის.

მთლიანი ეროვნული პროდუქტი – წლის განმავლობაში ქვეყნის ეკონომიკის მიერ შექმნილი პროდუქტებისა და მომსახურების ერთიანი ბრუნვის საზომი. მასში შედის უცხოური ინვესტიციებიდან ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ მიღებული შემოსავალი, მაგრამ არ შედის უცხოელი მოქალაქეების მიერ ადგილობრივი ინვესტიციებიდან მიღებული შემოსავალი.

სიმბოლოები – გარკვეული მნიშვნელობის მქონე სიტყვები, სურათები, ჟესტე-

ბი ან საგნები, რომლებიც ასეთად აღიქმება მხოლოდ მათ მიერ, ვინც იზიარებს ერთ კულტურას.

სოციალიზაცია – გარკვეული კულტურისთვის დამახასიათებელი ღირებულებებისა და ქცევების ათვისება ამ კულტურაში ჩართულობის გზით.

სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი – ცნება, რომელიც აღნიშნავს, რომ ორ სიზომს შორის დამოკიდებულება საკმარისად ძლიერია, რათა გამოირიცხოს უბრალო შემთხვევითობის შესაძლებლობა. მნიშვნელოვანი დონე, ჩვეულებრივ 0,05, 0,01 ან 0,001, არის დარჩენილი რისკი იმისა, რომ ურთიერთობა მაინც შეიძლება შემთხვევითი იყოს.

ტიპოლოგია – იდეალურ ტიპთა ნაკრები, რომელიც გამოიყენება მოვლენის აღწერისათვის.

უნივერსალიზმი – აზროვნების ფორმა, რომელიც დომინირებს ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში, სადაც ადამიანის მიმართ დამოკიდებულების სტანდარტები ყველასათვის ერთია.

უფლებამოსილების გაზრდა – სამსახურებრივ სიტუაციაზე თანამშრომელთა მიერ გავლენის მოხდენის ზრდის პროცესი.

ღირებულებები – გარკვეული სიტუაციებისთვის უპირატესობის მინიჭების ფართო ტენდენციები.

აქტორული ანალიზი – მათემატიკური სტატისტიკიდან აღებული ხერხი (წესი), რომელიც შექმნილია მკვლევარის დასახმარებლად, ახსნას დასაკვირვებელი მოვლენების ნაკრებში არსებული მრავალფეროვნება მინიმალური რაოდენობის საფუძვლიანი ზოგადი ფაქტორების საშუალებით.

ფემინურობა – *მასკულინობის* საპირისპირო. ისინი ერთად წარმოადგენენ ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთ განზომილებას. *ფემინურობა* ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც ემოციური გენდერული როლები გადაფარავს ერთმანეთს; მამაკაცებიცა და ქალებიც უნდა იყვნენ მოკრძალებულები, ყურადღებიანები და დაინტერესებულნი ცხოვრების ხარისხით.

ფუნდამენტალიზმი – რწმენა იმისა, რომ არსებობს მხოლოდ ერთი სიმართლე და მხოლოდ შენმა ჯგუფმა იცის ეს სიმართლე, რომელიც, ჩვეულებრივ, ძალიან დეტალურად არის განსაზღვრული.

ქსენოფილია – იმის შეგრძნება, რომ უცხოელი ადამიანები და უცხოური ნივთები უკეთესი უნდა იყოს.

ქსენოფობია – იმის შეგრძნება, რომ უცხოელი ადამიანები და უცხოური ნივთები საშიშია.

ძალაუფლებრივი დისტანცია – ის, რამდენად ეგუება ქვეყნის მასშტაბით ინსტიტუციის ან ორგანიზაციის ნაკლებად ძლიერი წევრი იმ აზრს, რომ ძალაუფლება არათანაბრად არის განაწილებული. ნაციონალური კულტურის ერთ-ერთი განზომილება (მცირედან დიდისკენ).

ძალაუფლებრივი დისტანციის ინდექსი (power distance index - PDI) – ქვეყნის კულტურაში ძალაუფლების ხარისხის საზომი, რომელიც მიღებულია IBM-ის კვლევითი პროექტის შედეგად.

შეჭიდული ჯგუფი – შეკრული ჯგუფი, რომელიც თავის წევრებს ერთგულების სანაცვლოდ დაცვას სთავაზობს და უქმნის მათ იდენტობის განცდას.

ჰომეოსტაზი – ორგანიზმის ან სოციალური სისტემის უნარი, შეინარჩუნოს შინაგანი სტაბილურობა, რაც კომპენსირდება გარე ცვლილებებით.

ბიბლიოგრაფია

მოცემულია თეზისების ჩამონათვალი. ნაწყვეტები გაზეთებიდან და გამოუქვეყნებელი დოკუმენტებიდან, არ არის ჩამოთვლილი.

Aberbach, J. D. and R. D. Putnam. 1977. Paths to the top: The origins and careers of political and administrative elites. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Adebayo, A. 1988. The masculine side of planned parenthood: An explanatory analysis. *Journal of Comparative Family Studies 19: 55-67.*

Adler, N. J. 1991. *International dimensions of organizational behavior.* 2nd ed. Boston: Kent Publishing Company.

Afro-Centric Alliance. 2001. Indigenising organisational change: Localisation in Tanzania and Malawi. *Journal of Managerial Psychology* 16: 59-78,

Alitto, G. S. 1986. The last Confucian: Liang Shu-ming and the Chinese dilemma of modernity. 2nd ed. Berkeley: University of California Press.

Almond, G. A., and S. Verba. 1963. *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Alvesson, M. 2002. Understanding organizational culture. London: Sage.

Andersson, L., and G. Hofstede. 1984. The effectiveness of expatriates: Report on a feasibility study. Tilburg, Neth.: IRIC.

Apfelthaler, G., H. J. Muller, and R. R. Rehder. 2002. Corporate global culture as competitive advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria? *Journal of World Business 37:* 108-18.

Argyle, M., M. Henderson, M. Bond, Y. Iizuka, and A. Contarello. 1986. Cross-cultural variations in relationship rules. *International Journal of Psychology* 21: 287-315.

Baker, C. R. 1976. An investigation of differences in values: Accounting majors versus non-accounting majors. *The Accounting Review* 51 (4): 886-93.

Barney, J. B. 2002. Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive* 16: 53-57.

Baruch, J. 2001. Global or North American? A geographical based comparative analysis of publications in top management journals. *International Journal of Cross Cultural Management 1: 109-26.*

Bel Ghazi, H. 1982. Over twee culturen: Uitbuiting en opportunisme. Rotterdam: Futile.

Bem, S. L. 1975. Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology 3*1: 634-43.

Best, D. L., and J. E. Williams. 1996. Anticipation of aging: A cross-cultural examination of young adults' views of growing old. In *Asian contributions to cross-cultural psychology,* ed. J. Pandey, D. Sinha, and D. P. S. Bhawuk, 274-88. New Delhi: Sage.

Biggs, J. B. 1996. Approaches to learning of Asian students: A multiple paradox. In *Asian contributions to cross-cultural psychology,* ed. J. Pandey, D. Sinha, and D. P. S. Bhawuk, 180-99. New Delhi: Sage.

Blake, Robert R., and J. S. Mouton. 1964. *The managerial grid.* Houston: Gulf Publishing Co.

Blanchflower, D. G., and A. J. Oswald. 1998. What makes an entrepreneur? *Journal of Labour Economics* 16 (ლ): 26-60.

Bond, M. H. 1992. The process of enhancing cross-cultural competence in Hong-Kong organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 16: 395-412.

Bond, M. H., and S. H. Wang. 1983. Aggressive behavior and the problem of maintaining order and harmony. In *Global perspectives on aggression,* ed. A. P. Goldstein and M. H. Segall, 58-73. New York: Pergamon.

Bond, R., and P. B. Smith. 1996. Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin* 119: 111-37.

Bourdieu, P. 1980. *Le sens pratique.* Paris: Editions de Minuit.

Bourdieu, P., and L. J. D. Wacquant. 1992. *Réponses: Pour une anthropologie réflexive.* Paris: Seuil.

Broms, H., and H. Gahmberg. 1983. Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly* 28: 482-95.

Broverman, I. K., S. R. Vogel, D. M. Broverman, F. E. Clarkson, and P. S. Rosenkrantz. 1972. Sex-role stereotypes: A current appraisaლ. *Journal of Social Issues* 28 (2): 59-78.

Brunsson, N. 1985. *The irrational organization.* Chichester, UK: Wiley.

Buss, D. M. 1989. Sex differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures. *Behavioral and Brain Sciences* 12: 1-49.

Buss, D. M., et al. 1990. International preferences in selecting mates. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 21: 5-47.

Caligiuri, P. M. 2000. The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor rated performance. *Personnel Psychology* 53: 67-88.

Campbell, J. 1988. *Myths to live by.* New York: Bantam Books. [Original work published 1972.]

Cao Xueqin. 1980. *The story of the stone, also known as The dream of the red chamber. Vol. 3: The Warning Voice.* Translated by David Hawkes. Harmondsworth, Mddx., UK: Penguin Books. [Original Chinese version published c. 1760.]

Carlzon, J. 1987. *Moments of truth.* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Carr, S. C., D. Munro, and G. D. Bishop. 1996. Attitude assessment in non-Western countries: Critical modifications to Likert scaling. *Psychologia* 39: 55-59.

Castells, M. 2001. *The Internet galaxy.* Oxford: Oxford University Press.

Cavalli-Sforza, L. L. 2000. *Genes, peoples and languages.* Berkeley: University of California Press.

Chandler, T. A., D. D. Shama, F. M. Wolf, and S. K. Planchard. 1981. Multiattributional causality: A five cross-national samples study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 12: 207-21.

Chenery, H. B., and A. M. Strout. 1966. Foreign assistance and economic development. *American Economic Review* 56 (4): 679-733.

Chew-Lim, F. Y. 1997. Evolution of organisational culture: A Singaporean experience. Doctoral dissertation, University of Hong Kong, School of Business.

Chinese Culture Connection. 1987. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 18 (2): 143-64.

Cleverly, G. 1971. *Managers and magic.* London: Longman

Cohen, P. 1973. The gospel according to the Harvard Business School: The education of America's managerial elite. Garden City, NY: Doubleday.

Cooper, R., and N. Cooper. 1982. *Culture shock! Thailand. . ., and how to survive it.* Singapore: Times Books International.

Costa, J. T. Jr., A. Terraciano, and R. R. McCrae. 2001. Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 322-31.

Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon.* Chicago: University of Chicago Press.

Crozier, M., and E. Friedberg. 1977. L'acteur et le système: Les contraintes de 1'action collective. Paris: Seuil.

Cushner, K., and R. W. Brislin. 1996. *Intercultural interactions: A practical guide.* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cyert, R. M., and J. G. March. 1963. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Davies, H., and P. Ellis. 2000. Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgement? *Journal of Management Studies* 37 (December 8): 1189-1213.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.* Reading, MA: Addison-Wesley.

de Mooij, M. 1998a. Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M. 1998b. Masculinity/femininity and consumer behavior. In G. Hofstede et al., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures,* 55–73. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M. 2004. Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M., and G. Hofstede. 2002. Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. Journal of Retailing 78: 61-69.

de Tocqueville, A. 1956. *Democracy in America.* Edited and abridged by R. D. Heffner. New York: Mentor Books. [Original work published 1835.]

de Waal, F. 2001. The ape and the sushi master: Cultural reflections of a primatologist. New York: Basic Books.

Dia, M. 1996. Africa's management in the 1990s and beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions. Washington, DC: World Bank.

Diderot, D. 1982. Voyage en Hollande. Paris: François Maspéro. [Original work published 1780.]

Dion, K. K., and K. L. Dion. 1993. Individualistic and collectivistic perspectives on gender and the cultural context of love and intimacy. *Journal of Social Issues 49 (3): 53-69.*

d'Iribarne, P. 1989. La logique de I'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: Seuil, 1989.

d'Iribarne, P. 1998. Comment s'accorder: Une rencontre franco-suédoise. In *Cultures et mondialisation: Gérer par-delà des frontières,* ed. P. d'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier, and T. Globokar, 89-115. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. 2002. Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations. *Journal of Organizational Behaviour* 23 (3): 243-56.

Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer. 2003. *The practice of jus-*

tice. Report by the World Bank, worldbank.org/publicsector/legal/index.cfm.

Douglas, M. 1966. *Purity and danger.* London: Routledge and Kegan Paul.

Drucker, P. F 1955. *The practice of management.* London: Mercury.

Earley, P. C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* 34: 565-81.

Elias, N. 1969. *Ueber den Prozess der Zivilisation.* Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Erasmus, D. 2001. *Gesprekken Colloquia.* Amsterdam: Athenaeum-Polak & van Gennep.

Eurobarometer. 1980. *Public opinion in the European Community.* Brussels: European Commission.

Eurobarometer. 1990. *The perception of poverty in Europe.* Brussels: European Commission, March.

Eurobarometer. 1994. Trends 1974-1994: Public opinion in the European Union. Brussels: European Commission.

Eurobarometer. 1997. *Racism and xenophobia in Europe.* Brussels: European Commission.

Fayol, H. 1970. *Administration industrielle et générale.* Paris: Dunod. [Original work published 1916.]

Ferguson, I. R. G. 1973. *Management by objectives in Deutschland.* Frankfurt: Herder und Herder.

Fisher, G. 1988. Mindsets: The role of culture and perception in international relations. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Fleishman, E. A., E. F. Harris, and H. E. Burtt. 1955. *Leadership and supervision in industry.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Foreign Policy magazine and the Center for Global Development. 2003. Ranking the rich: Which country really helps the poor? foreignpolicy.com, May 9.

Forss, K., J. Carlsen, E. Frøyland, T. Sitari, and K. Vilby. 1988. *Evaluation of the effectiveness of technical assistance personnel financed by the Nordic countries.* Stockholm: Swedish International Development Authority.

Franck, G. 1973. Ëpitaphe pour la D.P.O. *Le Management 3:* 8-14.

Franke, J., and N. Nicholson. 2002. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments. *International Journal of Cross-Cultural Management* 1: 21-36.

Gambling, T. 1977. Magic, accounting and morale. *Accounting, Organizations and Society 2:* 141-51.

Gao,'G., S. Ting-Toomey, and W. B. Gudykunst. 1996. Chinese communication processes. In *The handbook of Chinese psychology,* ed. M. H. Bond, 280-93. Hong Kong: Oxford University Press.

Giddens, A, 2001. *Sociology.* 4th ed. Cambridge, UK: Polity Press.

Gonzalez, A. 1982. Sex roles of the traditional Mexican family: A comparison of Chicano and Anglo students' attitudes. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 13: 330-39.

Goodstein, L. D. 1981. Commentary: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics* 10 (ლ): 49-54.

Gould, S. J. 1996. *The mismeasure of man.* New York: Norton & Company.

Gray, J. 1993. Men are from Mars, women are from Venus. London: HarperCollins.

Gray, S. J. 1988. Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus* 24 (l): 1-15.

Groterath, A. 2000. *Operatione Babele: La comunicazione interculturale nelle missioni di pace.* Thesis Peacekeeping and Security Course, Rome University.

Habib, S. 1995. Concepts fondamentaux et fragments de psychosociologie dans l'oeuvre d'Ibn-Khaldoun: Al-Muqaddima (1375-1377). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 27: 101-21.*

Haley, K. H. D. 1988. The British and the Dutch: Political and cultural relations through the ages. London: George Philip.

Hall, E. T. 1976. *Beyond culture.* Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

Halman, L. 2001. *The European values study: A third wave.* Tilburg, Neth.: ESC, WORC, Tilburg University.

Halman, L., and T. Petterson. 1996. The shifting sources of morality: From religion to post-materialism? In *Political value change in Western democracies: Integration, values, identification, and participation,* ed. L. Halman and N. Nevitte, 261-84. Tilburg, Neth.: Tilburg University Press.

Harding, S., and D. Phillips, with M. Fogarty. 1986. Contrasting values in Western Europe. London: Macmillan.

Harris, M. 1981. America now: The anthropology of a changing culture. New York: Simon & Schuster.

Harrison, L. E. 1985. *Underdevelopment is a state of mind.* Lanham, MD: Madison Books.

Harzing, A. W. 1995. The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management 6:* 457-74.

Harzing, A. W. 2001. Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. *Journal of Organizational Behavior* 23: 127-48.

Harzing, A. W, and A. Sorge. 2003. The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies* 24 (2): 187-214.

Hastings, H. E., and P. K. Hastings. 1980. *Index to international public opinion 1979-1980.* Oxford: Clio.

Hastings, H. E., and P. K. Hastings. 1981. *Index to international public opinion 1980-1981.* Oxford: Clio.

Hawes, F., and D. J. Kealey. 1979. Canadians in development: An empirical study of adaptation and effectiveness on overseas assignment. Ottawa: Canadian International Development Agency.

Helgesen, G., and U. Kim. 2002. *Good government: Nordic and East Asian perspectives.* Copenhagen: NIAS Press in collaboration with DUPI (Dansk Udenrigspolitisk Institut-Danish Institute of International Affairs).

Helmreich, R. L., and A. C. Merritt. 1998. Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences. Aldershot, Hants., UK: Ashgate.

Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man.* Boston: World Publishing Co.

Herzberg, F., B. Mausner, and B. B. Snyderman. *1959. The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Hickson, D. J., and D. S. Pugh. 2001. *Management worldwide: Distinctive styles amid*

globalization. New enhanced ed. Harmondsworth, Mddx., UK: Penguin Books.

Hill, C, and C. T. Romm. 1996. The role of mothers as gift givers: A comparison across 3 cultures. *Advances in Consumer Research* 23: 21-27.

Ho, D. Y. F. 1976. On the concept of face. *American Journal of Sociology* 81: 867-84.

Hofstede, G. 1967. The game of budget control: How to live with budgetary standards and yet be motivated by them. Assen, Neth.: Van Gorcum.

Hofstede, G. 1978. The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review 3: 450-61.*

Hofstede, G. 1980a. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 1980b. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics 9* (l): 42-63.

Hofstede, G. 1981a. Do American theories apply abroad? A reply to Goodstein and Hunt. *Organizational Dynamics* 10 (l): 63-68.

Hofstede, G. 1981b. Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society 6 (3): 193-221.*

Hofstede, G. 1984. Culture's consequences: International differences in work-related values. Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 1986. Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations* 10 (3): 301-20.

Hofstede, G. 1988. McGregor in Southeast Asia? In *Social values and development: Asian perspectives,* ed. D. Sinha and H. S. R. Kao, 304-14. New Delhi: Sage.

Hofstede, G. 1994. Uncommon sense about organizations: Cases, studies, and field observations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. 1995. Multilevel research of human systems: Flowers, bouquets, and gardens. *Human Systems Research* 14: 207-17.

Hofstede, G. 1996a. An American in Paris: The influence of nationality on organization theories. *Organization Studies* 17: 525-37.

Hofstede, G. 1996b. Gender stereotypes and partner preferences of Asian women in masculine and feminine cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology 27: 533-46.*

Hofstede, G. 2001a. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. 2001b. Comparing behaviors across nations: Some suggestions to Levine and Norenzayan. *Cross Cultural Psychology Bulletin* 35 (3): 27-29.

Hofstede, G., et al. 1998. Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., and M. H. Bond. 1984. Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15 (4): 417-33.

Hofstede, G., and M. H. Bond. 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16 (4): 4-21.

Hofstede, G., and R. R. McCrae. 2004. Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research* 38 (ლ): 52-88.

Hofstede, G., M. H. Bond, and C. L. Luk. 1993. Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organizational Studies* 14: 483-

503.

Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders. 1990. Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.

Hofstede, G., C. A. van Deusen, C. B. Mueller, T. A. Charles, and the Business Goals Network. 2002. What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies* 33 (4): 785-803.

Hofstede, G. J. 1995. Open problems, formal problems. *Revue des Systemes de Decision* 4 (2): 155-65.

Hofstede, G. J., P. B. Pedersen, and G. Hofstede. 2002. *Exploring culture: Exercises, stories and synthetic cultures.* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hoppe, M. H. 1990. A comparative study of country elites: International differences in work-related values and learning and their implications for management training and development. Ph.D. dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.

Hoppe, M. H. 1998. Validating the masculinity/femininity dimensions on elites from nineteen countries. In G. Hofstede et al., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures,* 29-43. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hoppe, M. H., and R. Bhagat. Forthcoming. Leadership in the U.S.: The leader as a cultural hero. In *Managerial cultures of the world: A project GLOBE anthology,* ed. J. Chhokar, F. Brodbeck, and R. J. House. Thousand Oaks, CA: Sage.

Horovitz, J. H. 1980. *Top management control in Europe.* London: Macmillan.

House, R. J., M. Javidan, P. Hanges, and P. Dorfman. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37: 3-10.

Hsu, F. L. K. 1971. Psychological homeostasis and jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology. *American Anthropologist 13:* 23-44.

Humana, C. 1992. *World human rights guide.* 3rd ed. New York: Oxford University Press.

Human Development Report 1999. New York: Oxford University Press.

Human Development Report 2002. New York: Oxford University Press.

Hume, D. 1882. *The philosophical works, 3* vol. Edited by T. H. Green and T. H. Grose. London; reprinted in facsimile, 1964, by Scientia Verlag, Aalen, Ger FRG. [Original text published 1742.]

Hunt, J. W 1981. Commentary: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics 10 (l): 55-62.*

Huntington, S. P. 1998. The clash of civilizations and the remaking of the world order. New York: Simon & Schuster.

Ingiehart, R. 1997. Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 4-3 societies. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ingiehart, R., M. Basanez, and A. Moreno. 1998. *Human values and beliefs: A cross-cultural sourcebook.* Ann Arbor: University of Michigan Press.

Inkeles, A., and D. J. Levinson. 1969. National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In *The handbook of social psychology,* ed. G. Lindzey and E. Aronson. 2nd ed., vol. 4. Reading, MA: Addison-Wesley. [Original work published 1954.]

Jackofsky, E. F., and J. W. Slocum. 1988. CEO roles across cultures. In *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers,* ed. D. C. Hambrick, 76-99. Greenwich,

CT: JAI.

Javidan, M., and R. J. House. 2001. Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics* 29 (4): 289-305.

Javidan, M., and R. J. House. 2002. Leadership and cultures around the world: Findings from GLOBE: An introduction to the special issue. *Journal of World Business* 37: 1-2.

Jenkins, D. 1973. Blue and white collar democracy. Garden City, NY: Doubletlay.

Kahn, H. 1979. World economic development: 1979 and beyond. London: Croom Helm.

Kashima, E. S., and Y. Kashima. 19.98. Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 29: 461-86.

Kashima, Y., and E. S. Kashima. 2003. Individualism, GNP, climate, and pronoun drop: Is individualism determined by affluence and climate, or does language use play a role? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34 (l): 125-34.

Kelen, B. 1983. *Confucius in life and legend.* Singapore: Graham Brash (Pte.) Ltd. [Original work published 1971.]

Kets de Vries, M. F. R. 2001. The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise. London: Financial Times/Prentice-Hall.

Khandwalla, P. N. 1985. Pioneering innovative management: An Indian excellence. *Organization Studies* 6: 161-83.

Kiernan, V G. 1969. The lords of humankind: European attitudes towards the outside world in the imperial age. Harmondsworth, Mddx., UK: Pelican.

Kieser, A., and H. Kubicek. 1983. *Organisation.* Berlin: Walter de Gruyter.

Kim, U. 1995. Psychology, science, and culture: Cross-cultural analysis of national psychologies. *International Journal of Psychology SO: 663-79.*

Klidas, A. K. 2001. Employee empowerment in the European hotel industry: Meaning, process and cultural relativity. Ph.D. dissertation, University of Tilburg. Amsterdam: Thela Thesis.

Kluckhohn, F. R., and F. L. Strodtbeck. 1961. *Variations in value orientations.* Westport, CT: Greenwood.

Kohn, M. L. 1969. Class and conformity: A study in values. Homewood, IL: Dorsey Press.

Kolman, L., N. G. Noorderhaven, G. Hofstede, and E. Dienes. 2003. Cross-cultural differences in central Europe. *Journal of Managerial Psychology* 18: 76-88.

Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions.* 2nd enlarged ed. Chicago: University of Chicago Press.

Kuhnen, U., B. Hannover, U. Roeder, A. A. Shah, B. Schubert, A. Upmeyer, and S. Zakaria. 2001. Cross-cultural variations in identifying embedded figures: Comparisons from the United States, Germany, Russia, and Malaysia. *Journal of Cross-Cultural* Psychology 32 (3): 365-71.

Laaksonen, O. J. 1977. The power of Chinese enterprises. International Studies of Management and Organization 7 (l): 71-90.

Lammers, A. 1989. Uncle Sam en Jan Salie: Hoe Nederland Amerika ontdekte. Amsterdam: Balans.

Lammers, C. J. 1988. Transience and persistence of ideal types in organization theory. *Research in the Sociology of Organizations 6:* 203-24.

Lammers, C. J. 2003. Occupational regimes alike and unlike: British, Dutch and French patterns of inter-organizational control of foreign territories. *Organization Studies* 9: 1379-1403.

Lasch, C. 1980. The culture of narcissism: American life in an age of diminishing expectations. New York: Warner.

Laurent, A. 1981. Matrix organizations and Latin culture. *International Studies of Management and Organization* 10(4): 101-14.

Lawrence, P. 1980. Managers and management in West Germany. London: Croom Helm.

Levine, R. V, and A. Norenzayan. 1999. The pace of life in 31 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30: 178-205.

Levine, R. V., A. Norenzayan, and K. Philbrick. 2001. Cross-cultural differences in helping strangers. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (5): 543-60.

Levine, R., S. Sato, T. Hashimoto, and J. Verma. 1995. Love and marriage in 11 cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30: 178-205.

Levinson, D. 1977. What have we learned from cross-cultural surveys? *American Behavioral Scientist* 20: 757-92.

Lévi-Strauss, C, and D. Eribon. 1988. *De près et de loin.* Paris: Editions Odile Jacob.

Lewis, B. 1982. *The Muslim discovery of Europe.* London: Weidenfield & Nicholson.

Locke, R. R. 1996. The collapse of the American management mystique. Oxford: Oxford University Press.

Lord, M. D., and A. L. Ranft. 2000. Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies 3*1 (4): 573-89.

Lynch, R D., and J. C. Beck. 2001. Profiles of Internet buyers in 20 countries: Evidence for region-specific strategies. *Journal of International Business Studies 32 (4): 725-48.*

Lynn, R. 1991. The secret of the miracle economy: Different national attitudes to competitiveness and money. London: Social Affairs Unit.

Machiavelli, N. 1955. *The ruler.* Translated by P. Rodd. Los Angeles: Gateway Editions. [Originally published in Italian, 1517.]

Magalhaes, R. 1984. Organisation development in Latin countries: Fact or fiction. *Leadership and Organization Development Journal 5* (5): 17-21.

Mamman, A., and K. Saffu. 1998. Short-termism, control, quick-fix and bottom line. *Journal of Managerial Psychology* 13: 291-308.

March, J. G., and J. P. Olsen. 1976. *Ambiguity and choice in organizations.* Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Markus, H. R., and S. Kitayama. 1991. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review 9*8: 224-53.

Maslow, A. H. 1970. *Motivation and personality.* 2nd ed. New York: Harper & Row.

Matsumoto, D. 1989. Cultural influences on the perception of emotion. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 20: 92-105.

McClelland, D. 1961. *The achieving society.* Princeton, NJ: Van Nostrand.

McCrae, R. R., and O. P. John. 1992. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 175-215.

Mead, M. 1962. *Male and female.* London: Penguin Books. [Original work published 1950.]

Merritt, A. 2000. Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31 (3): 283-301.

Merton, R. K. 1968. *Social theory and social structure.* Enlarged ed. New York: Free

Press. [Original work published 1949.]

Metcalf, H. C., and L. Urwick. 1940. Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Row.

Michaud, G., ed. 1978. *Identités collectives et relations inter-culturelles.* Paris: Presses Universitaires de France.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York: The Free Press.

Mintzberg, H. 1993. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review* 36 (1): 32-47.

Mithen, S. 2003. *After the ice: A global human history 20,000-5,000* ***B.C.*** London: Weidenfeld & Nicolson.

Montesquieu, C.-L. de. 1979. *De 1'esprit des lois,* vol. 1. Paris: GF-Flammarion. [Original work published 1742.]

Moore, C. A. 1967. Editor's supplement: The enigmatic Japanese mind. In *The Japanese mind: Essentials of Japanese philosophy and culture,* ed. C. A. Moore, 288-313. Tokyo: C. E. Tuttle. *Moore, K., and D. Lewis. 1999. Birth of the multinational: Two thousand years of ancient business history, from. Ashur to Augustus. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.*

Morakul, S., and F. H. Wu. 2001. Cultural influences on the ABC implementation in Thailand's environment. *Journal of Managerial Psychology* 16: 142-58.

Morier, J. J. 1923. *The adventures of Hajji Baba of Ispahan.* Edited with an introduction and notes by C. W. Stewart. London: Oxford University Press. [Original work published 1824.]

Mouritzen, P. E., and J. H. Svara. 2002. *Leadership at the Apex: Politicians and administrators in Western local governments.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Mulder, M. 1976. Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications. In *European Contributions to Organization Theory,* ed. G. Hofstede and M. S. Kassem, 79-94. Assen, Neth.: Van Gorcum.

Mulder, M. 1977. *The daily power game.* Leiden, Neth.: Martinus Nijhoff.

National Center for Education Statistics. 1999. *TIMSS (Third International Mathematics and Science Study),* http://nces.ed.gov/timss.

Negandhi, A. R., and S. B. Prasad. 1971. Comparative management. New York: Appleton-Century-Crofts.

Ng, S. H., et al. 1982. Human values in nine countries. In *Diversity and unity in cross-cultural psychology,* ed. R. Rath et al., 196-205. Lisse, Neth.: Swets & Zeitlinger.

Noorderhaven, N. G.; and B. Tidjani. 2001. Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa. *International Journal of Cross-Cultural Management* 1: 31-52.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1.995. *Literacy, economy and society: Results of the first international adult literacy survey.* Paris: OECD and Development Statistics Canada.

Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 129-41.

Oyserman, D., H. M. Coon, and M. Kemmelmeier. 2002. Rethinking individualism and collectivism: Evaluations of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin* 128: 3-72.

Page, M. 1972. The company savage: Life in the corporate jungle. London: Coronet.

Pagès, M. 1971. Bethel culture, 1969: Impressions of an immigrant. *Journal of Applied Behavioral Science* 7: 267-84.

Pagès, M., M. Bonetti, V de Gaulejac, and D. Descendre. 1979. *I'Emprise de I'organisation.* Paris: Presses Universitaires de France.

Pascal, B. 1972. *Pensées.* Preface and introduction by Léon Brunschvicg. Paris: Le Livre de Poche. [Original work published 1667.]

Parsons, T., and E. A. Shils. 1951. *Toward a general theory of action.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Payer, L. 1989. Medicine and culture: Notions of health and sickness in Britain, the U.S., France and West Germany. London: Victor Gollancz.

Pedersen, T., and S. Thomsen. 1997. European patterns of corporate ownership: A twelve-country study. *Journal of International Business Studies* 28: 759-78.

Peters, T. J., and R. H. Waterman. 1982. In search of excellence: Lessonsfrom America's best-run companies. New York: Harper & Row.

Peterson, M. F., and J. G. Hunt. 1997. International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly* 8 (3): 203-31.

Peterson, M. F., and K. L. Pike. 2002. Ernies and ethics for organizational studies: A lesson in contrast from linguistics. *International Journal of Cross-Cultural Management* 2: 5-19.

Peterson, R. M., C. C. Dibrell, and T. L. Pett. 2002. Long- vs. short-term performance perspectives of Western European, Japanese, and U.S. countries: Where do they lie? *Journal of World Business* 37: 245-55.

Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. London: Macmillan.

Porter, M. E. 1992. A note on culture and competitive advantage: Response to van den Bosch and van Prooijen. *European Management Journal* 10: 178.

Pryor, J. B., E. R. DeSouza, J. Fitness, C. Hutz, M. Kumpf, K. Lubbert, O. Pesonen, and M. W. Erber. 1997. Gender differences in the interpretation of social-sexual behavior: A cross-cultural perspective on sexual harassment. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28: 509-34.

Pugh, D. S., and D. J. Hickson. 1976. *Organizational structure in its context: The Aston Programme I.* Westmead, Farnborough, Hants., UK: Saxon House.

Pugh, D. S., and D. J. Hickson. 1993. *Great writers on organizations.* Omnibus ed. Aldershot: Dartmouth.

Pümpin, C. 1984. Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. *GDI Impuls* 2: 19-30, Bern, Switz.: Gottlieb Duttweiler Institut.

Pümpin, C., J. M. Kobi, and H. A. Wüthrich. 1985. *La culture de I'entreprise: Le profil stratégique qui conduit au succes.* Bern, Switz.: Banque Populaire Suisse.

Read, R. 1993. *Politics and policies of national economic growth.* Ph.D. dissertation, Stanford University.

Redding, S. G. 1980. Management education for Orientals. In *Breaking down barriers: Practice and priorities for international management education,* ed. B. Garratt and J. Stop-

ford. Westmead, Farnborough, Hants., UK: Gower, 193-214.

Redding, S. G. 1990. *The spirit of Chinese capitalism.* Berlin: Walter de Gruyter.

Rendell, L., and H. Whitehead. 2001. Culture in whales and dolphins. *Behavioral and Brain Sciences* 24 (2): 309-30.

Renier, G. J. 1931. *The English: Are they human?* London: William & Norgate.

Rose, R. 1955. Twelve angry men: A play in two acts. London: Samuel French.

Ross, M. W. 1989. Gay youth in four cultures: A comparative study. *Journal of Homosexuality* 17: 299-314.

Russell, B. 1976. *The impact of science on society.* London: Unwin Paperbacks. [Original work published 1952.]

Russell, B. 1979. *An outline of philosophy.* London: Unwin Paperbacks. [Original work published 1927.]

Ryback, D., A. L. Sanders, J. Lorentz, and M. Koestenblatt. 1980. Child-rearing practices reported by students in six cultures. *Journal of Psychology* 110: 153-62.

Sadler, P. J., and G. Hofstede. 1976. Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries. *International Studies of Management and Organization* 6 (3): 87-113.

Saffold, G. S. 1988. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review* 13: 546-58.

Sagiv, L., and S. H. Schwartz. 2000. A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behavior. In *Handbook of organizational culture and climate*, ed. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson, 417-35. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sandemose, A. 1938. *En flygtling krydser sit spor* [A fugitive crosses his own track], Copenhagen: Gyldendals Bogldub. [Danish translation. Originally published in Norwegian, 1933.]

Sanders, G., and J. van der Veen. 1998. Culture in ICUs. In *Organisation and management of intensive care,* ed. D. Reis Miranda, D. W. Ryan, W. B. Schaufeli, and V. Fidler, 208-19. Berlin: Springer-Verlag.

Saner, R., and L. Yiu. 2000. Developing sustainable transborder regions: The need for business diplomats, entrepreneurial politicians and cultural ambassadors. *Social Strategies* 23 (October): 411-28.

Schama, S. 1987. The embarrassment of riches: An interpretation of Dutch culture in the golden age. New York: Alfred A. Knopf.

Schein, E. H. 1985. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.

Schenk, E. J. J. 2001. *Economie en strategie van de megafusie.* The Hague: Elsevier Wetenschappelijke Publicaties.

Schildhauer, J. 1985. *The Hansa: History and culture.* Leipzig, Ger.: Edition Leipzig. Schneider, L., and S. Lysgaard. 1953. The deferred gratification pattern: A preliminary study. *American Sociological Review* 18: 142-49.

Schramm-Nielsen, J. 2001. Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology* 16: 404-23.

Schuler, R. S., and N. Rogovsky. 1998. Understanding compensation practice variation across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies, 29 (l):*

159-77.

Schumacher, E. F. 1973. Small is beautiful: A study of economics as if people mattered. London: Sphere.

Schwartz, S. H. 1994. Beyond individualism/collectivism—new cultural dimensions of values. In *Individualism and collectivism: Theory, method and applications,* ed. U. Kim, et al., 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwartz, S. H., and A. Bardi. 2001. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (3): 268–90.

Sebenius, J. K. 2002. The hidden challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review (March): 76-85.*

Semenov, R. 2000. Cross-country differences in economic governance: Culture as a major explanatory factor. Ph.D. dissertation, Tilburg: Tilburg University.

Shane, S. A. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing* 8: 59-73.

Shane, S. A. 19.95. Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies* 26: 47-68.

Shane, S. A., and S. Venkataraman. 1996. Renegade and rational championing strategies. *Organization Studies* 17: 751-72.

Shane, S. A., S. Venkataraman, and I. C. Macmillan. 1995. Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management* 21: 931-52.

Sherman, P. J., R. L. Helmreich, and A. C. Merritt. 1997. National culture and flight deck automation: Results of a multination survey. *International Journal of Aviation Psychology* 7 (4): 3 11-29.

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-58.

Smith, P. B. 2004. Acquiescent response bias as an aspect of cultural communication style. *Journal of Cross-Cultural Psychology.* 35 (ლ): 50-61.

Smith, P. B., F. Trompenaars, and S. Dugan. 1995. The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: A test of cultural relativity. *International Journal of Psychology* 30: 377-400.

Smith, P. B., S. Dugan, and F. Trompenaars. 1996. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27: 231-64.

Smith, P. B., M. F. Peterson, and S. H. Schwartz. 2002. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology 33* (2): 188-208.

Soeters, J. 1986. Excellent companies as social movements. *Journal of Management Studies* 23: 299-313.

Soeters, J. 2000. Culture in uniformed organizations. In *Handbook of organizational culture and climate,* ed. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson, 465-81. Thousand Oaks, CA: Sage.

Soeters, J., and R. Recht. 2001. Convergence or divergence in the multinational classroom? Experiences from the military. *International Journal of Intercultural Relations* 25: 423-40.

Soeters, J., and H. Schreuder. 1986. Nationale en organisatieculturen in accountantskantoren. *Sociologische Gids 33* (2): 100-21.

Søndergaard, M. 1994. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies* 15: 447-56.

Søndergaard, M. 2002. Values of local government CEOs in job motivation: How do CEOs see the ideal job? In *Social Bonds to City Hall,* ed. P. Dahler-Larsen, 57-75. Odense, Den.: Odense University Press.

Statham, A. 1987. The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women. *Sex Roles* 16: 409-29.

Stevens, E. P. 1973. Marianismo: The other face of machismo in Latin America. In *Female and male in Latin America,* ed. A. Pescatello, 90-101. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Stevenson, H. W., and S. Y. Lee. 1996. The academic achievement of Chinese students. In *The handbook of Chinese psychology,* ed. M. H. Bond. Hong Kong: Oxford University Press.

Stewart, E. C. 1985. Culture and decision-making. In *Communication, culture, and organizational processes,* ed. W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, and S. Ting-Toomey, 177-211. Beverly Hills, CA: Sage.

Stiglitz, J. E. 2002. *Globalization and its discontents.* New York: W. W. Norton & Company.

Stoetzel, J. 1983. *Les valeurs du temps présent.* Paris: Presses Universitaires de France.

Stroebe, W. 1976. Is social psychology really that complicated? A review of Martin Irle's Lehrbuch der Sozialpsychologie. *European Journal of Social Psychology 6 (4): 509-11.*

Tannen, D. 1992. You just don't understand: Women and men in conversation. London: Virago.

Tobin, J. J., D. Y. H. Wu, and D. H. Danielson. 1989. *Pre-school in three cultures: Japan, China, and the United States.* New Haven, CT: Yale University Press.

Tollgerdt-Andersson, I. 1996. Attitudes, values and demands on leadership: A cultural comparison among some European countries. In *Managing across cultures: Issues and perspectives,* ed. P. Joynt and M. Warner, 166-78. London: Thomson.

Triandis, H. C. 1972. *The analysis of subjective culture.* New York: Wiley-Interscience.

Triandis, H. C. 1973. Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes. In *Readings in intercultural communication,* ed. D. S. Hoopes. Pittsburgh, PA: Regional Council for International Education, 55-68.

Triandis, H. C. 1995. *Individualism and collectivism.* Boulder, CO: Westmore.

Trompenaars, F. 1993. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. London: Economist Books.

Tung, R. L. 1982. Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Management Review* 25 (l): 57-71.

Tylor, E. B. 1924. *Primitive culture.* Gloucester, MA: Smith. [Original work published 1871.]

UNICEF. 1995. *The state of the world's children 1995.* New York: UNICEF/Oxford University Press.

van den Berg-Weitzel, L., and G. van de Laar. 2000. Relation between culture and communication in packaging design. *Brand Management* 8 (3): 171-84.

van den Bosch, F. A. X, and A. A. van Prooijen. 1992. The competitive advantage of European nations: The impact of national culture, a missing element in Porter's analysis. *European* Management Journal 10: 173-78.

van der Veen, R. 2002. *Afrika: van de Koude Oorlog naar de 21e Eeuw.* Amsterdam: KIT Publishers.

van de Vliert, E. 1998. Gender role gaps, competitiveness, and masculinity. In G. Hofstede et al., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures,* 117-2.9. Thousand Oaks, CA: Sage.

van Dijk, T., ed. 1997a. Discourse as structure and process. London: Sage.

van Dijk, T., ed. 1997b. Discourse as social interaction. London: Sage.

van Haaf, J., M. C. C. Vonk, and F. J. R. van de Vijver. 2002. Structural equivalence of the social norms scale of the world values survey. In *New directions in cross-cultural psychology,* ed. P. Boski, F. J. R. van de Vijver, and A. M. Chodynicka, 165-82. Warsaw: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.

van Nimwegen, T. 2002. Global banking, global values: The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO. Ph.D. dissertation, Nyenrode University, Delft: Eburon.

van Oudenhoven, J. P. 2001. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations* 25: 89-107.

van Rossum, J. H. A. 1998. Why children play: American versus Dutch boys and girls. In G. Hofstede et al., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures,* 130-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

Veenhoven, R. 1993. *Happiness in nations: Subjective appreciation of life in 56 nations, 1946-1992.* Rotterdam: Erasmus University, Department of Social Sciences.

Verhulst, F. C, T. M. Achenbach, R. F. Ferdinand, and M. C. Kasius. 1993. Epidemiological comparisons of American and Dutch adolescents' self-reports. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* 32: 1135-44.

Verweij, J. 1998. The importance of femininity in explaining cross-national differences in secularization. In G. Hofstede et al., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures,* 179-91. Thousand Oaks, CA: Sage.

Verweij, J., P. Ester, and R. Nauta. 1997. Secularization as an economic and cultural phenomenon: A cross-national analysis. *Journa lfor the Scientific Study of Religion* 36: 309-24.

Walter, T. 1990. Why are most churchgoers women? I6 *Vox Angelica XX: Biblical and other essays from London Bible College,* ed. H. Rowdon. London: Paternoster.

Ward, C, S. Bochner, and A. Furnham. 2001. *The psychology of culture shock.* 2nd ed. London: Routledge.

Watts, A. 1979. *Tao: The watercourse way.* Harmondsworth, Mddx., UK: Pelican.

Webber, R. A., ed. 1969. *Culture and management.* Homewood, IL: Irwin.

Weber, M. 1970. *Essays in sociology.* Edited by H. H. Gerth and C. W. Mills. London: Routledge & Kegan Paul. [Original work published 1948.]

Weber, M. 1976. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism.* London: George Allen & Unwin. [Original work published 1930.]

Weick, K. E. 1985. The significance of corporate culture. In *Organizational culture,* ed. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin, 381-89. Beverly Hills, CA: Sage.

Weimer, J. 1995. Corporate financial goals: A multiple constituency approach to a comparative study of Dutch, U.S., and German Firms. Ph.D. dissertation. Enschede, Neth.: Twente University.

Westbrook, M. X, and V Legge. 1993. Health practitioners' perceptions of family atti-

tudes towards children with disabilities: A comparison of six communities in a multicultural society. *Rehabilitation Psychology* 38 (3): 177-85.

Westbrook, M. T., V. Legge, and M. Pennay. 1993. Men's reactions to becoming disabled: A comparison of six communities in a multicultural society. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling* 24 (3): 35-41.

Westerlund, G., and S. E. Sjostrand. 1975. *Organizational myths.* London: Harper & Row.

Wildeman, R. E., G. Hofstede, N. G. Noorderhaven, A. R. Thurik, W. H. J. Verhoeven, and A. R. M. Wennekers. 1999. *Culture's role in entrepreneurship: Self-employment out of dissatisfaction.* Rotterdam: Rotterdam Institute for Business Economic Studies.Wilkins, A. L., and W. G. Ouchi. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly 28: 468-81.*

Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.

Wirthlin Worldwide. 1996. *Asian values and commercial success,* wirthlin.com

Witkin, H. A. 1977. Theory in cross-cultural research: Its uses and risks. ।ճ *Basic problems in cross-cultural psychology,* ed. Y. H. Poortinga, 82-91. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Witkin, H. A., and D. R. Goodenough. 1977. Field dependence and interpersonal behavior. *Psychological Bulletin 84: 661-89.*

Witte, E. 1973. Organisation fur Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Göttingen, FRG: Verlag Otto Schwarz & Co.

Witte, E. 1977. Power and innovation: A two-center theory. *International Studies of Management and Organization* 7 (l): 47-70.

World Bank. 1972. *World Bank atlas.* Washington, DC: World Bank.

World Development Report. 2002. *Building institutions for markets.* New York: Oxford University Press.

World Investment Report. 2000. Cross-border mergers and acquisitions and development. New York: United Nations.

Worm, V 1997. Vikings and Mandarins: Sino-Scandinavian business cooperation in cross-cultural settings. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.

Wu, T. Y. 1980. *Roots of Chinese culture.* Singapore: Federal Publications.

ჲan, W. F., and E. L. Gaier. 1994. Causal attributions for college success and failure: An Asian-American comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 25: 146-58.

Yelsma, P., and K. Athappilly. 1988. Marital satisfaction and communication practices: Comparisons among Indian and American couples. *Journal of Comparative Family Studies* 19: 37-54.

Yeung, I. Y. M., and R. L. Tung. 1996. Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). New York: American Management Association.

Zürcher, E. 1993. Confucianism for development? Valedictory lecture, Leiden University.

სახელოგითი ინდექსი

აბერბახი, ჯ. დ. 360 შენ. 38
ადებაიო, ა. 357 შენ. 86
ადლერი, ნ. ჯ. 370 შენ. 40
ადორნო, თ. 184
ათაფილი, კ. 352 შენ. 23
აინშტაინი, ა. 184
ალიტო, ჩ. ს. 361 შენ. 16
ალენი, ჯ. 355 შენ. 30
ალვესონი, მ. 255, 366 შენ. 9
ანდერსონი, ლ. 369 შენ. 38
აპფელტალერი, ჯ. 369 შენ. 22
აპმაიერი, ა. 355 შენ. 40
არგაილი, მ. 361 შენ. 13
არინდელი, ვ. ა. 353 შენ. 4
აქტონი, ლორდ, 63
აში, ს. ე. 90
აჰენბახი, თ. მ. 355 შენ. 35

ბადენ-პაუელი, რ. 354 შენ. 27
ბარე, ს. 213
ბარნი, ჯ. ბ. 366 შენ. 69
ბარტი, ჰ. ე. 355 შენ. 43
ბარუხი, ჯ. 366 შენ. 67
ბასანიეზი, მ. 348 შენ. 39, 350 შენ. 29, 357 შენ. 87, 366 შენ. 12
ბასი, დ. 88, 123, 352 შენ. 22
ბეიკერი, კ. რ. 364 შენ. 28
ბეკი, ჯ.კ. 369 შენ. 24
ბელ გაზი, ჰ. 306, 368 შენ. 14
ბემი დ. ჯ. 354 შენ. 9
ბენედიქტი, რ. 28
ბერნადოტი, ჯ.ბ. 41, 46, 47, 72, 313
ბესტი, დ. ლ. 353 შენ. 4 , 361 შენ. 11
ბიგსი ჯ. ბ. 361 შენ. 20
ბიშოპი, გ. დ. 363 შენ. 50
ბლეიქი, რ. რ. 243, 266, 355 შენ. 43, 365 შენ. 50, 367 შენ. 19
ბლანშფლაუერი, დ. გ. 359 შენ. 32
ბლანკენბურგი, ე. 359 შენ. 35
ბოხნერი, ს. 368 შენ. 4
ბორი, ნ. 184
ბომელი, ო.ბ. 16
ბონდი, მ. ჰ. 35, 48, 79, 213, 277, 331, 347 შენ. 27, 347 შენ. 29, 353 შენ. 7,

361 შენ.13, 361 შენ.14, 367 შენ. 25, 370 შენ. 4
ბონდი, რ. 352 შენ. 29
ბონეტი, მ. 364 შენ. 16, 366 შენ. 5
ბრისლინი რ. უ. 370 შენ. 43
ბრომსი, ჰ. 366 შენ. 8
ბროვერმანი, დ. მ. 353 შენ. 3
ბროვერმანი, ი.კ. 353 შენ. 3
ბრანსონი, ნ. 366 შენ. 8
ბუვი, ა.მ. 365 შენ. 60
ბურდიო, პ. 249, 346 შენ. 3, 349 შენ.5, 366 შენ. 71, 358 შენ. 22
ბუში, ჯ. უ. 141
ბუში, ჯ 213
ბჰაგატი, რ. ს. 365 შენ. 53

გადიკანსტი, უ. ბ. 357 შენ. 51
გამბერგი, ჰ. 366 შენ. 8
გაო, გ. 363 შენ. 51
გალილეი, გ. 334
გებლინგი, ტ. 364
გეიერი, ე. ლ. 359 შენ. 23, 361 შენ. 17
გიდენსი, ა. 346 შენ. 1
გოეთე, ჯ. ვ. ვონ 185
გორინგ, ჯ. ჰ. 334, 348
გონსალესი, ა. 354 შენ. 14
გოლეჟაკი, ვ. 366 შ 8, 364 შენ. 16
გრეი, ს. ჯ. 354 შენ. 11
გროტერატი, ა. 369 შენ. 31
გუდინაფი, დ. რ. 355 შენ. 39
გუდშტაინი, ლ. დ. 365 შენ. 61
გულდი, ჯ. 346 შენ. 5
გუსტავ IV მეფე, 41, 72

დანიელსონი, დ. ჰ. 370 შენ. 3
დარვინი, ჩ. 184
დევისი, ჰ. 366 შენ. 69
დე კოკ ვან ლიუვენი, ჯ. ა. კ. 354 შენ. 25
დე მუჟი, მ. 92, 131, 165, 185, 202, 320, 354 შენ. 11, 360 შენ. 51, 370 შენ. 8
დე ტოკვილი, ა. 20, 25, 346 შენ. 7
დე უაალი, 346 შენ. 9
დილი, ტ. ე. 253, 366 შენ. 2
დეკარტი, რ. 184
დესუზა, ე. რ. 354 შენ. 23
დია, მ. 369 შენ. 33
დიბრელი, ჩ. კ. 361 შენ. 28
დიდერო, დ. 356 შენ. 56

დიენესი, ე. 349 შენ. 4
დიონი, კ. კ. 352 შენ. 23
დიონი, კ. ლ. 352 შენ. 23
დირიბარნი 56, 168, 170, 241, 350 შენ. 17, 351 შენ. 11, 355 შენ. 44, 355 შენ. 45, 355 შენ. 46, 359 შენ. 31, 359 შენ. 26
დორფმანი, პ 348 შენ. 37
დრუკერი, პ. 365 შენ. 56
დუგლასი, მ 357 შენ. 9
დუგანი, 348 შენ. 36
დურკემი, 156

ელიასი, ნ. 147, 361 შენ. 7
ელისი, პ. 366 შ 69
ერაზმუსი, 148, 357 შენ. 80
ერბერ, მ. უ. 354 შენ. 23
ერიბონი, დ. 346 შენ. 6
ერლი, პ. ს. 96

ვაიმარი, ჯ. 365 შენ. 35
ვან დეუსენი, კ. ა. 362 შენ. 30, 365 შენ. 36
ვან დიკი, ტ. 346 შენ. 7
ვან ნიმუეგენი, 32, 349 შენ. 8
ვან პროჟენი, ა. ა. 366 შენ. 69
ვან როსსუმი, ჟ. 123, 353 შენ. 4, 354 შენ.15
ვან ჰააფი, ჯ. 348 შენ. 41,
ვან დე ლაარი, გ. 369 შენ. 27
ვან დე ვივერი, ფ, ჟ. რ. 348 შენ. 41
ვან დე ვლიერტი, ე. 119, 353 შენ. 4, 354 შენ. 11
ვან დენ ბერგ-ვაიცელი, ლ. 369 შენ. 27
ვან დენ ბოში, ფ. ა. ი. 366 შენ. 69
ვან დერ ვენი, ჟ. 367 შენ. 30
ვან დერ ვენი, რ. 363 შენ. 57, 368 შენ. 3
ვებერი, რ. ა. 364 შენ. 48
ვენკატარამანი, 32, 359 შენ. 30
ვერბა, ს. 176, 360 შენ. 36
ვერმა, ჯ. 361 შენ. 9, 346 შენ. 24
ვერვეი, ი. 142, 353 შენ. 4, 356 შენ. 70
ვესტერლუნდი, გ. 366 შენ. 8
ვერჰოვენი, რ. 359 შენ. 32
ვერჰალსტი, ფ. კ. 355 შენ. 35, ვულფი, ფ. მ. 358 შენ. 23
ვიუეისე, ჰ. 363 შენ. 45
ვილბა, კ 369 შენ. 38
ვიტე, ე. 284, 368 შენ. 34
ვონკ, კ. კ. 348 შენ. 41
ვოლტერი, ტ. 357 შენ. 76

ვორფი, ბ. ლ. 368 შენ. 9
ვუ, ტ. ი. 361 შენ. 23, 364 შენ. 27, 370 შენ. 3
ვუნდერინკი, მ. 353 შენ. 4
ვუტრიხტი, ჰ. ა. 368 შენ. 31

ზაქარია, ს. 355 შენ. 40
ზურხერი, ე. 361 შენ. 6

თურიკი, ა. რ. 359 შენ. 32

იანი, უ. ფ. 359 შენ. 23, 361 შენ. 17
იელსმა, პ. 352 შენ. 23
იეუნგი, ი. ი. მ. 362 შენ. 33
იიზუკა, ი. 361 შენ. 13
იი, ლ. ფ. 198
ინგლჰარტი, რ. 38, 60, 61, 80, 118, 348 შენ. 39, 348 შენ. 40, 350 შენ. 29, 351 შენ. 6, 357 შენ. 87, 366 შენ. 12
ინკელესი, ა. 28, 29, 357 შენ. 19,
ინცერელი, გ. 365 შენ. 60
იუ, ლ. 369 შენ. 19
იუნგი, გ. კ. 184

კაარი, ს. კ. 363 შენ. 50
კავალი-სფორზა, ლ. ლ. 346 შენ. 10
კაიზერი, ა. 364 შენ. 15
კალიგიური, პ. მ. 369 შენ. 20
კალვინი, ჯ. 183
კამფი, მ. 354 შენ. 23,
კანტი, ი. 184
კარლსენი, ჯ. 369 შენ. 38
კარლცონი, ი. 261, 367 შენ. 15
კასიუსი, მ. კ. 355 შენ. 35
კაფკა, ფ. 185
კაშიმა, ი. 90, 161, 357 შენ. 10, 352 შენ. 25
კელენი, ბ. 363 შენ. 64
კემპბელი, ჯ. 208, 292, 360 შენ. 49, 363 შენ. 47, 368 შენ. 2
კენედი, ა. ა. 253, 366 შენ. 2
კეროლი, ლ. 185
კერნანი, ვ. გ. 369 შენ. 32
კეტს დე ვრი, მ. 365 შენ. 37
კეტერინგი, კ. ფ. 134
კილი, დ. ჯ. 369 შენ. 37
კიმ, უ. 209, 363 შენ. 52, 363 შენ. 65, 363 შენ. 66
კიტაიამა, ს. 90, 352 შენ. 28
კლაიდასი, ა. კ. შ 365 შენ. 49

კლარკსონი, ფ. ე. 353 შენ. 3
კლუკჰოჰნი, ფ. რ. 348 შენ. 35
კნაპენი, ბ. 360 შენ. 5
კობი, ჯ. მ. 368 შენ. 31
კოლმანი, ლ. 349 შენ. 4
კონი, მ. ლ. 349 შენ. 14
კონფუცი, 64, 108, 189, 190, 200, 202, 207, 215
კონტარელო, ა. 361 შენ. 13
კოროტიჩი, ვ. 99
კოსტა ჯ, ტ. 353 შენ. 2, 357 შენ. 6
კოსტა პ. ტ. 91
კოსტენბლატი, მ. 355 შენ. 33
კოუენი, პ. 355 შენ. 29
კროზიერი, მ. 82, 364 შენ. 16, 364 შენ. 19, 351 შენ. 10, 366 შენ. 6
კუშნერი, კ. 370 შენ. 43
კრემერი, ა. 98, 370 შენ. 44
კრეისკი, ბ. 354 შ 44, 354 შენ. 45
კუბიჩეკი, ჰ. 364 შენ. 15,
კუზნეცი, ს. 187
კუნი, ტ. ს. 341, 370 შენ. 5, 347 შენ. 31
კუნი, დ. მ. 370 შენ. 5
კუპერი, ნ. 355 შენ. 34, 356 შენ. 69
კუჰნენი, უ. 355 შენ. 40

ლააკსონენი , ო. ჯ. 365 შენ. 54
ლაზეგა, ე. 249
ლაიზგაარდი, ს. 361 შენ. 8
ლამერსი კ. ჯ. 255, 323, 356 შენ. 66, 366 შენ. 7, 369 შენ.30
ლა პორტა, რ. 359 შენ. 35
ლაში, კ. 355 შ 30, 355 შენ. 36,
ლეგე, ვ. 352 შენ 35
ლევინი, რ. 143 177, 352 შენ. 24, 352 შენ. 32, 357 შენ. 75, 351 შენ. 85, 360 შენ. 41, 361 შენ. 9, 366 შენ. 63
ლევინსონი, დ. ჯ. 28, 29, 347 შენ. 19, 357 შენ. 85
ლევი სტროსი, კ. 15, 346 შენ. 6
ლევიტი, ტ. 320, 322
ლევინი, კ. 184, 352 შენ. 24
ლიანგ, შ. მ. 195
ლიი, ს. ი. 361 შენ. 17
ლიკერტი, რ. 365 შენ. 50
ლინი, ი. ტ. 363 შენ. 49
ლინი, რ. 119, 157, 187, 354 შენ.12
ლინეი, კ. 184
ლინჩი, პ. დ. 369 შენ. 24
ლოკი, რ. 248, 366 შენ. 66

ლომბარდი, ვ. 355 შენ. 30
ლოპე-დე-სილანესი, ფ. 359 შენ. 35
ლორდი, მ. დ. 369 შენ. 24
ლორენი, ა. 165, 219, 364 შენ. 10
ლორენცი, კ. 355 შენ. 33
ლოურენსი, პ. 151, 357 შენ. 2
ლუისი, ბ. 212, დ. 363 შენ. 55
ლუისი, დ. 311, 369 შენ. 18,
ლუკ, ჩ. ლ. 277, 367 შენ. 25

მაგალჰაესი, რ. 365 შენ. 60
მაიო, ე. 367 შენ. 16
მაკიაველი, ნ. 65, 241, 250, 344 შენ. 24, 365 შენ. 41
მაკლენანდი, დ. კ. 171, 172, 237, 359 შენ. 33,359 შენ. 34
მაკრაი, რ. რ. 91, 346 შენ. 4, 352 შენ. 30, 353 შენ. 2, 357 შ 6, 367 შენ. 26
მაკგრეგორი, დ. კ. 233, 234, 338, 359 შენ. 39, 359 შენ. 50
მაკლუჰანი, მ 370 შენ. 8
მაკმილანი, ი.კ. 359 შენ. 30
მალდერი, მ. 42, 348 შენ. 1
მამანი, ა. 362 შენ. 29
მაო ძედუნი, 64, 102, 225
მარკუზე, ჰ. 185
მარკუსი, ჰ. რ. 90, 352 შენ. 28
მარქსი, კ. 42, 65, 184
მარჩი, ჯ. გ. 152, 357 შენ. 3, 366 შენ. 8
მასლოუ, ა. ჰ. 103, 172, 173, 174, 236, 353 შენ. 45
მაცუმოტო, დ. 91, 352 შენ. 31
მბეკი, თ. 214
მენკენი, ჰ. ლ. 368 შენ. 10
მერიტი, ა. კ. 32, 369 შენ. 23
მერტონი, რ. კ. 267, 278, 367 შენ. 20
მეტკალფ, ჰ. კ. 364 შენ. 11
მიდი, მ. 28, 124, 147, 349 შენ. 15, 353 შენ. 1, 349 შენ. 15, 370 შენ. 3
მინცბერგი, ჰ. 227, 229, 364 შენ. 17, 364 შენ. 18, 364 შენ. 20
მითენი, ს. 346 შ 11
მონტენი, მ. 247, 365 შენ. 62
მონტესკიე, კ. ლ. 26, 347 შენ. 15
მორაკული, 402 შენ. 27
მორენო, ა. 366 შ 12, 348 შენ. 39, 350 შენ. 29, 357 შენ. 87
მორიე, ჯ. ჯ. 291, 293, 310, 330, 368 შენ. 1
მორიცენი, პ. ი. 364 შ 5
მოსნერი, ბ. 352 შენ. 16, 365 შენ. 38
მოუტონ, ჯ. ს. 355 შენ. 43, 365 შენ. 50, 367 შენ.19, 243, 266
მუელერი, კ. ბ. 362 შენ. 30, 365 შენ. 36
მულერი, ჰ. ჯ. 369 შენ. 22

მუნრო, დ. 363 შენ. 50
მური, კ. ა. 363 შენ. 53
მური, კ. 311, 346 შენ. 12, 369 შენ. 18

ნაუტა, რ. 356 შენ. 70
ნეგანდი, ა. რ. 221, 363 შენ. 2
ნეიენი, ბ. 360 შ 1, 362 შენ. 32, 348 შენ. 22
Ng.S. H. 341 შენ. 26
ნიკოლსონ, ნ. 369 შენ. 20
ნორდერჰევენი, გ. 213, 349 შენ. 4, 359 შენ. 32, 363 შენ. 59, 363 შენ. 60
ნორენზაიანი, ა. 352 შენ. 32, 357 შენ. 75, 360 შენ. 41
ნიუტონი, ი. 184
ნიცშე, 184

ოისერმანი, დ. 351 შენ. 8
ოლსენი, ჯ. პ. 366 შენ. 8
ოლმონდი ჯ. ე. 176, 360 შენ. 36
ორუელი, ჯ. 64
ოსვალდი, ე. ჯ. 359 შენ. 32
ოუჩი, უ. 226, 364 შენ. 14, 366 შენ. 4
ოჰაივი, დ. დ. 354 შენ. 22, 366 შენ. 1, 368 შენ. 32

პაიკ, კ. ლ. 368 შენ. 8,
პაიპერი, ჯ. 255
პაჟე, მ. 254, 329, 364 შენ. 16, 366 შენ. 5, 370 შენ. 39
პარსონი, ტ. 348 შენ. 35
პასკალი, ბ. 224, 247, 365 შენ. 62
პატნემი, რ. დ. 360 შენ. 38
პედერსენი, პ. 331, 353 შენ. 40, 364 შენ. 30, 370 შენ. 42
პენეი, მ. 352 შენ. 35
პერლმუტერი, ჰ. ვ. 368 შენ. 6
პესონენი, 354 შ 23,
პეტი, 361 შენ. 28
პეტერსონი, ტ
პირსონი, კ. 347 შენ. 24
პიტერსი, ტ. ჯ. 254-255, 258, 265-66, 280, 272, 354 შენ. 26, 366 შენ. 2, 366 შენ. 3, 368 შენ. 33
პიტერსონი, მ. ფ. 248, 348 შენ. 33, 348 შენ. 36, 350 შენ. 19, 351 შენ. 4, 351 შენ. 5, 356 შენ. 73, 368 შენ. 8
პიტერსონი, რ. მ. 357 შენ. 28
პიუ, დ. ს. 220, 363 შენ. 1, 366 შენ. 68, 367 შენ. 22
პლანჩარდი, ს. კ. 358 შენ. 23
პლატონი, 64, 145
პოპერი, კ. 184
პორტერ, მ. 248, 366 შენ. 69, 369 შენ. 34

პრადჰანი, რ. 207, 208
პრაიორი, ჯ. ბ. 354 შენ. 23
პრასადი, ს. ბ. 221, 363 შენ. 2
პუმპინი, კ. 367 შენ. 31

რანფტი, ა. ლ. 369 შენ. 24
რასელი, ბ. 211, 340, 370 შენ. 4, 363 შენ. 54
რაიბეკი, დ. 355 შენ. 33
რეხტი, რ. 369 შენ. 31
რედინგი, გ. 196, 361 შენ. 15, 361 შენ. 22, 362 შენ. 31
რეჰდერი, რ. რ. 369 შენ. 22
რენდელი, ლ. 346 შენ. 9
რენიერი, გ. ჯ. 370 შენ. 2
რედერი, უ. 355 შენ. 40
რიდი, რ. 202, 362 შენ. 39
როგოვსკი, ნ. 365 შენ. 40
როკიჩი, მ. 35, 188
რომი, კ. ტ. 355 შენ. 12
როსი, რ. ი. 11
როზენკრანცი, 353 შენ. 3
როულინგი, ჯ. კ. 183, 181
რუფუსი, კ. მ. 146
რუშდი, ს. 182

საიერტი, რ. მ. 357 შენ. 3
საგივი, 348 შენ. 33
სამსონოვიჩ, ჰ. 357
სანდემოსი, ა. 355 შენ. 28
სანდერსი, გ. 354 შენ. 22, 355 შენ. 33, 366 შენ. 1, 368 შენ. 32
სანერი, რ. 368 შენ. 19
საპირ, ე. 362 შენ. 9
სარტრი, ჟ. 184
სატო, ს. 357 შენ. 24
საფუ, კ. 362
სებენიუსი, 369 შენ. 17
სედლერი, პ. ჯ. 349 შენ. 6
სერვეტუსი, 183
სეფოლდი, გ. ს. 366 შენ. 4

ტეილორი, ე. ბ. 366 შენ.11
ტერაჩიანო, ა. 353 შენ. 2
ტინგ-ტუმეი, ს. 363 შენ. 51
ტიჯანი, ბ. 213, 363 შენ. 59, 363 შენ. 60
ტობინი, ჯ. ჯ. 370 შენ. 3
ტოლკიენი, ჯ. რ. რ. 185

ტომსენი, ს. 353 შენ. 40, 364 შენ. 30
ტოლგერდტ-ანდერსონი, ი. 242, 365 შენ. 45
ტრიანდისი, ჰ. 350 შენ. 25, 87, 350 შენ. 21, 365 შენ. 47, 365 შენ. 52
ტრომპენაარსი, ფ. 37, 79, 80, 348 შენ. 34, 348 შენ. 36
ტუნი, რ. ლ. 362 შენ. 33, 368 შენ. 5

უაითჰედი, ჰ. 346 შენ. 9
უაიტი. უ. ფ. 349 შენ. 48
უაილდმენი, რ. ი. 359 შენ. 32
უაკანტი, 366 შენ. 71
უენეკერსი, ა. რ. მ. 359 შენ. 32
უესტბრუკი, მ. თ. 352 შენ. 35
უილკინსი, ა. ლ. 366 შენ. 4
უილიამსი, ჯ. ე. 353 შენ. 4, 361 შენ. 11
უილიამსონი, ო. 226, 249, 364 შენ. 13 უეიკი, 366 შენ. 4
უოდენჰოვენი, ჟ. პ. 221, 363 შენ. 3
უოლსინგჰემი, სერ ფ. 148
უონგი, ს. ჰ. 361 შენ. 14
უორდი, კ. 368 შენ. 4
უოტერმანი, რ. ჰ. 368 შენ. 33, 253, 254, 255, 258, 265, 266, 272, 280, 368 შენ. 33
უოტსი, ა. 361 შენ. 25
ურვიკი, ლ. 358 შენ. 11

ფავერო, ო. 249
ფაიოლი, 223, 224, 225, 364 შენ. 6, 364 შენ. 9
ფარნჰამი, ა. 368 შენ. 4
ფერდინანდი, რ. ფ. 355 შენ. 35
ფერგიუსონი, 365 შენ. 57
ფიტნესი, ჯ. 354 შენ. 23
ფილბრიკი, კ. 357 შენ. 75, 360 შენ. 41
ფილიპსი, ა. 370 შენ. 45
ფილიპსი, 350 შენ. 29, 353 შენ. 43, 357 შენ. 87
ფიშერი, გ. 322, 343, 369 შენ. 29, 370 შენ. 6
ფლეიშმანი, ე. ა. 355 შენ. 43
ფოლეტი, მ. პ. 225, 237
ფონდა, ჰ. 11
ფორსი, 369 შენ. 38
ფრანკი, 369 შენ. 20
ფრენკი, 365 შენ. 58
ფრიდბერგი, ე 364 შენ. 16, 366 შენ. 6
ფროიდი, ზ. 145, 160, 180, 184, 237
ფროილანდი, ე. 369 შენ. 38

სვარა, ჯ. ჰ. 32, 222, 364 შენ. 5,

სიმონსენი, რ. 363 შენ. 63
სიტარი, ტ. 369 შენ. 38
სიოსტრანდი, ს. ე. 366 შენ. 8
სლოკუმი, ჯ. 365 შენ. 44
სმირკიჩი, ლ. 366 შენ. 10
სმითი, ა. 103, 233
სმითი, პ. ბ. 163, 348 შენ. 36, 350 შენ. 19, 351 შენ. 4, 351 შენ. 5, 351 შენ. 7, 352 შენ. 29, 358 შენ. 16
სნაიდერმანი, ბ. ბ. 352 შენ. 16, 365 შენ. 38
სოკრატე, ჯ 189, 190
სოეტერსი, ჯ. 255, 366 შენ. 7, 367 შენ.14, 369 შენ. 31, 367 შენ. 29
სონდერგაარდი, მ. 31, 31, 116, 347 შენ. 27
სორჟი, ა. 151, 152, 230, 364 შ 22, 366 შ 13
სპირმენი, კ. 347 შენ. 24, 359 შენ. 35
სტატჰამი, ა. 356 შენ. 50
სტაინი, ჰ. **188**
სტივენსი, ო. ჯ. 220, 354 შენ. 14
სტივენსონი, ჰ. ვ. 361 შენ. 17
სტიუარტი, ე. კ. 248, 366 შენ. 65
სტუარტი, ლ. 248
სტრაუტი, ა. მ. 362 შ 35
სუნ, ი. ს. 225, 364 შ 12

ტანენი, დ. 355 შენ. 42,
ტეილორი, ჰ. უ. 224, 225

უიტკინი, ჰ. ა. 355 შენ. 39
უორმი, ვ. 209, 363 შენ. 49

ფოგელი, ს. რ. 353 შენ. 3

ქემელმეიერი, მ. 351 შენ. 8
ქლევერლი, გ. 231 364 შენ. 25

შამა, დ. დ. 358 შენ. 23
შაჰ, ა. ა. 355 შენ. 40
შენკი, ე. ე. ჯ. 369 შენ. 22
შეინი, ე. ჰ. 369 შენ. 29
შეინი, ს. 116, 170, 359 შენ. 29, 358 შენ. 30
შვარცი, ს. ჰ. 37, 79, 80, 116, 348 შენ. 33, 348 შენ. 36, 350 შენ. 19, 351 შენ. 4, 351 შენ. 5
შილდაუერი, ჟ 357 შენ. 79
შილსი, ე. ა. 348 შენ. 35,
შლეიფერი, ა. 359 შენ. 35,
შნაბელი, პ. 359 შენ. 48

შნაიდერი, ლ. 361 შენ. 8
შრამ-ნილსენი, ჯ. 241, 365 შენ. 43
შრედერი, ჰ. 258, 367 შენ. 14
შტიგლიცი, ჯ. 214, 215, 362 შენ. 42, 363 შენ. 62, 369 შენ. 35
შტრობეკი, ფ.ლ. 348 შ 35,
შტროებე, ვ. 358 შ 21,
შტოსელი, ჟ. 97, 347 შენ. 44, 350 შენ. 72, 351 შენ. 77
შუბერტი, ბ. 355 შენ. 40
შულერი, რ.ს. 365 შენ. 40,
შუმახერი, ე. ფ. 356 შენ. 64
შუმპეტერ, ჯ. 170
შუფი, რ. 362 შენ. 43,

ჩაილდი, ჯ. 215
ჩარლზი, ტ. ა. 362 შენ.30, 365 შენ. 36
ჩენდლერი, ტ.ა. 358 შენ. 23
ჩენერი, ჰ. ბ. 362 შენ. 35
ჩინგი, დუკი, 220
ჩიუ-ლიმ ფ. ი. 361 შენ. 24
ჩი-ჩენგი, ი. 195,

ცაო, ხ. 189, 360 შენ. 1

ხანდუალა, პ. ნ. 368

ჯავიდანი, მ. 348 შენ. 37
ჯაკოვსკი, ე. 242, 365 შენ. 44
ჯანკოვი, 359 შენ. 35 ჯენკინსი, დ. 365 შენ. 51
ჯონი, ო. პ. 367 შენ. 26

ჰაბიბი, ს 352 შენ. 26
ჰალმანი, ლ. 366 შენ. 12, 356 შენ. 73, 357 შენ. 87, 348 შენ. 41, 350 შენ. 29
ჰანოვერი, 355 შენ. 40
ჰანტი, 365 შენ. 61, 361 შენ. 64
ჰანტინგტონი, ს. 346 შენ. 13
ჰარდინგი, ს. 350 შენ. 29, 353 შენ. 43, 357 შენ. 87
ჰარდი, ო. 347 შენ. 17
ჰარისი, მ. 27, 347 შენ. 16, 355 შენ. 43
ჰარისონი, ლ. 83, 351 შენ. 12,
ჰარზინგი, ა. ვ. 230, 290, 364 შენ. 22, 366 შენ. 13, 368 შენ. 5
ჰასტინგსი, ჰ. ე. 355 შენ. 31, 358 შენ. 17, 362 შენ. 32, 363 შენ. 48
ჰასტინგსი , პ. კ. 355 შენ. 31, 358 შენ. 17, 362 შენ. 32, 363 შენ. 48
ჰაუსი, რ. ჯ. 37, 348
ჰაშიმოტო, ტ. 352 შენ. 24, 361 შენ. 9
ჰაჯიუიბვო, რ. მ. 352 შენ. 18, 368 შენ. 12

ჰეგელი, ფ. 184
ჰეილი, კ. ჰ. დ. 357 შენ. 81
ჰელგესენი, რ. ლ. 363 შენ. 65, 363 შენ. 66,
ჰელმრაიხი რ. ლ. 369 შენ. 23
ჰენდერსონი, მ. 361 შენ. 13
ჰენჯისი, პ. 348 შენ. 37
ჰერცბერგი, ფ. 84, 136, 237, 238, 352 შენ. 16, 356 შენ. 32, 365 შენ. 38, 365 შენ. 51
ჰესიოდე, 39
ჰიკსონი, დ. ჯ. 363 შენ. 1, 366 შენ. 68, 367 შენ. 22
ჰიდეკი, ი. 363 შენ. 53
ჰილი, კ. 361 შენ. 11
ჰიუმი, დ. 337, 370 შენ. 1 ჰო, დ. ი. ფ
ჰოვსი, ფ. 369 შენ. 37
ჰოლი, ი. ტ. 86, 232, 352 შენ. 19
ჰომეინი, ა.რ. 182
ჰოპე, მ. ჰ. 32, 63, 353 შენ. 4, 365 შენ. 53
ჰოროვიცი, ჯ. ჰ. 169. 229, 359 შენ. 28
ჰსუ, ფ. ლ. კ. 90, 352 შენ. 27
ჰუმანა, 101, 352 შენ. 34, 353 შენ. 42
ჰუტცი, კ. 354 შენ. 23

საგნობრივი ინდექსი

(მუქი შრიფტით აღნიშნულია გვერდები, სადაც განმარტებულია)
აბსენტიზმი, 272, 274
აგენტი, 237, **372**
აგრესია, 29, 130, 157, 314
ადამიანური ბუნება, 13, 14
ადამიანური რესურსები, 132, 252, 258, 259, 286, 288, 279
ადამიანთა უფლებები, 101, 344
ადგილობრივი და კოსმოპოლიტური, 267, 278,
ავტორიტეტი, 52, 56, 123, 220, 223, 224, 225, 226, 249, 278, 307,
ავტოკრატია,43, 46, 47, 56, 198, 226, 242,
ავსტრალია, 33, 45, 46, 77, 82, 92,107, 108, 114, 115, 117, 122, 127, 137, 141, 155, 173, 175, 191, 192, 203, 222, 236, 305, 309
ავსტრია, 11, 33, 45, 46, 78, 82, 83, 107, 114, 115, 118, 122, 145, 221, 237, 360, 156, 157, 173, 175, 179, 180, 184, 187, 192, 203
ავღანეთი,
აზროვნების ტიპი, 207, 211, 343
აკულტურაცია, 294-97
ალკოჰოლის მოხმარება, 157, 158
ალჟირი, 324
ალიანსები, 311-313
ამბიცია, 128, 135, იხ მიღწევა
ამერიკის შეერთებული შტატები
  მაგალითები, 85, 103, 124, 129, 141
  კულტურა, 82, 107, 115, 122, 142
  ეკონომიკური სიტუაცია, 65
  კვლევა, 89, 96, 98, 123, 137, 139, 141
ამნისტია, საერთაშორისო, 311, 325, 344
ანალიზის დონე, 80, 118
ანთროპოლოგია, 13, 28, 74, 278, 254, 327, 372
არაბულენოვანი ქვეყნები, 33, 78, 87, 142
არატოლერანტობა, იხ ტოლერანტობა
არგენტინა, 33, 44, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 140, 155, 173, 175, 221
არჩევნები, 63, 62, 141, 324
ასაკობრივი სხვაობები, 118-120, 159, 194
ასერტიულობა,38, 91, 112, 191
ასიმილაცია და ინტეგრაცია, 306, 309, 38, 139, 146
ასტერიქსი, 16,
ასტონის კვლევა, 220, 272
აფილიაციის მოტივი, 171
აფრიკა,10, 21-23, 156, 181, 213-215, 295, 298, 303, 304
  დასავლეთი, 44, 78, 115, 155, 173, 175, 203

აღმოსავლეთი,45, 77, 82, 107, 114, 115, 122, 155, 173,
ახალი გვინეა, 23
ახალი ზელანდია,10, 33, 45, 46, 77, 82, 106, 107, 114-17, 122, 155, 173, 175, 191, 192, 203, 221, 236

ბაზრები,
როგორც ორგანიზაციული მოდელი, 223, 225, 226, 249
პროდუქტებისა და მომსახურებისათვის, 201, 261, 269, 283,
ბანგლადეში, 33, 44, 77, 82, 107, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 192, 203, 212, 221,
ბანკები, 234, 286
ბასკეთი, 350 შენ. 20
ბედნიერება, 38, 91, 162, 163, 194
ბელგია, 33, 44, 45, 77, 81, 82, 84, 107, 111, 114, 115, 117, 122, 141, 155, 173, 175, 177, 192, 203, 222, 300,
ბი ან მულტიკულტურალური/მრავალკულტურული, 291, 297, 313, 336, 338, 339,
ბიზნესმიზნები, 233, 362
ბიუროკრატია, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 326,
ბიუჯეტები, 438, 231, 271-74, 286
ბრაზილია, 33, 45, 77, 82, 107, 116, 122, 127, 156,
ბრიტანეთი, იხ დიდი ბრიტანეთი
ბუდიზმი, 24, 142, 182, 183, 208,
ბულგარეთი, 33, 45, 77, 82, 107
ბუნდოვანება, იხ გაურკვევლობა
ბუნებრივი კატაკლიზმები, 24, იხ. კატასტროფა, 213,
ბუღალტერია, 231-33,

გადასახადი, 61, 67, 137, 138, 183, 201
გადაწყვეტილებები, 53, 83, 100, 174, 177, 199, 231, 248, 162, 166, 311, 317, 319, 321-24, 342
გაერთიანებული არაბეთის ემირატები, 33, 317
გაერთიანებული სამეფო, იხ დიდ ბრიტანეთი,
გაერო, 101, 102, 140-141, 164, 188, 201, 213, 325
გაზეთები, 60, 61, 101, 112, 129, 141, 166, 167, 339, 340
გაიანა, 214
გამოკითხვები, 32, 134, 135, 139, 234, 263, 284, 341
განა, 33, 214
განათლება, იხ. სკოლა
განათლების დონე, 49, 53, 267, 273
განვითარებისათვის საჭირო დახმარება, 36, 139, 326,
განზომილებითი მოდელი, **371**
გარემო,150, 168, 174, 179, 180, 193, 198, 208, 209, 215, 238, 245, 252, 262, 265
გარეგანი და შინაგანი, 84, 202, 237

გაუცხოება, 277, 278
გაურკვევლობის თავიდან აცილება, 159-68, 171-86, 215, 220, 221, 228, 229, 243-44, 263, 284, 310, 313, 316, 321-26, **371**
გაურკვევლობის თავიდან აცილება და ინდივიდუალიზმი, 175, 116
გენდერი/სქესი, 38, 111, 118, 119, 120, 121, 125, 128, 159
  ბავშვთა არჩევა სქესის მიხედვით, 150
გენოციდი, 292
გეოგრაფიული განედი, 68, 69, 105, 108
გერმანია,
  მაგალითები, 46, 51, 65, 77, 114,119, 138, 141, 143, 151, 152, ,177, 156, 163, 245
  კულტურა, 109, 129, 141, 180, 233, 235, 284, 305, 334
გეშტალტი, 260, 280, 282, **371**
გვატემალა, 33, 44, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 221
გმირები, 230, 232, 257, 258, 269, 293, 294, 312, 335, **371**
გლობალური სოფელი, 20 370 შენ. 8
გონებრივი დაპროგრამება, 12, 53, 55, 101, 113
გუანხი, 200, 201, 204
გულ-სისხლძარღვთა დავადებები, 157
გურუ, 35, 54, 58, 164, 245,

დაბინძურება, იხ გარემო
დაგეგმვა, 439, 169, 229, 230, 261, 327
დაგროვილი ფული, 204, 192
დათანხმებულობა, 80, 163
დაინტერესებული (ორგანიზაციები), 266, 314
დანაშაული, 12, 27, 87, 89, 206,
დანაშულის (კულტურა), 87
დანია,
  კულტურა, 46, 114, 126, 147, 222, 270, 273, 275, 326
  კვლევები, 40, 118, 139, 141, 143, 156, 184, 215, 257, 329
დაკავშირება/ დამოკიდებულება, 165, 238
დაკმაყოფილება, 194, 218, 268
დამოუკიდებლობა, იხ. დაქვემდებარება
დასაქმებულობის სტაბილურობა,135, 168, 171
დასვენება,27, 38, 169, 238, 240
დაჟინება, 190
დაქვემდებარება, 46, 47, 55-57, 59, 60, 63, 97, 100, 131, 134, 230
დაწინაურება, იხ ამბიცია,
დახმარების ქცევა, 177
დედუქცია და ინდუქცია, 184
დემოკრატია,57, 59, 83, 141, 228, 243, 323
დეცენტრალიზაცია, 35
დნმ, 22
დიდი ბრიტანეთი,

მაგალითები, 130, 141, 163, 168
კულტურა, 24, 33, 45, 46, 51, 77, 84, 103, 107, 115, 117, 122, 129, 134, 137, 305
კვლევები,169, 177, 214, 229, 103, 130, 141
დიპლომატები, 327, 293. 310, 311, 312
დიქტატორები, 344

ეგვიპტე, 23, 33, 39, 78
ეგო, 118, 119, 209, 238, 310
ევროკავშირი, 26, 138, 139, 179, 188, 205, 325
ეთიკა, 207, 208
ეთიოპია, 23, 33,
ეთნიკურობა, 14, 19, 26, 38, 39, 94,
ეთნოცენტრიზმი, 297, 298, 304, 309, 341, **372**
ეკოლოგია, იხ გარემო
ეკონომიკური წინსვლა, 191
ეკონომიკური ზრდა, 137, 140, 201-204
ეკონომიკა, 103, 107, 108, 180, 187, 204, 206, 214, 323, 324, 343
ეკვატორი, 33, 44, 68, 78, 114, 115, 148, 155,
ელ სალვადორი, 133,მ 451, 78, 114, 115, 155
ელიტა,31, 55, 63, 64, 129, 145, 147, 305
ემოციები,91, 157, 162, 255, 295, 353
ენა, 299, 300, 303, 305, 307, 313, 338
ერაყი, 33
ეროვნული მახასიათებლები, 334
ესპანეთი,33, 44, 66, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 147, 155, 173, 175, 192, 203, 205, 247
ესტონეთი, 33, 44, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 155, 175
ეფექტიანობა, (ცხრილი 2.4) 58, 60
ეფექტურობა, (ტეილორი), 224, 249, 266, 316, 323, 329
ექსპატრიანტები, 86, 295, 296, 297, 298, 303, 304, 306, 313, 318, 328, 329, 330, 331, 338
ექსპერტები, 145, 165, 166, 167,
ექსპრესიულობა, 157
ექსტრემიზმი, 179, 181
ეჭვი, 160, 229, 307, 73

ვალიდაცია, 36, 37
ვალონია, იხ. ბელგია
ვაჭრობა, 100, 139, 140, 147, 148, 234, 343
ვენესუელა, 33, 44, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 148, 156, 173, 175, 221
ვიეტნამი, 33, 45, 77, 82, 107, 115, 117, 122, 156, 173, 175, 192, 203, 221
ვიკინგები, 147

ზამბია, 33

ზიმბაბვე, 72, 191, 192, 206, 214

თანასწორობა, იხ უთანასწორობა
თანასწორობის პრინციპი, 134
თავისუფლება, 199, 204, 205, 221, 255, 269, 311
თაობა, 11, 38, 39, 40
თამაშები,123, 124, 231
თანადაქვემდებარება, იხ დაქვემდებარება
თეორიები, 63-66, 102-104, 184, 223, 225, 226, 232, 243, 244, 247, 309

თვითმყოფადობის კონცეფცია, 29

იამაიკა, 33, 44, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 156, 173, 175, 221, 236
იაპონია,
  მაგალითები, 109, 157, 171, 176, 181, 187, 206, 212, 232, 243, 246,
  კულტურა, 33, 44, , 62, 64, 78, 82,111, 114, 115, 117, 118, 122, 124, 129, 191, 192, 197, 200, 208, 221, 246, 249
IBM-ის კვლევის რეპლიკაციები, 31, 34, 257
IBM, 28-31, 336
IMF (საერთაშორისო სავალუტო ფონდი) 201, 205, 206, 214
ICT (ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიები), 18, 19, 301, 302. 341
IRIC(კულტურათშორისი თანამშრომლობისა კვლევის ინსტიტუტი), 256-259, 262-78, 280-84
იდეები, 63, 102, 104 იხ. თეორიები,
იდენტობა, 18, 40, 74, 262, 267, 293, 294, 298, 305
  კორპორაციული იდენტობა, 287
იდეოლოგია, 28, 61, 104, 126, 184, 243, 305
იერარქია, 18, 37, 52, 59, 172, 198, 219, 226, 227, 229, 255
იმიგრანტები. იხ. მიგრანტები,
ინდოეთი, 33, 44, 78, 82, 97, 106, 107, 115, 117, 122, 150, 156, 173, 175, 192, 201, 203, 205, 221, 236, 344
ინდივიდუალიზმი, 75, 95, 99, 101, 102, 106, 107, 108, 112, 113, 117, 161, 175, 176, 180, 181, 182,202, 206, 207, 222, 263, 270, 303, 316, 323, 336,
ინდონეზია, 33, 44, 54, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 127, 150, 155, 173, 175, 181, 221, 239, 301
ინგლისი, იხ დიდი ბრიტანეთი
ინდუიზმი, 144, 182, 208
ინდმეწარმეები, 171, 189, 195, 198, 199, 205,
ინვესტორები, 100, 104, 234, 302
ინტრაპრენერები, 170, იხ ინდმეწარმეები
ინსტიტუტები, 26, 47, 49, 62, 80, 81, 153, 214
ინოვაცია, 170, 171, 198, 212
ირანი, 44, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 142, 155, 173, 175, 221
ირლანდია, 33, 45, 46, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 127, 134

ჩრდილოეთი, 293
ისლამი, 182, 183, 208, 211, 212, 213
ისრაელი, 33, 45, 46, 68, 78, 84, 107, 115, 117, 122, 156, 173, 175, 221, 243, 292
იტალია, 33, 44, 51, 65, 77, 82, 92, 107, 114, 115, 117, 122, 139, 141, 156, 173, 175, 180, 192, 233, 241, 242
იუგოსლავია, 45, 292, 293

იუდაიზმი, 182, 208, 211, 292

იუმორი, 166, 299, 300, 330, 291

კამერუნი, 214
კავშირები/გაერთიანებები, 61
კანადა, 33, 44, 45, 46, 77, 82, 107, 115, 116, 117, 122, 155, 173, 175, 192, 203,
კაპიტალიზმი, 233, 312, 324,
კარიერა, იხ ამბიცია
კატოლიციზმი, იხილეთ რომაული კატოლიციზმი (140,)
კენია, 33
კერძო, იხ, საჯარო და კერძო
კვებეკი, იხ კანადა,
კლანები, 226
კლასი, იხ. სოციალური კლასი
კლიმატი, 69, 147, 342,
ორგანიზაციული, 218, 253, 267, 268,
კოფეინის მოხმარება, 86, 132, 147, 158,
კოგნიტური უნარები (პროცესები), 196, 211,
კოლექტივიზმი, 372 იხ. ინდივიდუალიზმი
კომუნიკაცია, 54, 58, 86, 87, 89, 176, 233, 259, 299, 301, 311, 312, 331,
კომუნიზმი, 205, 324
კომპენსაცია, 62, 133, 189, 201, 240, 343,
კონფლიქტი, 10, 19, 22, 29, 37, 64, 73, 85, 94, 96, 97, 134, 138, 140, 146, 169, 180, 181, 183, 186, 188, 218, 221, 255, 276, 292-94, 310, 311, 319, 326, 328
კონფუცის დინამიზმი, 191, 372,
კონფუციანიზმი, 64, 190, 191, 193, 204, 208, 209,
კონგო, 304
კონსესუსი,60,
კონსერვატიზმი, 37, 178, 179,
კონტროლი, 308-14, 318, 327, 358,
კოოპერაცია იხ. თანამშრომლობა
კოოპერაციული მფლობელობის კომპანიები, 234
კორპორაციული კულტურა, იხ ორგანიზაციული კულტურა
კორპორაციული მმართველობა, 233, 235,
კორელაცია, 34-37, 372
კორუფცია, 62, 63, 67, 323, 327,

კორეა, სამხრეთი, 64, 156, 191, 201
კოსტა-რიკა, 33, 45, 78, 82, 83, 107,114, 116, 117, 122, 155, 175, 181,
კულტურა,12, 13, 372
ცხოველების, 21
ასიმილატორი, 332, **372**
ბიზნესის, 356, 316-317
ცვლილების, 19-21, 40, 70
კონვერგენცია, 187, 320,
და კოოპერაცია, 25
კორპორაციული, იხ. ორგანიზაციული კულტურა
ეროვნული კულტურების განზომილებები,28, 39, 41,
ორგანიზაციული კულტურების განზომილებები, 251-258, **273**,
მრავალფეროვნება, 23, 337,
მართვის, 27
ეროვნული,28, 230, 256, 257, 269, 312, 325, **372**
პროფესიული, 19, 136, 273, 279, 331,
ორგანიზაციული,21, 40, **251- 254,** 267, 270, 271, 281, 282, 311, 318, 335, **373**
პრეისტორია, 21, 23, იხ წარმოშობა
კვლევა, კულტურის, 340, 341
შოკი, კულტურული, 10, 41, 46, 294-97, 372
სტაბილურობა, 21, 190
ძლიერი, 180, 254, 265, 266
კუვეიტი, 33
კულტურათშორისი ურთიერთობები, 302, 303, 304, 311, 329, 335, 338, 291, 293, 300, იხ. კულტურათშორისი ტრენინგი

ლათინური ამერიკა, 45, 82, 117, 122, 175, 221
ლიბანი, 33
ლიბია, 33
ლტოლვილები. იხ მიგრანტები,
ლუქსემბურგი, 23, 33, 44, 77, 84, 107, 117, 122, 139, 156, 173, 175, 221

მანქანის მოდელი, 220
მალაიზია, 23, 33, 44, 45, 77, 82, 107, 116, 117, 122, 156, 173, 175, 181, 214, 221, 247
მალტა, 33, 44, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 221
მათემატიკური უნარები, იხ მათემატიკა
მათემატიკა, 196
მაჩიზმო,277, 27, 299
მანქანები, 57, 133, 136, 165, 170, 218, 233,
მარკეტინგი, 92, 131, 165, 320, 322
მაროკო, 33, 45, 78, 82, 107, 116, 117, 122, 155, 173, 175, 221, 302, 306
მასკულინობა, 112, 116, 117, 118, 121, 122, 124, 127, 131, 132, 137, 142, 171, 173, 279, 310, 316, 321, 323, 340
მასკულინობა და ინდივიდუალიზმი, 117

მასკულინობა და გარკვევლობის თავიდან აცილება, 105, 173
მასტერი, 221
მატრიცული ორგანიზაციები, 224
მასწავლებლები, 18, 37, 53, 54, 63, 93, 116, 127, 128, 130, 131, 133, 165, 187, 303, 304, 307, 308, 332,
მდედრობითი და მამრობითი, 11, 126
მედია, 15, 92, 112, 253, 301, 337, 339,
მედიატორები, 310
მენეჯერები და მენეჯმენტი,
როგორც დაქირავებული, 27
შეხედულებები მენეჯმენტთან დაკავშირებით, 56, 113
მიზნები (MBO), 57, 97, 245
მონაწილეობითი, 66, 243, 244, 313
პრეროგატივები, 66, 244
როლი და ამოცანა,55, 57, 59, 60, 96, 97, 98, 100, 136, 156, 169, 201, 224
თეორიები, 59, 243, 244, 247
ტრენინგი, 246, 260, 262, 266, 328, 329,
მექსიკა, 33, 44, 45, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 118, 122, 148, 156, 173, 175, 221
მეცნიერება, 30, 36, 101, 125, 184, 186, 196, 210, 341
მიგრანტები, 293, 295, 297, 305, 306, 307, 308, 309
მითები, 125, 208, 321
მიღწევა, 121, 195, 199, 272, 277, 278, 309, 310, 328, 359 შენ. 33
მნიშვნელოვანი, იხ. სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი
მოვალეობა (ცხრილი5.4), 164, 189, 213, 224, 239, 329
მოლაპარაკებები, 293, 309, 310, 311
მომავალი,70-72, 108, 149, 187, 215
მომჭირნეობა, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 198, 202
მომხმარებლები, 27, 32, 48, 351, 254, 268, 301
მონადირე-შემგროვებელი, 22, 69, 105
მოკლევადიანი ორიენტაცია, 36, 191, 192, 196, 316
მოკრძალებულობა, 439
მორალურობა (მორალური), 15, 17, 48, 94, 96, 143, 197, 223, 233, 230,
მორჩილება, 47, 51, 58, 64, 69, 194, 195, 197, 332
მოსახლეობა,
ზრდა, 213, 149, , 327, 342
რაოდენობა, 68, 69, 71, 186
მოტივაცია, 103, 150, 171, 172, 174, 184, 237, 147, 321, **373**
მოქალაქეები, 175-179, 180, 181, 183, 184, 206, 215, 254, 255, 300, 314, 323, 328
მრავალეროვნული, 23, 29, 56, 230, 245, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 318
მრავალკულტურული, 291, 336, 338, 318
მშობლები და მასწავლებლები, 130, 165,
მუშაობის ხარისხის შეფასება, 245
მულტინაციონალური, 312, 316, იხ მრავალეროვნული

მთავრობა, 100, 101, 141, 176, 177, 180, 210, 222, 302, 305
მუშათა გაერთიენებები, იხ გაერთიანება
მუნიციპალიტეტები, 222

ნარკოტიკები, 139, 343, 344
ნაციონალიზმი, 179, 180, 186
ნდობა, 57, 60, 61, 98, 158, 174, 229, 310, 327
ნიდერლანდები,
  მაგალითი, 16, 111, 134, 147, 148, 179, 222, 235
  კულტურა, 45, 77, 82, 107, 116, 117, 122, 155, 175, 192, 203, 221
  კვლევა, 56, 141, 235, 242, 249
ნიგერია, 33, 191, 192, 206, 208
ნეიროტიზმი, 91, **157, 158, 162**
ნიკარაგუა, 83
ნორმები, 15, 28, 53, 88, 111, 126, 127, 158, 160, 161, 195, 229, 236, 167, 347
ნორვეგია, 33, 45, 46, 77, 82, 107, 114-18, 122, 137, 141, 143, 147, 155, 173, 175, 187, 192, 203, 221, 134, 255, 329
ნებართვის ინდექსი, 139

ომი,14
ორგანიზაცია
ცვლილებები ორგანიზაციაში, 253, 254, 255, 266, 284, 286, 287, 288
კულტურა, ორგანიზაციული, იხ, ორგანიზაციული კულტურა
განვითარება, **246**
მოდელები, ორგანიზაციული, 219, 220, 226, 228, 313, 328
საქმიანობა, 19, 157, 316, 317, 325,
სიდიდე, 136, 170-171, 272
სტრუქტურა, 227, 254, 327, 169
სუბკულტურები, 105, 275, 282, 284, 288,
თეორიები, 223, 225, 247, 249, 338
ოჯახი
  როგორც ინსტიტუტი, 26, 47, 52, 125, 126, 153, 154
  როგორც ორგანიზაციული მოდელი, 190, 198, 220, 226, 228
  დიდი,ოჯახი, 84, 108, 123, 149, **371**
  ბურთვული ოჯახი, 74, 84, 105, **371**
  ურთიერთობა ცოლ-ქმარს შორის, 87, 88, 89
  ურთიერთობა მშობლებსა და ბავშვებს შორის75, 79, 81, 85, 92, 93, 96, 107, 112

პაკისტანი, 33, 44, 78, 82, 106, 107, 116, 117, 122, 156, 173, 175, 191, 192, 203, 221
პალესტინა, 292
პანამა, 33, 44, 45, 78, 82, 107, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 221
პარადიგმა, 37, 38, 249, 341, **373**
პარტიკულარიზმი, 37, 100, **373**

პარტია, იხ პოლიტიკა,
პასუხისმგებლობა, 124, 128, 170, 177, 178, 179, 199, 204, 215, 216, 222, 250, 233, 235, 236, 238, 242, 266, 272, 275, 280, 316, 318, 338, 340
პატივისცემა, , 35, 41, 52, 54, 58, 79, 100, 101, 174, 183, 186, 190-99, 200, 236, 307, 308, 332, 344
პატიმრები, 157, 206, 211
პროფესია, 19, 39, 49, 84, 95
პიროვნება, 14, 28, 46, 73-75, 90-95, 154, 170, 190, 223, 225, 252, 278, 286, 327
პერუ, 33, 45, 78, 82, 84, 114, 115, 117, 122, 148, 155, 173, 175, 182, 221, 242
პილოტები, 32
პირადობის მოწმობის ტარების ვალდებულება, 178
პირამიდის მოდელი, 219, 220
პოლიტიკა, 58, 60, 61, 67, 87, 139, 237, 238, 280, 288, 306, 309, 312-13, 322-24, 327, 237, 238, 286, 288
პოლიცია, 55, 101, 130, 259
პოლონეთი, 33, 45, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 182, 192, 203, 205, 206, 221
პორტუგალია, 44, 66, 77, 82, 107, 114-17, 122, 141, 147, 155, 173, 175, 181, 192, 203, 205, 221
პრაქტიკები, 247, 256, 257, 258, 261, 263, 264, 271, 277, 280, 281, 293, 312, 318, 339
პრესის თავისუფლება, 101
პრივატიზება, 99
პრივილეგიები, 56, 57, 59, 60, 67, 151, 304
პროდუქტის დიზაინი, 218, 320
პროექტი “Globe“, 37, 79, 244,
პროტესტანტიზმი, 24, 65, 142, 144, 179, 181, 182, 183, 207, 223, 293
პროტესტი, 177, 178

რასა, რასიზმი, 160, 180, 200, 292,
რაციონალურობა, 209, 211, 242
რეგიონი, 30, 32, 35, 38, 42, 44, 50, 77, 114, 115, 154-56, 191, 192, 201, 252, 300
რევოლუცია, 23, 41, 65, 67, 169, 205
რეკლამირება, 320, 321,
რელატივიზმი, 15, 186, 336, **373**
რელიგია, 142-44, 146, 152, 181-83, 186, 190, 199, 207, 211, 212
რისკი, 34, 140, 152, 158, 159, 167, , 186, 198, 262, 308, 309, 317, 318
რიტუალები, 15, 18, 20, 21, 22, 39, 144, 181, 229, 230, 232, 251, 254, 257, 258, 260, 287, 293, 311, 312, 330, 335, **373**
რომაული კათოლიციზმი, 144
რუმინეთი, 33, 44, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 173, 175
რუსეთი, 33. 44. 45. 72. 77. 82. 99. 107. 114. 115. 117. 122. 140. 155. 173. 175. 221. 324

საბერძნეთი
ძველი, 23, 64, 145, 189
თანამედროვე, 33, 44, 64, 77, 82, 87, 115,117, 141, 155, 243
საბჭოთა კავშირი, 26, 324
საზოგადოება, 25, 40-41, 153
საზოგადოების კეთილდღეობა, 137
სამშვიდობო მისიები, 326, 344
სამხრეთი აფრიკა, 82, 114, 115, 155, 196,
სამხედრო, 24, 41, 140, 280, 324, 326
სამუშაო მიზნები, 75, 76, 112
სამუშაო ადგილი, 49, 52, 75, 96, 98, 100, 138, 159, 168, 174, 246, 251, 289, 371,
სასურველი და ჩაფიქრებული, 27,
საუდის არაბეთი, 33, 78, 182
საუკეთესოს ძიებაში, 253, 265, 280
საფრანგეთი,
მაგალითები, 33, 41, 45, 46, 51, 56, 77, 82, 114, 130, 134, 303, 305, 323
კულტურა, 41, 42, 45, 49, 81, 82
საფრთხე, 160, 162
საშუალო კლასი, 49, 51, 55, 61, 67, 97, 194
სახე, **87,** 97, 174, 190, 236, 256,
სახელმწიფო. იხ მთავრობა
საჯარო მოხელეები, 32, 168, 222,
საჯარო და კერძო, 369 შენ 38
სეკულარიზაცია, 142, 143, 146
სენეგალი, 214,
სერბეთი, 33, 44, 45, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 181, 221
სექსუალურობა, 126, 128, 144
სიმბოლოები, 15, 16, 25, 39, 57, 59, 61, 230, 257, 280, 287, 293, 294, 311, 335, **373**
სიბინძურე,160,
სიმდიდრე, ეროვნული,106, 202, 206, 323, 69
სიმდიდრე, პირადი, 235, 236
სისუფთავე, 165, 167, 233
სირცხვილი, 13, 66, 87, 190, 192, 194, 198, 244
სიჩქარის ზღვარი, 159, 152
SAS (სკანდინავიის ავიახაზების სისტემა), 261
სკოლა, 27, 47, 53-58, 93, 98, 100, 109, 112, 127, 129, 133, 137, 164, 279, 294, 300, 304, 307, 308, 334, 338
სიერა ლეონე, 33
სინგაპური, 77, 82, 102, 105, 106, 107, 115, 117, 122, 156, 173, 175, 182, 185, 191, 192, 197
სლოვაკეთი, 33, 44, 45, 77, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 192, 203, 205, 221
სლოვენია, 33, 82, 107, 114, 116, 117, 122, 155, 173, 175

სოლიდარობა სუსტებთან, 137, 139
სომალი, 213
სოფლის მეურნეობა, 25, 29, 69, 105, 137
სოციალური კლასი, 13, 19, 39, 49, 53, 194, 256, 335
საშუალო, 49, 51, 61, 67, 70, 97
სოციალური მობილობა, 70
სოციალიზაცია, 112, 121, 143, 246, 258, **374**
სოციოლოგია,9, 98, 151, 248, 249, 278
სპეციალიზაცია, 23, 272, 273
სტრატეგიული ალიანსები, იხ. ალიანსები
სტრესი, 153, 154, 157, 159, 162, 187, 188, 309,
სტრუქტურა, 214, 220-28, 245, 248, 254, 271-73, 281, 283, 309, 310, 314, 316, 317, 327, 328, 340
სტუდენტები, 31, 35, 39, 48, 84, 865, 99, 127, 129, 133, 164, 165, 167, 194, 220, 222, 234, 238, 245, 303-304, 308, 332, 345
სუიციდი, თვითმკვლელობა, 129, 139, 156, 157, 296,
სუპერეგო, 160, 162, 238
სურინამი, 33, 44, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 221

უკმაყოფილების არხები, **243**
უმცირესობები,25, 38, 97, 178, 180, 181, 305, 308, 325, 337
უნგრეთი, 33, 44, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 117, 122, 155, 173, 175, 203, 205, 236
უნდობლობა, იხ ნდობა
უნივერსალიზმი, 37, 100, 181, 98, **374**
უფლებამოსილების გაზრდა, **374**
ურთიერთობა, 201, 225, 251, 252, 254, 262, 275, 276, 280, 286, 294, 297, 298, 303, 307, 308, 310, 322, 328, 332, 334, 335, 336, 337
ურთიერთდამოკიდებულება, 58, იხ დამოკიდებულება,
უთანასწორობა, 29, 41, 49, 50, 56, 57, 58, 61, 71, 121, 143, 322, 335
ურბანული განვითარება, 69, 70, 105
ურუგვაი, 33, 44, 77, 82, 107, 114, 115, 122, 155, 173, 175, 221
უსაფრთხოება, 103, 173

ტაბუ, 18, 126, 128, 160, 162, 164, 190, 300
ტაივანი, 33, 44, 64, 78, 82, 102, 105, 107, 115, 117, 122, 155, 173, 185, 191, 192, 197, 201, 203, 221, 225
ტაილანდი, 33, 45, 77, 82, 107, 115, 122, 130, 142, 150, 155, 156, 173, 185, 192, 199, 203, 205, 221
ტანზანია, 33
ტელევიზია, 301, 339
ტერორიზმი, 12, 324, 344
ტექნოლოგია, 18, 20, 70, 149, 152, 210, 261
ტიპოლოგია, 30, **371**
ტოლერანტობა, 79, 171, 174, 179, 181, 184, 185, 186, 187,

188, 195, 197, 330, 337
ტრადიცია, 24, 67, 147, 169, 197, 200, 238, 239, 240, 343
ტრანსაქციული ხარჯები, 226, 249
ტრენინგი, კულტურათშორისი, 10, 296, 299
ტრინიდადი, 33, 44, 78, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 155, 173, 175, 221
ტურიზმი, 302

ფაქტორული ანალიზი, 42, 76, 114, 206, 264,
ფაშიზმი, 180
ფემინურობა, 270 იხ მასკულინობა
ფილიპინები, 155, 173, 181, 185, 191, 192, 203, 205, 221
ფილოსოფია, 65, 144, 186, 190, 229, 266, 269, 306, 327, 340
ფინეთი, 33, 45, 46, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 127, 137, 140, 147, 155, 156, 173, 175, 192, 203, 215, 255, 329, 362
ფიზიკური დასჯა, 55, 182, 206,
ფლანდრია, იხ. ბელგია
ფორმალიზაცია, 227, 228, 272, 274
ფსიქიკური ჯანმრთელობა, 112
ფსიქიატრია, 53, 156, 309
ფსიქოლოგია, 47, 103, 209, 248, 278, 438
ფუნდამენტალიზმი, 325, **374,** 186, 211, 212, 213, 214, 215, 309

ქაოსი, 133, 169, 213, 174,
ქალები
მენეჯმენტში, 135, 274, 346, 111
პოლიტიკაში,
რელიგიაში,
ქარიზმა, 60, 67, 238, 284, 319
ქრისტიანობა, 24, 142, 143, 144, 145, 146, 182, 208, 211, 212,
ქსენოფილია, 297, 298, **374**
ქსენოფობია, 179, 180, 186, **374**
ქორწინება, 88, 89, 139, 144, 194, 197, 307, 308

ღირებულებები, 15-19, 21, 27-29, 35, 36, 38, 39, 118-21, 137, 141-43, 149-52, 215, 223, 227, 232-33, 241, 243, 245, 270, 277, 279, 293-95, 301, 303, 305-12, 317, 322-25, 327-28, 330, 335-39, 342-44, **374**
ღირებულების მსოფლიო კითხვარი (WVS), 38, 118, 348, 195
ღირებულების კითხვარის მოდული (VSM), 31, 32, 105, 349
ღირსება, 52, 103, 190, 236, 349

შეერთება, 282, 283
შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე, 55, 92, 93,
შეიარაღება, 137, 140
შემოსავალი, 112, 121, 124, 137
შემოსავლის განაწილება, 71

შემთხვევები, 157
შეხვედრები, 16, 73, 109, 134, 260, 263, 298, 300, 310, 350,
შეჯიბრი,
ხალხთა შორის, 112, 119, 123, 133, 135, 246,
ბაზარზე, 136, 248,
შვედეთი,
მაგალითები, , 41, 42, 46, 66, 78, 109, 114, 118, 127, 134, 136, 137, 110, 140, 141, 184, 205, 208, 314, 332
ულტურა, 33, 45, 77, 82, 107, 116, 117, 122, 156, 173, 192, 203, 221
შვეიცარია, 33, 45, 77, 82, 107, 115, 117, 122, 155, 175, 192, 300, 304-304
შიდსი, 12, 126, 213, 214
შინაგანი იხ. გარეგანი
შრილანკა, 201
შოტლანდია, იხ დიდი ბრიტანეთი
შფოთვა,**156,** 157, 158, 168, 254, 327, **372**

ჩეხეთის რესპუბლიკა, 44, 78, 82, 115, 156, 192, 203, 205
ჩილე, 33, 45, 77, 107, 114, 115, 117, 122, 148, 173, 175,
ჩინეთი,
ისტორია და ფილოსოფია, 10, 23, 62, 64, 103, 185, 189, 204, 205, 215, 225, 226, 229, 344,
ხალხთა რესპუბლიკა, 33, 44, 64, 77, 82, 107, 101,115, 117,122, 156, 173, 175, 192, 203, 221, 225, 349
ჩინური ღირებულებების კითხვარი (CVS), 36, 79, 189, 190, 191, 193, 198, 199, 202, 214

ცენტრალიზაცია, 81, 272, 314, 323,
ცხოველებთან დაკავშირებული მეტაფორა,281
ცხოვრების რიტმი, 91, 168
ცხოვრების ხარისხი, 114, 123, 124, 173, 325

ჭეშმარიტება, 37, 54, 58, 85, 160, 182, 183, 186, 207, 208, 209, 210

ძალადობა, 55, 60, 61, 67, 292, 323, 337
ძალაუფლებრივი დისტანცია და მასკულინობა, 122, 279
ძალაუფლებრივი დისტანცია და გარკვევლობის თავიდან აცილება, 141, 219, 229, 323
ძალაუფლება, როგორც მოტივი, 168, 220, 249, 336,
ძალაუფლებრივი დისტანცია, 30, 42-48, 53, 55, 60, 62, 63, 81, 122, 168, 186, 219, 223, 228, 284, 308, 310, 316, 323,
ინდექსი, **374**

წარმატებულობა, 127, 129, 137, იხ საუკეთესოს ძიებაში,
წესები, 152-162, 168, 170, 174, 176, 185, 209, 212, 223-26, 238, 253, 294, 307, 314

წვრილმანი გასამრჯელო, 322
წიგნიერება,130
წინსვლა. იხ. ამბიცია

ხანგრძლივი ორიენტაცია, 191, 193, 200, 203, 204, 211, 310, **371**
ხორვატია, 33, 44, 77, 82, 107, 114, 115, 117, 122, 156, 173,
ხელმძღვანელობა, 205, 253, 261
ხელფასი, 56, 57, 59, 63, 71, 96, 237, 240

ჯანტე, 129
ჯგუფთაშორისი, 181, 186
ჯგუფისგარე იხ ჯგუფთაშორისი
GNP (მთლიანი ეროვნული პროდუქტი), 37, 79, 80, 244,
GNP ერთ სულ მოსახლეზე (იხ. ეროვნული სიმდიდრე), 36, 373
GNP ერთ სულ მოსახლეზე 2000 წელს და ინდივიდუალიზმი,

ჰანზას ლიგა, 147
„ჰერმესი“, 9
ჰომეოსტაზი, 18, **374**
ჰონგ-კონგი, 35, 45, 64, 77, 82, 105, 107, 115, 117, 122, 156, 185, 191, 192, 195, 195, 201, 203, 221, 236, 27, 344
ჰუმანიზაცია, სამუშაოს, 138

ავტორების შესახებ

გირტ ჰოფსტედემ (დაიბადა 1928 წელს) დაამთავრა დელფტის ტექნიკური უნივერსიტეტი ინჟინერ-მექანიკოსის კვალიფიკაციით. 10 წელი მუშაობდა ჰოლანდიის სამრეწველო საწარმოებში ტექნიკურ და ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. ამასთანავე, დაუსწრებლად სწავლობდა გრონინგენის უნივერსიტეტში, სადაც დაამთავრა დოქტორანტურა სოციალურ ფსიქოლოგიის განხრით. მას ეკუთვნის სადოქტორო ნაშრომი *„პიუჯეტის კონტროლის თამაში“*. მოგვიანებით მუშაობა დაიწყო IBM-ის ევროპის ფილიალში, სადაც დააარსა და ხელმძღვანელობდა *პერსონალის კვლევის* განყოფილებას. მისი აკადემიური კარიერა დაიწყო IMD-ში (ლოზანა) და გაგრძელდა INSEAD-ში (ფონტენბლო), მენეჯმენტის ევროპის სამაგისტრო ინსტიტუტში (ბრიუსელი), გამოყენებითი სისტემების ანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტში (ლუქსენბურგის სასახლე, ავსტრია), მაასტრიხტის უნივერსიტეტში, სადაც ასწავლიდა ორგანიზაციულ ანთროპოლოგიასა და საერთაშორისო მენეჯმენტს 1993 წელს პენსიაში გასვლამდე. 1980-დან 1983 წლამდე ის ლეიდენში მოკლე ხნით უბრუნდება მრეწველობას, როგორც ადამიანური რესურსების განყოფილების დირექტორი ფასონის ევროპის ფილიალში. იგი გახლდათ ინტერკულტურული კოოპერაციის კვლევითი ინსტიტუტის თანადამფუძნებელი და პირველი დირექტორი, რომელიც მასთან ერთად გადავიდა მაასტრიხტის უნივერსიტეტში, ხოლო მისი პენსიაზე გასვლის შემდეგ – ტილბურგის უნივერსიტეტში, რომელიც 2004 წელს დაიხურა. გირტი არის ტილბურგის უნივერსიტეტის ეკონომიკური კვლევის ცენტრის პროფესორი. 1993 წლიდან 2000 წლამდე იყო ჰონგ-კონგის უნივერსიტეტის საპატიო პროფესორი.

გირტის წიგნები გამოქვეყნებულია 18 ენაზე, ხოლო მისი სტატიები იბეჭდება მთელს მსოფლიოში სოციალური მეცნიერებებისა და მენეჯმენტის ჟურნალებში. წლების განმავლობაში იგი არის 100 ყველაზე მეტად ციტირებულ ავტორთა შორის სოციალურ მეცნიერებათა ციტირების ინდექსის მიხედვით. მათ შორის რამდენიმე არაამერიკული გამოცემაა. იგი არის ამერიკის შეერთებული შტატების მენეჯმენტის აკადემიის წევრი და ოთხი ევროპული უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორი. კითხულობს ლექციებს ჰოლანდიურ, ინგლისურ, ფრანგულ და გერმანულ ენებზე უნივერსიტეტებში, ტრენინგ-ინსტიტუტებში და კომპანიების პროგრამების ფარგლებში, მსოფლიო მასშტაბით. ნამუშევარი აქვს, როგორც კონსულტანტს და მოწვეულ ლექტორს ეროვნულ და საერთაშორისო ბიზნეს და სამთავრობო ორგანიზაციებში, რომელთა შორის არის მსოფლიო ბანკი, ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაცია, აზიის პროდუქტიულობის ორგანიზაცია და ევროკავშირის კომისია.

გერტ იან ჰოფსტედე (დაიბადა 1956 წელს) გირტის უფროსი შვილია. სკოლაში სწავლა ჰოლანდიასა და შვეიცარიაში დაიწყო. ისწავლა ფრანგული, როგორც მეორე ენა. არის ხარისხის მფლობელი მოსახლეობის ბიოლოგიაში, ვაგენინგენის უნივერსიტეტში, ჰოლანდიაში. 1984 წელს გახდა კომპიუტერული პროგრამისტი. 1986 წელს მუშაობა დაიწყო ვაგენინგენის უნივერსიტეტში ასისტენტ-პროფესორად. 1992 წელს იმავე უნივერსიტეტში დაასრულა სადოქტორო პროგრამა პროდუქციის წარმოების დაგეგმვაში. მისი სადისერტაციო ნაშრომია *„Modesty in Modelling“*. ამჟამად არის ასოცირებული პროფესორი ინფორმაციული ტექნოლოგიების

განხრით, ვაგენინგენის უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა ჯგუფში.

1980-იან და 1990-იან წლებში გერტ იანი ძირითადად ასწავლიდა, წერდა და კონსულტაციებს ატარებდა მონაცემთა მოდელირების სფეროში. როდესაც ინტერნეტმა საზოგადოება კომპიუტერის მომხმარებლებთან დააახლოვა, მის პროფესიაში ვირტუალური „მომავლის საერთაშორისო ოფისის“ იდეები შემოიჭრა. დაიწყო გირტის ნაშრომების გამოყენება კულტურათშორისი კომუნიკაციის შესახებ სიმულაციური თამაშების შესაქმნელად. შედეგად, მისი წიგნი დაიწერა.

ამჟამად გერტ იანი აქვეყნებს სტატიებს საერთაშორისო მომარაგების ჯაჭვის გამჭვირვალეობისა და ორგანიზაციული ქსელების შესახებ. იგი აგრეთვე მონაწილეობს მულტინაციონალურ გარემოში ლიდერობის საკითხების კვლევაში და ინტერორგანიზაციული ქსელებში კომუნიკაციის შესწავლისთვის სიმულაციური თამაშების გამოყენებაზე.

გერტ იანი კითხულობს ლექციებს და ატარებს სიმულაციურ თამაშებს სხვადასხვა დაწესებულებასა და გარემოში. მათ შორის „Afternoon Tea Game“ ლონდონის ეკონომიკის სკოლაში. მონაწილეობას იღებს კონფერენციებში და მუშაობს, როგორც მოწვეული ლექტორი უნივერსიტეტებსა და მრავალეროვნულ კომპანიებში.