

**კროსკულტურული ურთიერთობები  
საერთაშორისო ბიზნესში**

**CROSS CULTURAL COMMUNICATIONS  
IN INTERNATIONAL BUSINESS**



**გამომცემლობა „უნივერსალი“  
თბილისი 2022**

თანამედროვე ბიზნესი წარმოუდგენელია კროსკულტურული პრობლემების სწორი გააზრების, მათი ადეკვატური შემეცნების გარეშე. გლობალიზაციის შედეგად ბიზნესის ტრანსნაციონალიზაციამ საფუძველი ჩაუყარა კულტურული ფაქტორის პრიორიტეტს საქმიანი ურთიერთობების სფეროში, რის შედეგადაც კროსკულტურული განსხვავებების შესწავლა გახდა წარმატებული ბიზნესსაქმიანობის საფუძველი. კულტურული სხვადასხვაობის გაუთვალისწინებლობა მნიშვნელოვნად ზღუდავს თანამედროვე ბიზნესის შესაძლებლობებს. ადამიანების ცნობიერების ჩამოყალიბება მიმდინარეობს ცოდნის, რწმენის, მორალის, კანონების, ღირებულებების, ნორმებისა და იმ ჩვევების საფუძველზე, რომლებსაც ისინი იძენენ საზოგადოებრივი თანაცხოვრების, ერთობლივი მატერიალური საქმიანობის წარმართვის პროცესში. შესაბამისად, მხოლოდ განსხვავებული კულტურული ღირებულებებისა და ნორმების მქონე საზოგადოების სწორი შემეცნების, მისი ტრადიციების სწორი აღქმის გარეშე შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესსაქმიანობა. ამ კონტექსტში მეტად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების შესწავლა, მულტიკულტურურობის პრობლემების კვლევა.

წინამდებარე მონოგრაფიული კვლევა ეძღვნება საერთაშორისო ბიზნესში კროსკულტურული ურთიერთობების საკითხების შესწავლას. ის ჯეროვან დახმარებას გაუწევს ამ სფეროს მკვლევრებს, მეცნიერებს, სტუდენტებს და ყველა იმ პირს, რომელიც დაინტერესებული არიან საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების პრობლემატიკით.

**ავტორები:** *თეიმურაზ შენგელა* – ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი

**ბონდო გასვიანი** – ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მონვეული ლექტორი

**ხათუნა ბერიშვილი** – ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი

**თინათინ ჟორჟოლიანი** – ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მონვეული ლექტორი

**რედაქტორი:** *შოთა ვეშაპიძე* – ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი

**რეცენზენტები:** *რევაზ მანველიძე* – ბათუმის შოთა რუსთაველის სახ. სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი

**ლალი ხიხაძე** – ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი



*პროექტი განხორციელდა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით, გრანტი N SP-2-21-551 „კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში“*

*This work was supported by Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG) grant number N SP-2-21-551 „Cross cultural Communications in International Business“*

© თ. შენგელა., ბ. გასვიანი., ხ. ბერიშვილი., თ. ჟორჟოლიანი 2022  
გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2022

თბილისი, 0186, ა. პოლიტაჰოვსკაინის №4, ☎: 5(99) 17 22 30; 5(99) 33 52 02

E-mail: universal505@gmail.com; gamomcemlobauniversali@gmail.com

ISBN 978-9941-33-249-4

## სარჩევი

<b>შესავალი .....</b>	<b>5</b>
<b>თავი I. გლობალიზაცია და კულტურა .....</b>	<b>12</b>
1.1. კულტურის, სუბკულტურისა და კონტრკულტურის არსი.....	12
1.2. კროსკულტურული სამყარო და კულტურათაშორისი განსხვავებები .....	37
1.3. კულტურა, როგორც „ცოდნის პერცეფცია“ და მისი როლი საერთაშორისო ბიზნესში .....	46
<b>თავი II. კროსკულტურული ზმის თეორიული ასპექტები.....</b>	<b>57</b>
2.1. კროსკულტურულ ანალიზში გამოყენებული ძირითადი.....	57
თეორიები .....	57
2.2. კროსკულტურული ცვლილებები რ. ლუისის, გ. ჰოფსტედიესა და ფ. ტრომპენაარსის მიხედვით.....	65
2.3. უნივერსალიზმი.....	86
<b>თავი III. კულტურული რელატივიზმი, ლიბერალიზმი და ინტერ-კულტურალიზმი .....</b>	<b>89</b>
3.1. კულტურული რელატივიზმის კონცეფცია .....	89
3.2. ლიბერალიზმი და კროსკულტურული ურთიერთობანი .....	92
3.3. მულტიკულტურალიზმი და ინტერკულტურალიზმი.....	119
<b>თავი IV. კროსკულტურულ ურთიერთობათა საკითხები საერთაშორისო საკანონმდებლო აქტებში .....</b>	<b>123</b>
4.1 საერთაშორისო კანონმდებლობაში წარმოდგენილი კროსკულტურული ურთიერთობების საკითხები.....	123
4.2. მულტიკულტურალიზმის ინდექსი .....	127
4.3. კულტურული მრავალფეროვნების საკითხისადმი მიდგომა საქართველოში .....	146
4.4. საქართველოს ეთნიკური ჯგუფების სოციალური კაპიტალის კროსკულტურული თავისებურებები.....	153
<b>თავი V. კლასტერიზაცია, კონვერგენცია და დივერგენცია კროსკულტურული ურთიერთობების პირობებში .....</b>	<b>170</b>
5.1. კროსკულტურული ურთიერთობების კლასტერიზაციის არსი.....	170
5.2. კონვერგენცია და დივერგენცია საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში .....	186
5.3. ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დივერგენციული ფაქტორები	189
<b>თავი VI. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე .....</b>	<b>192</b>
6.1. ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა .....	192
6.2. ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურა .....	195

6.3. ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები..... 201

**თავი VII. მოტივაციის ამაღლება კროსკულტურულ ურთიერთობებში ..... 227**

7.1. მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები ..... 227  
7.2. კულტურისა და ეროვნული მენტალიტეტის ზეგავლენა მოტივაციაზე ..... 240  
7.3. კულტურული კონტექსტის გავლენა მოტივაციურ ცვლილებებზე.. 248  
7.4. მოტივაციური დიფერენციაცია მრავალეროვნულ გუნდში ..... 262  
7.5. შრომის სტიმულირების სისტემის თავისებურებები ქართულ და უცხოურ კულტურებში..... 268  
7.6. პერსონალის მოტივაციის ბიზნესზე ზეგავლენის ემპირიული კვლევა ..... 274  
7.7. სოციალურ კაპიტალსა და მოტივაციას შორის კავშირის დადგენის მეთოდოლოგია ..... 282

**თავი VIII. კროსკულტურული ურთიერთობის თავისებურებანი მსოფლიოს ქვეყნებში ..... 296**

8.1. კროსკულტურულ ურთიერთობათა თავისებურებები ამერიკის შეერთებულ შტატებში ..... 296  
8.2. კროსკულტურულ ურთიერთობათა თავისებურებები კონტინენტალურ ევროპაში (დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია)..... 308  
8.2.1. გაერთიანებული სამეფოს კროსკულტურული თავისებურებანი.. 308  
8.2.2. საფრანგეთის კულტურული მახასიათებლები ..... 318  
8.2.3. გერმანული კულტურული მახასიათებლების ზეგავლენა ბიზნესზე.. 329  
8.3. კროსკულტურული ურთიერთობანი ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებში (ფინეთი, შვედეთი) ..... 340  
8.3.1. კროსკულტურული ურთიერთობები ფინეთში .....  
8.3.2. ფინელებთან საქმიანი ურთიერთობის თვისებები.....  
8.3.3. შვედეთის კროსკულტურული თავისებურებანი ..... 359  
8.4. იაპონელების და ჩინელების საქმიანი ურთიერთობის კულტურა .... 368  
8.4.1. იაპონური საქმიანი ურთიერთობის კულტურა ..... 369  
8.4.2. ჩინეთის კროსკულტურული მახასიათებლები ..... 390  
8.5. არაბული ქვეყნების საქმიანი ურთიერთობის თავისებურებანი..... 406

**თავი IX. კროსკულტურული ურთიერთობები და ბიზნესკულტურა საქართველოში..... 417**

9.1. საქართველოს ბიზნესკულტურის თავისებურებები ..... 417  
9.2. საქართველოს ბიზნესკულტურის სრულყოფის მიმართულებები ... 436  
9.3. კულტურული დეტერმინანტების ზეგავლენა საქართველოში ბიზნესინოვაციების მართვის პროცესზე ..... 467

გამოყენებული ლიტერატურა ..... 484  
პროექტში მონაწილე ავტორების შესახებ ..... 497

## შესავალი

ეკონომიკური გლობალიზაცია, რომელიც მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში გახდა ისტორიული რეალობა და მსოფლიო განვითარების ახალი მოდელი, სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს. გლობალიზაცია არის ობიექტური, ცალკეული პირების, მთავრობებისა და სახელმწიფოების ნებასა და ქმედებებისგან დამოუკიდებელი პროცესი. ის ეფუძნება მსოფლიო ეკონომიკის რეგიონალიზაციასა და ინტერნაციონალიზაციას. საერთაშორისო კომპანიები ხარჯების ოპტიმიზაციისა და მოგების მაქსიმალური გაზრდის მიზნით ცდილობენ წარმოებისა და მომსახურების გადაადგილებას მსოფლიოს ქვეყნებში. შესაბამისად, გლობალიზაცია ძირითადად ეკონომიკური მიზეზებით არის განპირობებული. პროდუქციის გამოშვება ეროვნული ჩარჩოს მიღმა ხორციელდება წარმოების ნედლეულის წყაროებთან და საქონლის გაყიდვის ბაზრებთან მიახლოების მიზნით, მცირდება წარმოებისა და ტრანზაქციების დანახარჯები. მსოფლიო ბაზრების ახალი სექტორები და სეგმენტები ბიზნესის გაფართოებისა და ეკონომიკური აქტივობის უფრო მაღალი შედეგებით ხასიათდებიან.

ბიზნესსაქმიანობის ეს სრულიად ახალი ეტაპი ხასიათდება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისა და საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდით. ძირითად ინდუსტრიებთან ერთად, უფრო რთული ხდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების მიწოდების სისტემები, ინტენსიურად მიმდინარეობს ერთობლივი საწარმოების შექმნა და ასევე გამოიყენება ბიზნესსაქმიანობის სხვა, თანამედროვე ფორმები.

გლობალიზაციის მზარდი პროცესები განუყოფლად არის დაკავშირებული მონინავე ინდუსტრიული სახელმწიფოების ეკონომიკის განვითარებასთან. მან ასევე ხელი შეუწყო ახალი ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნების განვითარებას, ძირითადად სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში (სამხრეთ კორეა, ტაივანი, ჰონგ-კონგი, სინგაპური).

გლობალიზაციის ნარმატივებული განვითარება პირდაპირ კავშირშია მე-20 საუკუნის ბოლოს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების რევოლუციასთან. მხოლოდ საინფორმაციო და საკომუნიკაციო მედიის სფეროში არსებული ტექნოლოგიური შესაძლებლობების წყალობით შესაძლებელი გახდა ამ ფენომენის მთავარი ორგანიზაციული და მენეჯერული ამოცანის რეალიზება – საერთაშორისო მასშტაბით ერთიანი სისტემის ფუნქციონირება.

გლობალიზაცია და საინფორმაციო ეკონომიკის ზრდა გვაიძულებს, ახლებურად გადავხედოთ კონვერგენციული ფაქტორების თანაფარდობას. კაცობრიობის განვითარების XXI საუკუნის დასაწყისში ჩვენ მოწმენი გავხდით მსოფლიოს სხვადასხვა საზოგადოების დაახლოების პროცესისა. ჩნდება სტანდარტიზებული სამომხმარებლო პროდუქტების გლობალური ბაზრები პრეფერენციებისა და მომხმარებლების ჰომოგენიზებული სტრუქტურით. მრავალმხრივი განსხვავებული კულტურული პრეფერენციები, ეროვნული გემოვნება და სტანდარტები, ასევე ბიზნეს-ინსტიტუტები წარსულს ჩაბარდა. ამავდროულად, გლობალიზაცია არ შლის კულტურულ განსხვავებებს, პირიქით, აძლიერებს თანამედროვე მსოფლიოს ეროვნულ და კულტურულ სხვადასხვაობას, რაც საფუძვლად ედება ეროვნული მართვის მოდელების მრავალფეროვნებას.

შეინიშნება საზოგადოების კულტურული და ეროვნული დიფერენციაცია, რომელიც გამოიხატება ინტერცივილიზაციურ, რელიგიათა შორის და ეთნიკურ კონფლიქტებში. გლობალიზაციისა და საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შედეგებს ძირითადად განვითარებული ქვეყნები იყენებენ, უპირველეს ყოვლისა, შეერთებული შტატები, რომელიც ზრდის თავის ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, იდეოლოგიურ და კულტურულ გავლენას დანარჩენ მსოფლიოში. აშკარა ხდება, რომ საერთაშორისო ბიზნესში კულტურული და ინსტიტუციური განსხვავებების გათვალისწინება იძლევა გლობალურ კონკურენციაში წარ-

მატების მიღწევის შესაძლებლობას, ამ პროცესში ჩართული არიან ფირმები, ქვეყნები, კულტურები და ცივილიზაციები. კულტურულმა და ინსტიტუციურმა მრავალფეროვნებამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს კორპორაციული მიზნების მიღწევას.

ამრიგად, ეკონომიკის გლობალიზაციისა და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების ზოგადი ტენდენციები, კულტურული ფაქტორების როლის ზრდა ქვეყნებისა და ფირმების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში მას რელევანტურად აქცევს ეროვნული მართვის მოდელების შედარებითი ანალიზისთვის.

ბიზნესი კარგა ხანია გავიდა ეროვნული ჩარჩოებიდან და მან მოიზიდა განსხვავებული კულტურული მსოფლმხედველობის მქონე ადამიანები, რის შედეგადაც კულტურული სხვადასხვაობის შესწავლა გახდა მნიშვნელოვანი და აქტიურად ზემოქმედებს საქმიანი სფეროს ზღვრულ ეფექტიანობაზე. გლობალიზაციის პროცესმა წარმოქმნა საქმიანი სფეროს კროსკულტურული პრობლემები, რომლებიც გამოიხატება ახალ კულტურულ და სოციალურ პირობებში არსებული წინააღმდეგობის ზრდაში, რომლებიც განპირობებულია ადამიანების ცალკეულ ჯგუფებში ჩამოყალიბებული სტერეოტიპებით. ადამიანების შემეცნების ფორმირება მიმდინარეობს ცოდნის, რწმენის, მორალის, კანონების, ღირებულებების, ნორმებისა და იმ ჩვევების საფუძველზე, რომლებსაც ისინი იძენენ საზოგადოებრივი თანაცხოვრების, განვითარების პროცესში. ახალი ღირებულებების შექმნა შესაძლებელია მხოლოდ განსხვავებული კულტურული ღირებულებების მქონე საზოგადოების სწორი შემეცნების, მისი ტრადიციების სწორი აღქმის საფუძველზე.

საერთაშორისო ბიზნესში კულტურული გარემოს ფაქტორების არასწორი ინტერპრეტაცია ქმნის ყველაზე დიდ სირთულეებს. ამიტომ არის, რომ განსხვავებული ეროვნული კულტურების ობიექტური შეფასება და მათი ადეკვატური გათავისება ბიზნესისათვის ხდება სულ უფრო მნიშვნელოვანი. საკუთრივ, კულტურის ფენომენი არის რთული და მრავ-

ვალსაფეხურიანი, რაც განსაზღვრავს ცალკეული საზოგადოების თავისებურებათა სხვადასხვაობას.

განასხვავებენ კულტურის ინფორმაციულ, შემეცნებით, ნორმატიულ და ღირებულებით ფუნქციებს.

ინფორმაციული ფუნქცია გამომდინარეობს იქიდან, რომ კულტურა არის მრავალი განსხვავებული ნიშნის მატარებელი, რის გამოც ის თაობიდან თაობას, ეპოქიდან ეპოქას, ქვეყნიდან ქვეყანას გადასცემს სოციალურ გამოცდილებას. ამით არის მოტივირებული ის, რომ კულტურას მოიხსენიებენ, როგორც კაცობრიობის სოციალურ მეხსიერებას. კულტურა, რომელიც ახდენს თაობების სოციალური გამოცდილების კონცენტრაციას, იძენს ცოდნის დაგროვებისა და ამით მისი შემეცნების, გამოყენების თვისებას. შესაბამისად, საზოგადოება იმდენად ინტელექტუალურია, რამდენადაც ის იყენებს მის კულტურულ გენოფონდში დაგროვილ ცოდნას. ცალკეული ერები კულტურული პრიზმის მიხედვით აღწევენ მეცნიერების, ტექნიკის, წარმოების განვითარების დინამიზმს. სხვები, რომლებიც ვერ იყენებენ კულტურის შემეცნებით ფუნქციას, არ ექვემდებარებიან პროგრესს და განწირულნი არიან სოციალური ანემიისა და ჩამორჩენისათვის.

ნორმატიული ფუნქცია დაკავშირებულია ადამიანების პირადი და საზოგადოებრივი ცხოვრების დამკვიდრებულ ნორმებთან. ყოფიერების, შრომის, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებისა და სხვა სფეროებში კულტურა თამაშობს აქტიურ როლს, ზემოქმედებს ადამიანების ქცევებზე, ქმედებებზე, მათ შორის მატერიალური და სულიერი ღირებულებების ფორმირების პროცესში. მოცემული ფუნქცია იმართება ისეთი ნორმატიული სისტემებით, როგორიცაა მორალი და სამართალი.

ნიშნობრივი ფუნქცია აშკარად გამოარჩევს მისი მატარებლის კულტურულ ფენომენს სხვა კულტურული ფენომენისგან. ნიშნობრივი სისტემის ათვისების გარეშე შეუძლებელია განსხვავებული კულტურის თავისებურებათა ათვისება.

ღირებულებითი ფუნქცია ასახავს კულტურის ხარის-



ხობრივ მდგომარეობას. მისი დონით და ხარისხით ადამიანები მსჯელობენ ამა თუ იმ პიროვნების კულტურულ ღირებულებებზე.

ამდენად, კულტურა არის მრავალფუნქციური მოვლენა, მაგრამ ყველა მისი ფუნქცია ორიენტირებულია ადამიანის განვითარებაზე. ნებისმიერი სახის ბიზნესი დაკავშირებულია ადამიანებს შორის ურთიერთობათა სისტემასთან და იმისათვის, რომ ვიყოთ წარმატებული საერთაშორისო ბაზარზე, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, შედგება ადამიანებისგან, უნდა გავანალიზოთ ადამიანის პიროვნული თვისებების ფორმირების პროცესი, რაც გამომდინარეობს მისი კულტურული თავისებურებებიდან. ამ პროცესის სწორი აღქმა იძლევა საბაზრო სისტემაში წარმატების მიღწევის საშუალებას.

გეოგრაფიული, სივრცობრივი თვალსაზრისით, საერთაშორისო ბაზარი არის ყველაზე მოცულობითი. ტერიტორიულ საზღვრებს ამ შემთხვევაში არ გააჩნია არსებითი მნიშვნელობა, უფრო მნიშვნელოვანია კულტურული საზღვრები, რომლებიც ყოფენ მსოფლიოს. ეკონომიკის გლობალიზაციის შედეგად შესაძლებელი გახდა საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია დიდ ტერიტორიებზე, ამასთან, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ის კულტურული განსხვავებანი, რომლებითაც ხასიათდება მომხმარებლები. ამიტომ, მნიშვნელოვანია გავიგოთ კროსკულტურული სხვადასხვაობის სტრუქტურა, ანუ შევიმეცნოთ ის ცვლადები, რომლებითაც ხასიათდება საერთაშორისო ბიზნესი.

კულტურის არსის გაგება შესაძლებელია ადამიანური საქმიანობის პრიზმაში. კულტურა არ არსებობს კაცობრიობის გარეშე, ის იმთავითვე შექმნილია ადამიანის მიერ და განპირობებულია იმით, რომ ის მუდმივად ეძებს თავისი ცხოვრების საზრისს და, პირიქით, არ არსებობს საზოგადოება, სოციალური ჯგუფი, ადამიანი კულტურის გარეშე. კულტურაში მყლავნდება ადამიანის სულიერი სამყარო, ამით ის გვევლინება, როგორც ადამიანის არსის რეალიზაციის, მისი განვითარების საზომი. ქმნის რა მატერიალური და სულიერი

გამოხატვის საგნებს, ადამიანი მათში ახდენს საკუთარი „მე“-ს განივთებას, ამით ის გამოხატავს არა მხოლოდ თავის საზოგადოებრივ არსს, არამედ ინდივიდუალობასაც. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც ამ სამყაროში არსებობს, ითვისებს იმ კულტურის ელემენტებს, რომლებიც თაობათა მიერ იქმნებოდა, და ამით იძენს იმ სოციალურ გამოცდილებას, რომელიც წინა თაობებმა შექმნეს. კულტურა, მისი ღირებულებები, გამოიხატება ადამიანის ინდივიდუალობაში: ფსიქიკაში, ხასიათში, ტემპერამენტში, მენტალიტეტში. ამავდროულად ადამიანს დიდი წვლილი შეაქვს არსებული კულტურული ფენის ცვლაში.

კულტურის სტრუქტურირების პროცესი რთულია. მიუხედავად ამისა, მასში ყველაზე მნიშვნელოვანია მსოფლიო და ეროვნულ კულტურაში არსებული განსხვავებების სწორი აღქმა და ინტერპრეტაცია. მსოფლიო კულტურაში იგულისხმება მსოფლიოს ხალხების ეროვნული კულტურების სინთეზი. ეროვნული, თავის მხრივ, გვევლინება ცალკეული საზოგადოების ფენებისა და ჯგუფების კულტურების სინთეზად. ეროვნული კულტურების თავისებურება, განუმეორებლობა და ორიგინალობა მჟღავნდება როგორც სულიერ (ენა, ლიტერატურა, მუსიკა, ფერწერა, რელიგია), ასევე მატერიალურ (ეკონომიკური წყობა, წარმოების წესი, შრომის ტრადიციები და სხვა) სფეროებში.

შინაარსობრივად კულტურა შეიძლება იყოს როგორც პროგრესული, ასევე რეაქციული. ასეთი დაყოფა გამომდინარეობს მისი ადამიანსა და საზოგადოებაზე ზემოქმედების ხასიათიდან. კულტურამ ადამიანზე შეიძლება მოახდინოს როგორც მორალური, ასევე ამორალური ზემოქმედება, ამიტომაც არის, რომ ის ითვალისწინებს მორალის ფილოსოფიის პრინციპებს, რომელიც საერთაშორისო ბიზნესში უკავშირდება მისი ეთიკურობის განცდას.

საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების შესწავლის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია მისი მსოფლიო ბაზრებზე გასვლის

აუცილებლობით, სამამულო ბაზრებზე უცხოური კომპანიების საქმიანობის გააქტიურებით, საზღვარგარეთელი კონტრაჰენტების მიერ ქართული კომპანიების საქმიანი ქმედუნარიანობის აღიარების აუცილებლობით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო რეიტინგის ამაღლების საჭიროებით. ყოველივე ეს მოითხოვს კროსკულტურული ურთიერთობების შესწავლის უფრო მაღალ, ხარისხობრივად განსხვავებულ დონეს. საქართველოს ეკონომიკის წინაშე დაყენებული ამოცანების გადანყვეტა შეუძლებელია კროსკულტურული ურთიერთობების შემდგომი სრულყოფის გარეშე, მათ შორის სხვა ქვეყნების გამოცდილების გაზიარების საფუძველზე. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციასთან ერთად, თავისი ფორმებითა და ხასიათით სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება თანამშრომლობა ქართულ და უცხოურ კომპანიებს შორის. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს უცხოურ ფირმებთან ღირსეული კონკურენცია, აუცილებელია მათი კულტურული თავისებურებების ცოდნა.

## თავი I. გლობალიზაცია და კულტურა

### 1.1. კულტურის, სუბკულტურისა და კონტრკულტურის არსი

სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართოდ წარმოდგენილ ტერმინს „კულტურა“ მრავალი მნიშვნელობა აქვს, რაც საკუთრივ კულტურის ფენომენის სირთულით არის განპირობებული. კულტურა აქტიურ და მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესზე. დედამიწის მოსახლეობა განსხვავებული კულტურით გამოირჩევა, ამიტომ საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების კვლევის პროცესში აუცილებელია გავერკვეთ, თუ რა იგულისხმება ცნება „კულტურის“ ქვეშ და დავადგინოთ მისი ზეგავლენა ბიზნესის წარმოების თავისებურებებზე.

ეტიმოლოგიურად ტერმინი „კულტურა“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვა cultura-სგან, რომლის საფუძველია ზმნა colere. ამ უკანასკნელს მრავალი მნიშვნელობა ჰქონდა: დასახლება, კულტივირება, მფარველობა, თაყვანისცემა და სხვა. ზოგიერთი მათგანი შემდგომში დამოუკიდებელ ტერმინად ჩამოყალიბდა, მაგალითად, „დასახლება“-colonus-(კოლონია), „თაყვანისცემა“-cultus (კულტი). ლათინურ ენაში cultura, ძირითადად, მიწის დამუშავების მნიშვნელობით იხმარებოდა. თუმცა, უკვე კლასიკურ ლათინურში გვხვდება მისი გამოყენება აღზრდის, გონების სრულყოფის, გონებრივი შრომის მნიშვნელობითაც. ანტიკურ ეპოქაში სამყარო დაიყო ორ ძირითად სფეროდ: ნატურად ანუ იმად, რაც ვითარდება ადამიანისაგან დამოუკიდებლად, მისი ჩარევის გარეშე და, მეორე, კულტურად, რომლის შექმნასა და გარდაქმნაში მონაწილეობს ადამიანი [ 22, გვ. 55].



**სურ. 1 ვახუშტი  
ბატონიშვილი/ბაგრატიონი  
(1696–1757) გამოჩენილი  
ქართველი გეოგრაფი,  
ისტორიკოსი და  
კარტოგრაფი. ავტორი  
სამეცნიერო თხზულებისა.  
„აღწერა საქაფოსა  
საქართველოსა“.**

საქართველოში სიტყვა „კულტურა“ მე-19 საუკუნიდან გავრცელდა, ჯერ მწერლებისა და მეცნიერთა წრეებში, მოგვიანებით კი ყოფით ლექსიკონშიც დამკვიდრდა. თუმცა კულტურის, როგორც ბუნებისაგან განსხვავებული სინამდვილის, გაგება უფრო ადრეც არსებობდა. მაგალითად, ვახუშტი ბაგრატიონი (1696-1757) საქართველოს შესახებ წერდა: „გარნა არს ქუეყანა შუენიერი და ნაყოფიერი ყოვლითა ღვთისა მიერ და არა ხელოვნებითა კაცთა“. სწორედ „ხელოვნებითა კაცთა“ შექმნილი სინამდვილე, „ღვთისა მიერი“-საგან განსხვავებით, გახლავთ კულტურა (55, გვ 45).

ზოგადად, კულტურის ცნება ხაზს უსვამს ადამიანის განსხვავებას ყველა სხვა ბიოლოგიური არსებისაგან. კულტურაში იგულისხმება ადამიანის უნივერსალური დამოკიდებულება სამყაროსადმი, რომლის მეშვეობით იგი ქმნის საკუთარ თავს. კულტურა უნიკალური ფენომენია, რომლის შიგნით არსებობს ადამიანის (ადამიანთა) დამოკიდებულება გარემომცველი სინამდვილისა და საკუთარი თავისადმი.

კულტურის ფენომენი სხვადასხვა მეცნიერების შესწავლის ობიექტია. თითოეულ მათგანს იგი „საკუთარი“ კუთხით აინტერესებს, ამდენად, განსაზღვრებათა სიმრავლე სრულიად ბუნებრივია. გონიერი ადამიანი (homo sapiens) ცოცხალ არსებათა განსაკუთრებული სახეობაა, რომელსაც ბევრი უნიკალური თვისება აქვს, მაგრამ ყველაზე განსაკუთრებული მახასიათებელი ისაა, რომ მისთვის გარემომცველი სამყარო სიმბოლოებით არის დატვირთული. სიმბოლიკა ახლავს ჩვენ ირ-

გვლივ არსებული სამყაროს ყველა შემადგენელ ნაწილს: მცენარეებს, მთებს, მდინარეებს, გარდა ამისა კი – ფერებს, რიცხვებს, სხეულის ნაწილებს, მოძრაობებს. სიმბოლოებში იგულისხმება ის ორიენტირები, რომლებიც ადამიანებს ერთმანეთთან ურთიერთობას უადვილებს და, ზოგადად, შესაძლებელს ხდის საზოგადოებრივ ცხოვრებას. სიმბოლოებს კონკრეტული, შეთანხმებული მნიშვნელობა აქვს კონკრეტული კულტურის მატარებელი ხალხისათვის. სიმბოლიზაციის, შესაბამისად, კულტურის „სწავლის“ უნარი მხოლოდ ადამიანს აქვს. ამით იგი ყველა დანარჩენი ცოცხალი არსებისაგან განსხვავდება. სწორედ ამიტომ კულტუროლოგიის ფუძემდებელმა, ამერიკელმა მეცნიერმა ლესლი უაიტმა კულტურის შემდეგი განმარტება შემოგვთავაზა: კულტურა – ეს არის საგნებისა და მოვლენების ერთობლიობა, რომელიც დაკავშირებულია მხოლოდ ადამიანისთვის დამახასიათებელ სიმბოლიზაციის უნართან [ 55, გვ. 49].

თანამედროვე მნიშვნელობით, ტერმინი „კულტურა“ XVII საუკუნიდან იხმარება. მიჩნეულია, რომ დამოუკიდებელი ლექსიკური ერთეულის სახით იგი პირველად გამოიყენა გერმანელმა იურისტმა და ისტორიკოსმა სამუელ პუფენდორფმა (1652-1694), რომელიც კულტურას ადამიანის ბუნებრივ მდგომარეობას უპირისპირებდა.

კულტურის ფენომენი სხვადასხვა მეცნიერების შესწავლის ობიექტია. თვით ცნების უნივერსალურობა და ყოვლისმომცველობა საშუალებას იძლევა, განხილულ იქნეს იგი მრავალ ასპექტში, როგორც:

- საზოგადოებრივი ცხოვრების სფერო;
- სოციალური ინსტიტუტი;
- პიროვნების განვითარების დონის მახასიათებელი;
- საზოგადოების მარეგულირებელი ნორმების სისტემა;
- სოციალური გამოცდილების გადაცემის მექანიზმი;
- თვითდეტერმინაციის ფენომენი და ა. შ.

ფართო აზრით, კულტურის ცნება ხაზს უსვამს ადამიანის განსხვავებას ყველა სხვა ბიოლოგიური არსებისაგან. კულტუ-

რაში იგულისხმება არა ცალკეული შემოქმედებითი აქტი, არამედ შემოქმედება, როგორც ადამიანის უნივერსალური დამოკიდებულება სამყაროსადმი, რომლის მეშვეობით იგი ქმნის „ახალ სამყაროსა“ და საკუთარ თავს. თითოეული კულტურა განუმეორებელი სამყაროა, რომლის შიგნით არსებობს ადამიანის (ადამიანთა) სწორედ ასეთი დამოკიდებულება გარემომცველი სინამდვილისა და საკუთარი თავისადმი.

არსებობს კულტურის ცნების მრავალი საინტერესო და ორიგინალური დეფინიცია. ნებისმიერი განსაზღვრება მოიცავს ამ ფენომენის ერთ ან რამდენიმე მხარეს, კონკრეტული ინტერესის შესაძლო მრავალგვარი ხასიათიდან გამომდინარე.

მიჩნეულია, რომ კულტურის ცნების პირველი მეცნიერული განსაზღვრება ედვარდ ტეილორს (1857-1917) ეკუთვნის: „კულტურა, ანუ ცივილიზაცია, ფართო ეთნოგრაფიული აზრით, შედგება ცოდნის, რწმენა-წარმოდგენების, ხელოვნების, ზნეობის, კანონების, ზნე-ჩვეულებებისა და ზოგი სხვა უნარ-ჩვევისაგან, რომლებიც შეიძინა ადამიანმა, როგორც საზოგადოების წევრმა“. ტეილორმა არა მხოლოდ ჩამოთვალა კულტურის შემადგენელი ელემენტები, არამედ ხაზი გაუსვა მის არაბიოლოგიურ-სოციალურ ბუნებას [119].

კლაიდ კლაკჰონმა (1905-1960) ნაშრომში „სარკე ადამიანისათვის“ კულტურის რამდენიმე ლაკონიური განსაზღვრება შემოგვთავაზა: კულტურა ეს არის:

- საზოგადოებრივი ცხოვრების განზოგადებული წესი;
- სოციალური მემკვიდრეობა, რომელსაც ინდივიდი



650. Tylor, Edw.  
From a photograph by Small and Fox.

სურ. 2 ედვარდ ბერნე ტეილორი (1852 – 1917). ევოლუციონიზმის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენელი, ინგლისელი მეცნიერი სოციალური ანთროპოლოგიის ფუძემდებელი.

იღებს თავისი ჯგუფისაგან;

- აზრთა, გრძნობათა და რწმენა-წარმოდგენათა სახე;
- ქცევის აბსტრაქცია;
- ადამიანთა ჯგუფის ქცევის ანთროპოლოგთა მიერ

შექმნილი ვერსია;

- კოლექტიური ცოდნის საგანძური;
- გარემოსა და სხვა ადამიანებთან შეგუების ხერხების

ერთობლიობა;

- ნაღვეი, რომელსაც ტოვებს ისტორია;
- „რუკა, მატრიცა“ [55, გვ. 105].



სურ. 3 კლაიდ კეი მაბენ  
კლაკჰონი (1905–1960). ამერიკელი  
ანთროპოლოგი. კ. კლაკჰონი,  
როგორც კულტურული  
ანთროპოლოგიის სკოლის  
წარმომადგენელი, დიდ  
ყურადღებას უთმობდა  
კულტურისა და ინდივიდის  
კვლევას. მისი წარმოდგენით,  
აუთენტურ კულტურებს შორის  
სპეციფიკური განსხვავებების  
საფუძვლები ინდივიდის  
(personality) ფსიქოლოგიის  
ინტერესის საგანი უნდა  
ყოფილიყო.

კულტურა არის „სამყაროს ალქმისა და ორგანიზების მრავალმხრივი გზები, რომლებიც საერთო ადამიანთა ჯგუფში და გადაცემულია ინტერპერსონალურად თაობებს შორის“ [96, p.102]. დევიდ ვიქტორის აზრით, ეს არის „ქცევის ის ნაწილი, რომელიც ერთდროულად არის შესწავლილი და კოლექტიური“ და, შესაბამისად, მეტწილად „ისწავლება, ვიდრე ინსტინქტურია ან თანდაყოლილი“ [97, p.189].

დაბადებიდან დაწყებული, „ჩვილის გონება გარკვეულწილად ჰგავს ცარიელ ფირს, რომელიც ელოდება შევსებას“, კულტურა დიდ როლს ასრულებს „ჩანერის პროცესში“. უფრო დიდი საზოგადოების წევრების მიერ გადმოცემული, დროთა განმავლობაში ის თანდათან ძლიერდება და



იბეჭდება ინდივიდის გონებაში. კულტურა პირდაპირ გავლენას ახდენს კონტექსტში მყოფი ადამიანების კომუნიკაციის გზასა და იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ ისინი ერთმანეთს [96. p. 145].

შედეგად, ერთი ორგანიზაციის ქცევა, რომელიც განვითარებულია კონკრეტულ გარემოში და ასახავს ადგილობრივი პერსონალის კულტურულ იდენტობას, შეიძლება არ იყოს მისაღები და გამოყენებული სხვა კულტურისთვის. კროსკულტურული ურთიერთობები, რომელიც ასევე ცნობილია როგორც ინტერკულტურული და ტრანსკულტურული კომუნიკაცია, გულისხმობს იდეების, ემოციებისა და ინფორმაციის გაცვლას ენის, სიტყვებისა და სხეულის ენის მეშვეობით სხვადასხვა კულტურის ადამიანებს შორის [106, p, 201]. საერთაშორისო ორგანიზაციებში ის ასრულებს საპოზიციო მასალის როლს, ამსუბუქებს ხახუნს, აგვარებს კონფლიქტებს და აუმჯობესებს საერთო ეფექტურობას; ანალოგიურად, როგორც კოაგულანტი, აერთიანებს კოლექტიურ სიბრძნეს და ძალას, აძლიერებს გუნდურ მუშაობას და აერთიანებს რასისა და ეთნიკურობის მრავალ კულტურას, რითაც ქმნის სინერჯიის სასურველ. კულტურის ასპექტები განსაზღვრავს თუ, როგორ ესმით ადამიანებს ერთმანეთის პროფესიულ გარემოში. ესენია: ლინგვისტური და არალინგვისტური კოდები; კულტურული ღირებულებები და რწმენა; კულტურული სტერეოტიპები და ცრურწმენები.

კულტურის კვლევის, მისი სახის განსაზღვრის მცდელობისას გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ, ერთი მხრივ, სხვა, ჩვენი კულტურისაგან განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან დიალოგი თანამედროვე ცნობიერების განუყოფელი ფუნქციაა, მეორე მხრივ კი, „კულტურა, ყველაზე ფართო მნიშვნელობით, არის ის, რის გამოც შენ განსხვავებულად იქცევი უცხო გარემოში, იმ ადამიანებს შორის, რომლებსაც განსხვავებული კულტურა აქვთ, ამასთან უცხო საზოგადოებაში უსუსურობისა და დეზორიენტირებულობის გრძნობა გეუფლება. აქ მნიშვნელოვანია ადამიანებს

შორის არა მხოლოდ ცოცხალი კონტაქტი, არამედ, აგრეთვე, უცხო კულტურის კვლევის პროცესი. ადამიანები კითხვებს უსვამენ წარსულში ან სხვა კულტურის ფარგლებში მცხოვრებ ადამიანებს, ცდილობენ, გაშიფრონ მათ მიერ დატოვებული თუ მოწოდებული ინფორმაცია, მაგრამ კითხვები,



სურ. 4 **ლესლი უაიტი**, ამერიკული კულტურული

ანთროპოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენელი (1900-1975), რომლის დამსახურებათა შორის პირველ რიგში, უნდა დავასახელოთ, ერთი მხრივ, თავად ტერმინის დამკვიდრება, მეორე მხრივ კი, კულტუროლოგიის, როგორც მეცნიერების ცალკე დარგის, არსებობის უფლებების დასაბუთება. ლ. უაიტს ეკუთვნის კულტურის ცნების ახალი კონცეფციის ჩამოყალიბება და კულტურის განვითარების ევოლუციონისტური თვალსაზრისის ახლებური გააზრება. აღსანიშნავია ისიც, რომ თავის ბოლო ნაშრომში „კულტურულ სისტემათა კონცეფცია“ ლ. უაიტმა საგანგებო ყურადღება მიაქცია კულტურის განვითარების პრობლემებს XX

რომლებზეც პასუხსაც ეძებენ, განსაზღვრულია თანამედროვე ცნობიერებით, კულტურით, რომლის მატარებელი არიან სიტუაციით, რომელშიც ისინი იმყოფებიან [119].

თანამედროვე კულტუროლოგის ფუძემდებელმა, ამერიკელმა მეცნიერმა ლესლი უაიტმა, მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში კულტურის შემდეგი განმარტება შემოგვთავაზა: კულტურა – ეს არის საგნებისა და მოვლენების ერთობლიობა, რომელიც დაკავშირებულია მხოლოდ ადამიანისთვის დამახასიათებელ სიმბოლიზაციის უნართან. ამრიგად, ყველაზე ფართო მნიშვნელობით, კულტურის ცნება ხაზს უსვამს ადამიანის განსხვავებას ყველა სხვა ბიოლოგიური არსებისაგან. კულტურა, უაიტის განსაზღვრებით, წარმოადგენს საგანთა და მოვლენათა კლასს, დამოკიდებულს მხოლოდ ადამიანისათვის დამახასიათებელ უნარზე – სიმბოლური მნიშვნელობა მიანიჭოს აზრებს, მოქმე-

დებებს, საგნებს (ანუ მოახდინოს მათი სიმბოლიზაცია) და აღიქვას სიმბოლოთა მნიშვნელობა. ასეთ საგნებსა და მოვლენებს იგი სიმბოლატებს უწოდებდა. სიმბოლატებს განეკუთვნება იდეები, რწმენა-წარმოდგენები, ურთიერთობანი, გრძობები. მოქმედებები, ქცევის მოდელები, ზნე-ჩვეულებანი, კანონები, ინსტიტუტები, ხელოვნების ნაწარმოებები, ენა, შრომის იარაღი, ნივთები, საგნები და ა.შ. მათი განხილვა შეიძლება სომატურ და ექსტრასომატურ კონტექსტში. თუ სიმბოლატები განიხილება სომატურ კონტექსტში, ანუ ადამიანის ორგანიზმთან კავშირში, მაშინ მას ეწოდება ადამიანის ქცევა და მას სწავლობს ფსიქოლოგია, ხოლო ექსტრასომატურ კონტექსტში სიმბოლატთა ურთიერთქმედებას შეიძლება ეწოდოს კულტურა, მის შემსწავლელ მეცნიერებას კი – კულტუროლოგია [145].

ცნობილი ამერიკელი ანთროპოლოგი ფრანც ბოასი (1858-1942) ამბობდა, რომ თითოეული ჩვენგანი „კულტურის სათვალეს“ ატარებს, რომლის მეშვეობით აღვიქვამთ გარემომცველ სამყაროს და ვსაზღვრავთ ჩვენს მოქმედებებს. ამ სათვალით „ვხედავთ“ სხვა კულტურებს, გაუცნობიერებლად ვადარებთ მათ ჩვენსას და ვსაზღვრავთ, რა არის „კარგი“ და „ცუდი“. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სხვა კულტურას ჩვენი კულტურის მეშვეობით აღვიქვამთ. ჩვენი კულ-



სურ. 5 ფრანც ბოასი (1858-1942).

თანამედროვე ანთროპოლოგიის ერთ-ერთი ფუძემდებელი („ამერიკული ანთროპოლოგიის მამა“). მან საფუძველი ჩაუყარა ისტორიული ეთნოლოგიის სკოლას და განსაზღვრა ანთროპოლოგიური აზრის განვითარება XIX საუკუნის მიწურულიდან XX საუკუნის შუა ხანებამდე. ფ. ბოასის გავლენა მრავალმხრივი იყო – ინსტიტუციონალური, ინტელექტუალური და პიროვნული. ტელიორის მსგავსად, მან გადამწყვეტი როლი ითამაშა ანთროპოლოგიის აკადემიურ დისკიპლინად ჩამოყალიბებაში.

ტურის თავისებურებები გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვხედავთ მას. კულტურა, როგორც სათვალე, განაპირობებს ჩვენ მიერ სამყაროს ხედვას [48, გვ. 54].

„კულტურული აისბერგის მოდელი“ წარმოგვიდგენს კულტურის რთულ და მრავალფეროვან ხასიათს. აისბერგის მხოლოდ მცირე ნაწილი ჩანს წყლის ზემოთ, წყლის ქვეშ კი უფრო დიდი, უხილავი ნაწილია. კულტურის ის ელემენტები, რომელიც ერთი შეხედვითაც თვალშისაცემია, შეიძლება შევადაროთ აისბერგის ზედა ნაწილს, მაგალითად, ენა, არქიტექტურა, რიტუალები, ანბანი, ხელოვნება, საკვები, სამზარეულო, სამოსი, მუსიკა, ავეჯი, სამკაული და ა.შ. კულტურის ძირითადი, ფუნდამენტური ელემენტები კი უხილავ ნაწილში ექცევა, ესენია ნორმები, ფასეულობები, მსოფლმხედველობა, რომლებიც ქმნიან საფუძველს კულტურის „ხილული“ ნაწილისათვის. შესაძლოა, ჩვენ ვიცნობდეთ „ხილულ“ ელემენტებს, თუმცა ამა თუ იმ კულტურასთან შეხვედრის საწყის ეტაპზე ვერ შევიცნობთ ფუნდამენტურ ელემენტებს, რომლებიდანაც ხილული ნაწილი მომდინარეობს. „კულტურის სათვალისა“ და „აისბერგის“ მეტაფორების გააზრება გვეხმარება კულტურის (განსაკუთრებით – სხვა კულტურათა) შესახებ ზედაპირული დასკვნების თავიდან აცილებაში [55, გვ. 149].

კაცობრიობის ისტორიის განმავლობაში კულტურა სტიქიურად, კანონზომიერად, ეტაპობრივად ვითარდებოდა, ახასიათებდა შერწყმა და გავრცელება, ცვლილება და ტრანსფორმაცია, ასიმილაცია და კონსერვაცია. საბოლოოდ კი ყოველთვის ახერხებდა გავლენის მოხდენას საზოგადოებებზე. კულტურის ცნებაში ამ შემთხვევაში იგულისხმება შემოქმედებითი პროცესი, როგორც ადამიანის უნივერსალური დამოკიდებულება სამყაროსადმი. თითოეული კულტურა განუმეორებელი სამყაროა, რომელიც თავის თავში მოიცავს როგორც ადამიანს, ისე ადამიანთა დამოკიდებულებას გარემომცველი სინამდვილისა და საკუთარი თავისადმი. არსებობს კულტურის, როგორც ცნების, უფრო „ვიწრო“ განსაზღვრება, რომელიც მნიშვნელოვანია თანამედროვე კულ-

ტურაზე საუბრისას: ზოგადი გაგებით, კულტურა – ეს არის ადამიანის, როგორც სოციალური არსების, განმსაზღვრელი, არაგენეტიკური მემკვიდრეობით მიღებული სოციალური გამოცდილების სისტემა, იმ მატერიალური და სულიერი გარემოს წარმომქმნელი, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანის ჩამოყალიბებასა და ზნეობრივად ამაღლებას [47, გვ 106].

მსოფლიოში სწრაფმა ინდუსტრიულმა განვითარებამ განაპირობა ადამიანების მიერ გარემოსთან მჭიდრო ურთიერთკავშირის გაცნობიერება, რაც ადამიანების კულტურული არსებობის საფუძველს, ცხოვრების დაბალანსებული ხარისხის ერთგვარ მენტალურ და სულიერ ათვისის წერტილს წარმოადგენს. საუკუნეების განმავლობაში კულტურის გავრცელების ფორმები იცვლებოდა. მისი მრავალფეროვნება ვლინდება კაცობრიობის შემადგენელი ჯგუფებისა და საზოგადოებების უნიკალურობასა და მრავალგვარობაში.

კულტურის სწორი გაგებისათვის აუცილებელია განვიხილოთ მისი დეტერმინანტები:

- ღირებულებები;
- დამოკიდებულებები და ფასეულობები;
- ნორმები;
- ადათები, წესები;
- ენა.

აქ ყველაზე მნიშვნელოვანია ღირებულებათა სისტემა. სხვადასხვა მიმართულების მკვლევრები კულტურისა და ღირებულებების ცნებებს სხვადასხვაგვარად განმარტავენ, მაგრამ ვერც ერთი მიმართულება ვერ უარყოფს კულტურისა და ღირებულებათა ურთიერთკავშირს. ღირებულების ცნება არა მარტო მრავალი ფორმით განისაზღვრება, არამედ თავისი ფუნქციური ინტერპრეტაციითა და გამოყენებითაც განსხვავებულია, სხვადასხვა ავტორი ღირებულების ცნებაშიც სხვადასხვა აზრს გულისხმობს, მაგრამ კავშირი ღირებულებებსა და კულტურას შორის ცალსახადაა აღიარებული.

ღირებულება კულტურის შემადგენელი ნაწილია, კულტურა არ არსებობს ღირებულებათა სისტემის გარეშე და პი-

რიქით. ამდენად, კულტურის თეორია ღირებულებათა თეორიის გარეშე არ არსებობს. კულტურისა და ღირებულების კავშირის დასადგენად აუცილებელია გაირკვეს, თუ რა ადგილი უკავია ღირებულებათა სისტემას კულტურაში და ზოგადად რას მოიცავს ღირებულებათა ცნება.

ალსანიშნავია, რომ ღირებულებათა მეცნიერული დეფინიცია მხოლოდ მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოდან არსებობს, რომელსაც საფუძვლად დაედო ჰერმან ვილჰელმ ვინდელბანდის, მაქს ვებერის, დევიდ კოლბისა და სხვათა ნაშრომები. ღირებულება გამოხატავს ადამიანის რწმენას, შეხედულებებს, იდეალებსა თუ ეთიკურ სტანდარტებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს მისი ცხოვრების სტილს. ღირებულებები, ხშირ შემთხვევაში, განსაზღვრავენ ადამიანის ქცევას სხვადასხვა სიტუაციაში და გავლენას ახდენენ მის გადაწყვეტილებებზე. ინდივიდს თუ საზოგადოებას არაერთი ღირებულება გააჩნია. ამ ღირებულებათა ძირითად მახასიათებელს წარმოადგენს მათი



სურ. 3 **ედუარდ შპრანგერი** (1882-1965). გერმანელი ფილოსოფოსი და ფსიქოლოგი, ბერლინის, ლაიფციგის და ტიუბინგენის უნივერსიტეტების პროფესორი. შპრანგერი კულტურის მოვლენებს ობიექტური გონის გამოვლინებად მიიჩნევდა და სუბიექტური სულის მოვლენებასაც გონით სამყაროსთან მიმართებაში განიხილავდა.

მთლიანობითი ხასიათი. ღირებულებები სტრუქტურულ კავშირში არიან ერთმანეთთან და ქმნიან ერთ მთლიან სისტემას მათი შეფარდებითი მნიშვნელობის მიხედვით. ღირებულებათა ამ სისტემას ახასიათებს სტაბილურობა, რაც საშუალებას იძლევა, ამ ღირებულებათა მატარებელი ინდივიდისა თუ საზოგადოების ქცევა პროგნოზირებადი იყოს. ამასთან ღირებულებები აბსოლუტური სტაბილურობით არ ხასიათდებიან. შესაძლოა, მათი შეცვლა ნელ-ნელა ან მოულოდნელად და სწრაფად განხორციელდეს. ეს

ცვლილება ღირებულებითი ორიენტაციის შესაბამისად ხდება.

ღირებულებები ჯგუფდება მათი შინაარსის მიხედვით. ედუარდ შპრანგერი [120, გვ. 106] გამოყოფს ღირებულების ექვს სახეს: ჭეშმარიტების, სილამაზის, აუცილებლობის, ძალაუფლების, სიყვარულისა და რელიგიის მიხედვით. მათი ფლობის ხარისხით შეიძლება დავახასიათოთ როგორც ინდივიდი, ისე საზოგადოება.

ინგლეჰარტის მიხედვით, ინდივიდსა თუ საზოგადოებას არაერთი ღირებულება გააჩნია. ამ ღირებულებათა ძირითად მახასიათებელს წარმოადგენს მათი მთლიანობითი ხასიათი. ღირებულებები სტრუქტურულ კავშირში არიან ერთმანეთთან და ქმნიან ერთ მთლიან სისტემას მათი შეფარდებითი მნიშვნელობის მიხედვით. ღირებულებათა ამ სისტემას ახასიათებს სტაბილურობა, რაც საშუალებას იძლევა, ამ ღირებულებათა მატარებელი ინდივიდისა თუ საზოგადოების ქცევა პროგნოზირებადი იყოს. ამასთან ღირებულებები აბსოლუტური სტაბილურობით არ ხასიათდებიან. შესაძლოა მათი შეცვლა ნელ-ნელა ან მოულოდნელად და სწრაფად განხორციელდეს. ეს ცვლილება ღირებულებითი ორიენტაციის შესაბამისად ხდება. დასავლეთის ინდუსტრიულ საზოგადოებებზე დაკვირვების საფუძველზე მან გამოთქვა აზრი, რომ მათი ღირებულებები თანდათან იცვლებოდა მატერიალურიდან პოსტმატერიალურის მიმართულებით. ის განიხილავს თორმეტ ღირებულებას, ამათგან პირველი ექვსი მატერიალურ ღირებულებას, ხოლო ბოლო ექვსი პოსტმატერიალურ ღირებულებას წარმოადგენს. მატერიალურ ღირებულებებში გამოყოფს დაცულობის მოთხოვნილებას, რომელშიც ერთიანდება: 1. ქვეყნის თავდაცვითი რესურსების გაძლიერება, 2. ქვეყანაში წესრიგის დაცვა, 3. დანაშაულთან ბრძოლა და მატერიალური უზრუნველყოფის მოთხოვნილება. აქაც სამი ღირებულება შედის: 4. ეკონომიკური ზრდა. 5. ფასების მატებასთან ბრძოლა, 6. ეკონომიკური სტაბილურობა. პოსტმატერიალურ ღირებულებებში გამოყოფს ადამიანის უფლებების განმტკიცების ღირებულებას, რომელშიც ერთიანდება: 7. ადამიანის ხმის უფლების გაძლიერება

სამუშაო და საცხოვრებელ ადგილზე, 8. ხმის უფლების გაძლიერება ხელისუფლების მიერ გადანყვეტილების მიღებისას, 9. ცალკეული ადამიანის მიმართ კეთილგანწყობილი და ნაკლებად ფორმალური საზოგადოების განვითარება. ინტელექტუალური და ესთეტიკური მოთხოვნები: 10. ქალაქებისა და სოფლების კეთილმონყობა, გალამაზება, 11. აზრთა გაცვლის თავისუფლების დაცვა, 12. საზოგადოება, სადაც იდეებს მეტი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე ფულს. ინგლეჰარტის მიხედვით, საზოგადოების განვითარება სწორედ პირველადი მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და, შესაბამისად, მატერიალურ ღირებულებათა განხორციელების შემდეგ მიიჩნევა შესაძლებლად პოსტმატერიალური ღირებულებების აღმოცენებას და თავის შეხედულებას აკავშირებს აბრაჰამ მასლოუს თეორიასთან [128].

სიტყვა „ფასეულობას“ სხვადასხვა მნიშვნელობა გააჩნია:

ერთი მნიშვნელობა გულისხმობს საგნის ან ნივთის რეალურ ღირებულებას. სხვა შემთხვევაში ეს ცნება მოიცავს ფასეულობათა უფრო პირად ასპექტს, როგორცაა, მაგალითად, ამა თუ იმ რწმენისა და იდეის მნიშვნელობა ადამიანისათვის. სხვადასხვა რამ მეტად ან ნაკლებად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ადამიანისათვის, ანუ მათ მეტი ან ნაკლები ფასეულობა გააჩნიათ. საგნები, იდეები, რწმენა ან პრინციპები, რომლებიც მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის, ქმნიან მის ფასეულობათა სისტემას. ჩვენი ფასეულობები გვეხმარება ჩვენი პიროვნულობის განსაზღვრასა და სწორი არჩევანის გაკეთებაში, რასაც სხვაგვარად ჩვენი ქცევა ჰქვია;

❖ ის, რისი მომხრე ან მოწინააღმდეგეც არის ადამიანი;

❖ ის, რასაც ადამიანი ირჩევს თავად, სხვათა ზეწოლის გარეშე, ანუ ფასეულობის განსაზღვრისას არავინ ატანს ძალას, თუმცა ნათელია, რომ განიცდის ოჯახის, მეგობრების, მასწავლებლების, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების, ტრადიციული და რელიგიური ლიდერების გარკვეულ ზეგავლენას;



❖ ის, რისიც სწამს და რასაც ყოველთვის დაიცავს სხვა-თა წინაშე;

❖ ის, რასაც ადამიანი იყენებს არჩევანის გაკეთებისას და რაც განსაზღვრავს მის ქცევას მთელი ცხოვრების მანძილზე.

ისეთი რამ, როგორცაა რელიგია, კულტურა, მეგობრობა და მასმედია, გავლენას ახდენს ჩვენი ფასეულობების ჩამოყალიბებაზე, თუმცა ოჯახი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძლიერი წყაროა იმ ინფორმაციისა, რომელიც ფასეულობების ჩამოყალიბებას განსაზღვრავს. ეს ფასეულობები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ჩვენი ცხოვრების მიმდინარეობაზე, რამდენადაც ისინი გავლენას ახდენენ ჩვენ მიერ ცხოვრების მანძილზე მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და გაკეთებულ არჩევანზე. ამდენად, ძალზე მნიშვნელოვანია, მივიღოთ გადაწყვეტილებები და ვიცხოვროთ ჩვენი ფასეულობების შესაბამისად. ოჯახში ყოველთვის არ ხდება ფასეულობების უშუალო გაზიარება ბავშვებისათვის. ხშირ შემთხვევაში, მათი უმეტესობა აღიქმება ბავშვის მიერ გარშემომყოფთა ქცევაზე დაკვირვებით და არა რაიმე პირდაპირი ინსტრუქციის შედეგად. უმეტეს შემთხვევაში, სწორედ ამ გზით ხდება სექსუალობასთან დაკავშირებული ფასეულობების გაზიარება, ვინაიდან მშობლები ხშირად თავს იკავებენ ბავშვებთან სექსობრივი ჯანმრთელობის საკითხებზე საუბრისგან, რადგან ერიდებან არ იციან, თუ როგორ მიაწოდონ ბავშვს ინფორმაცია. ოჯახური ფასეულობების გაგება ძალზე მნიშვნელოვანია, რამდენადაც სწორედ ეს ფასეულობები ახდენენ ყელაზე დიდ ზეგავლენას ჩვენს გადაწყვეტილებებზე [120].

ადათები საუკუნეების მანძილზე დაგროვილი გამოცდილება და დამოკიდებულებათა ერთობლიობაა, რომლის განმარტებაც ყველაზე კარგადაა ასახული UNESCO-ს 2005 წლის „არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის“ კონვენციაში, რაც გულისხმობს „წარმოსახვისა და გამოხატვის ფორმებს, ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, ასევე მათთან დაკავშირებულ საშუალებებს, საგნებს, არტიფაქტებსა და კულტურულ სივრცეებს, აღიარებულს გაერთიანე-

ბების, ჯგუფებისა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, ცალკეული პირების მიერ მათი კულტურული მემკვიდრეობის ნაწილად. თაობიდან თაობაში გადაცემული ასეთი არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობა გაერთიანებებისა და ჯგუფების მიერ მუდმივ განახლებას განიცდის მათი გარემო პირობების, ბუნებასთან მათი ურთიერთმოქმედებისა და ისტორიის შესაბამისად და აყალიბებს მათში თვითმყოფადობისა და მემკვიდრეობის განცდას“ [15, გვ. 54].

1960-იან წლებში დასავლეთ ევროპის ქვეყნები და ამერიკის შეერთებული შტატები მანამდე არნახულმა ახალგაზრდულმა პროტესტმა მოიცვა, რომლის მიზანი კულტურაში



სურ. 4 თეოდორ როზაკი (1955-2011).

ამერიკელი კულტუროლოგი, ფილოსოფოსი, ისტორიკოსი, სოციოლოგი, მწერალი და პუბლიცისტი. კონტრკულტურის თეორეტიკოსი, ავტორი მონოგრაფიისა „Creating a Conterculture“, რომელშიც მან სამეცნიერო მიმოქცევაში შემოიტანა „კონტრკულტურის“ კონცეფცია და აღწერა 1960-იანი წლების კონტრკულტურა.

რევოლუციური ცვლილებების განხორციელება იყო. ამერიკული და მთლიანად დასავლური საზოგადოების ძირითადი ფასეულობები იყო პირადი წარმატება, შეუპოვარი შრომა, დროის რაციონალური გამოყენება, ეფექტიანობა და სარგებლიანობა, პროგრესი, მატერიალური კეთილდღეობა. ამ პრაგმატულ ფასეულობებს და კონკურენციაზე დამყარებულ საზოგადოებას სტუდენტებმა დაუპირისპირეს ანტიმომხმარებლობა, ალტრუიზმი, როგორც ადამიანთა ურთიერთობის საფუძველი, სოციალური და მორალური თანასწორობა, ორიენტაცია

ინტელექტუალურ და სულიერ ფასეულობებზე. ახალგაზრდები ეჭვქვეშ აყენებდნენ დასავლური საზოგადოების უნარს, ეცხოვრა მის მიერვე დეკლარირებული თავისუფლების, სამართლიანობისა და მშვიდობის იდეალების შესაბამისად. ამ პერიოდში საფუძველი ეყრება კონტრკულტურას.

გამოთქმა „კონტრკულტურა“ ეკუთვნის ისტორიკოს თეოდორე როზაკს [141], რომელმაც 1968 წელს გამოსცა წიგნი სახელწოდებით „კონტრკულტურის დაბადება“. როზაკი წიგნში ასახავს ტექნოკრატიულ საზოგადოებას და იმ მექანიზმებს, რომლებმაც შემდეგ გაააქტიურეს ახალგაზრდული სექტორები მასთან გამკვლავებისთვის. მართალია, ამკარაა, რომ კონტრკულტურული ფენომენი ამ ტერმინზე ძველია, მაგრამ იგი დაიბადა მე-20 საუკუნის შუა პერიოდში მომხდარი ცვლილებების ფონზე. მეოცე საუკუნის შუა პერიოდში საზოგადოებამ დაიწყო საკუთარი თავის მასობრივი და სამომხმარებლო საზოგადოებად გარდაქმნა. ტერმინი „კონტრკულტურა“ გულისხმობს კულტურულ მოძრაობებს, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან დომინანტურ ან ჰეგემონიურ კულტურას. როგორც წესი, ამ მოძრაობებს პირდაპირ ან ირიბად აწყდება დამკვიდრებული სოციალური წესრიგი, რაც მათში უკმაყოფილებას, დისკომფორტს, იმედგაცრუებას, აღშფოთებას ან წინააღმდეგობას ნარმოშობს.

კონტრკულტურული ჯგუფები ეწინააღმდეგებიან დომინანტურ სოციალურ ფასეულობებს სიმბოლოების ან საზოგადოებრივი მოქმედებების საშუალებით. ამ გაგებით, ისინი მრავალი რესურსის საშუალებით ეჭვქვეშ აყენებენ საზოგადოებაში დამკვიდრებულ ნორმებს. ასეთი რესურსები მოიცავს სხვა საგნებს, როგორიცაა ჩაცმულობის კოდი, ვერბალური ენა, სხეულის ენა, ცხოვრების წესი, მხატვრული გამონათქვამები და პოლიტიკური საქმიანობა. ტენდენციები დამოკიდებული იქნება ჯგუფის მოტივაციის ტიპზე, რადგან ისინი განსხვავდებიან მათი მიზნებისგან. ამასთან, მათთვის საერთოა კულტურული ჰეგემონიის უარყოფა და სისტემაში მარგინალიზაციის განცდა. კონტრკულტურაში გამოიყენება ორი გრძნობა: ა) ის-

ტორიული გრძნობა, სადაც ისტორიის განმავლობაში ცნობილ ყველა კონტრკულტურულ ჯგუფს აქვს ადგილი და ბ) სოციოლოგიური გრძნობა, რომელიც ეხება იმ ჯგუფებს, რომლებიც თავს იჩენენ 60-იანი წლებიდან დღემდე ძალიან განსაკუთრებული მახასიათებლებით. ცივი ომისა და ვიეტნამის ომის შედეგად დაპირისპირებულმა გარემომაც თავისი გავლენა მოახდინა, რაც სოციალურ გარემოში დიდ შფოთვისას იწვევს. იმის გათვალისწინებით, რომ ყველაფერი, რაც ეწინააღმდეგება დომინანტურ კულტურას, არის კონტრკულტურული, სამოქალაქო უფლებების მოძრაობა, სიტყვის თავისუფლება, ფემინიზმი, გარემოს დაცვა შეიძლება მოხვდეს ამ სიაში. მათ ასევე შეუერთდნენ ჯგუფები, რომლებიც აჯანყდნენ დომინანტური წესრიგის წინააღმდეგ და შემოგვთავაზეს ცხოვრების სხვა სტილები, მაგალითად, ჰიპები, ფსიქოდელია და ქალაქური ტომები. პოპულარული მუსიკა ასევე იყო კონტრკულტურული ფენომენი 1960-იან წლებში. მას შემდეგ ახალ რეალობებთან ერთად გაჩნდა სხვა კონტრკულტურული ჯგუფები. 70-იანი, 80-იანი და 90-იანი წლების ათწლეულების განმავლობაში ასევე შეიქმნა ასეთი ჯგუფები; ჩვენ შეგვიძლია აღვნიშნოთ *ჰანკი*, *გრანჟი* და მრავალი სხვა.

კონტრკულტურა უპირისპირდებოდა იმდროინდელი დასავლური საზოგადოებისათვის ჩვეულ, მომხმარებლურ ცხოვრების წესსა და მსოფლმხედველობას. იგი მოიცავდა სტუდენტებისა და ჰიპების მოძრაობას. კონტრკულტურული იდეების მქონე ახალგაზრდების უმრავლესობა „ნებიერი ბავშვები“ იყვნენ. ეკონომიკურმა და სოციალურმა პირობებმა შესაძლებლობა მისცა მათ, ნაკლებად შეხებოდნენ ცხოვრებისეულ რეალობას. ყოველდღიური პრობლემებისაგან თავისუფალნი, დიდ დროს უთმობდნენ სწავლას, მათი უზრუნველყოფილი მომავალი წინასწარ განსაზღვრული იყო. შეიძლება, სწორედ ამიტომ ისინი იდეალისტებად ჩამოყალიბდნენ. ახალგაზრდებს არ სურდათ, გამოსთხოვებოდნენ ბავშვობის იდეალებსა და უზრუნველ ცხოვრებას, მიეღოთ რეალური სამყარო, სადაც მათ რეალური ვალდებულებები

და პასუხისმგებლობები დაეკისრებოდათ, ამიტომ მათ გადაწყვიტეს, არსებული სინამდვილე თავიანთი იდეალური სამყაროთი ჩაენაცვლებინათ.

1960-იანი წლების დასაწყისში ამერიკული და მთლიანად დასავლური საზოგადოების ძირითადი ფასეულობები იყო პირადი წარმატება, შეუპოვარი შრომა, დროის რაციონალური გამოყენება, ეფექტიანობა და სარგებლიანობა, პროგრესი, მატერიალური კეთილდღეობა. ამ პრაგმატულ ფასეულობებსა და კონკურენციაზე დამყარებულ საზოგადოებას სტუდენტებმა დაუპირისპირეს ანტიმომხმარებლობა, ალტრუიზმი, როგორც ადამიანთა ურთიერთობის საფუძველი, სოციალური და მორალური თანასწორობა, ორიენტაცია ინტელექტუალურ და სულიერ ფასეულობებზე. მაგალითად, თუ უმაღლესი განათლება წარმატებული კარიერისა და კეთილდღეობის წინაპირობად მიიჩნეოდა, მეამბოხე სტუდენტების უმრავლესობა სწავლის მიზნად სამყაროსა და საკუთარი თავის შეცნობას თვლიდა. ეს ახალგაზრდები დაუპირისპირდნენ არა სოციალურ ან რაიმე სხვა კონკრეტულ პრობლემას, არამედ მთლიანად დასავლურ ცივილიზაციას. კონტრკულტურის წარმომადგენელთათვის დამახასიათებელი იყო ჩაცმის, ქცევისა და, ზოგადად, გარეგნობის განსხვავებული სტილი, რაც საზოგადოებისადმი პროტესტს გამოხატავდა. იმ პერიოდის მუსიკა და პოეზიაც გამსჭვალული იყო კონტრკულტურული იდეებით. „ჩვენ ... გვზარავს სამყარო, რომელიც მემკვიდრეობით მივიღეთ, ბავშვობაში ჩვენ დადებითად მივიჩნევდით ამერიკის ფასეულობებს: თავისუფლება და თანასწორობა ყველასათვის“, – ეწერა პორტ-ჰურონის 1962 წლის დეკლარაციაში „ახალგაზრდები დემოკრატიული საზოგადოებისათვის“.

ახალგაზრდები ეჭვქვეშ აყენებდნენ დასავლური საზოგადოების უნარს, ეცხოვრა მის მიერვე დეკლარირებული თავისუფლების, სამართლიანობისა და მშვიდობის იდეალების შესაბამისად, ამიტომ მათ იმედგაცრუებისა და გაუცხოების განცდა დაეუფლათ.

პროტესტის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იყო ვიეტნამის

ომი, რომელსაც სტუდენტების დიდი ნაწილი, ისევე როგორც ჰიპები და სხვა მსგავსი მოძრაობების წარმომადგენლები, შეცდომად მიიჩნევა.

ასეთი აპოკალიფსური განცდა განპირობებული იყო შიშითა და სასონარკვეთილებით, რომელსაც ატომური იარაღის გამოყენების ფაქტი (ჰიროსიმა და ნაგასაკი), კარიბის კრიზისი და ვიეტნამის ომი ბადებდა. თუმცა, ეს თაობა ატომურ საშიშროებას უფრო ფართოდ იაზრებდა. იგი ატომურ იარაღს განიხილავდა არა როგორც უბრალოდ იარაღს, არამედ როგორც ამერიკული კულტურის და, ზოგადად, დასავლური ცივილიზაციის სიმბოლოს. ამის გათვალისწინებით, გასაგები ხდება დევიზი – „კულტურა ბოროტებაა, სიცოცხლე – სიკეთე“, „უკან, ბუნებისაკენ!“ ბუნებრიობისაკენ სწრაფვა გამოიხატებოდა ჰიპების გარეგნობაშიც, პროტესტის ერთ-ერთი ნიშანი იყო გრძელი თმა და ხაზგასმით დაუდევარი დამოკიდებულება ჩაცმულობისა და ჰიგიენის მიმართ; ნარკოტიკებითა და აღმოსავლური რელიგიებით გატაცება სწორედ ამ „ბოროტებით“ აღსავსე სამყაროდან თავის დაღწევის საშუალებად მიიჩნეოდა.

1970-იან წლებში კონტრკულტურული მოძრაობა მიწეღდა. ამბოხებულ ახალგაზრდათა დიდი ნაწილი დაუბრუნდა ცხოვრების მიღებულ წესს და თავად გახდა ამერიკული კულტურული ტრადიციის გამგრძელებელი. თავის მხრივ, შეიცვალა ამერიკული საზოგადოებაც – გადაიხედა ის, თუ რა შეიძლება ყოფილიყო „დასაშვები“ ან „მისაღები“ და რა – არა. მაგალითად, აღარავის უკვირდა გრძელთმიანი და დაუვარცხნელი ბიჭები, ჯინსები; ჰიპები ამერიკული საზოგადოების ჩვეულებრივი ნაწილი გახდა. რაც ადრე ბევრისთვის შოკისმომგვრელი იყო, ახლა კულტურის ნაწილად იქცა, მეტიც – მოდურადაც კი მიიჩნეოდა. მაგალითად, მუსიკალური ინდუსტრია უზარმაზარი რაოდენობით აწარმოებდა პოპულარული როკ-ჯგუფების ჩანაწერებს, იმართებოდა გრანდიოზული როკ-კონცერტები, რაც ზოგისთვის უკვე არა პროტესტი, არამედ სამუშაო იყო, ზოგისთვის – მოხმარების სა-

განი, სხვებისთვის კი – მოგების წყარო [55, გვ.145].

ერთი კულტურის ფარგლებში არსებობს განსხვავებული ჯგუფები, რომლებიც გამოირჩევიან ჩაცმულობით, ვარცხნილობით, გემოვნებით, ინტერესებით, ლექსიკითა და მეტყველების მანერით, იუმორით, ურთიერთობის ფორმებით, ფასეულობებით – მოკლედ, ყველაფერი იმით, რასაც, ზოგადად, ცხოვრების წესს ვუწოდებთ. კულტურაში არსებულ ასეთ განსხვავებულ ჯგუფებს აღნიშნავენ ტერმინით „სუბკულტურა“. კონტრკულტურისაგან განსხვავებით, სუბკულტურის წევრები არ ცდილობენ, დაუპირისპირდნენ გაბატონებულ კულტურას, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მათი შეხედულებები არ თანხვდება ერთმანეთს. სუბკულტურა ცდილობს, შეინარჩუნოს საკუთარი განსხვავებულობა.

„სუბკულტურა“ ეს არის ტერმინი, რომელიც გამოიყენება საზოგადოებაში იმ უმცირესობათა ჯგუფების დასადგენად, რომლებსაც აქვთ დომინირებული კულტურისგან განსხვავებული რწმენა და ქცევა. ეს განსხვავებები შეიძლება იყოს იდეოლოგიური, პოლიტიკური, რელიგიური, ესთეტიკური, ასაკობრივი, ეთნიკური, სექსუალური ან სხვა. ტერმინი „სუბკულტურა“ ფართოდ გამოიყენება სოციოლოგიის, ანთროპოლოგიისა და სემიოტიკის აკადემიურ სფეროში. სუბკულტურა (ლათ. sub-ქვე, cultura კულტურა) საზოგადოების ამა თუ იმ ჯგუფისათვის დამახასიათებელი ფასეულობების, ქცევისა და ნორმების სისტემაა, რომელიც განასხვავებს მას გაბატონებული კულტურისაგან.

ზოგადად, სუბკულტურები მოიცავს განსაკუთრებულ გემოვნებას, დამოკიდებულებას, სიმბოლოებს, ჩაცმულობასა და ენის ცოდნას, რაც მათ განსაზღვრავს და ამავდროს განასხვავებს მათ იმ საზოგადოების დანარჩენი წევრებისგან, რომელთა ნაწილიც ისინი არიან. ხშირ შემთხვევაში, მათი პოზიცია გულისხმობს ჰეგემონიური კულტურის იდეებისა და ღირებულებების წინააღმდეგობას. გარდა ამისა, ისევე როგორც ნებისმიერი ტენდენცია, დაშორებული კანონიკებისაგან, სუბკულტურებიც განიცდიან ცრურწმენებს და დის-

კრიმინაციას უმრავლესობის ჯგუფების მხრიდან.

სიტყვა „სუბკულტურა“ წარმოიშვა მე-20 საუკუნის შუა პერიოდში, როდესაც ამერიკელმა სოციოლოგმა დევიდ რიზმანმა 1950 წელს გამოაქვეყნა წიგნი „მარტოხელა ხალხი: ამერიკული ხასიათის შეცვლა“ (მარტოხელა ბრბო: ამერიკული ხასიათის ცვლილება, New York Times-ის სტატია. nytimes.com). ეს ნაშრომი, რომელიც ამ ქვეყნის სოციოლოგიურ ანალიზში მნიშვნელოვან ეტაპად ითვლება, განასხვავებდა ორ ტიპს: მათ, ვინც პასიურად მიიღეს დომინანტური ცხოვრების წესი და სხვები, რომლებიც თავს იჩენდნენ და „თავისებურად“ ირჩევდნენ ცხოვრებას. მან სუბკულტურები უწოდა ამ უმცირესობათა ჯგუფებს, რომლებიც ტრადიციული მოდელისგან განსხვავებულ ღირებულებებსა და ნიშნებს ირჩევდნენ. მათ შორის გამოირჩეოდნენ ახალგაზრდები – ბიტნიკები იმ დროისთვის, რომელსაც ჰქონდა ანტიკაპიტალისტური პოზიცია და ხაზს უსვამდა თითოეული ადამიანის სულიერი მხარის განვითარების მნიშვნელობას და შორს იყო მატერიალური საკუთრებისა და სისტემის მიერ დაწესებული წესებისგან. ისენი გამოირჩეოდნენ უმრავლესობისგან, რომლებიც მუდმივად ეძებდნენ მეზობლების მოწონებას და საზოგადოების მიღმა დატოვების შიშით ცხოვრობდნენ. რიზმანის წიგნი ბესტსელერად იქცა და პოპულარულ კულტურას, მათ შორის სუბკულტურას, ახალი იდეები და აღწერითი ტერმინები დაუმატა.

სუბკულტურები შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის. ზოგიერთ მათგანს აქვს რეგიონალური, რელიგიური, რასობრივი, ასაკობრივი, იდეოლოგიური და მუსიკალური მახასიათებლები. სხვადასხვა ეროვნების წარმომადგენლები იმიტომ ჩნდებიან, რომ ბევრ ქვეყანაში იმიგრანტი ჯგუფების შემოსვლა ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომლებიც მათთან ერთად ატარებენ თავიანთ იდეებს, ჩვეულებებს და ცხოვრების წესს. მათი კულტურის სხვა სფეროში გადაადგილებით, სადაც ის არ არის გაბატონებული, ისინი განიხილებიან სუბკულტურად. ბევრ რეგიონში არსებობს რწმენა, რომელსაც



მისდევს მოსახლეობის აბსოლუტური უმრავლესობა, რომელიც ცხოვრობს სხვებთან ერთად, რომლებსაც უფრო მცირე რაოდენობის მორწმუნეები ჰყავთ. ანალოგიურად, ეს ასევე ჩანს რასობრივი თვალსაზრისით, სადაც გარკვეული ეთნიკური ჯგუფები უმცირესობას წარმოადგენენ და აქვთ საკუთარი და დამახასიათებელი ჩვევები დანარჩენ საზოგადოებასთან მიმართებაში. სუბკულტურის სხვა სახეობები, როგორც წესი, ასაკობრივი მიზეზების გამო ჩნდება, განსაკუთრებით ახალგაზრდებსა და მოზარდებში, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ქცევის არსებულ მოდელს. ზოგადად, ეს ჯგუფები ცდილობენ წინააღმდეგობა გაუწიონ დომინანტურ კულტურას. სუბკულტურა ასევე შეიძლება წარმოიშვას პოლიტიკური, სექსუალური ან იდეოლოგიური მიზეზების გამო. ისტორიის განმავლობაში ბევრი გამოირჩეოდა საკუთარი იდეების ორიგინალობითა და ძლიერი მემკვიდრეობით, რაც მათ დატოვეს. სუბკულტურის მაგალითებად შეგვიძლია აღვნიშნოთ ბიტნიკები, მოდები, ჰიპები, პანკები, როკერები, მეტალისტები, გოთები და ემოები. ბიტნიკები პოპულარულები იყვნენ 1950-იან და 1960-იან წლებში. ისინი გამოდიოდნენ კლასიკური ამერიკული ფასეულობების წინააღმდეგ, მათ ახასიათებდათ ნარკოტიკების მოხმარება, სექსუალური თავისუფლება და ანტიმატერიალიზმი, ტიპურ სამოსში შედიოდა ფრანგული ბერეტი, სათვალე და შავი კუსტნეულის სვიტერი. მათი ცნობილი წარმომადგენლები იყვნენ პოეტი ალენ გინსბერგი და მწერალი ჯეკ კერუაკი. იმავე პერიოდში აღმოცენდა მოდების სუბკულტურა. მამაკაცები გამოირჩეოდნენ იტალიური მორგებული კოსტიუმებით და ქალები მინიკაბებითა და ჩექმებით. ჰიპები 60-70-იან წლებში გამოირჩეოდნენ გრძელი თმით და ფერადი სამოსით, ნარკოტიკები მიაჩნდათ გონების გაფართოების გზად, მისდევდნენ მუსიკალურ ფსიქოდელიურ როკს, სჯეროდათ პაციფიზმის, საზოგადოების ცხოვრების, სექსუალური რევოლუციისა და თავისუფალი სიყვარულის. მათი ხატი იყვნენ მუსიკოსები ჯონ ლენონი და ჯენის ჯოპლინი. პანკების მოძრაობა გაჩნდა

1970-იანი წლების შუა პერიოდში. მათი იდეოლოგია ხელს უწყობდა ანარქიას, ეწინააღმდეგებოდა საზოგადოებაში არსებული ნორმების დამკვიდრებას და უარყოფდა ყველა კონვენციას. მათი მთავარი დევიზები იყო „მომავალი არ არსებობს“ და „გააკეთე შენ თვითონ“. ესთეტიკურად მათ ახასიათებდათ მოჰიკანური თმის შეჭრა, ტყავის ქურთუკები და ბოქლომების გამოყენება. სუბკულტურის სხვა მიმდევრები არიან *როკერები*, როკ ენ როლის მუსიკის მოყვარულები, მეტალისტები, *რომლებიც უსმენენ მძიმე მეტალს*, გოთური სუბკულტურის მიმდევრები შავი ჩაცმულობით, რომელიც გლოვისა და სიკვდილის სიმბოლოა, და ემოების სუბკულტურა, რომელიც უკავშირდება ემოციურობას და მოზარდის დეპრესიას [17, გვ.151].

სუბკულტურა სოციალური ნორმებისა და ღირებულებების, ქცევის მოდულების სისტემაა, რომელიც განსაზღვრული სოციალური ჯგუფისთვისაა დამახასიათებელი და გამოარჩევს მას საზოგადოებაში გაბატონებული კულტურისაგან (ანუ საზოგადოების უმრავლესობის კულტურისაგან). არ არის აუცილებელი, სუბკულტურა ეწინააღმდეგებოდეს გაბატონებულ კულტურას, არამედ შეიძლება იყოს მისი რელევანტური, თუმცა ამასთან დაკავშირებით თავს იჩენს პრობლემა, ვინაიდან თანამედროვე საზოგადოებებში კულტურული ფრაგმენტაციის მაღალი ხარისხი აძნელებს გაბატონებული კულტურის გამოყოფას. სუბკულტურებში ჩართულობის მოტივაცია ზოგიერთისათვის შეიძლება იყოს კომპენსაცია იმ წარუმატებლობისა და წყენისა, რაც მათ საზოგადოების უმრავლესობის მხრიდან შეხვდათ. სუბკულტურა შეიძლება შეიქმნას სხვადასხვა სოციალური მახასიათებლის საფუძველზე, როგორცაა ეთნიკურობა, კლასობრივი და რელიგიური კუთვნილება, სექსუალური ორიენტაცია, უბრალოდ, ცხოვრების ახალი სტილი (ისეთი, რომელიც დაამკვიდრეს, მაგ., პანკებმა) და სხვ. თანამედროვე კვლევები ყველაზე მეტად მიმართულია ახალგაზრდული და დევიანტური სუბკულტურების შესწავლისაკენ [8, გვ 114].

საქართველოში არსებულ ეთნიკურ სუბკულტურებად შეიძლება მივიჩნიოთ ის ჯგუფები, რომლებიც თავიანთ ტრადიციულ ცხოვრების წესს ინარჩუნებენ და მეტ-ნაკლებად განსხვავდებიან საზოგადოების დანარჩენი ნაწილისაგან (აზერბაიჯანელები, ბერძნები, ქურთები, ასირიელები, ოსები, რუსები, უკრაინელები, სომხები და სხვები). რელიგიური სუბკულტურის მაგალითია მუსლიმი და კათოლიკე ქართველები. ეს ჯგუფები სწორედ იმიტომ მიიჩნევიან სუბკულტურებად, რომ წარმოადგენენ ერთიანი საზოგადოების ნაწილს და, ამავე დროს, გამოირჩევიან გარკვეული თავისებურებებით. კათოლიკე და მუსლიმი ქართველების ცნობილი წარმომადგენლები, რომლებმაც მნიშვნელოვანი კვალი დატოვეს ქართული საზოგადოებისა და კულტურის ისტორიაში, არიან მიხეილ თამარაშვილი, ზაქარია ფალიაშვილი, მემედ აბაშიძე და სხვები.

ყოველივე ზემო აღნიშნულის გათვალისწინებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კულტურის ცნების ქვეშ იგულისხმება სხვადასხვა ხალხის ცხოვრების წესი და სამყაროს აღქმისა და შეცნობის (გაგების) მათთვის დამახასიათებელი სისტემა. ცხოვრების წესი და სამყაროს აღქმის სისტემა განასხვავებს ხალხს ერთმანეთისაგან (ეს განსხვავებები შეიძლება მეტ-ნაკლებად დამოკიდებული იყოს გეოგრაფიული, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური განვითარების თავისებურებებზე).

კულტურის ფენომენს (მიუხედავად კონკრეტული ერებისა და ხალხებისა) გააჩნია შემდეგი დამახასიათებელი ნიშნები:

- გადაეცემა თაობიდან თაობას;
- მუდმივად ვითარდება;
- აყალიბებს სუბკულტურებს, რომლებიც ხასიათდებიან

გარკვეული კულტურული თავისებურებებით, რომლებიც დამახასიათებელია ადგილობრივი ასაკის, პროფესიული, გენდერული და სხვა ჯგუფებისთვის აღნიშნულ კულტურაში. თავის მხრივ, სუბკულტურები შეიძლება წარმოიქმნენ

რამდენიმე ეროვნულ კულტურაში და შექმნან ერთგვარი „კროსკულტურა“ (მაგალითად: „როკ-კულტურა“, „ბაიკერების“ კულტურა და აშ.);

- ერთი და იმავე კულტურისთვის მიკუთვნების მიუხედავად, ადამიანები შეიძლება განსხვავებულად აღიქვამდნენ და აფასებდნენ მას, მეტ-ნაკლებად იყვნენ მისი ერთგულები, ის ან მისი ცალკეული ელემენტები არ იყოს მათთვის მისაღები;

- ერთი მხრივ, ხალხის ცხოვრება მნიშვნელოვნად იმართება მისი კულტურით, ხოლო მეორე მხრივ, კულტურა რეგულირდება ხალხის განვითარებადი და განახლებადი ყოფაცხოვრებით;

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ კულტურაში გამოყოფენ რამდენიმე ფენას:

- გარე ფენა – არტეფაქტები.
- შუა ფენა – ნორმები და ღირებულებები.

ერების უმრავლესობაში არსებობა განისაზღვრებოდა ბუნებრივ მოვლენებთან ბრძოლით, ამიტომ კულტურა მეტ-ნელად განისაზღვრება გარემო პირობებით.

კულტურის ცნებასთან ახლოსაა ცნება „ეროვნული მენტალიტეტი“ – კონკრეტულ კულტურაში მცხოვრები ადამიანების ინტეგრირებული მახასიათებელი, რომელიც საშუალებას იძლევა, აღწეროს ამ ხალხის გარემოს აღქმის ორიგინალური ხედვა და ახსნას გარემოზე მათი რეაგირების სპეციფიკა. მენტალიტეტის კონცეფცია აღწერს გარე სამყაროს ასახვის სპეციფიკას, რომელიც განაპირობებს ხალხის დიდი ნაწილის რეაგირების თავისებურებებს. ზოგადად, მენტალიტეტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კონკრეტული კულტურის (სუბკულტურის) ინდივიდებისთვის დამახასიათებელი ფსიქიკური ცხოვრების სპეციფიკა, რომელიც განისაზღვრება ეკონომიკური და პოლიტიკური ცხოვრების პირობებით ისტორიულ ასპექტში.

საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკაში ხშირად ვხვდებით მენტალური ორგანიზაციული სტრუქტურების სხვადასხვა ტიბს (უცხოური და ჰიბრიდული კულტურა, რელიგიური და

დეკლარაციული სუბკულტურა, კონტრკულტურა). ისინი შეიძლება იყოს მკაფიოდ ან სუსტად გამოხატული, შეიძლება ენინაალმდეგებოდნენ ერთმანეთს ან გარდაიქმნან კორპორატიული კულტურის განვითარებად მოდელში. მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია გააცნობიერონ, რომელი სუბკულტურა ახდენს მასზე პოზიტიურ თუ ნეგატიურ გავლენას, რამდენად არის გამოხატული კონტრკულტურული ტენდენციები, როგორია კორპორატიული კულტურის „ზრდის ნერტილები“. მაგალითად, მსოფლიო ბანკის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება რელიგიურობასა და მშპ-ს მოცულობას შორის ერთ სულ მოსახლეზე. ყველაზე მაღალი მშპ გვხვდება პროტესტანტულ ქრისტიანულ საზოგადოებებში. მეორე ადგილზეა საზოგადოებები, რომლებიც ქადაგებენ ბუდიზმს. ყველაზე ღარიბია სამხრეთ ბუდისტური და სამხრეთ ინდუისტური საზოგადოებები. ამიტომაც კროსკულტურული ანალიზის პროცესში მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა ფუნქციების შესრულება შეუძლია სუბკულტურას და როგორ შეუძლიათ მათ მომუშავეთა ცნობიერებასა და ქცევაში გამოვლენა. აქ კულტურა და სუბკულტურა ხდება არა მარტო სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფენომენი, არამედ იდეოლოგიად იქცევა (ხოლო მისი კონცეპტუალური საფუძვლები – კომპანიის ფილოსოფია).

## **1.2. კროსკულტურული სამყარო და კულტურათაშორისი განსხვავებები**

კულტურებს შორის დიალოგი სხვადასხვა ერის წარმომადგენლების მიერ ერთმანეთის გაგების, კულტურული აღქმის უნარის შესაძლებლობაა. ეს პრობლემა უკიდურესად მოცულობითია, მოიცავს მთელ რიგ ასპექტებს, მათ შორის კულტურული მახასიათებლების, შეხედულებების, რელიგიური, ეროვნული თუ ეთნიკური წარმომავლობის პატივისცემის პრობლემას.

ევროპული ცივილიზაციის ისტორიაში ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე რთული და პარადიგმულად წინააღმდეგობრივი ცვლილება იყო ახალ ეპოქაში გადასვლის პერიოდი, რომელიც განხორციელდა რენესანსისა და რეფორმაციის გზით. რეფორმაციამ, შეიძლება ითქვას, გზა გაუხსნა ქრისტიანულ მსოფლმხედველობაში სხვადასხვა თვალსაზრისისა და პოზიციის არსებობის შესაძლებლობებისა და პერსპექტივების დიაპაზონის გაფართოებას. უფრო მეტიც, მსოფლმხედველობის, ცივილიზაციისა და კომუნიკაციის კუთხით მან საფუძველი ჩაუყარა ახალი, კერძოდ, ჩრდილოამერიკული კულტურების ჩამოყალიბებას. მეოცე საუკუნე არაერთხელ მიუბრუნდა რეფორმაციის მემკვიდრეობას – პროტესტანტიზმს, გადახედა მის წარმოშობასა და მიმართულებებს, რელიგიურ კონფესიებსა და კულტურებთან დიალოგის უნარს.

ყოველწლიურად იზრდება ინტერესი კულტურათაშორისი ურთიერთობების პრობლემების, მისი ფორმების, ტიპებისა და შედეგების მიმართ. ეს აიხსნება მთელი რიგი მიზეზებით, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია მულტიკულტურალიზმის თეორიისა და პრაქტიკის დამოკიდებულების გაუფასურება, მთლიანად ევროპაში ეთნონაციონალური პოლიტიკის მარცხი.

საინტერესოა, რომ ევროპასა და შეერთებულ შტატებში ტერაქტების შემდეგ ახალი ათასწლეულის დასაწყისში დაისვა მულტიკულტურალიზმის კრიზისის საკითხი, რაც შემდგომ აისახა ევროპის საბჭოს სტრატეგიულ დოკუმენტში, რომელიც სთავაზობდა სახელმწიფოებსა და საზოგადოებებს კულტურათაშორისი და რელიგიათაშორისი დიალოგის დოქტრინას, რომელსაც ეწოდა ევროპის საბჭოს თეთრი წიგნი (2008). მისი გამოცემა იყო იმ მოსამზადებელი პროცესის შედეგი, რომელიც დაიწყო 2005 წელს. დოკუმენტი იძლევა კულტურათაშორისი დიალოგის საკმაოდ მკაფიო ფორმულირებას, „როგორცაა შეხედულებების ღია და პატივისცემითი გაცვლა, რომელიც ეფუძნება ურთიერთგაგებასა და პატივისცემას როგორც ინდივიდებს, ასევე ჯგუფებს შორის.

სხვადასხვა ეთნიკური, კულტურული, რელიგიური და ენობრივი განსხვავებების მატარებელი ხალხის, რომელთაც გააჩნიათ სხვადასხვა ისტორიული ფესვები, დიალოგი მოქმედებს ყველა დონეზე: ევროპულ საზოგადოებებს, ევროპასა და დანარჩენ მსოფლიოს შორის. დაინტერესებული მხარეები არიან ყველა ჯგუფი და ინდივიდი, რომლებიც მიეკუთვნებიან როგორც უმცირესობას, ასევე უმრავლესობას, რომლებიც ასრულებენ გარკვეულ როლს და აქვთ საკუთარი ინტერესები კულტურათაშორის ურთიერთობაში“ [111].

მულტიკულტურალიზმი ხასიათდება, როგორც ფენომენი, რომელმაც არ გაამართლა საკუთარი თავი პრაქტიკაში: მულტიკულტურალიზმი უნდა შეიცვალოს კულტურული პლურალიზმით, რომლის საფუძველი იქნება ინტერკულტურული განსხვავებებისა და ადამიანის უფლებების პატივისცემის პრინციპი. ამასთან დაკავშირებით ჩნდება კითხვა: სად გადის ზღვარი კულტურულ განსხვავებებსა და კულტურულ მახასიათებლებს შორის?

ცხადია, რომ ამ კითხვებზე არ შეიძლება იყოს ცალსახა პასუხი, ისევე როგორც მულტიკულტურალიზმის ან კულტურული პლურალიზმის ზოგადი სცენარი, რომლის არსი არც პრაქტიკული და არც თეორიული თვალსაზრისით არ არის ახსნილი. ამასთან, მულტიკულტურალიზმის ყველა წარუმატებლობის მიუხედავად, შეიძლება აღინიშნოს მისი ძირითადი მიღწევა – იმ ფაქტის აღიარება, რომ სამყარო არის მრავალფეროვანი, არსებობს განსხვავებები ხალხებსა და ერებს შორის.

ზოგადად, კულტურათაშორისი განსხვავებების კატეგორია არცთუ ისე დიდი ხნის წინ განიხილებოდა კულტურების ერთმანეთთან შედარების თვალსაზრისით, რომლის კრიტიერიუმი, როგორც წესი, იყო სოციალურ-ეკონომიკური დონე და კონკრეტული კულტურის მიღწევები. შედარებითი ანალიზი ჩატარდა სკალის სახით „უკეთესი – უარესი“, „დაბალი – მაღალი“ და გააგრძელა შედარებითი კვლევების ის ტრადიცია, რომელიც ჩამოყალიბდა XIX საუკუნის მეორე და XX

საუკუნის პირველ ნახევარში. კულტურათაშორისი განსხვავებების არსისა და მათი იდენტიფიცირების კრიტერიუმების გაგებაში სერიოზული ცვლილება მოხდა გასული საუკუნის მეორე ნახევარში. ასე რომ, ინტერესი კულტურათაშორისი ურთიერთქმედების პრობლემებისადმი 1960-70-იან წლებში გაფართოვდა. ეს გამომწვეული იყო როგორც მასობრივი საპროტესტო მოძრაობებით (საფრანგეთში), ასევე მიგრანტ მუშაკთა შემოდინებით გერმანიაში. გარდა ამისა, 1957 წელს ევროპის ეკონომიკური თანამეგობრობის შექმნამ გახსნა საზღვრები ხალხის, კაპიტალისა და საქონლის თავისუფალი გადაადგილებისთვის, რამაც წარმოქმნა სხვადასხვა კულტურის მატარებლებს შორის ურთიერთკომუნიკაციის პრობლემა.

კულტურათაშორისი კომუნიკაციისა და კულტურათაშორისი განსხვავებების მიმართ ყურადღება ასევე გამოიკვეთა მულტიკულტურულ შეერთებულ შტატებში. აქ უფრო ადრეც ისტორიული სკოლის წარმომადგენლებმა სერიოზული საფუძველი ჩაუყარეს ინტერკულტურულ და კულტურათაშორის კვლევებს. სოციალური მოძრაობების ტალღა 1960-იან წლებში, დისკრიმინაციის წინააღმდეგ „შავი“ და „ფერადი“ მოსახლეობის ბრძოლა მოითხოვდა აბორიგენი მოსახლეობის, მიგრანტების მიმართ დამოკიდებულების პოლიტიკისა და პრაქტიკის რადიკალურ გადახედვას.

სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური გარდაქმნების ფონზე მოხდა მნიშვნელოვანი პარადიგმული ძვრები, რამაც გავლენა მოახდინა, ერთი მხრივ, სახელმწიფოებს შორის ურთიერთქმედების, ხოლო მეორე მხრივ, სახელმწიფოებში ეთნიკურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობის პრობლემაზე. ამან განაპირობა მულტიკულტურალიზმის თეორიული პოსტულატების, მისი კონცეფციის შემუშავება და მომავალში პოლიტიკური განხორციელება. პოსტსტრუქტურალიზმმა და პოსტმოდერნიზმმა, კულტურული რელატივიზმის თეორიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინეს მულტიკულტურალიზმის ჩამოყალიბებაზე და ინტერკულტურული განსხვავებების კონცეფციის



ფორმირებაზე. აღსანიშნავია, რომ დამოკიდებულება განსხვავებული კულტურის, როგორც უნიკალური სისტემის, გაგებისადმი, არის მნიშვნელოვანი იდეოლოგიური დამოკიდებულება, რომელიც უბიძგებს თეორეტიკოსებსა და პრაქტიკოსებს, მეცნიერებსა და პოლიტიკოსებს მსოფლიოს განვითარებისაკენ. ევროპის პოლიტიკური იმიჯის რადიკალურმა ცვლილებამ, რომელიც გამოწვეულია სსრკ-ს დაშლით (1991) და სოციალისტური სისტემის ნგრევით, ახალი სახელმწიფოების ჩამოყალიბებით, მათი განვითარების გზების არჩევით, გაზრდილმა მიგრაციამ გამოიწვიეს ამ ქვეყნებში ინტერკულტურული ურთიერთქმედების შესწავლის აუცილებლობა, ასევე საერთაშორისო თანამშრომლობის ერთიანი კონცეფციის შემუშავება კულტურათაშორისი კონფლიქტების მზარდი საფრთხის გამო.

ამჟამად კულტურათაშორისი განსხვავებების ყველაზე მისაღები ინტერპრეტაცია ამერიკელი მეცნიერის მილტონ ბენეტის [65, პ.45] პოზიციაა. კულტურათაშორისი განსხვავებების შესწავლა არის ბუნებრივი ნაბიჯი ერთმანეთის, განსხვავებული კულტურის მატარებლების გასაგებად. ადამიანებს შორის არის როგორც მსგავსება, ასევე განსხვავებები, რაც ნაკარნახევია ბუნებრივი ასპექტებითა და კულტურით, რომელშიც ადამიანი გაჩნდა და განვითარდა. ამ დამოკიდებულებებს ბენეტი ამატებს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან პირობა-წესს „ურთიერთქმედებას“ – უარს კულტურათაშორისი განსხვავებების აბსოლუტიზაციაზე. კულტურათაშორისი განსხვავებების აბსოლუტიზაციამ შეიძლება შექმნას ილუზია, რომ უცხო კულტურის ღირებულებები და ჩვეულებები საფრთხეს უქმნის სხვადასხვა კულტურის იდეოლოგიურ საფუძვლებს და დამკვიდრებულ ცხოვრების წესს. როგორც წესი, საკუთარი კულტურა იდეალურად გამოიყურება, განსხვავებულ კულტურებს, როგორც წესი, მიაწერენ ნეგატიურ სტერეოტიპებს. ასეთი პოზიცია საკმაოდ აქტიურია (ზოგჯერ აგრესიული) და ხშირად რეალიზდება საკუთარი კულტურული უპირატესობის მტკიცებით და სხვა კულტურების უგულებელყოფით [45, პ.54].

ამრიგად, კროსკულტურული სამყარო და კულტურათაშო-

რისი განსხვავებები მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან და წარმოადგენს კულტურათაშორისი ურთიერთობების ძირითად ცნებებს. სხვადასხვა კულტურას შორის ურთიერთობა დიდწილად დამოკიდებულია მათ გაგებასა და განხორციელებაზე.

შეიძლება გამოვყოთ კულტურათაშორისი განსხვავებების გარკვეული მახასიათებლები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ როგორც ბიზნეს-ორგანიზაციის შიდა ცხოვრებაზე, ასევე მომუშავეთა საქმიანობაზე.

ბაზრების ფორმირების პროცესებზე კულტურის გავლენა განიხილება სამი მიმართულებით:

1. კულტურა ქმნის ბაზრის რაციონალურ ფაქტორებს.
2. იღებსა და კოგნიტურ ტექნოლოგიებს, რომლებიც თავის მხრივ ქმნიან სამოქმედო ჩარჩოებს საბაზრო ინსტიტუტებისათვის.
3. ადამიანები იყენებენ კულტურას საბაზრო ინსტიტუტებთან დაკავშირებული ურთიერთობებისას მიზნებისა და საშუალებების ინტერპრეტაციისთვის და მათთან ადაპტაციისთვის.

ეკონომიკაზე აქტიურ ზეგავლენას ახდენს წარმოების ფაქტორები: მიწა, შრომა, კაპიტალი, ამასთან ყურადღების მიღმა რჩება ამ ფაქტორების დაკავშირების წესი, რომელზეც გავლენას ახდენს ამა თუ იმ კულტურის შიგნით არსებული ზოგადკულტურული მსოფლმხედველობრივი სისტემა, ღირებულებები, რომლებიც არსებით მნიშვნელობას იძენენ ბიზნესის ორგანიზაციის პროცესში. ღირებულებებზე დაფუძნებული განზომილებებია:

1. უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი. ბიზნესორგანიზაციების ნორმალურ ფუნქციონირება და წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ახერხებს ის უნივერსალიზმის (ზოგადი წესების) და პარტიკულარიზმის (განსაკუთრებული გამონაკლისის) შეთავსებას. განსხვავებულ კულტურებში არსებობს უნივერსალიზმის ზოგადი წესების სხვადასხვა აღქმა. ამასთან არცერთი კულტურა არ უარყოფს ამ პრინციპს მთლიანად, თუმცა წარმოებისა და ცხოვრების წე-

სის უნივერსალიზაციას ძირითადად ამერიკელებს მიაწერენ, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ შესაძლებელია მენეჯმენტის ნებისმიერი ასპექტის უნივერსალური ფორმულის შექმნა. დასავლეთისაგან განსხვავებით, იაპონიას აქვს სოციალური წესრიგის მიმართ დიამეტრულად განსხვავებული პოზიცია. იაპონელებს მიაჩნიათ, რომ მენეჯმენტი უნდა დაექვემდებაროს არა უნივერსალურ პრინციპებს, არამედ ჰარმონიის ელემენტებს, რაც გამოიხატება Guanxi.

2. ანალიზი–სინთეზი. ყოველი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია წარმოების მთელი პროცესის სიღრმისეული ანალიზი, რომ შესაძლებელი იყოს თითოეული ნაწილის დეტალური განხილვა. ამავე დროს აუცილებელია წარმოების პროცესის ერთ მთლიანობად წარმოსახვა, რომ მთელი სისტემა იყოს უკეთ ორგანიზებული და ინტეგრირებული. ამ მახასიათებლებზე არის დამოკიდებული მენეჯერული პრაქტიკის დილემა. მართვის რომელი სტილია ეფექტიანი: როცა ორიენტაციას ვიღებთ წარმოების პროცესის ნაწილებზე თუ როდესაც მნიშვნელობას ვანიჭებთ ურთიერთობებსა და უფრო ფართო ზოგადკულტურულ კონტექსტებს. მაგ. ამერიკულ კულტურაში სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა დეკონსტრუქციას, ვიდრე რეკონსტრუქციას. თანამედროვე ეპოქაში კულტურები, რომლებიც უპირატესობას მთლიანობაზე აკეთებენ, ამერიკული ეკონომიკის კონკურენტები გახდნენ. ამ თვალსაზრისით იაპონურმა და გერმანულმა კულტურამ გარკვეული უპირატესობა მოიპოვა. ამერიკულ ბიზნესკულტურას ახასიათებენ, როგორც უკიდურესად ანალიტიკურს, ხოლო იაპონურს – სინთეზურს.

3. ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი. ნებისმიერი ბიზნესორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მომუშავე ინდივიდებზე ზრუნვა, მაგრამ მართვის ხელოვნება იმით ფასდება, თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია: ორიენტირება ინდივიდებზე და მათ უფლებებზე, მოტივაციებზე თუ უპირატესობის მინიჭება კორპორაციისათვის, სადაც თითოეული ინდივიდის ძირითად „სათნობად“ კორპორაციული ინ-

ტერესი ითვლება. მაგ. ამერიკული კულტურა ყველაზე მეტადაა მიმართული იმისკენ, რომ ასრულდეს ყოველი ინდივიდის „ამერიკული ოცნება“ და ყოველმა ინდივიდმა შექმნას „თავისი თავი“. ბიზნესის უპირველეს ატრიბუტად ითვლება პიროვნება, რომელსაც მტკიცედ აქვს განზრახული კაპიტალის დაგროვება, აქ ამკარად ჩანს პროტესტანტული ეთიკის სული, რომლის მიხედვითაც ადამიანმა ღმერთთან მისასვლელი საკუთარი გზა უნდა მონახოს და რომ სიმდიდრე და წარმატება ღმერთისთვის სათნოა. ხოლო იაპონელები კაპიტალიზმს განიხილავენ, როგორც სისტემას, რომელშიც ჯგუფები და ორგანიზაციები ემსახურებიან მომხმარებელს და არა სისტემას, რომლის მეშვეობით ინდივიდები იღებენ მოგებას. იაპონიაში ამიტომაცაა კარგი მენეჯერის სახელი, დაკავშირებული სოციალურად ორიენტირებულ პიროვნებასთან, „კომპანიის კაცთან“.

კიდევ ერთ მახასიათებელს შეიძლება ვუწოდოთ მსოფლმხედველობა. მრავალ აზიურ ქვეყანაში ადამიანის ცხოვრება წინასწარ არის გააზრებული, ანუ მათი მსოფლმხედველობის მიხედვით ამ სამყაროში რაც ხდება, ყველაფერი უკვე წინასწარ არის განსაზღვრული და დეტერმინირებული, კერძოდ, როდესაც რაიმე ხდება, ის განგების ნებად არის მიჩნეული. ამგვარი მიდგომის საპირისპიროდ, მაგალითად, ამერიკელებსა და კანადელებს სჯერათ, რომ ადამიანს შესწევს უნარი, კონტროლი გაუწიოს სამყაროში მიმდინარე მოვლენებს.

ადამიანის და სინამდვილის მიმართებაში ამგვარ მიდგომებს ბიზნესორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებსა და პრაქტიკაზე პირდაპირი გავლენა აქვს. მაგალითად, თუ მხედველობაში მივიღებთ მიზნების დასახვის აქტივობას, მაშინ სავარაუდოა, რომ ის იმ ქვეყნებში იქნება ნაკლებად გავრცელებული, რომლებშიც ბუნების ძალებისადმი დამორჩილების თვალსაზრისია უპირატესი. საპირისპირო პრაქტიკაა დამკვიდრებული იმ ქვეყნებში, რომელთა კულტურაში ბუნების ძალებისადმი დამორჩილება არ ბატონობს.

მნიშვნელოვანი კულტურათაშორისი სხვაობა ადამიანის

დროსთან მიმართებაშიც მჟღავნდება. საკითხი კონკრეტულად შემდეგნაირად დგას – დროის რომელ ინტერვალზეა ადამიანი მიმართული: წარსულსა, აწმყოსა თუ მომავალზე. მაგალითად დასავლეთის მკვიდრნი დროს ცხოვრების არსებით რესურსად განიხილავენ, ისინი თვლიან, რომ ის ეფექტიანად უნდა იყოს გამოყენებული; ამერიკელები ძირითადად აწმყოსა და ახლო მომავალზე არიან ორიენტირებულნი. ამის საპირისპიროდ, იაპონელები დროის გრძელვადიან პერსპექტივაზე არიან ორიენტირებულნი. არის ქვეყნები, რომლებშიც ადამიანთა ყურადღება მხოლოდ წარსულზეა ორიენტირებული. ამგვარ კულტურებში უმნიშვნელოვანეს ღირებულებას ტრადიციების დაცვა წარმოადგენს. ზოგიერთ კულტურაში ყურადღება ადამიანის აქტივობაზეა გამახვილებული, ზოგიერთში კი წინა პლანზე მისი ცხოვრება, არსებობა არის წამოწეული. ამ უკანასკნელში ადამიანის მოთხოვნილებების სწრაფი და უშუალო დაკმაყოფილება იგულისხმება. არსებობენ ისეთი ეროვნული კულტურის მატარებელი ქვეყნები, რომლებშიც თვითკონტროლის ფუნქცია დომინირებს, ამ შემთხვევაში ადამიანები თავიანთი მოთხოვნილებების შეზღუდვას ცდილობენ. მაგალითად, ამერიკელები ძირითადი საქმის კეთებაზე არიან მიმართული, ისინი ბევრს მუშაობენ და სათანადო ანაზღაურებასაც ითხოვენ, სოციალურ აღიარებასაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ; მექსიკელები კი განსხვავებულ ორიენტაციას ავლენენ, ისინი უპირატესობას აქტუალურ ცხოვრებისეულ ვითარებას ანიჭებენ, ცდილობენ, ყოფითი სიტუაციებიდან მომენტალური სიამოვნება მიიღონ. ამ ორი უკიდურესი წესისგან განსხვავებით, ფრანგებს მაკონტროლებელ ეროვნულ კულტურას მიაკუთვნებენ, რომელშიც ძირითადად ადამიანის რაციონალურობა და ლოგიკა ფასობს. ამგვარი კულტურათაშორისი განსხვავებები შრომის პროცესში არასამუშაო დროის ხასიათში გადანყვეტილებათა მიღებისა და მომუშავეთა ნახალისების პრაქტიკულ ღონისძიებებში უშუალოდ უნდა იყოს ასახული.

კულტურათაშორისი სხვაობების დადგენაში მნიშვნელოვა-

ნია ადამიანთა ურთიერთობის მიმართ დამოკიდებულება. ამ თვალსაზრისით აშშ-ში ინდივიდუალისტური მიდგომა გახლავთ გაბატონებული. ადამიანი ძირითადად მისი პირადი მიღწევებით ფასდება, განსაკუთრებით ეს შრომის სფეროს ეხება. ამ მსოფლმხედველობის მიხედვით, საკუთარი ბედის გამგებელი თავად ადამიანია. ამ მიდგომის საპირისპიროდ, აღმოსავლური კულტურა ჯგუფურ ცხოვრებაზეა ორიენტირებული, ამ შემთხვევაში უპირატესობა სოციალური ჯგუფის ისეთ თვისებებს ექცევა, როგორცაა მისი ჰარმონიულობა, ერთიანობა, მისადმი წევრების ლოიალობა. ზოგიერთ ვეროპულ ქვეყანაში განსხვავებული სიტუაციაა, კერძოდ, მათში ადამიანთა ჯგუფების იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებას ექცევა ყურადღება. ჯგუფის სოციალური სტატუსი დროთა განმავლობაში შედარებით სტაბილურია.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ისინი დანინაურდებიან, რომლებიც მოხსნიან ზემოთ ხსენებულ ბანალურ დაპირისპირებებს. ამდენად, კულტურათმორისი მახასიათებლების შეგავლენის დადგენა ბიზნესის წარმოების პროცესზე არის საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორი.

### **1.3. კულტურა, როგორც „ცოდნის პერცეფცია“ და მისი როლი საერთაშორისო ბიზნესში**

XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან ცნობილი მეცნიერების მიერ კროსკულტურულ ურთიერთობათა შესწავლისა და ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბდა კულტურის, როგორც „ცოდნის პერცეფციის“<sup>1</sup>, კონცეფცია (ე. ლოურენსი, მ. მიდი, ე. საპირა და სხვ. [61, p. 47]. კულტურის აღნიშნულმა კონ-

---

<sup>1</sup> პერცეფცია (ლათ. perception ობიექტური რეალობის ასახვა შემეცნებაში (უცხო სიტყვათა ლექსიკონი, თბილისი, 1999, გვ. 468).

ცეფცია მითავითვე მიიპრო მეცნიერთა განსაკუთრებული ყურადღება. როგორც ნესი, კროსკულტურული მენეჯმენტის თეორიები ახდენდენ თავიანთი ყურადღების ფოკუსირებას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის კომუნიკაციის პრობლემებზე. კროსკულტურული მენეჯმენტის ზოგიერთი კარგად ცნობილი თეორიის გარდა [102, p 109], ამ ხასიათის გამოკვლევებში არ განიხილება მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი ასპექტი: კულტურის ფენომენის ტრანსფორმაციის პროცესი ცოდნაში და მისი ზეგავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე. არსებული დანაკლისის შევსების მიზნით მნიშვნელოვანია კულტურის „ცოდნის პერცეფციის“ კონცეფციის საფუძველზე განხილვა, რაც იძლევა კულტურის, როგორც თანამედროვე ფირმის კონკურენტული უპირატესობის, ახლებურ გაგებას. ამ პრობლემის სხვადასხვა ასპექტის შესწავლას მიეძღვნა არაერთი ცნობილი მეცნიერის ნაშრომი [105, p. 208].

არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია იმის სწორ აღქმას, თუ როგორ მიმდინარეობს მენეჯერების კულტურული თავისებურებების ცოდნაში ტრანსფორმაციისა და კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობად გადაქცევის პროცესი. ამ პროცესის ადეკვატური გაგების მიზნით კროსკულტურული მენეჯმენტის არსებულ თეორიაში აუცილებელია შევიტანოთ ზოგიერთი ახალი ელემენტი. ამ ელემენტებმა უნდა მოგვცენ შესაძლებლობა, გადავიდეთ კულტურის გაზომვების სტატიკურიდან დინამიკურ მოდელზე.

1. 1960-იანი წლების დასაწყისში კროსკულტურული ურთიერთობების პრობლემაზე თავიანთი ემპირიული კვლევის შედეგები გამოაქვეყნეს ცნობილმა მეცნიერებმა: ფ. კლუკხომა და ფ. სტროდტბეკმა, 1980 წლების დასაწყისში კი – ტ. დილმა და ა. კენედიმ, ა. ლორანმა და სხვ. [105, p.261]

2. მიუხედავად ამისა, ამ სფეროში უმნიშვნელოვანესად კვლავინდებურად გ. ჰოფსტედეს მიდგომა ითვლება. მეცნიერს მიაჩნდა, რომ „კულტურა – ეს ცნობიერების კოლექტიური დაპროგრამებაა, რომელიც ადამიანთა ერთ ჯგუფს ან კა-

ტეგორიას განასხვავებს მეორისაგან“ [104, p. 150].

გ. ჰოფსტედემ თვისობრივად ახალი საფუძველი ჩაუყარა კროსკულტურული მენეჯმენტის განვითარებას, მას ეკუთვნის კულტურის ხუთი ბიპოლარული საზომი, რომელმაც ძირეულად შეცვალა კროსკულტურული მენეჯმენტისადმი არსებული მიდგომები. მეცნიერს მიაჩნდა, რომ ეროვნულ-კულტურული საზღვრები უდიდეს გავლენას ახდენენ მენეჯმენტში არსებული თეორიების რეალურ გამოყენებაზე, ხოლო მეცნიერთა იდეები, ისევე როგორც მენეჯერების პრაქტიკა, ასახავენ იმ გარემოსა და საზოგადოების შეზღუდვებს, რომელთა ზეგავლენის ქვეშ ისინი იმყოფებოდნენ დროის გარკვეულ პერიოდში. თავისი მეცნიერული არგუმენტაციის გასაძლიერებლად გ. ჰოფსტედე ეყრდნობა ცნობილი მეცნიერის გ. საიმონის აზრს იმის შესახებ, რომ „მენეჯერებისთვის არ არის უცხო რაიმე ადამიანური“, აგრეთვე, „შეზღუდული რაციონალურობის“ ცნებას, რომელიც მეცნიერის მიერ შემოღებულ იქნა 1940 წელს და შემდგომი განვითარება პოვა რ. საიერტისა და ჯ. მერჩის ნაშრომში „ფირმის ქცევითი თეორია“ (1965)[ 104, p. 67].

გ. ჰოფსტედემ ემპირიული ანალიზის საფუძველზე გამოყოფრებს შორის არსებული კულტურული სხვადასხვაობის ოთხი ძირითადი საზომი. მოგვიანებით, მ. ბონდთან თანაავტორობით, ამ სიას დაუმატა მეხუთე საზომი „ხანგრძლივი / ხანმოკლე ორიენტაცია“, რომელიც თავისი ფესვებით მიდის „კონფუციურ დინამიზმამდე“. 1991 წელს ჰოფსტედემ გამოაქვეყნა კროსკულტურული კულტურული პროგრამირების ერთგანზომილებიანი მრავალდონიანი მოდელი, რომელიც მოიცავს ადამიანის ბუნებასა და კულტურას [105, p.97].

XX საუკუნის 90-იანი წლებში კროსკულტურული ურთიერთობების პრობლემისადმი მიძღვნილ კვლევებზე მოთხოვნის ზრდამ განაპირობა ამ სფეროში მეცნიერული გამოკვლევების გაფართოება. ამ მხრივ საყურადღებოა ფ. ტრომპენაარსის მიერ შემოთავაზებული მენეჯმენტზე კროსკულტურული ზეგავლენის დადგენის ახალი მოდელი, მიუხედავად



იმისა, რომ ე. შაინის მოდელი ათწლეულობით უსწრებდა ტრომპენაარსის კულტურის მოდელის გამოჩენას (იხ., ე. შაინის „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“) [88, p. 45].

ფ. ტრომპენაარსმა სრულიად ახლებურად შეძლო მისი გააზრება. მისი მოდელის საყრდენად გამოდიან უხილავი არტეფაქტები, ხოლო გარეთა ფენას წარმოადგენს ნორმები და ფასეულობები [94, p. 45]. კულტურის არსი, ტრომპენაარსის აზრით, მდგომარეობს სამყაროს გაგებისა და ინტერპრეტაციის ხერხებში, რომლებსაც იზიარებენ ადამიანთა ჯგუფები თავიანთ შემეცნებაში ასახულ პერცეფციაში. მეცნიერს მიაჩნია, რომ კულტურა – ეს ჯგუფის მიერ გაზიარებულ გადანყვეტილებათა მიღების თავისებური სქემაა [95, p.78]. აქ ავტორი ახდენს მ. კროზიერის (Crozier) ციტირებას, რომელმაც შემოიღო კულტურის განმარტება 1964 წელს [105, p. 46]. ჩარლზ ჰემპდენ ტერნერთან თანაავტორობით გამოცემულ ნიგნში ტრომპენაარსმა შემოგვთავაზა კროსკულტურული კომპეტენტურობის ქცევითი ასპექტების, როგორც ბიპოლარული კულტურული ფასეულობების, საფუძველზე გამოყვანილი მაჩვენებლების გაზომვის მეთოდიკა [105, p. 109].

ცნობილმა მეცნიერმა ე. ჰოლმა [101, p.87] გააღრმავა კულტურის კვლევის არეალი და შეავსო ის კულტურათაშორისი კომუნიკაციური ფაქტორებით, ხოლო მ. სინგერმა [88, p.64] ნაშრომებში ყურადღება გაამახვილა კულტურის პერცეფციულ ასპექტზე. კულტურა, როგორც მენტალური მექანიზმი, რომელიც გარკვეულ გავლენას ახდენს პიროვნების შემეცნებაზე, წარმოადგენს თავისებური „ცოდნის პერცეფციას“, რომლის მეშვეობითაც ადამიანი შეიცნობს გარემომცველ სამყაროსა და ობიექტურ რეალობას. ამ მიდგომის<sup>[102, p.44]</sup> კონტექსტში ყველაზე რაციონალურად გვევლინება კულტურის ის განმარტება, რომელიც ხსნის მენეჯერების მიერ ინფორმაციის ცოდნად გარდაქმნის მენტალურ უნარს, რითაც საფუძველს უყრის ეკონომიკურად ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ამრიგად, ცოდნის მართვის ამ კონცეფციის საფუძველზე კულტურა იძენს სრული-

ად ახალ ფუნქციას, ის ხდება რეალობის ამსახველი „ცოდნის პერცეფციის“ სისტემა და ამ კონტექსტში მისი გამოყენება მნიშვნელოვანია ეფექტიანი მენეჯმენტის პრაქტიკაში. ჰოლდენი [102, p. 59] მიიჩნევს, რომ კულტურები წარმოადგენენ ადამიანის ცნობიერებაში დაგროვილი ზოგადი ცოდნის ვარიაციებს, ამიტომ მათ შორის არსებული განსხვავებების სათავეები ამ „ზოგადში“ უნდა ვეძებოთ.

2020-2021 წლებში საქართველოში ჩატარებული კროს-კულტურული თავისებურებების კვლევის პროცესში, ჩატარდა 80 მენეჯერის ინტერვიუ. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 40-მა უცხოელმა და 40-მა ქართველმა მენეჯერმა. ჩატარებული ემპირიული კვლევის მიზანი იყო მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის ხარისხობრივი მეთოდების გამოყენებით მმართველობითი სიტუაციების აღქმაში კროსკულტურული განსხვავებების თავისებურებათა დადგენა. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სენს-მეიქინგისა და ფენომენოლოგიური ინტერვიუს [89, p.54] მეთოდოლოგია. კვლევის პირველი ასპექტი მოიცავდა მენეჯერების შერჩევას. უცხოელ მენეჯერთა არჩევანი სქესის მიხედვით იყო ჰომოგენური (40 მამაკაცი), ხოლო სამამულო მენეჯერებისა – დაბალანსებული (20 მამაკაცი და 20 ქალი). კვლევა გამოირჩეოდა რესპონდენტთა ისეთი მახასიათებლებით, როგორცაა: სამშობლო, ასაკი, მუშაობის საერთო სტაჟი, საქართველოში მუშაობის სტაჟი. ცხრილ 1-ში წარმოდგენილია უცხოელი, ცხრილ 2-ში კი – საქართველოდან მენეჯერების შერჩევის მახასიათებლები, დაჯგუფებულია კომპანიების ტიპის მიხედვით. კვლევის მეორე ასპექტს წარმოადგენდა – კომპანიების შერჩევის მახასიათებლების დადგენა. საქართველოში მოქმედი ყველა უცხოური და ერთობლივი კომპანია ორ ტიპად დაჯგუფდა: „ა“ -კომპანიები კორპორაციული კულტურის დამტკიცებული სტანდარტით, „ბ“ – კომპანიები შესაბამისი სტანდარტის გარეშე. იმ კომპანიების ჩამონათვალში, რომლებშიც მუშაობდნენ რესპონდენტები, შევიდნენ: „ა“ ტიპის უცხოური და ერთობლივი საწარმოები: Hualing International (ჩინეთი); CBD

Development; (ნიდერლანდები); APM Terminals (დანია); Coca-Cola Bottlers Georgia (აშშ-საქართველო), რომლებიც წარმოადგენენ მსხვილი საერთაშორისო კორპორაციების ინტერესებს საქართველოში, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენს 150-დან 500-მდე ადამიანს, და „B“ ტიპის უცხოური საწარმოები, რომლებშიც მომუშავეთა საშუალო რიცხვი 40 კაცამდეა: BP group Georgia (დიდი ბრიტანეთი); Old. city Development (პანამა).

**ცხრილი #№1**

**უცხოელი მენეჯერების შერჩევის მახასიათებლები**

მენეჯერების მახასიათებლები	რაოდენობა	შერჩევის პროცენტი	მენეჯერების მახასიათებლები	რაოდენობა	შერჩევის პროცენტი
„ა“ ტიპის კომპანიები შეადგენენ საერთო რაოდენობის 47,8%			„ბ“ ტიპის კომპანიები შეადგენენ საერთო რაოდენობის 54,2%		
წარმოშობის ქვეყანა:			წარმოშობის ქვეყანა:		
აშშ	10	65,5	დიდი ბრიტანეთი	11	62,5
ნიდერლანდები	2	8,1	პანამა	5	57,5
ჩინეთი	5	14,5			
დანია	5	14,5			
ასაკი:			ასაკი:		
56 წელზე ნაკლები	7	45,8	56-ზე ნაკლები	1	12,6
56-45 წელი	4	22,5	56-45	8	45,7
45-წელზე მეტი	6	55,8	45-ზე მეტი	8	45,7
მუშაობის სტაჟი კომპანიაში:			მუშაობის სტაჟი კომპანიაში:		
1-5 წელი	5	14,4	5 წელზე მეტი	16	100
5 წელზე მეტი	15	85,6			
მუშაობის სტაჟი საქართველოში:			მუშაობის სტაჟი საქართველოში:		
1-5 წელი	18	100	1-5 წელი	5	25,6
			5 წელზე მეტი	15	75,1
განათლება:			განათლება:		
უმაღლესი	4	7,5	უმაღლესი	16	100
საშუალო სპეციალური უმაღლესი	14	81,9			

ცხრილი №2

საქართველოდან მენეჯერების შერჩევის მახასიათებლები

მენეჯერების მახასიათებლები	რაოდენობა	შერჩევის პროცენტი	მენეჯერების მახასიათებლები	რაოდენობა	შერჩევის პროცენტი
„ა“ ტიპის კომპანიები შეადგენენ საერთო რაოდენობის 64,5%			„ბ“ ტიპის კომპანიები შეადგენენ საერთო რაოდენობის 57,7%		
წარმოშობის ქვეყანა: აშშ	8	56,9	წარმოშობის ქვეყანა: აშშ	6	46,4
ნიდერლანდები	8	56,9	ნიდერლანდები	4	28,5
ჩინეთი	5	21,5	ჩინეთი	5	19,2
დანია	2	6,5	პანამა	2	9,9
ასაკი: 56წელზე ნაკლები	20	99,6	ასაკი: 56-ზე ნაკლები	10	72,7
56-45 წელი	5	10,6	56-45	5	27,5
მუშაობის სტაჟი კომპანიაში: 1-5 წელი	10	48,5	მუშაობის სტაჟი კომპანიაში: 1-5 წელი	5	45,4
5 წელზე მეტი	15	55,6	5 წელზე მეტი	10	50,5
საზღვარგარეთ სტაჟირება: 1-2 წელი	25	100	საზღვარგარეთ სტაჟირება 1-2 წელი	5	25,5
არ აქვს			არ აქვს	12	75,0
განათლება: უმაღლესი	18	79,1	განათლება: უმაღლესი	15	100
საშუალო სპეციალური	5	21,9			

როგორც ცხრილ 1-ის მონაცემებიდან ჩანს, უცხოელი მენეჯერების ძირითადი ნაწილის ასაკი 56 წელს ზემოთაა. მათგან უმრავლესობა კომპანიაში 5 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში მუშაობს. ამასთანავე, B ტიპის კომპანიის მენეჯერთა 25%-ს საქართველოში მუშაობის 5-ზე მეტი წლის გამოცდილება აქვთ. ყველა მენეჯერს აქვს უმაღლესი განათლება. ქართველ მენეჯერთა ძირითადი ნაწილის ასაკი 56

წელზე ნაკლებია. A ტიპის კომპანიებში ყველა მენეჯერი სტაჟირებას გადიოდა საზღვარგარეთ 1-დან 2 წლამდე, ხოლო B ტიპის კომპანიებში ასეთი გამოცდილების მქონე მენეჯერი – მხოლოდ 25,5 %. MBA-ს ხარისხი აქვს A ტიპის კომპანიის მენეჯერთა 41,1%-ს.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** ინტერვიუს ჩამორთმევა წარმოებდა იმ კომპანიაში, სადაც მენეჯერი მუშაობდა.

თითოეულ რესპონდენტთან საუბრის დასაწყისში გამოიყენებოდა სენს-მეიქინგის პროცედურა. რესპონდენტს ვთავაზობდით, თავი წარმოედგინა მმართველობით სიტუაციებში მისთვის წინასწარ მიცემული ნუსხიდან. მოცემული ნუსხა შედგენილ იქნა პ. სმიტის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიის გამოყენებით, მეცნიერის მიერ კროსკულტურული რაოდენობრივი კვლევისათვის შემუშავებული ანკეტის [Smith, Peterson, Schwartz, 2002] საფუძველზე. კერძოდ, კონკრეტიზირებულ იქნა ექვსი მმართველობითი სიტუაცია, რომლებსაც აწყდებიან ერთობლივი საწარმოების მენეჯერები საქართველოში:

- *გადანყვეტილებების მიღების წესი:* როგორ იღებს მენეჯერი გადანყვეტილებებს;
- *შრომითი ვალდებულებები:* ვინ უნდა აგოს პასუხი სამუშაოს შესრულებაზე – ინდივიდმა თუ გუნდმა?
- *პრემიების განაწილება:* ფულადი პრემია ნაწილდება გუნდის ყველა წევრზე თანაბრად თუ ინდივიდუალურად, თითოეულის წვლილის შესაბამისად;
- *ახალ თანამდებობაზე დანიშვნა:* რა კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობს მენეჯერი (კანდიდატის უნარი/მიღწევები, ორგანიზაციაში დასაქმებული ზემდგომი თანამშრომლების ან მეგობრების რეკომენდაციები და ა.შ.);
- *წუნდებული სამუშაოს შეფასება:* როგორ რეაგირებენ მენეჯერები ქვეშევრდომების შრომითი ვალდებულებების უხარისხო შესრულების ფაქტზე.

მას შემდეგ, რაც რესპონდენტი შეჩერდა კონკრეტულ მმართველობით სიტუაციაზე, მას მიეცა წინადადება, მოკლედ აღენერა იგი. წარსულში მომხდარ გარემოებებზე მსჯელობისას რესპონდენტი აღწერდა სხვა კულტურის მატარებელი კოლეგის მიდგომებს კონკრეტული საკითხისადმი, მის ცოდნას, განცდებს. რესპონდენტის სენს-მეიქინგი მოცემულ შემთხვევაში მდგომარეობდა იმაში, რომ დაგვედგინა, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებდა ის ამ მიდგომებს.

შემდეგი ეტაპი მოიცავდა ფენომენოლოგიურ ინტერვიუს, რომლის მიზანი იყო, გაგვეგო თითოეული რესპონდენტის განცდები კონკრეტულ მმართველობით სიტუაციასთან მიმართებაში. კერძოდ, რესპონდენტთან დიალოგი მიმდინარეობდა ტიპური კითხვებით: „რას გრძნობდით, როდესაც ეს მოხდა?“ „რას მოგაგონებთ ეს?“ ფენომენოლოგიური ინტერვიუს პროცესში აუცილებელი იყო ჩამოგვეყალიბებინა კითხვა ისე, რომ ის გასაგები ყოფილიყო, რესპონდენტისთვის. ამ მიზნით ვეყრდნობოდით იმ ინფორმაციას, რომელიც მიღებული იყო სენს-მეიქინგის შედეგად.

კონკრეტული სიტუაციების განხილვის პროცესში თითოეულ რესპონდენტს ვუსვამდით სამ კითხვას, რაც გვეხმარებოდა პასუხების შედარებაში, ინფორმაციის დამუშავების შემდგომ სტადიაზე მის კოდირებასა და ინტერპრეტაციაში: 1.რამდენად ხშირად აწყდებოდით მოცემულ სიტუაციას? 2. იყო თუ არა მისი წარმატებული გადაწყვეტის პრობლემა? 3. როგორ შეაფასებდით გამოყენებული მიდგომის მნიშვნელობას კომპანიის პრობლემის გადაწყვეტაში ?

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სამეტაპიანი პროცედურა: წინასწარ ჩამოყალიბებულ იქნა სამუშაო კატეგორიები კონკრეტული შემთხვევებისაგან აბსტრაქტირების, მონაცემთა შედარებისა და კოდირების საფუძველზე [89, p. 67] შემდეგ ისინი ინტერპრეტირებულ და რეკონსტრუირებულ იქნენ და, ბოლოს, მოხდა მათი ინტეგრირება მენეჯმენტის რელევანტურ კონცეფციებში.

80 რესპონდენტის ინტერვიუს ანალიზის საფუძველზე,

დადგენილ იქნა მენეჯერების მიერ მმართველობითი სიტუაციების აღქმაში კროსკულტურული განსხვავებების ორი ნიუანსი: პირველი, მენეჯერების მსჯელობა შეიძლება გავყოთ ორ ჯგუფად; პირველი ჯგუფისათვის კომუნიკაციის მნიშვნელობა მდგომარეობდა იმაში, რომ კულტურათაშორისი ურთიერთქმედების პროცესში ისინი ავლენდნენ ახალ „ჭეშმარიტებებს“ ქართველი ან უცხოელი მენეჯერების (ტიპური ქცევის, რეაქციებისა და ა.შ.) შესახებ. მეორე ჯგუფისათვის კომუნიკაციის მნიშვნელობა მდგომარეობდა თვით კომუნიკაციის აქტში, რადგან კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთქმედების პროცესში, ისინი აფართოებდნენ თავიანთ თვალთახედვას და ხედავდნენ პრობლემას ახალ ჭრილში. მეორე კატეგორიის მენეჯერების პასუხებში, რომლებიც მნიშვნელობას ხედავდნენ თვით კომუნიკაციის აქტში, აღმოჩენილ იქნა ზოგადი ინფორმაცია, რომელიც ცხადი იყო სხვა კულტურული გარემოს წარმომადგენლებისთვის. კერძოდ, ჩვენ აღმოვაჩინეთ ერთი კულტურული დონის წარმომადგენლებს შორის პასუხების მსგავსება : B ტიპის კომპანიის უცხოელ მენეჯერებს, რომლებიც იმყოფებოდნენ საქართველოში 5-ზე მეტი წლის განმავლობაში, და A ტიპის კომპანიების უცხოელ მენეჯერებს შორის, რომლებიც იმყოფებოდნენ საქართველოში 5-ზე ნაკლები წლის განმავლობაში, მაგრამ ჰქონდათ კომპანიაში მუშაობის 5-ზე მეტი წლის სტაჟი და საკმარისი გამოცდილება იმისათვის, რომ ადეკვატურად შეეფასებინათ კომპანიისთვის მათ მიერ გამოყენებული მიდგომის მნიშვნელობა. თავიანთი კომპანიებისთვის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში აზრთა გაზიარების მნიშვნელობის საკითხს მენეჯერები დადებითად აფასებენ, რადგანაც ისინი იძლევიან სხვადასხვა კულტურის მატარებელ მენეჯერთა ცოდნისა და გამოცდილების გაერთიანების შესაძლებლობას. მენეჯერების პასუხებში არსებული ინფორმაცია ამდიდრებს მოცემულ დარგში მენეჯერების ცოდნას და ამით ხელს უწყობს მის სრულყოფილ გამოყენებას.

ამრიგად, ორი ზემოთ აღწერილი ნიუანსის აღმოჩენა საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ პირობითი კატეგორია, რო-

მელსაც ვუნოდეთ „ცოდნის პერცეფცია“, რომლის მიხედვითაც „სრული ინფორმაციის“ დანახვის უპირატესობა გააჩნიათ მენეჯერებს, რომლებიც თანამშრომლებს აღიქვამენ, როგორც მნიშვნელოვანი ცოდნისა და გამოცდილების მატარებლებს, და ურთიერთქმედებენ მათთან გადანყვებილების მიღების პროცესში. მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში სხვადასხვა კულტურის ინტელექტუალურად შეთანხმებული წარმომადგენლების ურთიერთქმედება, სხვადასხვა გამოცდილებისა და მიდგომების კომბინირების საფუძველზე, იძლევა ახალი ცოდნის მიღებისა და მენეჯმენტის სრულყოფის საშუალებას.

კულტურის, როგორც „ცოდნის პერცეფციის“ კონცეფცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთობლივი ცოდნის კოდიფიკაციისთვის. ის იძლევა კროსკულტურული განსხვავებების ტრადიციულ კვლევათა ახლებური ინტერპრეტირების საშუალებას, რადგან „ცოდნის პერცეფცია“ წარმოადგენს დინამიკურ კონსტრუქციას, რომელიც შესაძლებლობას გვაძლევს, გავიგოთ, თუ როგორ გარდაქმნიან მენეჯერები კულტურის დარგში დაგროვილ ცოდნას კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობად.

კვლევის შედეგებიდან ჩანს, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, შეავსონ ცოდნა კულტურის სპეციფიკურ სფეროში და გამოიყენონ ის მენეჯმენტის პრაქტიკაში. ამ დინამიკური კონცეფციის გამოყენების შედეგად, ინფორმაციის ახლებური აღქმის საფუძველზე, იზრდება მენეჯერების კროსკულტურული კომპეტენტურობა.



## თავი II. კროსკულტურიზმის თეორიული ასპექტები

### 2.1. კროსკულტურულ ანალიზში გამოყენებული ძირითადი თეორიები

კროსკულტურულ ანალიზში გამოყენებული ძირითადი თეორიები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბიზნესისთვის, ვინაიდან, საბოლოო ჯამში, ეროვნული კულტურა ადამიანში ნერგავს გარკვეული ღირებულებების სისტემას, რომლის შესაბამისად ფორმირდება მისი ქცევა.

კულტურის თეორიები, რომლებიც აანალიზებენ კულტურული მახასიათებლების ზეგავლენას საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე, შემდეგია:

– უნივერსალური თეორია, რომლის მიხედვითაც ბიზნესის მართვაში კროსკულტურული მახასიათებლების მნიშვნელოვნობა გადაჭარბებულია, ადამიანების ეროვნულობისა და მოქალაქეობის მიუხედავად, მათთან მიმართებით შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მართვის იდენტური ინსტრუმენტები;

– ეკონომიკურ-კლასტერული თეორია, რომელიც აღიარებს არსებით განსხვავებებს სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფს მიკუთვნებული ცალკეული ადამიანების ქცევაში, თუმცა ამტკიცებს, რომ ეს განსხვავებები უმეტესწილად გამოწვეულია სხვადასხვა ერისა და ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეების განსხვავებით;

კულტურულ-კლასტერულ თეორიას ეფუძნება შედარებითი მენეჯმენტი. ის უმნიშვნელოვანესად მიიჩნევს ეროვნულ-კულტურული მახასიათებლების როლს პიროვნებისა და ჯგუფის ქცევის გააზრებაში; კულტურა განსაზღვრავს ადამიანთა ჯგუფის ინდივიდუალობას ისევე, როგორც პიროვნული მახასიათებლები განსაზღვრავენ თითოეული ადამიანის ინდივიდუალობას. უფრო მეტიც, კულტურა და პიროვნება ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. სწორედ ამი-

ტომ ზოგჯერ შესაძლებელია კულტურული კლასტერების მიხედვით ადამიანების დაჯგუფება. ეს კლასტერებია:

სკანდინავიური (ფინეთი, ნორვეგია, შვედეთი, დანია);

გერმანული (გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია);

ინგლისურენოვანი (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, სამხრეთ აფრიკა, კანადა, ახალი ზელანდია, ირლანდია);

რომანული (საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, ბელგია);

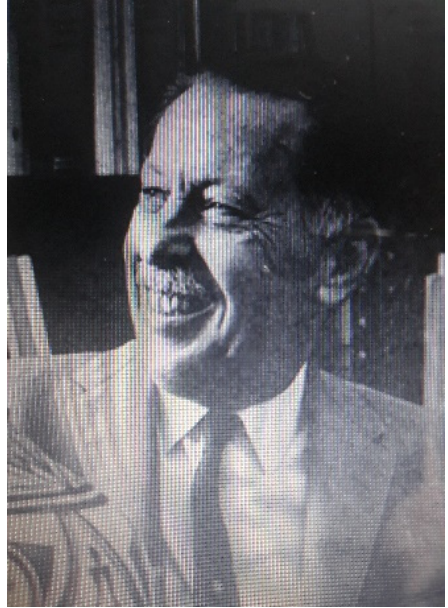
ლათინურამერიკული (არგენტინა, ვენესუელა, მექსიკა, ჩილე, კოლუმბია, პერუ);

შორეული აღმოსავლეთი (ტაილანდი, ინდონეზია, ტაივანი, ფილიპინები, სინგაპური, ჰონგ-კონგი, ვიეტნამი);

არაბული: ბაჰრეინი, გაერთიანებული ემირატები, ქუვეითი, ომანი, საუდის არაბეთი);

ახლოაღმოსავლეთ (თურქეთი, საბერძნეთი, ირანი). ასევე, გამოყოფენ არაკლასტერულ ქვეყნებს (ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი, ისრაელი).

ამრიგად, კულტურულ-კლასტერული თეორია ქმნის საერთაშორისო ბიზნესის ძირითადი პრობლემის შესწავ-



სურ. 5 **ჯორჯ პიტერ მერდოკი** (1897-1985). ამერიკელი ანთროპოლოგი, კულტურული კვლევების სკოლის დამაარსებელი. 1949 წელს ჯ. მერდოკმა გამოაქვეყნა თავისი ყველაზე ცნობილი ნაშრომი „სოციალური სტრუქტურა“. მასში უზარმაზარი ეთნოგრაფიული მასალის მათემატიკური დამუშავების საფუძველზე გაკეთდა ღირებული დასკვნები ოჯახური ურთიერთობების ევოლუციაზე ნათესაობისა და ელემენტარული სოციალური ჯგუფების ორგანიზებასთან დაკავშირებით. ჯ. მერდოკმა მოახდინა ეთნოგრაფიულად აღწერილი ხალხის მონაცემების სისტემატიზაცია ფორმალურად აღწერილი ფორმით, 1969 წელს ჯ. მერდოკმა და დ. უაიტმა შექმნეს „სტანდარტული კულტურული ნიმუში“, რომელიც შედგებოდა 186 კულტურისგან მთელი მსოფლიოდან.

ლის გონივრულ საფუძველს. ეკონომიკურ-კლასტერული მიდგომა კი განიხილავს ეროვნული თემების კულტურულ დინამიკაზე ეკონომიკური გავლენის გათვალისწინების აუცილებლობას.

უნივერსალური მიდგომა გამოიყენება სხვადასხვა კულტურის განვითარების მსგავსი მოდელების (ქცევის, ღირებულებების და ცხოვრებისეული სტერეოტიპების) ანალიზისთვის.

კულტურის ანალიზის თეორიებიდან ყველაზე ყურადსაღებია ჯორჯ მერდოკის მიდგომა, რომელიც ავტორმა შემოგვთავაზა 1945 წელს. მერდოკმა შეიმუშავა კულტურულად განსაზღვრული ადამიანის ქცევის, ნათესაური პრობლემებისა და ნათესაური სისტემების სოციალურ ორგანიზაციასთან კორელაციის კვლევის მეთოდოლოგია, ცდილობდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კორელაციების დადგენას კულტურისა და საზოგადოების ცალკეულ ელემენტებს შორის. ის იყო მულტინაწიანი ევოლუციის თეორიის (ნეოევოლუციონიზმის) მომხრე, თვლიდა, რომ კულტურის ელემენტები უცვლელია, იცვლება მხოლოდ მათი კომბინაციები. ის ასევე ცდილობდა სოციალური ევოლუციის ზოგადი კანონების დამკვიდრებას (კერძოდ, შეზღუდული შესაძლებლობების პრინციპი). ნათესაური სისტემების ევოლუციის კონცეფცია გამოკვეთილია ჯორჯ მერდოკის წიგნში: „სოციალური სტრუქტურა“ (1949). მას სჯეროდა, რომ ურთიერთდაკავშირებული ნათესაური ორგანიზაციების ტიპები განიცდიან ევოლუციას ბუნებრივი და სოციალური პირობების ცვლილებების გამო. ტერმინი „ნათესაობა“, მერდოკის აზრით, მთლიანად განისაზღვრება ოჯახური ურთიერთობებით.

ჯ. მერდოკი არის „ეთნოგრაფიული ატლასის“ შემქმნელი, რომელმაც გავლენა მოახდინა კულტურული და სოციალური ანთროპოლოგიის, ლინგვისტიკის, სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის სფეროში. ამ ატლასის შედგენა დაიწყო 1957 წელს და ის საფუძველად დაედო ადამიანური ურთიერთობების კვლევის ინსტიტუტის პროექტს Cross-Cultural Survey-ის,

რომლის მიზანი გახლდათ ინფორმაციის შეგროვება და კლასიფიკაცია მსოფლიოს ყველა ხალხისა და კულტურის შესახებ. კულტურის ყველა შესწავლილი ელემენტი დაფიქსირდა მერდოკის კვლევის შედეგებში, რომლებიც საფუძვლად დაედო ადამიანური ურთიერთობების სფეროს (HRAF). 1967 წელს ეს მონაცემები გამოქვეყნდა „ეთნოგრაფიული ატლასის“ სახით, რომელიც წარმოადგენს ტაბულოგრამების ერთობლიობას 600-ზე მეტი კულტურისთვის, რაც კროსკულტურული ურთიერთობების შესწავლის უნიკალური ინსტრუმენტია. ჯ. მერდოკმა დაადგინა 70-მდე კულტურული უნივერსალია, რომლებიც აღწერენ ეროვნული კულტურის ფენომენს. მათ შრისაა: მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის მახასიათებლები და სხვ. მერდოკის მიდგომა მნიშვნელოვანია, რადგან ის აძლევს მენეჯერს ადგილობრივი კულტურის საკმაოდ ფართო შესწავლისა და ამ გამოცდილების სხვა ქვეყნებში გამოყენების შესაძლებლობას. კულტურული უნივერსალიების გამოყენება მიზანშეწონილი და რაციონალურია მენეჯერის მიერ საზღვარგარეთ მრავალწლიანი მუშაობის შემთხვევაში. რამდენიმე ქვეყანაში მომუშავე მენეჯერისათვის მიდგომის გარკვეულწილად გამარტივებისათვის შესაძლებელია 5–7 ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალიის გამოყოფა და დეტალური შესწავლა. თავის თეორიაში ჯორჯ მერდოკმა წარმოგვიდგინა ის „კულტურული უნივერსალიები“, რომლებიც ახასიათებენ ნაციონალური კულტურის ფენომენს. კულტურული უნივერსალიების გამოყენება მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი საერთაშორისო მენეჯერისათვის ამარტივებენ იმ მიდგომებს, რომლებიც პრაქტიკული თვალსაზრისით გამოყენებადია სხვადასხვა ქვეყანაში.

მ. როკიჩის საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების თეორია. მ. როკიჩის ღირებულებებითი ორიენტაციების შესწავლის მეთოდოლოგია ფართოდ გამოიყენება ინდივიდუალური ღირებულებების იერარქიის კვლევისა და დიაგნოსტიკისთვის. მ. როკიჩმა შეიმუშავა ღირებულებების პირდაპირი რეიტინგის მეთოდი, რომელიც ძალიან პოპულარული გახდა მან გამოყო საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებები. ამ მეთოდის გამოყენებით მის მიერ ჩატარებულმა ფართომასშტაბიანმა კვლევებმა შესაძლებელი გახადა ღირებულებების დეკლარირებულ მნიშვნელობასა და ცვლადებს შორის (სქესი, ასაკი, სოციალური სტატუსი, შემოსავალი, განათლება, რასა, პოლიტიკური შეხედულებები) კავშირის გამოვლენა და გაანალიზება. ამ კვლევის შედეგებმა აჩვენა ფასეულობების ურთიერთობა ზოგიერთ პიროვნულ მახასიათებლებთან, ასევე მათ კულტურათაშორის სპეციფიკასთან. ამჟამად ეს ყველაზე გავრცელებული კვლევის მეთოდია, რომელიც ეფუძნება ღირებულებების საბაზისოდ და ინ-



*სურ. 6 მილტონ როკიჩი (1918-1988). არის პოლონური წარმოშობის ამერიკელი ფსიქოლოგი. მან შეიმუშავა საკუთარი კონცეფცია ინდივიდის ღირებულებებითი ორიენტაციის შესახებ. მ. როკიჩის აზრით, ღირებულებებითი ორიენტაცია მოქმედებს ნებისმიერ სოციალურ მოვლენაზე. ამავდროულად, როკიჩი თვლის, რომ ადამიანური ღირებულებები შედარებით ცოტაა და ორგანიზებულია ღირებულების სისტემებად, ყველა ადამიანს აქვს ერთი და იგივე ღირებულებები, თუმცა განსხვავებული ზომით.*

სტრუმენტულად დაყოფას. ამავე დროს, საბაზისოდ განიხილება ის ღირებულებები, რომლებიც ქმნიან ცხოვრების საფუძველს, ეს არის მთავარი მისწრაფებები, რომელთა გამოცხოვრობს და მოქმედებს ადამიანი. ინსტრუმენტული ღირებულებები აღიქმება, როგორც გარკვეული შესაძლებლობები – ძირითადი ღირებულებების უზრუნველყოფის საშუალება.

საბაზისო ღირებულებებს როკიჩმა მიაკუთვნა ცხოვრებისეული კომფორტი, მშვიდობა, სილამაზე, თანასწორობა, ოჯახი, მეგობრობა, უსაფრთხოება და სხვა, ინსტრუმენტულს – კარიერისადმი მისწრაფება, ეფექტურობა, პატიოსნება, დამოუკიდებლობა, სიყვარული, პასუხისმგებლობა და სხვ. პარტნიორების, დაქვემდებარებულების და ქვეყნის მაცხოვრებლების საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების სისტემის კარგად გააზრების შემთხვევაში მენეჯერი შეძლებს ბაზარზე ფირმის პოზიციების გამყარებას. ეროვნული კულტურების მრავალფეროვნება აისახება საბაზისო და ინსტრუმენტულ ღირებულებებად დაყოფის განსხვავებულობაში. მაგალითად, კვლევებმა აჩვენა, რომ აღმოსავლეთის კულტურის ხალხისთვის მშვიდობა არ არის საბაზისო, არამედ ის ინსტრუმენტული ღირებულებაა. მათთვის საკუთარი რელიგიის დამოუკიდებლობა ან გამარჯვება სხვებზე უმნიშვნელოვანესი საბაზისო ღირებულებაა. დასავლური კულტურის ხალხს მიაჩნია, რომ ინტელექტუალიზმი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საბაზისო ღირებულებაა, როდესაც შინაგანი ჰარმონია და სულიერი სიმშვიდე მათთან არ იკავებს იმავე ადგილს, როგორსაც აღმოსავლურ კულტურებში.

პიროვნების შინაგანი შინაარსის თეორია. შემუშავდა ამერიკელი მკვლევრების მიერ 1970-იანი წლების შუა პერიოდში. ის ეფუძნება პოზიციას, რომ ღირებულებებით განსხვავდება არა კულტურები, არამედ ინდივიდები, „რომელთა ფარგლებში“ განსაკუთრებული კულტურული ღირებულებებია აღიარებული ამ ხალხის მიერ და განსაზღვრავს მათი ქცევის მთავარ მახასიათებლებს.

ეს მიდგომა ავლენს განსხვავებული ერების ადამიანების

ინდივიდუალური ქცევის ერთ-ერთ მხარეს. 6 ტიპიდან თითოეული ადამიანის რაოდენობა მნიშვნელოვნად მერყეობს კულტურიდან გამომდინარე.

გამოთქმების შეფასების თეორია. კროსკულტურული ურთიერთობების კვლევისათვის გამოყენებულ თეორიებში საკმაოდ გავრცელებულია გამოთქმების შეფასების თეორია, რომელიც საფუძვლად დაედო შესაბამის მეთოდს. ეს მეთოდი აისახა ს. მორისის კითხვარში „ცხოვრების გზები“ [142]. კითხვარი შეიცავს ცხოვრების 15 გზის აღწერას და რესპონდენტმა უნდა შეაფასოს თითოეული მათგანი 1-დან 7-მდე ქულით (მაგალითად, „მე ნამდვილად არ მომწონს ეს გზა“ – „მე ნამდვილად მომწონს“). ამის შემდეგ ფასდება გარკვეული კულტურის წარმომადგენლების მიერ გარკვეული განცხადებების არჩევის სიხშირე. მეთოდოლოგია ცხოვრების გზებიდან ძალიან ხშირად გამოიყენება კულტურულ კვლევებში. თავად მორისმა ის გამოიყენა კულტურული კვლევებისთვის აშშ-ში, კანადაში, ჩინეთში, ინდოეთში, იაპონიასა და ნორვეგიაში 1950-იან წლებში. 1958 წელს ე. პროტრომ შეაღწა არაბებისა და ამერიკელების „ცხოვრების წესი“. მიღებული შედეგების დამუშავებისას პროტრომ გამოიყენა ფაქტორული ანალიზის პროცედურა, რათა დაედგინა ლატენტური ფაქტორები, რომლებიც შეესაბამებოდა არაბებისა და ამერიკელების ღირებულებით ორიენტაციას.

1961 წელს ფ. კლახონმა და ფ. სტროდტბეკმა შემოგვთავაზეს ღირებულებების შედარების თეორია. ამ თეორიის საფუძველზე აგებულ კითხვარში აღწერილი იყო 22 სიტუაციაზე კითხვები ორი ან სამი პასუხით. რესპონდენტებმა კითხვებზე პასუხები შეაფასეს უპირატესობის ხარისხის მიხედვით. მათემატიკური დამუშავების დროს მკვლევრებმა გამოიყენეს კენდელის ტესტი. გარდა ამისა, დისპერსიული ანალიზის დახმარებით, ფ. კლახონი და ფ. სტროდტბეკი ცდილობდნენ გაერკვიათ, გავლენას ახდენს თუ არა რომელიმე კულტურისადმი მიკუთვნება ალტერნატივების არჩევაზე. ფ. კლახონის და ფ. სტროდტბეკის მეთოდოლოგია გამოიყენე-

ბოდა ღირებულებითი ორიენტაციების ანალიზში სამხრეთ-დასავლეთ ამერიკის ხუთ კულტურაში: ნავახო, ზუნი, ატრისკო, რიმროკი და ჰომსტედი [142].

რამდენიმე ალტერნატივიდან არჩევის თეორია საფუძვლად უდევს ღირებულებების შესწავლას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის. ეს მეთოდი აგებულია შემდეგ პროცედურაზე: რესპონდენტებს ეძლევათ მასტიმულირებელი მასალა კითხვების ან სიტუაციების სახით, რომლებსაც აქვთ რამდენიმე ალტერნატიული პასუხი. თითოეული კითხვა ან სიტუაცია წარმოადგენს ღირებულების დილემას ან ღირებულებით კონფლიქტს. რესპონდენტმა უნდა გააკეთოს არჩევანი, რითაც მიუთითოს მისთვის სასურველი ღირებულება. ეს მეთოდი გამოიყენება გ.ოლპორტის ცნობილ კითხვარში „The Study of Values“. კითხვარი შემუშავდა 1951 წელს. და გახდა ყველაზე პოპულარული ინსტრუმენტი შეერთებულ შტატებში ღირებულებების შესასწავლად. 1950-იანი წლებიდან ამერიკელი მეცნიერების მიერ ჩატარებული ღირებულებების შესახებ კვლევების ნახევარზე მეტი ეფუძნება ამ მეთოდოლოგიას [142]. მას ხშირად იყენებდნენ შედარებით კულტურათაშორის კვლევებში. მაგალითად, 1957 წელს ჩატარდა კვლევა იაპონელი და ამერიკელი სტუდენტების ღირებულებების შედარების შესახებ, ხოლო 1959 წელს – ტაივანის, იაპონელების, ჩინელებისა და ამერიკელების ღირებულებების შედარება [7]. მეთოდოლოგიაში რესპონდენტს წარედგინა 120 კითხვა, რომლებიც ეხებოდა ყოველდღიურ სიტუაციებს. ზოგიერთ კითხვაზე გაცემული იყო ორი შესაძლო პასუხი, ზოგზე კი – ოთხი. რესპონდენტს სთხოვეს, აერჩია ყველაზე მისაღები ალტერნატივა და მიენიჭა მისთვის უმაღლესი ქულა. ამავდროულად, კითხვებზე ქულების ჯამი ორი პასუხის ვარიანტით უნდა ყოფილიყო 5, ხოლო ოთხი ვარიანტით – 6. პირველ შემთხვევაში, თუ რესპონდენტი ეთანხმებოდა ერთ მოსაზრებას და არ ეთანხმებოდა მეორეს, მაშინ ის ანიჭებდა პირველს 5, მეორეს კი 0 ქულას, თუ ერთს ანიჭებდა უპირატესობას, მაშინ განცხადებებს ენიჭებოდა 2



და 1 ქულა, შესაბამისად ოთხი ვარიანტის შემთხვევაში რესპონდენტს უნდა მიეღო ქულა 4-დან ყველაზე მიმზიდველამდე და 1-ით ყველაზე ნაკლებად მიმზიდველ დებულებამდე [9, 15]. გარდა ამისა, შეჯამებით განისაზღვრა რესპონდენტის დამოკიდებულების საბოლოო მაჩვენებლები კონკრეტულ მნიშვნელობაზე.

კულტურის ფენომენის ერთიანი აღწერილობის იდეა შემდგომ განვითარდა ლუისის, ჰოფსტედისა და ტრომპენაარსის კვლევებში, რასაც შემდგომ უფრო დეტალურად განვიხილავთ.

## **2.2. კროსკულტურული ცვლილებები რ. ლუისის, გ. ჰოფსტედისა და ფ. ტრომპენაარსის მიხედვით**

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის ძალაუფლების გადანაწილებისა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების მიხედვით, შესაძლებელია შიდაკორპორატიული კულტურის ტიპოლოგია. ნებისმიერი ტიპოლოგია გამოყოფს რამდენიმე იდეალურ ტიპებს, რომლებიც გამოხატავენ მხოლოდ ნამყვან ტენდენციებს გარკვეული ორგანიზაციების საქმიანობაში. პრაქტიკაში ისინი „წმინდა“ სახით არ გვხვდებიან.

თითოეული ტიპოლოგია ხორციელდება გარკვეული კრიტერიუმების შესაბამისად. კრიტერიუმები არის გარკვეული ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გადამწყვეტი გავლენა მოახდინონ ამ კულტურის ჩამოყალიბებაზე და მისცენ მას სპეციფიკური მახასიათებლები ფუნქციონირების პროცესში.

ორგანიზაციების მდგომარეობის დიაგნოსტიკის მიზნით, მეცნიერები ატარებენ კორპორატიული კულტურის ტიპოლოგიურ ანალიზს. ამასთანავე, შესაძლებელია სხვადასხვა კრიტერიუმი, შესაბამისად, სხვადასხვა ტიპოლოგია. შესაძლო კრიტერიუმებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვნად აღიარებულია ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი და ეთნიკური.



სურ. 7. რიჩარდ ლუისი არის მსოფლიოში ცნობილი სპეციალისტი კულტურათაშორისი ურთიერთქმედების სფეროში. ის არის ლინგვისტიკისა და კულტურათაშორისი სწავლების საერთაშორისო ინსტიტუტის, Richard Lewis Communications-ის პრეზიდენტი და დამფუძნებელი. რ.ლუისი საუბრობს თორმეტ ენაზე. ის ასევე არის გამოყენებითი ლინგვისტიკის რამდენიმე ბესტსელერი ნიგნის ავტორი. Richard Lewis Communications არის საერთაშორისო კულტურათაშორისი და ენობრივი სასწავლო დაწესებულება, რომელიც იმყოფება 50 ქვეყანაში. რ.ლუისი კითხულობს ლექციებს რიგ შტატებში, მუშაობს სამთავრობო სამინისტროებთან. 5 წლის განმავლობაში რ.ლუისი მუშაობდა იაპონიაში, სადაც ასწავლიდა ახალგაზრდა იმპერატორიცა მიჩიკოს. ავტორია ნიგნისა „ბიზნეს კულტურა საერთაშორისო ბიზნესში: შეჯახებიდან ურთიერთგაგებადმდე“. რიჩარდ ლუისმა შექმნა მოდელი საქმიანი კომუნიკაციის სფეროში კულტურების კლასიფიკაციისთვის. მას ჰქვია The Luys Model of Cross-Cultural Communication (კულტურული კომუნიკაციის ლუისის

მაჩვენებლების როტული სისტემის საფუძველზე კულტურათა კლასიფიკაციის ერთ-ერთი მცდელობა, რომელიც გავლენას ახდენს ბიზნესის ქცევაზე, ეკუთვნის რიჩარდ ლუისს.

თანამედროვე მსოფლიოში ვრცელდება ისეთი ბიზნეს მოდელი, როგორც არის კროსკულტურული (ინგლ. კროსს – კვეთა), ეს არის სხვადასხვა ქვეყნებს შორის საქმიანი კავშირების გაფართოება, ეთნიკური გუნდების გაჩენა. გლობალიზაციის კონტექსტში ქვეყნის კულტურათაშორისი მახასიათებლების გათვალისწინება ძალზე მნიშვნელოვანია. ლუისი ამტკიცებს, რომ შედარებით ადვილია კონსენსუსის მიღწევა პრაქტიკულ და ტექნიკურ დონეზე. ორგანიზაციულ დონეზე ზოგიერთი საკითხის გადაწყვეტამ შეიძლება გამოინვიოს სირთულეები და კონფლიქტები, რადგან ისინი შეიძლება დაკავშირე-

ბული იყოს ინდივიდის ფსიქოლოგიასთან და ქცევასთან. ისინი, თავის მხრივ, მრავალი მიზეზით არის განპირობებული, მაგალითად, გარკვეული აზროვნების, ქცევისა და კულტურის კუთვნილება. სხვადასხვა ტიპის ბიზნესკულტურის მოდელი იძლევა პრაქტიკულ წარმოდგენას თითოეული მათგანის თავისებურებების შესახებ, რაც საშუალებას გაძლევთ, გამოიყენოთ ეს ცოდნა ინტერკულტურული კომუნიკაციისა და ბიზნესის კეთების სფეროში.

რიჩარდ ლუისმა გამოყო კულტურის 3 ტიპი (იხ. ცხრილი 5):

1. მონოაქტიური (მონოქრომული) კულტურები. ეს არის ამოცანაზე ორიენტირებული კულტურები. ამ ჯგუფში შედიან შვედეთის, შვეიცარიის, დანიის, გერმანიის, ინგლისის, კანადისა და აშშ-ს მაცხოვრებლები. ჩვეულებრივია, რომ მონოაქტიურ კულტურაში მყოფი ადამიანები ადგენენ განრიგს და მოქმედებენ მის მიხედვით. ასეთი ადამიანები გარკვეული მოქმედებისთვის გამოყოფილ დროში მხოლოდ ამით არიან დაკავებულნი, რადგან მათთვის ასეთი საქმიანობით ეფექტიანობა ყველაზე მაღალია. თუ მონოაქტიური კულტურის მატარებელი დაკავებულია მსხვილ პროექტში, მაშინ მისთვის სასურველი იქნება მისი დაყოფა ეტაპებად და დაგეგმილი სამუშაო გეგმის შესრულება. ასეთი ადამიანების ქცევას აქვს შემდეგი მახასიათებლები: პუნქტუალურობა, მოთმინება, ლოგიკა, სისტემატური მოქმედებები, მიუკერძოებლობა და ფორმალობა. ეს თვისებები კარგი ბიზნესმენის მნიშვნელოვანი ატრიბუტია მონოაქტიური კულტურის მქონე ქვეყნებში. როგორც წესი, მონოაქტიური კულტურის ადამიანები ინტროვერტები არიან.

2. პოლიაქტიური კულტურები. ამ კულტურის მიმდევრები ხალხზე არიან ორიენტირებულნი. ისინი კომუნიკაბელურები არიან და დიდად აფასებენ ინტერპერსონალურ კომუნიკაციას. მულტიაქტიური ადამიანები უფრო მეტად ზრუნავენ იმაზე, თუ როგორ აკეთონ საქმე, ვიდრე წესრიგსა და შესრულების გრაფიკზე, ამიტომ მათი განრიგი არაპროგნო-

ზირებადია. მათ შეუძლიათ ერთდროულად რამდენიმე საქმის გაკეთება, ერთი პროექტიდან მეორე სამუშაოზე გადასვლა. ბიზნესში პოლიაქტიური კულტურების წარმომადგენლებს შეუძლიათ გამოიყენონ კავშირები, ენდონ ინფორმაციას ზეპირი კომუნიკაციიდან. ისინი ატარებენ ძალიან ცოცხალ დიალოგს, არ ეშინიათ საუბრის შეწყვეტის, რადგან მიდრეკილნი არიან აქტიური შესტებზე, მიმიკებსა და ემოციებზე. ეს კულტურა მოიცავს იტალიელებს, ესპანელებს, აფრიკელებს, არაბებს, ხმელთაშუა ზღვის ხალხებს, პორტუგალიელებს.

3. რეაქტიული ანუ მოსმენის კულტურები. მათ შორისაა იაპონია, ჩინეთი, ტაივანი, სინგაპური, კორეა, თურქეთი, ფინეთი, აღმოსავლეთ აზიის სხვა ქვეყნები, რომლებიც, მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკურნი არიან, მაინც აქვთ რეაქტიული კულტურის მახასიათებლები. რეაქტიული კულტურის მატარებლებისთვის მნიშვნელოვანია, მოუსმინონ თანამოსაუბრეს, გაარკვიონ მისი პოზიცია, იფიქრონ, შეინარჩუნონ დუმილი და შემდეგ გააგრძელონ პასუხები ან კითხვები. კომუნიკაციის ამ მოდელს გააჩნია დაახლოებით შემდეგი სქემა: მონოლოგი – პაუზა – რეფლექსია – მონოლოგი. მოლაპარაკების მნიშვნელოვანი მახასიათებელია არავერბალური კომუნიკაცია, ანუ სხეულის ენა. მაგალითად, მკვეთრი სუნთქვა ფინეთში ნიშნავს თანხმობას. რეაქტიული კულტურების წარმომადგენლები ინტროვერტები და შეუღწევადები არიან. რეაქტიული კულტურების ქვეყანაში დისკუსია უპიროვნოა, სახელების მცირე გამოყენებისა და თვალის კონტაქტის გარეშე. ასეთი ადამიანები მიდრეკილნი არიან, დაინახონ საქმის მთლიანი სურათი, ყოველთვის ინარჩუნებენ სახეს და ახერხებენ თავიანთი სამუშაო გრაფიკის საქმისადმი მორგებას.

ცხრილი №5

კულტურის კლასიფიკაცია რ. ლუისის მიხედვით

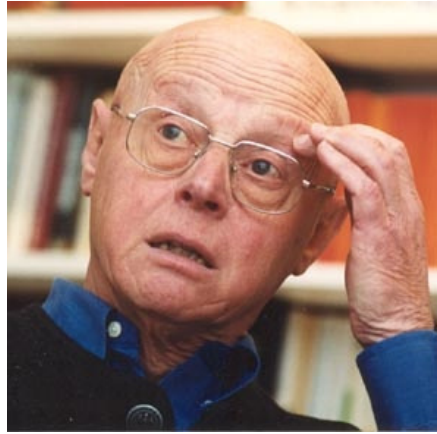
მახასიათებლები	კულტურა		
	მონოაქტიური	პოლიაქტიური	რეაქტიული
გახსნილობის ხარისხი	ინტრავერტები	ექსტრავერტები	ინტრავერტები
დაგეგმვასთან დამოკიდებულება	მომავლის სისტემატური დაგეგმვა	ყველაზე ზოგად დაგეგმვა	დაგეგმვა ზოგადი პრინციპებით (ანუ პრინციპებთან შემონმება)
ბიზნესის მიმართ დამოკიდებულება	ამ მომენტში დაკავებულიები არიან ერთი საქმით	ერთდროულად, პარალელურად ასრულებენ მრავალ დავალებას	რეაგირებენ სიტუაციის შესაბამისად
დღის რეჟიმი	მუშაობენ ფიქსირებულ დროს. განასხვავებენ სამუშაო და პირად დროს	არ გამოყოფენ პირად და სამუშაო დროს. მუშაობენ ნებისმიერ დროს.	მოქნილი გრაფიკის მომხრეები
კორექტივებთან დამოკიდებულება	მკაცრად იცავენ გეგმებს (რომლებიც, როგორც წესი, გრძელვადიანია)	საკმაოდ აქტიურად ცვლიან გეგმებს	მცირე კორექტივების, ევოლუციის და ცვლილებების მომხრეები არიან
ფაქტებთან დამოკიდებულება	როგორც ნორმა – ფაქტების მკაცრი დაცვა	ფაქტებს ასწორებენ მიზნების მიხედვით	მტკიცებები, როგორც წესი, ზოგადი ხასიათისაა
ემოციურობა	საკმაოდ გულგრილები	ემოციურობის მაღალი ხარისხი	შეუმჩნეველი შემფოთება

*კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში*

სამსახურთან დამოკიდებულება	მუშაობენ საკუთარი განყოფილების ჩარჩოებში	არ მოსწონთ რაიმე ჩარჩოებით შეზღუდვა. საქმიანობა ხორციელდება მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში	დამახასიათებელი ნიშან-თვისება – მრავალფუნქციურობა
უფლებამოსილების დელეგაცია	დელეგირება მისაღება კომპეტენტურ პირებზე	ხშირი დასაყრდენია ნათესავები	საქმე სანდო, ერთგულ ადამიანებს აქვთ მინდობილი
კომუნიკაციის სტილი	უპირატესობა ენიჭება საქმიან სტილს. კომუნიკაცია ხდება საქმიდან გამომდინარე ხშირად ტელეფონით	უყვართ სხვადასხვა თემაზე საუბარი, თემიდან გადახვევა. შეუძლიათ საათობით საუბარი	ოსტატურად საუბრობენ
საკუთარ შეცდომებთან დამოკიდებულება	არ უყვართ „სახის დაკარგვა“	შეუძლიათ გაცხარება, თუმცა ადვილად ბოდიშის მოხდაც	არ შეუძლიათ „სახის დაკარგვა“
არგუმენტაციის სისტემა საქმიან გარემოში	(ცდილობენ დაეყრდნონ ლოგიკას (დარწმუნების საფუძვლები ლოგიკურია)	დარწმუნება ემოციურ დონეზეა	გაურბიან კონფრონტაციას
პარტნიორთან დამოკიდებულება მოლაპარაკებების პროცესში	იმვითად აწყვეტინებენ	ხშირად აწყვეტინებენ	არასდროს არ აწყვეტინებენ

წყარო: Льюис Р.2001 Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М.: Дело

ქვეყნის კულტურის გარკვეული ტიპის კუთვნილების საკითხში უნდა გავითვალისწინოთ ისეთი თვისება, როგორცაა რეგიონალური ვარიაციები. მაგალითად, რ. ლუისი განმარტავს, რომ ჩრდილოეთ იტალიის მაცხოვრებლები ნაკლებად პოლიაქტიურები არიან, ვიდრე ქვეყნის სამხრეთ ნაწილში მცხოვრებნი. გარდა ამისა, ერთი ქვეყნის წარმომადგენლებს შეიძლება ჰქონდეთ ერთდროულად ორი კულტურის თვისებები: შვედეთი და დიდი ბრიტანეთი მონოაქტიური კულტურებია, მაგრამ ზოგიერთ ინდივიდში შესაძლებელია გამოვლინდეს რეაქტიული კულტურისადმი ერთგულება. აღსანიშნავია ისიც, რომ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ დროის მიმართ. ეს ვარიაცია დაკავშირებულია დროის არსის განსხვავებულ აღქმასთან. დროის მსგავსი



*სურ. 8 გერტ შოფსტედე (1928-2020), შოლანდიელი სოციოლოგი, რომელმაც შემოგვთავაზა ინდიკატორების ნაკრები, რომელიც განსაზღვრავს კულტურულ მახასიათებლებს. გერტ შოფსტედეს აქვს მაგისტრის ხარისხი მექანიკური ინჟინერის ტექნოლოგიაში და დოქტორისა – სოციალურ ფსიქოლოგიაში. მისი პროფესიული ბიოგრაფია დაკავშირებულია როგორც ინდუსტრიასთან, ასევე აკადემიურ სფეროსთან. ის პენსიაზე გავიდა 1995 წელს, როგორც ორგანიზაციული ანთროპოლოგიისა და საერთაშორისო მენეჯმენტის პროფესორი მასაჩუსეტის უნივერსიტეტში, ნიდერლანდებში. ითვლება შედარებითი კულტურული კვლევების ფუძემდებლად. მისი იდეები პოპულარულია მთელ მსოფლიოში. Wall Street Journal-მა 2008 წლის მაისში გერტ შოფსტედე შეიყვანა ბიზნესის ოც ყველაზე გავლენიან ინტელექტუალებში. გ. შოფსტედე კითხულობდა ლექციებს ჰონკონგში, ჰავაიში, ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაში. იყო შვიდი ევროპული უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორი, მენეჯმენტის აკადემიისა და აშშ-ის საერთაშორისო ბიზნესის აკადემიის წევრი, კულტურული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასოციაციის საპატიო წევრი.*

კონცეფცია აქვთ ამერიკელებს, გერმანელებს, შვეიცარიელებს, სკანდინავიელებს, ბრიტანელებს, ავსტრიელებს. მათ მიაჩნიათ, რომ „დრო უდრის ფულს“. დრო სწრაფად გადის, რაც ნიშნავს, რომ სამუშაოდან მაქსიმალური მოგების მისაღებად თქვენ ის უნდა გააკეთოთ სწრაფად, თანაც არ გაჩერდეთ. დახარჯული დროის გაანგარიშება მიღებული თანხის - ტოლფასია, ასე რომ, თუ დაგეგმილი საქმის გაკეთება შეუძლებელია, დრო ჩაითვლება დახარჯულად, ხოლო ფული არ მიიღება. პოლიაქტიური კულტურების წარმომადგენლები, რომლებიც ძირითადად კომუნიკაციაზე არიან ორიენტირებულინი, ინტერპერსონალურ ინტერაქციას დროის საუკეთესო ინვესტიციად მიიჩნევენ. იტალიელებისთვის ან ესპანელებისთვის შეხვედრის დრო კი არ არის მნიშვნელოვანი, არამედ მისი ჩატარების ფაქტი, რადგან ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ერთობლივი ბიზნესისთვის. რეაქტიულ კულტურებში დრო არ არის მიბმული ფულის გამომუშავებასთან. ამით აიხსნება გადანყვეტილების მიღების სიფრთხილე ბევრ აღმოსავლეთის ხალხში (ჩინეთი, იაპონია).

ორგანიზაციული კულტურის ტიპოლოგიის მკვლევრებიდან ყველაზე ცნობილია ჰოლანდიელი მეცნიერი, ანთროპოლოგიის პროფესორი გერტ ჰოფსტედე. ის ატარებდა კვლევებს 1960 წლიდან 1980 წლამდე მსოფლიოს 70 ქვეყანაში, გამოკითხა 60 000-ზე მეტი რესპონდენტი კმაყოფილებასთან დაკავშირებით საკუთარი სამუშაოთი, კოლეგებით, ხელმძღვანელობით, ცხოვრებისეული მიზნებით, შრომითი პროცესის პრობლემების აღქმით, პროფესიული პრიორიტეტებით. ამასთანავე, მან გაითვალისწინა სქესობრივ-ასაკობრივი და პროფესიული (სამუშაო გამოცდილება, პროფესია) ინდიკატორები. ამ ტიპოლოგიის კრიტერიუმად მიჩნეულ იქნა ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი და ეთნიკური ფაქტორები. მან ააგო ოთხფაქტორიანი ღირებულებების მოდელი [102]:

1. ძალაუფლების მანძილი. დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად ახალისებს კულტურა ხელმძღვანელების მიერ ძალაუფლების გამოყენებას. უთანასწორობა ყველა კულტურა-



შია, თუმცა მისდამი ლოიალური დამოკიდებულების მზადყოფნა სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულია. ასევე სხვადასხვა კრიტერიუმები, რომლებიც განასხვავებენ ხელისუფლების წარმომადგენლების ძალაუფლებას. შემოღებულია ძალაუფლების დისტანციის დაბალი ან მაღალი ინდექსების ცნებები, რომლებიც ახასიათებს განსხვავებებს ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში, როლების განაწილების სისტემაში და ა.შ. თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია თანამშრომლების უთანასწორობის სტატუსის სოციალურად დასაშვები საკუთარი ხარისხი, რომელიც მოცემულია ცხრილში №4.

**ცხრილი №4**

**ორგანიზაციების მახასიათებლები  
„ძალაუფლების მანძილის“ საფუძველზე**

დაბალი ინდექსი	მაღალი ინდექსი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• დეცენტრალიზაციის ტენდენცია;</li> <li>• ორგანიზაცია გაბრტყელებულ პირამიდას ჰგავს;</li> <li>• მმართველი გუნდი მცირე ზომისაა;</li> <li>• ხელფასების შედარებით მცირე დიფერენციაცია;</li> <li>• ქვედა დონის მუშაკთა მაღალი კვალიფიკაცია;</li> <li>• მუშაკებს იგივე სტატუსი აქვთ, როგორც დასაქმებულებს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტენდენცია ცენტრალიზაციისკენ;</li> <li>• ორგანიზაცია ჰგავს მაღალი მწვერვალის პირამიდას;</li> <li>• მმართველი და მაკონტროლებელი პერსონალის დიდი რაოდენობა;</li> <li>• ხელფასის მნიშვნელოვანი დიფერენციაცია;</li> <li>• ქვედა დონის მუშაკთა დაბალი კვალიფიკაცია;</li> <li>• „თეთრ საყელოებს“ უფრო მაღალი სტატუსი აქვთ, ვიდრე „ლურჯ საყელოებს“;</li> </ul>

ცხრილის ანალიზით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ძალაუფლების დისტანციის მაღალი ინდექსი ნიშნავს იმის აღიარებას, რომ იერარქია არის ბუნებრივად უთანასწორო, ბრძანებები არ განიხილება, ძალაუფლება უპირატესია კანონზე, უმაღლესი მენეჯმენტი არ არის ხელმისაწვდომი, თანამშრომლებს ეშინიათ საკუთარი აზრის გამოთქმისა, ნაკლებ

ბად ენდობიან ერთმანეთს.

დაბალი ინდექსი, თავის მხრივ, ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში საკმაოდ მკაფიოდ არის გამოხატული როლების უთანასწორობა, ხოლო იერარქიული ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია თანამშრომლების მოსახერხებელ მართვის სტილზე, კანონი უპირატესია ძალაუფლებაზე, უმაღლესი მენეჯმენტი ხელმისაწვდომია, არსებული იერარქიის შესაცვლელად საკმარისია ძალაუფლების გადანაწილება; მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის არსებობს დაფარული ჰარმონია, ხოლო რიგით თანამშრომლებს შორის – სოლიდარობა.

კულტურა ძალაუფლების მანძილის მაღალი ხარისხით არის დამახასიათებელი, მაგალითად, საფრანგეთისა და ინდოეთისთვის, ხოლო კულტურა დაბალი ძალაუფლების დისტანციის ინდექსით – ავსტრიისა და ისრაელისთვის. „ძალაუფლების დისტანციის“ ინდექსის განსხვავებების შედეგია მნიშვნელოვანი განსხვავებები ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურებში, როლების განაწილების სისტემაში, ანაზღაურებაში, ქვედა დონის მუშაკთა კვალიფიკაციაში, დასაქმებულთა სტატუსში.

2. ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი. პარამეტრი აფასებს ინდივიდების ჯგუფებში ინტეგრირების ხარისხს. ინდივიდუალიზმი გულისხმობს, რომ ადამიანი მოქმედებს როგორც საკუთარი, ასევე მასთან ყველაზე ახლოს მყოფი ადამიანების, ანუ ნათესავების ინტერესებიდან გამომდინარე. ინდივიდუალისტურ კულტურაში (მაგ., აშშ, ინგლისი) ხაზგასმულია პირადი ინიციატივა და მიღწევები და ყველას აქვს პირადი ცხოვრებისა და შეხედულების ქონის უფლება. კოლექტივიზმი (ირანი, პერუ), პირიქით, მიიჩნევს, რომ ყველა ადამიანი დაბადებით ან სამუშაოს სახით მიეკუთვნება მეტ-ნაკლებად მჭიდრო ჯგუფს და არ აქვს უფლება – თავი ჩათვალოს მისგან განცალკევებულად. ჯგუფი ზრუნავს თავის წევრებზე და ისინი, თავის მხრივ, ახმარენ მთელს ძალისხმევას მის კეთილდღეობას. ინდივიდუალისტურ კულტურაში იდეალია კარგი ლიდერი.

ორგანიზაციაში, რომელშიც დომინირებს კოლექტიური კულტურა, ადმინისტრაციასა და თანამშრომლებს შორის

ურთიერთობა, როგორც წესი, ხორციელდება მორალურ საფუძველზე. ინდივიდუალურში ის ძირითადად ემყარება დასაქმებულის პირად წვლილს.

3. გაურკვევლობის თავიდან აცილების მაჩვენებელი. გაურკვევლობის თავიდან აცილების პარამეტრი – რამდენად მარტივად უმკლავდება კულტურა სიახლეებს; ის მიუთითებს ხალხის მისწრაფების ხარისხზე, როდესაც ადამიანები ცდილობენ, თავი აარიდონ სიტუაციებს, სადაც თავს არ გრძნობენ თვითდაჯერებულად. გაურკვევლობის თავის არიდების მაღალი მისწრაფების მქონე კულტურებში (მაგალითად, იაპონია, საბერძნეთი) ადამიანები გრძნობენ სიცხადის და წესრიგის საჭიროებას, გაურკვეველი სიტუაციები ინვესტს შფოთვისას. თანამშრომლები დარწმუნებულები არიან, რომ კომპანიის წესები არ უნდა დაირღვეს მაშინაც კი, თუ ეს კომპანიის ინტერესებში შედის, ისინი აპირებენ კომპანიაში მუშაობის გაგრძელებას სამსახურიდან გაშვებამდე. გაურკვევლობის თავიდან აცილების დაბალი მისწრაფების კულტურებში (მაგ. დანია, ჰონკონგი) ცვლილებები უფრო ადვილად მიიღება, ყველას ეძლევა საშუალება, იყოს ისეთი, როგორც არის და თანამშრომლები იმედოვნებენ ფირმაში მუშაობას მოკლე დროით.

როგორც წესი, ორგანიზაციაში, რომელსაც აქვს გაურკვევლობის თავიდან აცილების მაღალი ინდექსი, ლიდერები უფრო დაკავებულები არიან განსაკუთრებული საკითხებით და დეტალებით, ისინი არიან ორიენტირებულები დავალებებზე, მათ არ მოსწონთ სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება და პასუხისმგებლობის აღება. აღნიშნული ინდექსის დაბალი მაჩვენებლის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერებს ურჩევნიათ, დაკავდნენ სტრატეგიული საკითხებით, ისინი ორიენტირებულები არიან ადამიანებზე და იყენებენ ხელმძღვანელობის მოქნილ სტილს. მზად არიან, მიიღონ სარისკო გადაწყვეტილებები და აიღონ პასუხისმგებლობა. კადრების მაღალი დენადობა განიხილება ნორმალურ მოვლენად. ინდექსის სხვადასხვა მნიშვნელობის მახასიათებლები „გაურკვევლობის თავიდან აცილების მისწრაფება“ მოცემულია ცხრილში №5.

**ცხრილი №5**

**ორგანიზაციების მახასიათებლები დაფუძნებული „გაურკვევლობის თავიდან აცილების მისწრაფებაზე“**

დაბალი ინდექსი	მაღალი ინდექსი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• პერსონალს ახასიათებს დღევანდელი ცხოვრებით ცხოვრების დიდი სურვილი;</li> <li>• მშრომელები მცირე ზომის ორგანიზაციებს ამჯობინებენ;</li> <li>• საშუალო დონის მუშების დაბალი საშუალო ასაკი;</li> <li>• განსხვავებები მენეჯერებისა და რიგითი თანამშრომლების შერჩევის კრიტერიუმებში;</li> <li>• მდგრადი მოტივაცია მიზნების მისაღწევად;</li> <li>• წარმატების იმედი;</li> <li>• რისკის აღების მეტი სურვილი;</li> <li>• მენეჯერული კარიერის უპირატესობა სპეციალისტის კარიერაზე;</li> <li>• მენეჯერი არ არის მენეჯმენტის სპეციალისტი;</li> <li>• პრაგმატული მიზნების მიღწევისას შესაძლებელია ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის უგულებელყოფა;</li> <li>• ორგანიზაციაში კონფლიქტი განიხილება, როგორც ბუნებრივი მდგომარეობა;</li> <li>• მეტოქეობა და კონკურენცია მუშებს შორის ნორმალური და პროდუქტიულია;</li> <li>• უფრო მეტი სურვილი მოწინააღმდეგეებთან კომპრომისზე წასვლისა;</li> <li>• მეტი ტოლერანტობა გაურკვევლობისადმი საკუთარ საქმეში.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომუშავეებს დიდი ნუხილი აქვთ მომავლის მიმართ;</li> <li>• მშრომელები უპირატესობას ანიჭებენ დიდ ორგანიზაციებს;</li> <li>• მაღალი რანგის აღმასრულებელთა საშუალო ასაკი 40 წელს ზემოთ;</li> <li>• უფრო დიდი წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი და რაც შეიძლება დიდხანს დარჩენა ერთ სამუშაო ადგილზე;</li> <li>• დაბალი მოტივაცია მიზნების მისაღწევად;</li> <li>• წარმატების შიში;</li> <li>• სუსტი სურვილი გარისკოს;</li> <li>• სპეციალისტის კარიერის უპირატესობა მენეჯერულ კარიერაზე;</li> <li>• მენეჯერი უნდა იყოს მენეჯმენტის ექსპერტი;</li> <li>• იერარქიული სტრუქტურების წესები უნდა იყოს უცვლელი და მკაცრად დაცული;</li> <li>• არასასურველია ორგანიზაციული კონფლიქტები;</li> <li>• თანამშრომლებს შორის კონკურენცია დაუკარგავს;</li> <li>• ნაკლები სურვილი სხვებთან კომპრომისზე წასვლისა;</li> <li>• სამსახურში გაურკვევლობისთვის მზადყოფნა.</li> </ul>

გაურკვევლობის აღქმას მოკლებული კულტურა განსხვავდება აქტიურობით, აგრესიულობით, ემოციურობითა და შეუწყნარებლობით, მაშინ როდესაც კულტურები, რომლებიც აღიქვამენ გაურკვევლობას, ხასიათდებიან უფრო მეტი რეფლექსიით, ნაკლები აგრესიულობითა და გულგრილობით.

4. მამაკაცურობა / ქალურობა. მახასიათებელი ასახავს ორგანიზაციის მიდრეკილებას, მისდიოს მამაკაცის ან ქალის ქცევის სტილს, პერსონალის მოტივირების მიმართულებას მიზნის მისაღწევად ან დავალების შესასრულებლად. ამ პარამეტრის დასახელება დაკავშირებულია ქალისა და მამაკაცის სოციალური როლების ტრადიციულ წარმოდგენასთან. კაცი, როგორც წესი, მონოდებულია ძალის დემონსტრირებაზე, საარსებო წყაროების გამომუშავებაზე, ქალი კი უნდა დაკავდეს ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე და სუსტებზე ზრუნვით. შესაბამისად, მამაკაცის როლი ორგანიზაციასთან მიმართებაში გულისხმობს „ცხოვრებას სამუშაოსთვის“, ანუ ორიენტაციას მიზნის მისაღწევად, ხოლო ქალის როლი – მუშაობას „სიცოცხლისათვის“, ანუ ორიენტაციას დავალების შესრულებაზე. პირველად ეს განსხვავებები გამოავლინა ამერიკელმა სოციოლოგმა ფ. ჰერცბერგმა. გ. ჰოფსტედისა და დ. ბოლინგერის მიერ იდენტიფიცირებული „მამაკაცური“ და „ქალური“ კულტურების ძირითადი განსხვავებები წარმოდგენილია ცხრილში №6.

**ცხრილი №6.**

**ორგანიზაციების მახასიათებლები, დაფუძნებული „მამაკაცურ“ და „ქალურ“ კულტურებს შორის განსხვავებაზე**

მამაკაცური კულტურა	ქალური კულტურა
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მამაკაცი უნდა დომინირებდეს ნებისმიერ სიტუაციაში;</li> <li>• წარმატება ერთადერთია, რაც ცხოვრებაში მნიშვნელოვანია;</li> <li>• ცხოვრება სამუშაოსთვის;</li> <li>• მნიშვნელოვანია ფული და კარგი მატერიალური პირობები;</li> <li>• ჩვენ უნდა ვეცადოთ, რომ ყოველთვის ვიყოთ საუკეთესოები;</li> <li>• დამოუკიდებლობა;</li> <li>• მაქსიმალურად გაზარდეთ თქვენი პრეტენზიები;</li> <li>• პატივი ეცი მათ, ვინც წარმატებას მიაღწია;</li> <li>• კარგია, რაც უფრო დიდია და სიცოცხლისუნარიანი;</li> <li>• გადაწყვეტილებები მიიღება რაციონალური აზროვნების საფუძველზე;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ არის აუცილებელი, ქალმა მოიპოვოს საარსებო წყარო, მას შეუძლია დაკავდეს ბავშვების აღზრდით;</li> <li>• სქესთა შორის განსხვავება გავლენას არ ახდენს ძალაუფლების მქონე პოზიციების დაკავებაზე;</li> <li>• მნიშვნელოვანია ცხოვრების ხარისხი;</li> <li>• მუშაობა ცხოვრებისთვის;</li> <li>• მნიშვნელოვანია მამაკაცი და გარემო;</li> <li>• ორიენტაცია თანასწორობისკენ, იმის გარეშე, რომ სხვებზე უკეთ გამოჩნდეთ;</li> <li>• სოლიდარობა მისასალმებელია;</li> <li>• ორიენტაცია დახმარებაზე;</li> <li>• წარუმატებლების თანაგრძნობა;</li> <li>• კარგია რაც პატარა და სათუთია;</li> <li>• გადაწყვეტილებები მიიღება ინტუიციის საფუძველზე;</li> </ul>

შესაბამისად, „მამაკაცურ“ ორგანიზაციულ კულტურებში შრომის ჰუმანიზაცია აღიქმება, როგორც აღიარების, თვითრეალიზაციისა და კარიერის შექმნის შესაძლებლობა. „ქალურ“ ორგანიზაციულ კულტურებში კი შრომის ჰუმანიზაცია განიხილება, როგორც თანამშრომლების მიმართ მუდმივი ყურადღების არსებობა, ორგანიზაციის წევრებს შორის კარგი ურთიერთობა. „მამაკაცური“ კულტურის მაგალითია ავსტრია, იტალია, „ქალურისა“ – ნიდერლანდები, შვედეთი.

„მამაკაცური“ და „ქალური“ კულტურები პრობლემების გა-

დანყვეტის განსხვავებულ გზებს ირჩევენ. იქ, სადაც „ქალური“ ღირებულებები ჭარბობს, უპირატესობას ანიჭებენ გადაწყვეტილების მიღებას ფგუფურად, ხოლო „მამაკაცურ“ კულტურაში უპირატესობა ენიჭება ინდივიდუალურ ძალისხმევას.

კონფლიქტების მოგვარების გზები ასევე დამოკიდებულია კულტურის ხასიათზე. „მამაკაცურ“ ორგანიზაციებში კონფლიქტს აქვს ღია და მკაცრი დაპირისპირების ხასიათი, რომელიც, როგორც ნესი, ლოგიკურ დასასრულამდე მიდის, ხოლო „ქალური“ ორგანიზაციებში ის უფრო ხშირად შენიღბული, ლატენტური ხასიათისაა და მისი მოგვარება ხორციელდება არა ძალადობრივი მეთოდებით, არამედ განხილვის, მოლაპარაკებების პროცესში.

საწარმოთა ორგანიზაციული კულტურის ოთხივე პარამეტრი



*სურ. 9 ალფონსუს (ფონს) ტრომპენარსი (დაიბადა 1955, ამსტერდამში). არის პოლანდიელი მეცნიერი, ორგანიზაციის თეორეტიკოსი, მენეჯმენტის კონსულტანტი და ავტორი კულტურათაშორისი კომუნიკაციის სფეროში. ცნობილია ეროვნული კულტურული განსხვავებების ტრომპენარსის მოდელის შემუშავებით. ჩ. ჰემპდენ-ტერნერისა და ფ.ტრომპენარსის კვლევები ჩატარდა 1986-1995 წლებში მოპოვებული ემპირიული მასალის საფუძველზე. მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის თითქმის 15 ათასი მენეჯერის გამოკითხვის დროს. გამოკითხვები საერთაშორისო ბიზნესის კვლევის ცენტრში და მის ფილიალებში ჩატარდა. გარდა იმისა, რომ ჩ. ჰემპდენ-ტერნერმა და ფ.ტრომპენარსმა შემოგვთავაზეს შვიდი პარამეტრი ეროვნული ბიზნესკულტურების შედარებითი ანალიზისა და ინტერპრეტაციისთვის, მათ შეისწავლეს ეროვნული და შიდაკომპანიის მართვის კულტურის ურთიერთქმედებისა და ურთიერთგავლენის პრობლემები. ამ კვლევის შედეგად გაკეთდა მნიშვნელოვანი დასკვნა, რომ ეროვნული ბიზნესკულტურის დომინირება კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურასთან ურთიერთქმედებაში განაპირობებს ამ უკანასკნელის სხვადასხვა მოდელის არსებობას. კულტურათა კლასიფიკაციის ამ მოდელის საფუძველია პოლანდიელი სოციოლოგის გერტ ჰოფსტედეს მიერ წამოყენებული იდეები.*

მჭიდრო ურთიერთქმედებაშია და მათ საფუძველზე და კომბინირებით შესაძლებელია ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლების დადგენა, როგორიცაა მოცემული ორგანიზაციის მართვის სტილი, პოტენციურად კონფლიქტების გაჩაღების ალბათობა, მათი მიმდინარეობის ხასიათი და გადაჭრის ხერხები. აღნიშნული მონაცემების საფუძველზე შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა ორგანიზაციების თავსებადობასა და შესაძლო შედეგების შესახებ თითოეულისთვის.

გ. ჰოფსტედის კვლევა საყოველთაოდ აღიარებულია. ამის მიუხედავად, სტრუქტურის გარკვეული „სისუსტე“ ასტიმულირებს სხვა მიდგომების გამოყენებასაც. ფართო აღიარება პოვა ჰოლანდიელი მეცნიერის ფონს ტრომპენაარსის გამოკვლევებმა.

ფონს ტრომპენაარსმა გამოყო ხუთი კულტურული ცვლილება, რომლებიც შეიძლება განიხილებოდეს გ. ჰოფსტედის ინდექსების ანალოგად. ფ. ტრომპენაარსმა ასევე განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმო დამოკიდებულებას დროსა და გარემო პირობებზე.

1. უნივერსალიზმი – სპეციალიზაცია. უნივერსალიზმი არის რწმენა იმისა, რომ იდეებისა და პრაქტიკის გამოყენება შესაძლებელია ყველგან, შეცვლის გარეშე. სპეციალიზაცია წარმოიშვა რწმენისგან, რომ გარემოებები კარნახობენ, თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული იდეები და პრაქტიკა. მაღალი უნივერსალიზმის ინდექსის მქონე კულტურები უფრო მეტად ფოკუსირდება ფორმალურ წესებზე, ვიდრე ურთიერთობებზე. ბიზნესკონტრაქტები განიხილება ძალიან ვინროდ, რადგან ხალხს მიაჩნია, რომ „გარიგება არის გარიგება“. უნივერსალიზმის დაბალი ღირებულების მქონე კულტურებში ყურადღება გამახვილებულია ურთიერთობებსა და ნდობაზე, ვიდრე ფორმალურ წესებზე. ასეთ კულტურებში კონტრაქტები ხშირად იცვლება და რადგან პარტნიორები ერთმანეთს ბევრად უკეთ იცნობენ, ისინი გარემოებების შესაბამისად ხშირად ცვლიან შედეგის მიღწევის გზას. ფ. ტრომპენაარსმა ადრეულ კვლევებში გამოავლინა, რომ აშშ,



ავსტრალია, გერმანია, შვედეთი და დიდი ბრიტანეთი არიან უნივერსალიზმის ინდექსის მაღალი მნიშვნელობის მქონე ქვეყნები, ხოლო ვენესუელა, დსთ-ს ქვეყნები, ინდონეზია და ჩინეთი – დაბალისა.

შესაბამისად, უნივერსალიზმის ინდექსის დაბალი მნიშვნელობის მქონე კულტურის წარმომადგენლები, როდესაც ისინი „უნივერსალისტური“ კულტურის ქვეყნების პარტნიორებთან ურთიერთობენ, უნდა მოემზადონ რაციონალური, პროფესიონალური არგუმენტაციისათვის, ხოლო ამ უკანასკნელებმა, თავის მხრივ, უნდა გაითვალისწინონ, რომ პირადი ურთიერთობები და აღიარება კულტურებში არ არის ჩვეულებრივი დროის ტარება კულტურებში, რომლებიც ითვალისწინებენ ვითარების თავისებურებებს.

2. ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი. ფ. ტრომპენაარსი, გ. ჰოფსტედთან შედარებით, გარკვეულწილად განსხვავებულად განსაზღვრავს კულტურის ამ ასპექტს, მაგრამ მისი ზოგადი მნიშვნელობა რჩება უცვლელი. ფ. ტრომპენაარსისთვის „ინდივიდუალიზმის“ ცნება მიუთითებს იმ ხალხზე, ვინც თავს უნიკალურ პიროვნებად გრძნობს. ხოლო ტერმინი „კომუნიტარიზმი“ (რომელსაც ის იყენებს გ. ჰოფსტედის „კოლექტივიზმის“ ნაცვლად) ეხება იმ ადამიანებს, რომლებიც თავს ჯგუფის ნაწილად თვლიან. ფ. ტრომპენაარსის კვლევის მიხედვით, ინდივიდუალიზმის ინდექსის მაღალი მაჩვენებელი დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისთვის, როგორცაა აშშ, მექსიკა, არგენტინა, აგრეთვე დსთ-ს ქვეყნები. გ. ჰოფსტედის კვლევის შედეგებთან შედარებით განსხვავებები ზოგიერთი ქვეყნის მიხედვით (არგენტინა, მექსიკა) საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

ინდექსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი პრობლემაა გადაწყვეტილების მიღების ხერხი. ინდივიდუალიზმის მაღალი ინდექსის პირობებში გადაწყვეტილებები მიიღება ინდივიდუალურად, ხდება უფლებამოსილების დელეგირება. ტერმინი „კოლექტივიზმი“ ეხება ადამიანებს, რომლებიც თავს ჯგუფის ნაწილად თვლიან. „კომუნიტარულ“ კულტურ-

რებში უპირატესობა ენიჭება გადანყვეტილების მიღებას ჯგუფურად, იქმნება კომიტეტები, კომისიები და ა.შ. შესაბამისად, ჩნდება კულტურათა ურთიერთქმედების პრობლემა, რაც დაკავშირებულია გადანყვეტილების მიღების სისწრაფესთან, ორგანიზაციისათვის მის მნიშვნელობასთან და შესრულების ხარისხთან.

3. ნეიტრალური და ემოციური კულტურები. ნეიტრალურ კულტურებში მიღებულია ემოციების კონტროლი. ამ კუთხით, ერთნაირია ისეთი განსხვავებული კულტურები, როგორცაა იაპონური და ინგლისური. ამ ერების წარმომადგენლები არ გამოხატავენ თავიანთ გრძნობებს. ისინი მშვიდად უმკლავდებიან სირთულეებს.

ემოციური კულტურების წარმომადგენლები გამოხატავენ თავიანთ გრძნობებს ღიად და ბუნებრივად. ისინი უმეტესად ხმაურიანი და კომუნიკაბელურები არიან. ტრომპენაარსის მიხედვით, ემოციური კულტურის წარმომადგენლებს მიეკუთვნებიან მექსიკელები, ჰოლანდიელები და შვეიცარიელები. ემოციური და ნეიტრალური კულტურის წარმომადგენლების ურთიერთქმედებისას, აუცილებელია გრძნობების გამოხატვაში განსხვავების გათვალისწინება. ამ უკანასკნელების თავშეკავებულობა არ წარმოადგენს პროექტისადმი გულგრილობას ან დაუინტერესებლობას. პირიქით, ეს შეიძლება მიაწინებდეს საკითხზე კონცენტრირებას. მეორე მხრივ, ნეიტრალური კულტურის წარმომადგენლებმა ადეკვატურად უნდა უპასუხონ ღიაობასა და ემოციურობას, ამავე დროს, ზედმეტად არ გადააფასონ გრძნობების ძლიერი გამოვლინების მნიშვნელობა.

4. კონკრეტული (სპეციალური) და დიფუზური კულტურები. სპეციალური კულტურა გულისხმობს პიროვნების საჯარო და კერძო სივრცის მკაცრ გამიჯვნას. სპეციალური კულტურის წარმომადგენლები ცდილობენ საკუთარი საჯარო სივრცის გაფართოებას, ისინი სიამოვნებით იყოფენ მას სხვებთან და ადვილად შედიან კონტაქტში. ამავდროულად, ისინი საკმაოდ მკაცრად იცავენ პირად ცხოვრებას და უზიარებენ მას მხო-

ლოდ ახლო მეგობრებსა და კოლეგებს. დიფუზური კულტურისთვის დამახასიათებელია საჯარო და კერძო სივრცეების შეთავსება. ამ ტიპის კულტურის წარმომადგენლები უფრო მკაცრი არიან საჯარო სივრცის მიმართ, ვინაიდან მისი ხელმისაწვდომობა ნიშნავს პირადში შეღწევას.

ემპირიული კვლევების მიხედვით, სპეციალური კულტურის მქონე ქვეყნებში შედის დიდი ბრიტანეთი, აშშ, შვეიცარია. დიფუზური კულტურა დომინირებს ვენესუელაში, ჩინეთსა და ესპანეთში.

5. მიღწევების და ასკრიფციის (ჯგუფისადმი მიკუთვნების) კულტურა. მიღწევების კულტურა ხასიათდება იმით, რომ საზოგადოების წევრის სტატუსი განისაზღვრება მის მიერ ფუნქციების წარმატებით შესრულებით. კუთვნილებით კულტურაში სტატუსს განსაზღვრავს პიროვნების კონკრეტული ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობა ნათესაური ან პროფესიული ნიშნით. ფ. ტრომპენაარსმა მიღწევების კულტურას მიაკუთვნა ავსტრია, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, მექსიკა, გერმანია. ამ ინდექსის დაბალი მაჩვენებლებით ხასიათდება ვენესუელა, ინდონეზია, ჩილე, დსთ-ს ქვეყნები.

ფ. ტრომპენაარსის რეკომენდაციები ამ ტიპის კულტურების წარმომადგენელთა ურთიერთქმედებისათვის შემდეგია: კუთვნილებითი კულტურის ქვეყნებში მოღვაწეობისთვის აუცილებელია, პარტნიორული კონტაქტების დასამყარებლად შეირჩეს ყველაზე ავტორიტეტული პიროვნებები, რომლებსაც ასაკის გამო აქვთ მაღალი სტატუსი, სოციალური კავშირები და ა.შ. (შესაბამისი ინფორმაცია, ტექნიკური ექსპერტები და ა.შ.). მიღწევების კულტურის მქონე ქვეყანაში ხელსაყრელი კლიმატის უზრუნველსაყოფად უნდა დაარწმუნოთ პარტნიორები, რომ თქვენი გუნდი დაკომპლექტებულია და პროფესიონალურად კომპეტენტურია (აქვს რელევანტური ინფორმაცია, ჰყავს ტექნიკური ექსპერტები და ა.შ.).

ზემოთ აღწერილი ურთიერთობის ხუთი ტიპის გარდა, მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განასხვავებს კულტურას, არის დროის ცნება და მის მიმართ დამოკიდებულება. ფ.

ტრომპენაარსი აღნიშნავს ორი მიდგომის არსებობას: თანმიმდევრული (ამერიკელები) და სინქრონული (მექსიკელები). პირველი მიდგომის შემთხვევაში დრო მიედინება წარსულიდან მომავლისკენ, მისი თითოეული მომენტი არის უნიკალური და განუმეორებელი, დროის დინება ერთგვაროვანია. სინქრონული მიდგომა ემყარება დროის ციკლის კონცეფციას: ადრე თუ გვიან ყველაფერი მეორდება, ყოველთვის არის სამუშაოს დასრულების შანსი.

დროსთან დაკავშირებული სხვა მომენტი, რომელიც განასხვავებს კულტურებს, არის წარსულზე/ანმყოზე ან მომავალზე ორიენტაცია. აშშ-ში, იტალიასა და გერმანიაში მომავალი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე წარსული და ანმყო, ხოლო ვენესუელაში, ინდონეზიასა ან ესპანეთში ადამიანები უფრო მეტად ხელმძღვანელობენ ანმყოთი. საფრანგეთში კი სამივე დრო, საქმიანი გადაწყვეტილების მიღებისას, თითქმის თანაბრად მნიშვნელოვანია.

ფ. ტრომპენაარსის რეკომენდაციები მდგომარეობს იმაში, რომ საერთაშორისო მენეჯერმა, რომელიც თანამშრომლობს მომავალზე ორიენტირებული კულტურების წარმომადგენლებთან, უნდა გაამახვილოს ყურადღება შესაძლებლობებსა და ხელშეკრულების უსაზღვრო განვითარებაზე, წარადგინოს პროექტის ცალკეული ეტაპების განხორციელების გეგმა, განსაზღვროს, თუ როგორი იქნება მოქმედებების თანმიმდევრობა. კულტურაში, რომელიც ფოკუსირებულია წარსულსა და ანმყოზე, მნიშვნელოვანია ტრადიციებზე ყურადღების გამახვილება და იმის გარკვევა, თუ რამდენად საშუალებას მისცემს ორგანიზაციაში არსებული შიდა ურთიერთობები საჭირო ცვლილებების განხორციელებას, თუმცა ამ შემთხვევაში არ არის აუცილებელი მომავალი საქმიანი შეხვედრების თარიღების ზუსტად დადგენა და ა.შ.

გარემო პირობებთან დაკავშირებით, ფ. ტრომპენაარსი ყოფს კულტურებს შიდა და გარე განყოფილებებად. პირველი ტიპის კულტურების წარმომადგენლებს სჯერათ მიღებული შედეგების კონტროლის შესაძლებლობისა და, შესაბა-

მისად, ორიენტირებული არიან შიდა რესურსების მართვაზე. მეორე ტიპის კულტურის წარმომადგენლები თვლიან, რომ მოვლენები თავისთავად მიმდინარეობს და ამასთან მხოლოდ შეგუებაა შესაძლებელი.

ფ. ტრომპენაარსის მიხედვით, ურთიერთობისას იმ კულტურის წარმომადგენლებთან, რომელშიც დომინირებს გარე გარემოზე კონტროლის შესაძლებლობის წარმოდგენა, აუცილებელია მიზნების მკაცრად მიღწევა და დროდადრო ოპონენტისთვის გამარჯვების მიცემის შესაძლებლობა. უფრო ფატალისტური ტიპის კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობისას კი აუცილებელია დაჟინებულობა და თავაზიანობა, პარტნიორებთან კარგი ურთიერთობის დამყარება, ერთად მოგების და ცალკე დამარცხების მცდელობა.

ტრომპენაარსის მეცნიერული მიგნებები ფართოდ არ გაკრიტიკებულა. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი მკვლევარი მიუთითებს რიგ ხარვეზებზე ბიზნესკულტურის ტრომპენაარსისეულ კლასიფიკაციაში. მაგალითად, მისი კვლევა გააკრიტიკეს იმის გამო, რომ იგი მკაცრად ტერიტორიულია და ბოლოს, აღსანიშნავია გამოკითხვებში გამოყენებული სიტუაციური ტესტების ნაკლებობა, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ მკვლევარი რესპონდენტს წინასწარ სთავაზობს ქცევის შესაძლო ვარიანტებს, ანუ მკვლევარი ზღუდავს რესპონდენტის გამოსატვის თავისუფლებას.

მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციულ გარემოსა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე კულტურული და ღირებულებითი ასპექტის გავლენის შეფასება თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია. ტრომპენაარსის კვლევებმა ბევრი ინფორმაცია მოგვცა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ვანარმოოთ სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესი. ბიზნესკულტურის გაზომვის ამ მოდელის კრიტიკურიუმების მიხედვით, შეიძლება განვასხვაოთ კორპორატიული კულტურის ოთხი ტიპი: „ინკუბატორი“ (ფოკუსირებულია თვითგანვითარებასა და პირადი შედეგების მიღწევაზე), „რაკეტა“ (ფოკუსირებულია გუნდურ განხორციელებაზე. მეტად

მომგებიანი, ხშირად მოკლევადიანი პროექტები), „ეიფელის კოშკი“ (მოიცავს ჯგუფის ყველა ელემენტის ზუსტ ურთიერთქმედებას, პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილებას) და „ოჯახი“ (კულტურის იერარქიული ტიპი, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომლის პირადი პოტენციალის გამოვლენაზე) [110].

### **2.3. უნივერსალიზმი**

„უნივერსალიზმი“ ლათინური სიტყვაა და ქართულად ნიშნავს კეთილ და მოსიყვარულე ღმერთს, რომელიც ყველას ეხმარება და არავის სჯის ჯოჯოხეთში მარადიული ტანჯვისათვის. უნივერსალიზმი არ არჩევს კეთროვანს და უკეთურს, არის საყოველთაო და ყოველსმომცველი [122].

კულტურული უნივერსალიზმი მიიჩნევს, რომ ყოველ საზოგადოებას აქვს გარკვეული საერთო ღირებულებები და პრინციპები, ხოლო დაკონკრეტებული მიდგომა, რომელიც შემდეგ რელატივიზმის სახელდებით განისაზღვრა, გულისხმობს, რომ შეუძლებელია მორალური ან ფაქტობრივი მტკიცებების განსჯა კონტექსტის გარეშე, რადგან აბსოლუტური, ობიექტური სტანდარტი არ არსებობს. უნივერსალურ პოზიციას ვხვდებით დონალდ ბრაუნის ნიგნში, სადაც იგი ამტკიცებდა, რომ ყოველი საზოგადოებისთვის „არსებობდა უნივერსალიები: ოჯახი, ქორწინება, დაკრძალვის რიტუალი და ა. შ.“ [125] უნივერსალიზმი არის კონცეფცია, რომლის შესაბამისად, გარკვეული მორალური წესები ერთმანეთთან აკავშირებს ყველა ადამიანს ნებისმიერ დროსა თუ ადგილას. მორალურობის უნივერსალური წარმოდგენები გაბატონებული იყო არა მარტო დასავლეთში, არამედ მსოფლიოს უამრავ ადგილას.

ჰობსის თეზისი, რომელსაც ის ბუნებრივი მდგომარეობის გასაცნობად გვთავაზობს, ლიბერალიზმის ქვაკუთხედად ითვლება. ჰობსი ბუნებრივი მდგომარეობის აღწერისას

ნერს: „ბუნებამ ადამიანები ფიზიკური და გონებრივი უნარების მიხედვით თანასწორნი შექმნა. მართალია, ზოგჯერ ჩვენ ვაკვირდებით, რომ ერთი ადამიანი მეორეზე უფრო ღონიერი ან ჭკვიანია, მაგრამ თუ მათ ყველას ერთიანობაში განვიხილავთ, აღმოჩნდება, რომ განსხვავება მათ შორის არ არის ისეთი დიდი, რომ რომელიმე მათგანს ამ განსხვავების საფუძველზე შესძლებოდა მოეთხოვა თავისთვის რაიმე სასიკეთო იმგვარად, რომ სხვა ადამიანს არ ჰქონდეს იმავეს მოთხოვნის ანალოგიური უფლება“ [125, გვ 44].

თავდაპირველად უნივერსალიზმმა წამოჭრა საკმაოდ მნიშვნელოვანი კითხვა: კონკრეტულად რა არის ის წესები, რომლებიც არის უნივერსალური? უფრო მეტიც, რა არის კონკრეტულად ადამიანის ბუნებისათვის დამახასიათებელი თვისებები, რომელიც გულისხმობს უნივერსალურ წესებს? საუკუნეების მანძილზე ამ კითხვებმა მიიღო უამრავი ერთმანეთის საპირისპირო პასუხი. მაგალითად, არისტოტელეს მოსაზრება, რომ მონობა იყო ეთიკურად დასაშვები და გამართლებული ადამიანებს შორის არსებული ბუნებრივი სხვაობით, იყო მტკიცე წინააღმდეგობაში ქრისტიანული სწავლების მორალურ ეგალიტარიანიზმთან, რომელმაც კულმინაციას მიაღწია ბუნებრივ უფლებებში, რომელსაც იცავდნენ ლოკი და მისი მემკვიდრეები. ჯ. ლოკისეული ინტერპრეტაცია ადამიანური ბუნებისა არის მეტად ოპტიმისტური და, შედეგად, მთავრობის მოვალეობაც მისი მოსაზრებით არის უფრო მეტად შეზღუდული, ვიდრე ტ. ჰობსისა, რომელიც ადამიანის ბუნებას ხედავს, როგორც ფუნდამენტურად ეგოისტს, აგრესიულს, რომელსაც სჭირდება მკაცრი პოლიტიკური კონტროლი იმისათვის, რომ თავიდან აიცილოს მუდმივი კონფლიქტი. ამგვარ წინააღმდეგობებს ბევრჯერ ჰქონდა ადგილი ეთიკური უნივერსალიზმის ისტორიაში. უფრო მეტიც, ის გამწვავებული იყო დასავლეთის თანამედროვე იდეების ისტორიაში განვითარებული მოვლენების მთელი სერიით, რომლებმაც შედეგად განავითარა მორალური სკეპტიციზმი და რელატივიზმი. ეს ცვლილებები დაიწყო XV-XVI საუკუნეების რეფორმაციით, რომელიც გამოიხატებოდა და-

სავლეთის ქრისტიანობის დაყოფაში კათოლიკურ და პროტესტანტულ ბანაკებად, რომლებიც სხვადასხვაგვარად ხსნიდნენ ღვთის ქვეყნარსებას. ამ მოვლენებს მოჰყვა XVI-XVII საუკუნეების სამეცნიერო რევოლუცია და, ბოლოს, XVIII საუკუნის განმანათლებლობის საუკუნე, რომლის პერიოდშიც მეცნიერული მეთოდებით იქნა ახსნილი სამყაროს შექმნა.

ამ ყველაფრის შემდეგ უნივერსალიზმის თეორია უკან იხევს და, შესაბამისად, რელატივიზმი არის განსაკუთრებით პოპულარული თანამედროვე აკადემიურ მსოფლიოში. ამგვარ განვითარებაში კი წვლილი შეიტანეს რეფორმაციამ, მეცნიერულმა რევოლუციამ, განმანათლებლობის ეპოქამ. თუმცა შეიძლება ასევე ითქვას, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ამ ცვლილებებისა იყო თანამედროვე დროის სხვადასხვა კულტურის გაძლიერებული ინტერაქცია და კულტურული რელატივიზმის აღმოცენების საჭიროება.



## თავი III: კულტურული რელატივიზმი, ლიბერალიზმი და ინტერკულტურალიზმი

### 3.1. კულტურული რელატივიზმის კონცეფცია

კულტურული რელატივიზმის თვალსაზრისით, კულტურა შეიძლება გაგებულ იქნეს მხოლოდ მისი საკუთარი ღირებულებებისა და ნორმების კონტექსტში. არ არსებობს ე.წ. „სანიმუშო“ კულტურა ან უნივერსალური ღირებულებები, რომელთა საფუძველზეც გაიზომება ამა თუ იმ კულტურის ვარგისიანობა. შეუძლებელია სხვადასხვა კულტურისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალობის ისეთი აღქმა, რომელიც მისაღები იქნება ყველგან და ყველასთვის. ამ თვალსაზრისის თანახმად, შეუძლებელია კულტურათა შეფასება, როგორც „უფრო მაღალის“ ან „უფრო პროგრესულის“, კულტურები, უბრალოდ, განსხვავდება ერთმანეთისაგან, ყველა მათგანი უნიკალური და შეუცვლელი ღირებულების მქონეა [8, გვ.49].

კროსკულტურულ ანალიზში დომინანტი კულტურული რელატივიზმის იდეაა, რომლის მიხედვით, თითოეულ კულტურას აქვს თანაბარი უფლებები და ფასეულობები და ისინი არ უნდა იქნენ განხილული სხვა კულტურის პერსპექტივიდან გამომდინარე, თუმცა შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მთელი რიგი მიზეზების გამო კულტურული რელატივიზმი განიცდის რიგ პრობლემებს.

კულტურული რელატივიზმის ყველაზე აშკარა კრიტიკა მდგომარეობს იმაში, რომ ის არ იძლევა პოლიტიკისა და ფასეულობების სანდო ინტერპრეტაციას. მაგალითად, თუკი ჩვენ მივიღებთ კულტურულ რელატივიზმს, მაშინ ჩვენ მოგვიწევს, მივიღოთ ნებისმიერი წესები თუ ჩვეულებანი, რომელნიც გააჩნია მოცემულ კულტურას, მაგალითად, ძალადობრივი ქორწინება, სისხლის აღება, ქალთა წინადაცვეთა და სხვა [4, გვ. 6].

რელატივიზმის მიხედვით, თუკი სხვა კულტურა არის ჰომოფობიური, სექსისტური ან იმპერიალისტური, ჩვენ ის უნდა

მივიღოთ თავისი დამკვიდრებული წესებითა თუ ნორმებით.

კულტურული რელატივიზმის პრობლემების მეორე ნაწილი დაკავშირებულია მის, როგორც აღწერილობითი თეორიის, სისუსტესთან. ის დაფუძნებულია კულტურებისა და კულტურათა შორის სხვაობის გაზვიადებაზე. მაგალითად, რაც ერთი კულტურისათვის არის მიუღებელი, მეორე კულტურისათვის შესაძლებელია იყოს მისაღები. სხვადასხვა კულტურა შეიძლება გამოხატავდეს და მიჰყვებოდეს ერთი და იმავე უნივერსალურ წესებს სხვადასხვა გზით.

დავუშვათ, რომ კულტურები მართლაც რადიკალურად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ისე, როგორც ამას რელატივიზმის მომხრეები ამტკიცებენ. უნდა ვაღიაროთ, რომ არსებობს უზარმაზარი სხვაობა კულტურული თავისებურებების ფაქტსა და იმ დასკვნებს შორის, რაც რელატივიზმის მომხრეებს გამოაქვთ ამ ფაქტებიდან მიმართებით. ერთ-ერთი ასეთი დასკვნა არის ის, რომ თითოეული კულტურა არის მორალურად სწორი საკუთარ სფეროში. ასევეა, თუკი სხვადასხვა კულტურას აქვს განსხვავებული მოსაზრება და წარმოდგენები, ეს არ ნიშნავს, რომ ამგვარი მოსაზრება და წარმოდგენები უნდა მივიჩნიოთ სწორად.

კულტურული რელატივიზმი – ეს არის ფილოსოფიური მიმდინარეობა, რომელიც ყველა კულტურას მართებულად და თავისთავად მდიდრად მიიჩნევს. ამიტომ იგი უარყოფს რაიმე ზნეობრივ ან ეთიკურ მსჯელობას სხვადასხვა პარამეტრის შესახებ, რომლებიც განსაზღვრავს თითოეულ კულტურას. კულტურული რელატივიზმის მიდგომის თანახმად, რომელსაც კულტურალიზმს უწოდებენ, თითოეული კულტურა უნდა გაიგოს და გაანალიზდეს საკუთარი თვალსაზრისით. კულტურული რელატივიზმის მიხედვით თითოეულ კულტურას აქვს თავისი მორალური ან ეთიკური სისტემა, რომელიც ინდივიდუალურია. ეთნოცენტრიზმი კულტურული რელატივიზმის საპირისპირო წერტილია, ვინაიდან ეს არის აზროვნების მიმდინარეობა, რომელშიც ხდება კულტურის ანალიზი და განსჯა საკუთარი კულტურის დაშვებების

საფუძველზე, ვინაიდან იგი სხვაზე უკეთესად ან უკეთესად ითვლება. ეს ნიშნავს, რომ საკუთარი კულტურის პრაქტიკა, ქცევა და იდეა განიხილება როგორც „ნორმალური“, ხოლო სხვისი კულტურისა – როგორც „არანორმალური“, რადგანაც გარემოს ანალიზი ხდება საკუთარი მსოფლმხედველობიდან გამომდინარე. ეთნოცენტრიზმი დამახასიათებელია იმ ცივილიზაციებისთვის, რომლებსაც ჰქონდათ ან აქვთ იმპერიალისტური მისწრაფებები, დომინირების სურვილი, რადგან ისინი თავს აღმატებულად მიიჩნევენ. გამწვავებული ეთნოცენტრიზმი იწვევს რასიზმისა და ქსენოფობიის წარმოქმნას, რადგან დომინანტურ კულტურას სურს დაქვემდებარებული კულტურის მინიმიზაცია [4, გვ.12].

კულტურული რელატივიზმი წარმოიშვა, როგორც გაბატონებული ეთნოცენტრიზმის რეაქცია და როგორც ანტიდოტი მსოფლიოს კულტურების მრავალფეროვნების დასაცავად. ეს ნიშნავს, რომ არ არსებობს აბსოლუტური ან უნივერსალური ზნეობრივი ჭეშმარიტება ან ეთიკური პრინციპები, ის ინდივიდუალურია.

კულტურის ან კონკრეტული ინდივიდის გაანალიზებისას, კულტურული რელატივიზმი გვთავაზობს მათი ქმედებების მოტივის გათვალისწინებას. ამ გაგებით, კულტურული რელატივიზმის მიმდევრები გვიმტკიცებენ, რომ არ არსებობს განსაზღვრული სტანდარტი, ყველაფერი დამოკიდებულია იმ კულტურაზე, რომელშიც ინდივიდი არსებობს.

მრავალი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ კულტურული რელატივიზმი შეუძლებელია, რადგან მისი პოსტულატი ბუნდოვანია და ყალბიც კი, რადგან ის არ შეიძლება ჩაითვალოს ყველა კულტურისთვის „ღირებულად“ ან „ჭეშმარიტად“. ისინი ამტკიცებენ, რომ არსებობს კულტურული პრაქტიკა, რომელიც არღვევს უნივერსალურ ეთიკურ პრინციპებს, მათ შორის, რასაც ადამიანის უფლებებს უწოდებენ; ამ თვალსაზრისით, კულტურული რელატივიზმი იშლება, ვინაიდან კულტურული პრაქტიკა, რომლის დროსაც ირღვევა ადამიანის ძირითადი უფლებები, წარმოადგენს არა ღირებულებას,

არამედ სანინალმდეგო ღირებულებას და, როგორც ასეთი, უნდა მოხდეს დენონსირება. საჭიროა, ანალიზი გაკეთდეს გარკვეული კულტურული პრაქტიკის ეთიკის შესახებ დისკუსიის საფუძველზე, რადგან ისინი საფრთხეს უქმნიან ადამიანების ღირსებას. ეს ანალიზი უნდა გასცდეს ზნეობრივ სიბრტყეს, რომ ჭეშმარიტებას მიაღწიოს უდავო სამეცნიერო მტკიცებულებებით, რომლებიც დაგმოვენ ან არ დაგმოვენ ამგვარ პრაქტიკას [5, გვ 8].

### 3.2. ლიბერალიზმი და კროსკულტურული ურთიერთობანი

**ლიბერალიზმი** წარმოდგება (ფრანგ. *libéralisme*) და წარმოადგენს, ფილოსოფიური შეხედულებების ერთიანობას, რომლის მიხედვით, ადამიანის პიროვნული თავისუფლება არის ძირითადი ღირებულება [150]. ეს არის ფილოსოფიური, ეკონომიკური და პოლიტიკური სწავლება, რომელიც გამომდინარეობს ადამიანის თავისუფლებიდან, განკარგოს საკუთარი თავი და საკუთრება. ლიბერალიზმის იდეალია საზოგადოება, სადაც ყველას აქვს მოქმედების თავისუფლება, შეზღუდულია სახელმწიფო ხელისუფლება და მისი ფუნქცია მინიმუმამდეა დაყვანილი. ლიბერალიზმის ფუნდამენტური ღირებულებებია:

- საზოგადოების ყოველი წევრის პირადი თავისუფლება და პირადი პასუხისმგებლობა; არჩევნებისა და გაერთიანებების თავისუფლება;
- ხელისუფლების დაყოფა; კანონის უზენაესობა;
- საზოგადოების დემოკრატიული მშენებლობა და საზოგადოების დემოკრატიული კონტროლი სახელმწიფოზე;
- კერძო საკუთრება,
- ეკონომიკური თავისუფლება,
- საბაზრო ეკონომიკა;
- უფლებათა და წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა-

თა თანასწორობა ყოველი მოქალაქისათვის.

რეალიზმისაგან განსხვავებით, ის არ წარმოადგენს ერთიან თეორიულ სისტემას და დღევანდელი სახით ის უფრო მრავალი განსხვავებული იდეის ნაკრებია. მაშინ როდესაც რეალიზმი განიხილება როგორც „სამთავრობო“ იდეოლოგია, ლიბერალიზმი უფრო ოპოზიციისაკენ იხრება და მისი ძირითადი დანიშნულება, ეტყობა, ძალისმიერი პოლიტიკის ლიდერების „დევნაა“. მიუხედავად ამისა, არსებობდა შედარებით მოკლე პერიოდები მეოცე საუკუნის მანძილზე, როდესაც ლიბერალიზმი ახდენდა მნიშვნელოვან გავლენას დასავლეთის რიგი სახელმწიფოების პოლიტიკურ ელიტასა და საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე. ეს კონკრეტულად ეხებოდა პირველი მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდს (ე.წ. „იდეალიზმი“), მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ გაეროს დაარსებით გამოწვეულ ოპტიმიზმსა და ასევე მოკლე პერიოდს საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, როდესაც ზოგიერთ დასავლელ მეცნიერს (ფ. ფუკუიამა) რატომღაც ეგონა, რომ „ისტორია დამთავრდა“. გაბატონებული მეცნიერული თვალსაზრისით, ლიბერალიზმი დაფუძნებულია თავშეკავებულობაზე, ზომიერებაზე, კომპრომისსა და მშვიდობაზე – ე.ი. იმაზე, რაც რეალურ საერთაშორისო პოლიტიკურ პრაქტიკაში დღესდღეობით ნაკლებად გვხვდება. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ლიბერალები ეგუებიან ძალისმიერი პოლიტიკის ლოგიკას, ისინი თვლიან, რომ ასეთი პოლიტიკა გარკვეული იდეების რეალიზაციის შედეგია, ხოლო, საბოლოო ჯამში, იდეები ცვლილებებს ექვემდებარება. ასე რომ, თუ მსოფლიოში დღეს ბოლომდე არ არის დამკვიდრებული ლიბერალიზმი, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ არ შეიძლება ოდესმე დადგეს ლიბერალური იდეების გამარჯვების ხანა. ლიბერალური იდეოლოგიის ცენტრში პროგრესის შესაძლებლობის რწმენაა და მისი ძირითადი საზრუნავი პიროვნების თავისუფლებაა. ლიბერალები სახელმწიფოს დაარსებას განიხილავენ, როგორც ამ თავისუფლების დაცვის აუცილებელ ელემენტს სხვა პიროვნებებისა ან სახელმწიფოებისაგან. სახელმწიფო ყოველთვის

უნდა ემსახურობდეს კოლექტიურ ნებას და არა მართავდეს მას, ხოლო დემოკრატიული ინსტიტუტები ამის გარანტებად გვევლინებიან. ლიბერალიზმი ძირითადად წარმოადგენს მთავრობის მართვის ისეთ თეორიას, რომელიც ცდილობს, ერთმანეთთან შეარიგოს წესრიგი (უსაფრთხოება) და მართლმსაჯულება (თანასწორუფლებიანობა) მოცემული საზოგადოების ფარგლებში. საშინაო და საგარეო ინსტიტუტებს ლიბერალები აფასებენ იმის შესაბამისად, თუ რამდენად შესწევთ მათ უნარი, გაატარონ პიროვნების თავისუფლების იდეა პრაქტიკაში. ამავე დროს, ბევრი მიიჩნევს, რომ რეფორმების წარმატებული გატარება ამა თუ იმ საზოგადოების „შიგნით“ შეუძლებელია, თუ შესაბამისი რეფორმები მათ „გარეთაც“ არ გატარდა. ლიბერალებს მიაჩნიათ, რომ სახელმწიფოთა თავისუფლება წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესის პრობლემების მნიშვნელოვან ნაწილს და არა ამ პრობლემების გადაჭრის საშუალებას. შესაბამისად, სახელმწიფოები უნდა გახდნენ საერთაშორისო ორგანიზაციების ნაწილები და დაექვემდებარონ მათ წესებსა და ნორმებს. მხოლოდ ფუნქციების ის ნაწილი, რომელთა შესრულება სახელმწიფოებს არ შეუძლიათ, უნდა გადაეცეს საერთაშორისო ორგანიზაციებს [15, გვ. 61].

როგორც აღინიშნა, სიტყვა „ლიბერალი“ წარმოიშვა ლათინური სიტყვიდან „libertas“, რაც თავისუფლებას ნიშნავს. ლიბერალები თავს მიიჩნევენ ინდივიდუალური თავისუფლების ჩემპიონებად, ვინც ქმნის და ინარჩუნებს ღია და შემწყნარებლურ საზოგადოებას, რომლის წევრებიც თავისუფლად ირჩევენ საკუთარ იდეებსა და ინტერესებს, გარედან (მათ შორის სახელმწიფოს მხრიდანაც) რაც შეიძლება ნაკლები ჩარევით.

ლიბერალიზმი დაიწყო, როგორც რეაქცია შუა საუკუნეების ევროპული საზოგადოების ორი თვისების – რელიგიური კუთვნილებისა (ევროპაში კათოლიკურ ეკლესიას დომინანტური როლი ჰქონდა და საკუთარ ავტორიტეტებზე დაყრდნობით ყოველმხრივ ილაშქრებდა წმინდა წიგნების გან-

სხვაეგვარი, თავისუფალი ახსნა-განმარტების წინააღმდეგ; ამ გზით ეკლესია ადამიანის აზრებსა და მის საქმიანობაზე ერთგვარ კონტროლს აღწევდა) და მიწერილი სტატუსის (რომელშიც პიროვნების სოციალური სტატუსი განისაზღვრებოდა არა საკუთარი შესაძლებლობებით, არამედ დამოკიდებული იყო მის ან მისი მშობლების სტატუსზე; ადამიანები, უბრალოდ, იბადებოდნენ დიდგვაროვნებად, თავისუფალ მეთემეებად, ყმებად) წინააღმდეგ.

ლიბერალიზმი, როგორც პირველი განსაკუთრებული იდეოლოგია, ყალიბდება იმგვარი საზოგადოების წინააღმდეგ, რომელშიც ფესვგადგმულია ჩამოთვლილი სტატუსები და რელიგიურ კუთვნილებასთან დაკავშირებული ღირებულებები. მაგრამ ამ ლიბერალურმა რეაქციამ სათანადო ფორმა ვერ მიიღო, სანამ სოციალურმა, ეკონომიკურმა და კულტურულმა კრიზისმა საფუძვლიანად არ შეარყია შუასაუკუნეობრივი წყობა. მრავალი ცვლილება დაკავშირებული იყო იმ შემოქმედებით აღორძინებასთან XIV- XV საუკუნეებში, რომელიც რენესანსის სახელითაა ცნობილი; სულ უფრო ხშირად ილაშქრებდნენ ავტორიტეტების, ტრადიციებისა და დოგმების წინააღმდეგ; წინა პლანზე წამოვიდა ადამიანი, რომელიც განიხილებოდა, როგორც ბუნების ყველაზე სრულყოფილი არსება და ამდენად – „სამყაროს ცენტრი“. მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რამაც ლიბერალიზმის აღზევებას შეუწყო ხელი, ალბათ მაინც XVI საუკუნის პროტესტანტული რეფორმაცია იყო, როდესაც მარტინ ლუთერი (1485-1546) და რეფორმაციის სხვა წარმომადგენლები ასწავლიდნენ, რომ ხსნა მხოლოდ საკუთარი რწმენიდან მომდინარეობს. ისინი იმავდროულად მოუწოდებდნენ ხალხს, ინდივიდუალური შეგნება უფრო მეტად დაეფასებინათ, ვიდრე ორთოდოქსალურობა და ერთიანობა. მათ, ფაქტობრივად, გზა გაკვალეს ლიბერალიზმისაკენ, მიუხედავად იმისა, რომ ამის განზრახვა არ ჰქონიათ. ნაბიჯი ინდივიდუალური შეგნებიდან ინდივიდუალური თავისუფლებისაკენ ჯერ კიდევ რადიკალური იყო იმ დროისათვის, მაგრამ ამ ნა-

ბიჯის გადადგმა ლიბერალებმა XVII და XVIII საუკუნეებში დაიწყეს. ინდივიდუალური თავისუფლებისაკენ მიმავალ გზაზე არსებული დაბრკოლებების თავიდან ასაცილებლად არაერთმა ლიბერალმა დაიწყო მტკიცება, რომ ეკონომიკური ხასიათის ურთიერთობები ადამიანთა პირადი საქმეა და ისინი თავისუფალნი უნდა იყვნენ სახელმწიფო ხელისუფლების მხრიდან ყოველგვარი ჩარევისაგან. საფრანგეთში მოაზროვნეთა ჯგუფმა, რომელთაც ფიზიოკრატებს უწოდებდნენ, ეკონომიკური კუთხით ეს თვალსაზრისი გამოხატა ფრაზაში: „თავი დაანებეთ, რაც უნდა მოხდეს“. ეს არის კაპიტალიზმის არსი, რომელსაც ყველაზე გავლენიანი დამცველი ადამ სმიტის სახით გამოუჩნდა. თავის ნაწარმოებში „ერების სიმდიდრე“ (1776) სმიტი ამტკიცებდა, რომ ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც ინდივიდებს საშუალებას მისცემდა, თავისუფლად დაემკვიდრებინათ ადგილი ბაზარზე, იქნებოდა არა მარტო ყველაზე შედეგიანი, არამედ ყველაზე სამართლიანი პოლიტიკაც, რადგან ყველას მიეცემოდა თანაბარი შესაძლებლობები [10, გვ.92].

ტერმინ „ლიბერალიზმი“ პრაქტიკული დანერგვა მოხდა 1812 წლიდან – მას შემდეგ, რაც ესპანეთში შეიქმნა ლიბერალური პარტია და მან შეძლო სამოქალაქო კონფლიქტში კონსერვატიული და ავტორიტარული შეხედულებების მონინა-აღმდეგეების გაერთიანება. ლიბერალური ეკონომიკური თეორია თავისუფალი ბაზრისა და სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევის მომხრეა. ლიბერალიზმი არის თავისუფალი ადამიანების, თავისუფალი ბაზრისა და შეზღუდული მთავრობის იდეოლოგია. ლიბერალიზმი არის დოქტრინა საზოგადოების წევრთა ერთმანეთთან ურთიერთობის შესახებ. იგი ცდილობს, ადამიანს შეუქმნას ნორმალური, ბუნებრივი და მშვიდობიანი განვითარების პირობები. ლიბერალიზმი ტრანსფორმაციას განიცდიდა და მას სხვადასხვა სახელწოდება ჰქონდა: კლასიკური თეორია, ნეოკლასიციზმი, კეინსიანიზმი, მონეტარიზმი და სხვ. ეკონომიკური ლიბერალიზმის ყველა ფორმა აღიარებს ბაზარს და ფასის წარმოქმნის მექა-



ნიზმს, როგორც შიდა და საგარეო ეკონომიკის ორგანიზების ყველაზე ეფექტურ ხერხს. ლიბერალიზმი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დოქტრინა და პრინციპების ერთობლიობა საბაზრო ეკონომიკის ორგანიზებისა და მართვისათვის, რათა მიღწეულ იქნეს მაქსიმალური ეფექტურობა, ეკონომიკური ზრდა და ბაზრის ყველა მონაწილის პირადი კეთილდღეობა.

ეკონომიკური ლიბერალიზმის მიხედვით, ბაზარი წარმოიქმნება სპონტანურად, რათა დააკმაყოფილოს ადამიანის მოთხოვნილება, ხოლო ფუნქციონირებს ბაზარი თავისი შიდა ლოგიკის მიხედვით. ადამიანები ბუნებით არიან ეკონომიკური ცხოველები და ამიტომ ბაზარი ვითარდება ბუნებრივად, ლოგიკურად, ცენტრალური დირექტივების გარეშე. ადამ სმითის აზრით, საზოგადოებრივი, ეროვნული და კერძო დოვლათის წარმოქმნის წყარო არის თითოეული ადამიანის მუდმივი, განუწყვეტელი და რუტინული ძალისხმევა, გაიმჯობესოს საკუთარი პირობები. საბაზრო სისტემის ლოგიკა ისაა, რომ ის ზრდის ეკონომიკურ ეფექტურობას, მაქსიმალურს ხდის ეკონომიკურ ზრდას და, შესაბამისად, აუმჯობესებს ადამიანების კეთილდღეობას. მიუხედავად იმისა, რომ, ლიბერალების აზრით, ეკონომიკური საქმიანობა აძლიერებს ქვეყნის ძალაუფლებასა და უსაფრთხოებას. მათ სწამთ ისიც, რომ ეკონომიკური საქმიანობის ძირითადი და უმთავრესი მიზანი არის თითოეული ადამიანისათვის სარგებლის მოტანა. ლიბერალიზმის მიხედვით, კერძო მომხმარებელი, ფირმა თუ ოჯახი არის საზოგადოების საფუძველი. კერძო პირები იქცევიან რაციონალურად, გონივრულად და ცდილობენ, დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები ყველაზე დაბალ ფასში. ინდივიდუალური მწარმოებლები და მომხმარებლები ძალიან მგრძნობიარენი არიან ფასის მიმართ, რაც ხელს უწყობს მოქნილი ეკონომიკის წარმოქმნასა და არსებობას, რომლის პირობებშიც ფასის ნებისმიერი ცვლილება გამოიწვევს შესაბამის ცვლილებას წარმოებაში, მოხმარებასა და ეკონომიკურ ინსტიტუტებში. ჭეშმარიტად

კონკურენტული ბაზრის პირობებში გაცვლის პირობები განისაზღვრება მხოლოდ მიწოდება-მოთხოვნით და არა ძალაუფლებით, უხეში ჩარევითა და დირექტივებით. თუ გაცვლა ნებაყოფლობითია და ორივე მხარის სურვილითაა განპირობებული, მაშინ ამ პროცესში ორივე მხარე მოგებულია და კმაყოფილი. საბაზრო ეკონომიკა ძირითადად იმართება მოთხოვნის კანონით, რომლის მიხედვითაც, ხალხი იყიდის მეტ საქონელს, თუ ფასი დაიწევს, და ნაკლებს, თუ ის გაიზრდება; ხალხი ასევე იყიდის მეტს, თუ მისი შემოსავალი გაიზრდება, და ნაკლებს, თუ იგი შემცირდება. ნებისმიერი ცვლილება ფასში და ბაზრის მონაწილის შემოსავალში იმოქმედებს შეძენილი საქონლის რაოდენობაზე. რაც შეეხება მიწოდებას, ლიბერალების აზრით, ადამიანები ცდილობენ თავიანთი ინტერესების დაკმაყოფილებას დეფიციტისა და რესურსების არასაკმარისი რაოდენობით არსებობის პირობებში.

საქონელზე მიწოდების ან მოთხოვნის ცვლილებას აუცილებლად მოჰყვება საქონლის ფასის ცვლილება. არსებითად, ლიბერალებს სწამთ, რომ ვაჭრობა და ეკონომიკური ურთიერთქმედება სახელმწიფოებს შორის მშვიდობიანი ურთიერთობების საფუძველია, ვინაიდან ვაჭრობით მიღებული ორმხრივი სარგებელი და ზრდადი ურთიერთდამოკიდებულება ეროვნულ ეკონომიკებს შორის აძლიერებს სახელმწიფოებს შორის თანამშრომლობას. სწორედ ამიტომ თავისუფალი ვაჭრობა და კაპიტალის თავისუფალი ბრუნვა უნდა განსაზღვრავდნენ სახელმწიფოთა ეკონომიკურ პოლიტიკას და არა პირიქით. ლიბერალიზმის საშინაო პოლიტიკის მიზანი იგივეა, რაც საგარეოსი – მშვიდობა. ლიბერალებს სწამთ კაცობრიობის სრულყოფილი თანამშრომლობისა. ლიბერალიზმი თავისი არსით კოსმოპოლიტური იდეოლოგიაა, ხოლო ლიბერალი – მსოფლიო მოქალაქე, კოსმოპოლიტი. ლიბერალიზმი წინააღმდეგია ომისა და ყველანაირი კონფლიქტისა. ომი აიძულებს სახელმწიფოებს, ჩაიკეტონ, ხოლო შრომის საერთაშორისო დანაწილების პირობებში ჩაკეტილი

ქვეყნის ეკონომიკა სუსტდება და მოქალაქეთა კეთილდღეობა კლებულობს. ლიბერალის აზრით, კერძო საკუთრება მშვიდობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გარანტია როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე მთლიანად მსოფლიოში. აქედან გამომდინარე, ყველა სახელმწიფოს ვალია კერძო საკუთრების გაფრთხილება და მისი დაცვა.

ადრე ლიბერალები თვლიდნენ, რომ ომი სურდათ და ომობდნენ მონარქები და არა ერები. შესაბამისად, მათი აზრით, დინასტიები უნდა შეეცვალათ ხალხის მიერ არჩეულ მთავრობებს. ბევრი მეცნიერისა და პოლიტიკოსის აზრით, ლიბერალურ-დემოკრატიული მთავრობები ნაკლებად კონფლიქტურები არიან და იშვიათად ან საერთოდ არ ომობენ. ლიბერალიზმის გავრცელებასთან ერთად ხდება სახელმწიფო საზღვრების დადგენა სამხედრო, ისტორიული და სხვა პირობებით, თუმცა ლიბერალები არ აღიარებენ საზღვრის სტრატეგიულ მნიშვნელობას. ლიბერალების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიღწევაა რეფერენდუმები და პლებისციტები. ლეველინგ როქველი, თანამედროვე ამერიკელი პოლიტიკოსი და ჟურნალისტი, ეჭვს გამოთქვამს იმის გამო, რომ ლიბერალიზმი თავისი პირვანდელი სახით დღეისათვის აღარ არსებობს, და ამბობს, რომ ჭეშმარიტ ლიბერალურ კონცეფციას ახლა კლასიკური ლიბერალიზმი უნდა ეწოდოს. იგი წერს: „მე-18 და მე-19 საუკუნეებში ლიბერალიზმის ცნება, საზოგადოდ, საზოგადოებრივი ცხოვრების ფილოსოფიას ნიშნავდა, რომელსაც შემდეგი პრინციპი გააჩნდა: საზოგადოებებსა და მათ კომპონენტებს რაიმე სახის ცენტრალური მმართველობა და კონტროლი არ სჭირდებათ, რადგან საზოგადოებები, ჩვეულებრივ, საკუთარ თავს მართავენ საკუთარ წევრთა ნებაყოფლობითი და ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის გზით. დღეს ამგვარ ფილოსოფიას ლიბერალიზმს ვერ ვუწოდებთ, ვინაიდან ეს ცნება დემოკრატიული ტოტალიტარიზმის მიერ იქნა მითვისებული. იმისათვის, რომ ეს ფილოსოფია ხელახლა ჩვენი დროის შესატყვისად წარმოვაჩინოთ, ჩვენ მას ახალი სახელი – კლასიკური ლიბერალიზ-

მი უნდა ვუნოდოთ. კლასიკური ლიბერალიზმი ისეთ საზოგადოებას ნიშნავს, სადაც ჩემი ოცნება რეალობაა, სადაც ჩვენ პრეზიდენტის სახელის ხსენება სულაც არ გვესაჭიროება, სადაც არჩევნების შედეგები მნიშვნელოვანი არაა, რადგან საზოგადოება კანონებით, და არა ადამიანების მიერ, იმართება. როდესაც ჩვენ არ გვეშინია ჩვენი მთავრობის, რადგან მას ჩვენგან არც არაფერი მიაქვს და არც არაფერი მოაქვს, არამედ ის გვაძლევს საშუალებას, რომ ჩვენ ჩვენი ცხოვრება, საზოგადოებრივი ყოფა და მომავალი თავადვე განვსაზღვროთ“ [25 გვ. 86]. მას ლათინური ძირი აქვს და თავისუფლებას ნიშნავს. ლიბერალებს სურდათ, რომ ამ სახელით გამოეხატათ პოლიტიკური იდეალები, მსოფლმხედველობა, რომლის მიხედვითაც, პიროვნებებს გააჩნიათ სრული თავისუფლება, ესწრაფოდნენ თავიანთ საკუთარ ბედნიერებას მათთვისვე მისაღები გზებით, რომ ამან არ უნდა შეზღუდოს სხვების თავისუფლება.

შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ლიბერალიზმში გაერთიანებულია ე.წ. ანგლოსაქსური – ევოლუციონისტური და კონტინენტური, ანუ რაციონალისტული ტრადიციები. პირველი ადამიანების თანამშრობლობის სპონტანურ წესრიგს აღიარებს, რომელიც მრავალი პიროვნებად ინდივიდუალური, დამოუკიდებელი „მცდელობებისა და შეცდომების“ შედეგად ყალიბდება. მეორე გადამწყვეტ როლს გონების „ყოველგვარი ცრურწმენისა და დგომისაგან გათავისუფლებას“ ანიჭებს და საზოგადოების უკეთეს მომავალს ყოვლისმომცველ რეფორმაციას უკავშირებს. პირველისათვის ბედნიერებისა და კეთილდღეობის მიღწევის საკვანძო საშუალება თითოეულის თავისუფლებაა, მეორესთვის – ყველას თანასწორუფლებიანობა.

თანამედროვე თეორიული და პოლიტიკური ლიბერალიზმი ცდილობს, რომ თავისუფლება და თანასწორუფლებიანობა ერთმანეთს შეურწყას. თუმცა წინააღმდეგობები, როგორც იმის განსაზღვრაში, თუ რა არის თავისუფლება და რა არის თანასწორუფლებიანობა, ისე მათი მიღწევის გზების

შერჩევაში, იმდენად ხშირი და მნიშვნელოვანია, რომ ლიბერალიზმი აღარ შეიძლება ჩაითვალოს მონოლითურ მსოფლმხედველობად. მისი „მემარჯვენე“ განშტოებები, რომლებიც ადამიანის თავისუფლების განუყოფელ ნაწილად ეკონომიკურ საქმიანობაში ხელისუფლების ჩაურევლობას მიიჩნევენ, კონსერვატიზმს უახლოვდებიან, ხოლო „მემარცხენე“ განშტოებები, რომლებიც თანასწორობის გარანტიად, პირიქით, სწორედ რომ ამა თუ იმ სახელისუფლო რგოლის ჩარევას მიიჩნევენ – სოციალიზმს. გარდა ამისა, ლიბერალიზმის ნიალიდან მომდინარეობს „ლიბერტარიანიზმი“, რომელიც მინიმალური უფლებამოსილების, სიმბოლურ მთავრობას დასაშვებად მიიჩნევს, „პანარქიზმი“, რომელიც ექსტერიტორიალურ ხელისუფლებას უშვებს და „ანარქო-კაპიტალიზმი“, რომელიც საერთოდ უარყოფს მთავრობის არსებობის საჭიროებას. შესაბამისად, არ არის გასაკვირი, რომ რიგ ქვეყნებში ლიბერალები კონსერვატიული ხასიათის პარტიებში ერთიანდებიან, როგორც ეს ხდება, მაგალითად, იაპონიასა და ავსტრალიაში, ხოლო სხვებში, მაგალითად, შერთებულ შტატებში, – ისეთ პარტიებში, რომლებიც სოციალდემოკრატიულია თავისი არსით. არც ისაა გასაკვირი, რომ ზოგიერთები, საკუთარი ლიბერალობის ხარისხის განსამართლად ტერმინებს: „კლასიკურ ლიბერალს“, „პალეოლიბერალს“, „ნაციონალ-ლიბერალს“, „სოციალ-ლიბერალს“, „ორდოლიბერალს“, „ნეოლიბერალს“ და სხვა მრავალს იყენებენ. ამასთან, დაუნდობლად აკრიტიკებენ ერთმანეთის „ლიბერალობას“. „ლიბერალიზმი“, უპირველეს ყოვლისა, თვითდამკვიდრების თავისუფლებას გულისხმობს: აზრის, სიტყვის, პრესის, რწმენის თავისუფლებას აღიარებს და იმ შეხედულებების არსებობასაც ლეგიტიმურად ცნობს, რომლებიც არა უბრალოდ განსხვავებული, არამედ ლიბერალიზმის სანინალმდეგონიც კი არიან.

ლიბერალიზმი, ლუდვიგ ფონ მიზეზის მიხედვით, წარმოიშვა სიტყვიდან „თავისუფლება“, ხოლო ლიბერალიზმის ოპოზიციური პარტიის დასახელება თავდაპირველად იყო

„Serville“, რაც „მონურს“ ნიშნავს. ორივე სახელწოდება ესპანეთში წარმოიშვა XIX საუკუნის პირველ დეკადაში, კონსტიტუციური ბრძოლის დროს. ლიბერალიზმი“ იყო ისეთი რამ, რისი აღიარებაც სიამაყით შეიძლებოდა და რასაც ხალხის ფართო მასები რეკომენდაციად იღებდა [51, გვ 89]. „ლიბერალურად“ იწოდებოდა ინგლისის უძლიერესი პარტია, რომელიც თავისი მნიშვნელობით მხოლოდ მეორე უდიდეს პარტიას, კონსერვატორთა პარტიას თუ შეედრებოდა. თვით ჩესტერტონიც კი, რომელიც უმოწყალოდ და, როგორც დღეს ვაღიარებთ, არცთუ უსაფუძვლოდ, აკრიტიკებდა მრავალს იმისგან, რაც ლიბერალური ხანის შედეგად გვეჩვენება, ამბობდა: „We Liberals“ („ჩვენ, ლიბერალები“). დღეს ძნელია იპოვო ქვეყანა, სადაც სიტყვა „ლიბერალიზმი“ თავისი ძველი, სრული მნიშვნელობით შემორჩა. კიდევ უფრო მეტია იმ ქვეყნების რიცხვი, სადაც, მრავალწლიანი პროპაგანდის შედეგად, „ლიბერალიზმი“ ყოველივე უარყოფითისა და მოძველებულის სინონიმად იქცა. ვინმე შპენგლერის მტკიცებულება, რომ ლიბერალიზმი „უხეიროთა საქმეს“ წარმოადგენს, რომელიც გერმანიაში და უპირველეს ყოვლისა, ამ ქვეყნისთვის ჩამოყალიბდა, მიუხედავად გადამეტებისა, გამოხატავდა ისეთ აზროვნებას, რომელიც არ იყო უცხო პრაქტიკულად არცერთი ქვეყნისათვის. სულ უფრო მეტი ადამიანი ეგუებოდა იმ აზრს, რომ სიტყვასთან „ლიბერალიზმი“ უნდა გაიგივებულიყო ეკონომიკური სიხისტე, ბურჟუაზიული სიმაძღრე, სოციალური დაუნდობლობა, უმაღლესი ფასეულობების არარსებობა. იმისათვის, რომ მთლიანად გამოხატოს თავისი ზიზღი, ბევრს არ აშინებს, მისდიოს განსაკუთრებით საბედისწერო პოლიტიკური რომანტიკოსების მაგალითს და ბოროტგანზრახულად იჩურჩულოს სიტყვა „ლიბერალური“.

განსაკუთრებით საგულისხმოა დაკვირვება, რომ ჩვენი დროის ყველა ტოტალიტარული მოძრაობა ლიბერალიზმში თავის მონინალმდეგეს ხედავდა და მასთან სისხლიანი ბრძოლა ერთი წამითაც არ შეუწყვეტია ძალადობის, ცილისწამებისა და ბილნსიტყვაობის მეშვეობით. თანამედროვე ტი-

რანები, მიუხედავად იმისა, თუ რას უწოდებენ ისინი საკუთარ თავს: ფაშისტებს, ნაციონალ-სოციალისტებს ან კომუნისტებს, გვარწმუნებდნენ, რომ არიან სოციალისტები, დემოკრატები ანდა რომანტიკოს-კორპორატივისტები. „ლიბერალიზმი“ მუსოლინისათვის „მასონებს“ ნიშნავდა, ჰიტლერისთვის – „ებრაელებს“, „მოლაყბეებს“ და „ინტელექტუალებს“, ხოლო ლენინისათვის „საძულველ ბურჟუაზიას“. მათთვის ლიბერალიზმი ბურჟუაზიის იმ სამყაროს განასახიერებდა, რომელიც მანკიერ ზეგავლენას ახდენდა საზოგადოებაზე. მიუხედავად ამისა, ისინი, საკუთარი ცინიკური პრაგმატიზმიდან გამომდინარე, შესაძლოა, ლიბერალიზმთან დროებით არშიყსაც არ მორიდებოდნენ. ხალხის ვნების გაღვივება მათ ნაციონალისტური და სოციალისტური ლოზუნგებით არჩიეს, რაც მასის სულისკვეთებას უფრო შეესაბამებოდა. არ არსებობს ქვეყანა, შვეიცარიის, ბელგიისა და შვედეთის გარდა, სადაც ლიბერალიზმს არ გაუვლია მასობრივი პარტიების და პოლიტიკური ვნებების წნეხის ქვეშ. ინგლისში, თავის სამშობლოში, ლიბერალებმა, როგორც ორგანიზაციულმა პარტიამ, თითქმის საერთოდ დაკარგა მნიშვნელობა. ლიბერალიზმის, როგორც ორგანიზებული პოლიტიკური მოძრაობის, დაღმასვლაზე ბევრად მეტყველებს ის ფაქტი, რომ ის აღარ განსაზღვრავს თანამედროვე ეპოქის კულტურულ იდეალებს. შინაგანი კრიზისისაგან დასუსტებულმა და საკუთარი წარუმატებლობისგან თავბრუდახვეულმა ლიბერალიზმმა საკუთარი მისიის სიმძიმისაგან გონი დაკარგა. იქაც კი, სადაც საკუთარ თავს ჯერ კიდევ ლიბერალებს უწოდებენ, ბოლო ათწლეულების ანტილიბერალურმა პროპაგანდამ ეს ხალხი იმდენად დააშინა, რომ უმეტესობას საკუთარი სუფთა ნამუსისა და ტრადიციების დაცვის სიმაძავე აღარ შერჩა, ამიტომაც ისინი მოწინააღმდეგეებს ერთიმეორის მიყოლებით უთმობენ პოზიციებს.

ლიბერალიზმი „ჰუმანურია“ იმ გაგებით, რომ ადამიანის იმ ბუნებიდან გამომდინარეობს, რომელსაც სიკეთის კეთება შეუძლია და რომელიც მხოლოდ საზოგადოებაში ვლინდება;

გამომდინარეობს ადამიანის დანიშნულებიდან, რომელიც მატერიალურ არსებობაზე მალა დგას; პატივისცემიდან, რომელსაც ყოველი ადამიანი თავისი უნიკალურობის გამო იმსახურებს და კრძალავს მის, როგორც „საშუალების“, გამოყენებასა და დამცირებას. ლიბერალიზმი იმიტომ არის ინდივიდუალისტური, უკეთესად რომ ვთქვათ, პერსონიფიცირებული, რომ იგი ესატყვისება ქრისტიანულ მოძღვრებას იმის შესახებ, რომ ყოველი ადამიანის სული უშუალოდ ღმერთს ეკუთვნის და მასვე დაუბრუნდება, ამიტომ უმაღლესი ყოფიერება (Wirkliche) ცალკეული ადამიანია და არა საზოგადოება მთლიანად, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა ადამიანი თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას მხოლოდ იმ საზოგადოებაში, მის სამსახურსა და თავგანწირვაში ეძებდეს [51, გვ 42]. ამიტომაც ლიბერალიზმი „ანტიავტორიტარული“, ანუ, მიუხედავად მზადყოფნისა, – მისცეს კეისარს კეისრისა, ის კეთილგონივრულად ერიდება საზოგადოების შესახებ ყველა იმ რომანტიკულ შეხედულებას, რომელიც სახელმწიფოს თვალსაჩინო მისტიკურ კულტად, სუპერორგანიზმად ან თუნდაც ღმერთად აქცევს და მამაცურად ეწინააღმდეგება მას, როცა იგი იმაზე მეტს მოითხოვს, ვიდრე კეისარს ეკუთვნის. ამიტომაც ლიბერალიზმი უნივერსალური, ანუ ჰუმანურობასთან და ანტიავტორიტარულობასთან ერთად პატივს სცემს ადამიანის პიროვნებას, როცა იგი სახელმწიფოს გაღმერთებას ეწინააღმდეგება, ის უძალიანდება პატრიოტიზმის ნაციონალიზმად და ამდაგვარად, მაკიაველიზმად და იმპერიალიზმად გადაქცევას. ყველაფერთან ერთად, იგი რაციონალურია იმაშიც, რომ, როგორც ჰუმანისტი, ყველა ადამიანს მიაწერს გონებას და, როგორც პერსონალისტი, მასში „ადამიანის უდიდეს ძალას ხედავს“.

თითქმის ამოუწურავია ის კითხვები, რომლებიც ლიბერალიზმის მნიშვნელობასთანაა დაკავშირებული. იაკობ ბუხკარტი იმეორებდა შლოსერის (Sclosser) ფრაზას, იმის შესახებ, რომ ძალაუფლება თავისთავად ბოროტებაა, ჭეშმარიტ ლიბერალურ აზრს კი უკიდურესი ფორმით აძლევს განმარ-



ტებას. ისეთი კათოლიკე-ლიბერალები, როგორებიცაა არიან ა. დე ტოკვილი და ლორდი ექთონი, იმავეს ფიქრობენ ამასთან დაკავშირებით. ლიბერალი ყოველთვის ეჭვის თვალით უყურებს ძალაუფლების ნებისმიერ კონცენტრაციას, რადგან იცის, რომ ძალაუფლებას, რომელიც არ კონტროლდება საპირისპირო ძალების მეშვეობით, ყოველთვის ბოროტად გამოიყენებენ [12, გვ.187]. იგი ადამიანის თავისუფლების გადარჩენის მხოლოდ ერთ რეალურ საშუალებას ხედავს, რაც დეცენტრალიზაციაა და ხელისუფლების კონკურენციის შექმნაში გამოიხატება. იგი აშენებს ინსტიტუციონალურ ბარიერს იაკობინიზმის საშიშროების წინააღმდეგ, რომელშიც ყოველი ელემენტი ლიბერალიზმის ბეჭდითაა აღნიშნული, რადგანაც ისინი ძალაუფლების მქონე გაერთიანებებისაგან ხალხის დასაცავად მოქმედებენ. აქედან გამომდინარე, ყველაზე ჯანსაღ და ძლიერ დემოკრატიებად ისინი ითვლებიან, ვინც შემდეგ გამანონასწორებელ და გამაძლიერებელ ინსტიტუტებს ეყრდნობა: პარლამენტის ძალაუფლების შეზღუდვა, სახელმწიფოს ფედერალური მოწყობა, ადგილობრივი თვითმმართველობა, ორპალატიანი სისტემა, ხელისუფლების მკაცრი დანაწილება, საზოგადოების დანაწევრება, მონარქია ან სისტემა პრეზიდენტის ფართო უფლებებით, მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, სამართლებრივი სახელმწიფოს ურღვევი იდეა და ისეთი სული, რომელიც პიროვნულ თავისუფლებას არ გაცვლის თანასწორობის იდეაზე. ლიბერალი დეცენტრალიზაციის იდეას ყველა სფეროში წარმოადგენს, იგი მთელი კაცობრიობის გამოცდილებიდან მომდინარე სიბრძნით ხელმძღვანელობს. ამგვარად, ის ხდება ხელისუფლების დანაწილების, ფედერალიზმის, ადგილობრივი თვითმმართველობის, თავისუფალ სფეროებში სახელმწიფოს ჩაურევლობის, „corps intermediaries“ (Montskuieu), სულიერი თავისუფლების, საკუთრების, როგორც ეკონომიკური არსებობის ნორმალური ფორმის, ეკონომიკური და სოციალური დეცენტრალიზაციის, მცირე და საშუალო მენარმების, ეკონომიკური და სულიერი კონკურენციის, ეკლესიების

უნივერსალურობის და სოციალური დიფერენციაციის იდეის დამცველი. ამგვარად, ის ხდება პოლიტიკური, ეკონომიკური და სულიერი ცენტრალიზმის, მონოპოლიის (მათ შორის სახელმწიფოს), კოლექტივიზმის, გიგანტური სისტემების, მასიურობის, მეგაპოლისების, სიმდიდრის დაგროვების და იმპერიალიზმის შეურიგებელი მოწინააღმდეგე.

ლიბერალიზმის განმარტება ახალი იდეებისადმი გახსნილობას გულისხმობს, მათ შორის ისეთი იდეებისადმი, რომლებიც ამ ცნებას მე-19 საუკუნესა და მე-20 საუკუნის დასაწყისში პირდაპირ ეწინააღმდეგებოდნენ. ეს მიმდინარეობა, რომელიც გადამწყვეტ როლს თამაშობდა დასავლეთ და ცენტრალურ ევროპაში, სათავეს ორი სხვადასხვა წყაროდან იღებს. აღნიშნული ორი წყარო და ტრადიციები, რომელთაც ისინი აძლევენ დასაბამს, ერთმანეთთან სხვადასხვა ხარისხითაა შერწყმული და არცთუ ისე შეხმატკბილებულად თანაარსებობს. მათი მკვეთრი განცალკევების გარეშე, ლიბერალური მოძრაობის განვითარების შესწავლა შეუძლებელია. ერთ-ერთი ტრადიცია, რომელიც ცნება „ლიბერალიზმზე“ უფრო ძველია, სათავეს იღებს კლასიკურ ანტიკურ ხანაში და თანამედროვე ხაზით მე-17 საუკუნის ბოლოსა და მე-18 საუკუნეში ყალიბდება, როგორც ინგლისელი ვიგების („ვიგები“ – პოლიტიკური პარტია დიდ ბრიტანეთში) პოლიტიკური დოქტრინა. ამ მიმდინარეობამ გამოიმუშავა პოლიტიკური ინსტიტუტის მოდელი, რომლის მიხედვით, მოხდა მე-19 საუკუნის ევროპული ლიბერალიზმის ჩამოყალიბება. „კანონებს დამორჩილებულმა მთავრობამ“ დიდი ბრიტანეთის მოქალაქეების პიროვნული თავისუფლება უზრუნველყო, რაც შთაგონების წყაროდ იქცა ევროპის ქვეყნებისათვის, სადაც გამეფებულ აბსოლუტიზმს უკვე ნაშლილი ჰქონდა შუა საუკუნეთა თავისუფლების კვალი, რომელიც ბრიტანეთში ჯერ კიდევ კარგად იყო შემონახული. თუმცა ევროპის ქვეყნების მიერ ეს ინსტიტუტები ინტერპრეტირებულ იქნა ბრიტანეთში გამეფებული ევოლუციური კონცეფციებისაგან სრულად განსხვავებული ფილოსოფიური ტრადიციის ფონზე, სახელ-

დობრ, მათი რაციონალისტური ან კონსტრუქტივისტული შეხედულებებიდან გამომდინარე, რაც საზოგადოების საყოველთაო გარდაქმნას მიზანშეწონილობის პრინციპის შესაბამისად მოითხოვდა. ეს მიდგომა ახალი რაციონალისტური ფილოსოფიისგან გამომდინარეობდა, რომელიც რენე დეკარტის (ბრიტანეთში თომას ჰობსის) მიერ იქნა ჩამოყალიბებული და გავლენის პიკს მე-18 საუკუნის ფრანგ განმანათლებელთა ფილოსოფოსების მეშვეობით მიაღწია. ვოლტერი და რუსო იმ ინტელექტუალური მოძრაობის ყველაზე გავლენიან მოღვაწეებს წარმოადგენდნენ, რომელთაგანაც ევროპული, ანუ კონსტრუქტივისტული ლიბერალიზმის ტიპი იღებს სათავეს. საფრანგეთის რევოლუციით დასრულებული ამ მოძრაობის ძირითადი პრინციპი, ბრიტანული ტრადიციისაგან განსხვავებით, იყო არა განსაზღვრული პოლიტიკური დოქტრინა, არამედ ზოგადი გონებრივი მიდგომა, რომლის მიხედვით, საჭირო იყო ყოველგვარი ცრურწმენისა და დოგმისაგან გათავისუფლება, რაც საბუთდებოდა რაციონალური გზით, და, აგრეთვე, „მეფეთა და მღვდელთა“ ბატონობისაგან თავის დაღწევა. ამ მოძრაობის არსს საუკეთესოდ, შესაძლოა, სპინოზას მიერ გამოთქმული ფრაზა გამოხატავს – „თავისუფალია ადამიანი, რომელიც მხოლოდ საკუთარი გონების კარნახით იღებს გადაწყვეტილებას“.

აზროვნების ამ ორმა მიმდინარეობამ იმის ძირითადი საფუძველი შექმნა, რასაც მე-19 საუკუნეში „ლიბერალიზმი“ ეწოდა. მისი ძირითადი პოსტულატები იყო აზრის, სიტყვისა და პრესის თავისუფლება, რაც არ იყო საკმარისი კონსერვატიული და ავტორიტარული შეხედულებებისადმი საერთო ოპოზიციის შესაქმნელად და ამიტომ საერთო მოძრაობად ვერ ჩამოყალიბდებოდა. ლიბერალიზმის მომხრეთა უმრავლესობა აგრეთვე ემხრობა პიროვნების ქმედების თავისუფლებასა და მათ შორის თანასწორობის გარკვეულ ხარისხს, მაგრამ უფრო დანვრილებითი ანალიზის შედეგად, ეს თანხმობა მხოლოდ სიტყვიერ დონეზე ხორციელდება, რადგან ძირითადი ცნებები, როგორებიცაა „თავისუფლება“ და „თა-

ნასწორობა“, სხვა მნიშვნელობით გამოიყენებოდა, მაშინ როდესაც უფრო ძველი ბრიტანული ტრადიციის შესაბამისად, პიროვნების თავისუფლება ნიშნავდა, რომ ადამიანი კანონით უნდა ყოფილიყო დაცული სხვების მხრიდან იძულებილად. კონსტიტუციური ტრადიცია ძირითად მნიშვნელობას ყოველი ჯგუფის თვითგამორკვევას და მმართველობის ფორმის დადგენას ანიჭებდა. ამან გამოიწვია კონტინენტური მოძრაობის ადრეული დაკავშირება და თითქმის გაიგივება დემოკრატიულ მოძრაობასთან. საკითხის ასეთი ხედვა ბრიტანული ლიბერალური ტრადიციისაგან განსხვავებული ამოცანების გადაწყვეტას უკავშირდება.

ამ იდეების ჩამოყალიბების პერიოდში მე-19 საუკუნემდე, ცნება „ლიბერალიზმი“ ჯერ კიდევ არ გამოიყენებოდა. მე-18 საუკუნის გვიანდელი პერიოდისათვის ზედსართავმა „ლიბერალური“ თანდათანობით ის პოლიტიკური მნიშვნელობა მიიღო, როდესაც იგი გამოიყენებოდა იმგვარ ფრაზებში, როგორცაა ადამ სმიტის მიერ გამოყენებული: „თანასწორობის, თავისუფლებისა და სამართლიანობის ლიბერალური გეგმა“.

პოლიტიკურ მოძრაობაში „ლიბერალიზმის“ ცნება პირველად ჩნდება 1812 წელს, როდესაც ის გამოყენებულ იქნა ესპანეთის ლიბერალების პარტიის მიერ და ოდნავ მოგვიანებით, კიდევ ერთხელ გაჟღერდა საფრანგეთში, როდესაც იქაც გაჩნდა პარტია ანალოგიური სახელწოდებით. ბრიტანეთში ეს სიტყვა ფართოდ „ვიგებისა“ და „რადიკალების“ ერთ პარტიაში გაერთიანების შემდეგ გავრცელდა, რომელიც 1840-იანი წლების დასაწყისიდან „ლიბერალურ პარტიად“ მოიხსენიება. ნიშანდობლივია, რომ „რადიკალები“ ძირითადად შთაგონებულები იყვნენ ჩვენ მიერ აღწერილი კონსტიტუციური ტრადიციით, ამიტომ ინგლისის „ლიბერალური პარტია“, მისი გავლენის ზენიტშიც კი, წარმოადგენდა ორი ნასესხები ტრადიციის შერწყმას. ამ ფაქტებიდან გამომდინარე, არ იქნებოდა მართებული, ცნება „ლიბერალი“ რომელიმე ერთი ტრადიციისათვის გამოგვეყენებინა. შესაბამის-

სად, მათ ხშირად ყოფენ, ერთი მხრივ, „ინგლისურ“, „კლასიკურ“ ან „ევოლუციონისტურ“ და, მეორე მხრივ, „კონტინენტურ“, ანუ „კონსტრუქტივისტულ“ სახეობებად. შემდგომ ისტორიულ ექსკურსში ორივე სახეობა იქნება განხილული, მაგრამ რადგან განსაზღვრულ პოლიტიკურ დოქტრინად მხოლოდ პირველი გადაიქცა, შემდგომი სისტემატური განხილვა სწორედ მას დაეთმობა. უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ-ში ლიბერალიზმის განვითარების პროცესი განსხვავდებოდა მე-19 საუკუნის ევროპაში მიმდინარე ანალოგიური პროცესისაგან. ევროპაში მოძრაობა ნაციონალიზმისა და სოციალიზმის უფრო ადრინდელ მოძრაობებს ეპაექრებოდა და განვითარების კულმინაციას 1870-იან წლებში მიაღწია, რის შემდეგ მისი გავლენა ნელ-ნელა ქვეითდებოდა, თუმცა საზოგადოებრივი ცხოვრების კლიმატის განმსაზღვრელად რჩებოდა 1914 წლამდე. მიზეზი იმისა, თუ რატომ არ განვითარდა ანალოგიური მოძრაობა აშშ-ში, ის იყო, რომ ამ ქვეყნის შექმნისთანავე მის ინსტიტუტებში უკვე ჩაიდო ევროპული ლიბერალიზმის ძირითადი პრინციპები, და ნაწილობრივ იმის გამოც, რომ პოლიტიკური პარტიების განვითარების სპეციფიკური გარემო პირობები ხელს არ უწყობდა ამ იდეოლოგიურ პლატფორმაზე დაფუძნებული პარტიების წარმოშობას. მართლაც, იმას, რასაც ევროპაში ეძახდნენ „ლიბერალს“, ამერიკაში უწოდებდნენ „კონსერვატორს“. ამავე დროს ცნება „ლიბერალი“ იქნა გამოყენებული იმის აღსანიშნავად, რასაც ევროპაში „სოციალიზმს“ უწოდებდნენ, თუმცა ჭეშმარიტებას წარმოადგენს ისიც, რომ არცერთი პოლიტიკური პარტია, რომელიც ევროპაში თავს „ლიბერალურს“ უწოდებს, აღარ მიჰყვება მე-19 საუკუნის ლიბერალურ პრინციპებს [12, გვ 204].

ლიბერალიზმის სკოლის განვითარება მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანამედროვე ლიბერალური სახელმწიფოების აღმოცენებასთან და ისეთ ლიბერალურ მოაზროვნეებთან, როგორებიც არიან ჯონ ლოკი, ჯერემი ბენტამი და ემანუელ კანტი. რეალიზმისგან განსხვავებით ლიბერალიზმი

ფოკუსს ახდენს ადამიანის დადებით მხარეებზე, თუმცა კი, არ უარყოფს მათ ავ თვისებებსაც. ლიბერალიზმი, ზოგადად, აღიარებს, რომ ადამიანის ბუნებას აქვს ბნელი მხარე, მაგრამ ამავე დროს მათი თეორიის საფუძველს ქმნის მოსაზრება, რომ ადამიანები არიან რაციონალურები და რომ რაციონალურობის პრინციპი შეიძლება ასევე გამოყენებულ იქნეს საერთაშორისო საქმიანობაშიც. რაციონალურობა ლიბერალიზმის გაგებით კი იმაში გამოიხატება, რომ ადამიანებს აქვთ საერთო ინტერესები და მათ მისაღწევად ისინი თანამშრომლობასა და დიალოგზე წავლენ როგორც ურთიერთშორის, ასევე საერთაშორისო და სახელმწიფოთაშორის დონეზე. ლიბერალების რწმენით, თანამშრომლობას მოაქვს სარგებელი ყველასათვის. ეს პრინციპები, რა თქმა უნდა, დიდად ეწინააღმდეგება რეალიზმის ძირეულ პრინციპებს, რომლის თანახმადაც, სახელმწიფოები არიან რაციონალურები და ეგოისტები და რომ ისინი დიდ ყურადღებას აქცევენ ფარდობით მოგებას, რაც ძალიან ზღუდავს თანამშრომლობას. ლიბერალიზმის ამოსავალი წერტილი ისაა, რომ ადამიანური გონიერება დასძლევს შიშს და მით გამონვეულ ლტოლვას ძალისა და ძლიერებისადმი. ამ პროცესს ისინი კაცობრიობის პროგრესად აღიქვამენ. მხოლოდ, ლიბერალური თეორიის მიმდევრები ვერ თანხმდებიან იმ სიძნელეების სირთულისა და ხანგრძლივობის ხარისხზე, რომელიც კაცობრიობამ უნდა გადალახოს.

კიდევ ერთი მთავარი განსხვავება რეალიზმსა და ლიბერალიზმს შორის არის ამ ორი თეორიის მოსაზრებები სახელმწიფოს შესახებ. რეალიზმი სახელმწიფოს განიხილავს, როგორც ძალის და ძლიერების კონცენტრაციას, ხოლო ლიბერალები – როგორც კონსტიტუციურ წარმონაქმნს, რომელიც აწესებს და მეთვალყურეობს კანონის უზენაესობას. ასეთი სახელმწიფოები პატივს სცემენ ერთმანეთს და ემორჩილებიან საერთაშორისო სამართალს, რომელიც ემყარება ურთიერთგების (reciprocity) პრინციპს. სწორედ ეს იდეაა გადმოცემული ჯერემი ბენტამის ნაშრომში, რომელიც ით-

ვლება ლიბერალური თეორიის ერთ-ერთ ფუძემდებლად და რომელმაც, როგორც ცნობილია, პირველმა გამოიყენა ცნება – საერთაშორისო სამართალი. იგივე არგუმენტი უფრო ფართოდ არის გადმოცემული ემანუელ კანტის მიერ, რომელიც თვლიდა, რომ კონსტიტუციური და ურთიერთპატივისცემელი რესპუბლიკები საბოლოოდ დაამყარებდნენ „სამუდამო მშვიდობას“ (perpetual peace).

ლიბერალური თეორიაც ისევე, როგორც უკვე განხილული რეალიზმი, იყოფა რამდენიმე მთავარ მიმდინარეობად. მათ შორის ყველაზე გამოკვეთილი თეორიები არის დემოკრატიული მშვიდობის თეორია, საერთაშორისო უსაფრთხოების თეორია, სოციოლოგიური ლიბერალიზმი, ურთიერთდამოკიდებულების თეორია და ინსტიტუციური ლიბერალიზმი. იმისათვის, რომ უკეთ გავიგოთ ლიბერალური სკოლის არსი და ამ სკოლის მიერ რეალური მოვლენების შეფასების და ახსნის შესაძლებლობები, საჭიროა ეს თეორიები განვიხილოთ ცალცალკე. ამავდროულად, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ლიბერალური სკოლის ყველა მიმდინარეობა ერთნაირი წარმატებით არ სარგებლობს. ზოგიერთმა თეორიამ ვერ გაუძლო მოვლენათა განვითარებას და ბევრი კრიტიკა დაიმსახურა, ზოგი კი ჯერ კიდევ წინააღმდეგობას უწევს რეალიზმის გაბატონებულ სკოლას და გეთავაზობს მსოფლიო პოლიტიკის ახსნის ანგარიშგასაწივე გზებს [8, გვ 69].

იდეოლოგია, რომლის ქვაკუთხედსაც წარმოადგენს ინდივიდის თავისუფლება. ლიბერალთა უმრავლესობისათვის სახელმწიფოს შექმნა აუცილებელია ინდივიდის თავისუფლების შესანარჩუნებლად, რასაც შეიძლება დაემუქრონ სხვა ინდივიდები და სახელმწიფოები, მაგრამ სახელმწიფო ნებისმიერ შემთხვევაში უნდა იყოს კოლექტიური ნების და არა ძალაუფლების მატარებლის მსახური [20, გვ 49].

თუ ლიბერალიზმის სხვადასხვა ფორმას გააჩნიათ მეტნაკლებად მსგავსი შეხედულებები პოლიტიკური სისტემის და მისი ფუნქციონირების შესახებ, ეკონომიკა არის ის სფერო, რომელიც ავლებს მკვეთრ ზღვარს ლიბერალიზმის

სხვადასხვა სკოლასა და მიმდინარეობას შორის.

მერკანტილიზმის ეპოქაში საერთაშორისო ვაჭრობა განიხილებოდა, როგორც ნულოვან-ჯამიანი თამაში, სადაც ერთი ქვეყნის წარმატება მეორეს წარუმატებლობას ნიშნავდა და პირიქით. ეს პრაქტიკა მოექცა ლიბერალების კრიტიკის ქვეშ. მერკანტილიზმის პირველი ლიბერალური ეკონომიკური ალტერნატივა შემოგვთავაზეს ფიზიოკრატებმა – საფრანგეთში არსებულმა მოაზროვნეთა ჯგუფმა. ფიზიოკრატები ფიქრობდნენ, რომ საუკეთესო გზა სიმდიდრის დასაგროვებლად – ეს იყო შეუზღუდავი და თავისუფალი კონკურენცია. მათი მთავარი რჩევა ხელისუფლებისთვის იყო „აცადეთ, აკეთონ ის, რაც სურთ“ (*laissez-faire*), რაც შემდგომში კლასიკური ლიბერალიზმის და ლიბერტარიანიზმის ერთგვარ დოქტრინად იქცა [12, გვ, 59].

კლასიკური ლიბერალიზმის ეკონომიკური მოდელი დგას საზოგადოების ატომისტურ ხედვაზე, სადაც ინდივიდი იმყოფება ნეგატიური თავისუფლების მდგომარეობაში, როდესაც პიროვნება არის საკუთარი თავის ბატონ-პატრონი და არ გააჩნია არავითარი ვალდებულება არც საზოგადოებისა და არც სახელმწიფოს წინაშე. სახელმწიფოს მხრიდან ინდივიდების ეკონომიკურ საქმიანობაში ყოველგვარი ჩარევა დაუშვებელია. სახელმწიფო განიხილება, როგორც „აუცილებელი ბოროტება“ და მისი ფუნქციაა, უზრუნველყოს გარკვეული სტაბილურობა, უსაფრთხოება და „თამაშის დადგენილი წესების“ შესრულებაზე კონტროლი. ასეთ სახელმწიფოს ლიბერალები უწოდებენ „გუშავ სახელმწიფოს“, რომლის საქმეც მოქალაქეების სხვა მოქალაქეებისგან დაცვაა [ლიბერალიზმის საფუძვლები: 12, გვ.89]]

ეს იდეები, პირველად, მწყობრად თავის ნაშრომში „ერების სიმდიდრე“ (1776) გადმოსცა ადამ სმიტმა. სმიტის აზრით, თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენცია ზრდის როგორც პროდუქციის წარმოების მასშტაბებს, ისე ხარისხს და არეგულირებს ფასებს. პირად კეთილდღეობაზე ორიენტირებული ინდივიდი ასევე ემსახურება



საზოგადოებრივ კეთილდღეობას, რადგანაც ის პასუხობს მომხმარებლების მოთხოვნებს. ეკონომიკური მოდელის ამ ხედვის მხარდაჭერებს ღრმად სწამთ, რომ ეს ყოველივე შესაძლებელია მხოლოდ აბსოლუტური თავისუფალი ბაზრის პირობებში და რომ სახელმწიფოს ყოველგვარი ჩარევა გამოიწვევს რეცესიას და ეკონომიკურ სტაგნაციას. საბაზრო ეკონომიკაში, განსხვავებით სხვა ეკონომიკური მოდელებისგან, წარმოებული პროდუქციის სახეობას, ასევე მის გადანაწილებასა და გავრცელებას არეგულირებს ფასნარმოქმნის მექანიზმი. მწარმოებლებისა და მომხმარებლების თავისუფალი არჩევანი და მოთხოვნა-მიწოდების ზომა განსაზღვრავს პროდუქციის რეალურ ღირებულებას. თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის ამ უნარს, რომ მოახდინოს თვითრეგულაცია, სმიტმა უწოდა „უჩინარი ხელი“. უჩინარი ხელის კონცეფცია დღემდე საკმაოდ აქტუალურია [17, გვ. 54].

კლასიკური ლიბერალური ეკონომიკის გამზიარებლები ითხოვდნენ ქვეყნებისგან თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების დანერგვას, წარმოებასა და მუშახელზე დაკისრებული შეზღუდვებისა და რეგულაციების გაუქმებას და საერთაშორისო ვაჭრობაში სატარიფო ბარიერების მოხსნას. სმიტის მიერ დანერგილმა ეკონომიკურმა პრინციპებმა კიდევ ერთხელ განამტკიცა თავისუფალი ბაზრის კონცეფცია, რამაც გამოიწვია ინდოეთში ბრიტანული ოსტინდოეთის კომპანიის ჰეგემონობის დასრულება 1858 წელს [85, გვ. 204]. სმიტის იდეები განავრცო მისმა მიმდევარმა, ბრიტანელმა ეკონომისტმა დეივიდ რიკარდომ, ასევე, ფილოსოფოსმა და ეკონომისტმა ჯონ სტიუარტ მილმა. ეკონომიკური სისტემის ეს ხედვა განსაკუთრებით პოპულარული გახდა ბრიტანეთში ინდუსტრიული რევოლუციის პერიოდში, როდესაც მასობრივად გაიზარდა წარმოების ოდენობა და ბრიტანეთი გადაიქცა მსოფლიოს „საამქროდ“. შექმნილი ჭარბი პროდუქციის რეალიზაციისთვის ბრიტანეთისთვის ხელსაყრელი იყო თავისუფალი ვაჭრობა და, შესაბამისად, ლიბერალური ეკონომიკური იდეები პოპულარული გახდა პოლიტიკურ და ბიზნეს

ისტებლიშმენტში.

ეკონომიკურ ცხოვრებაში, ისევე როგორც პოლიტიკურში, კლასიკური ლიბერალიზმის მიმდევრები მთავრობის ჩარევის მაქსიმალურად შეზღუდვის მომხრეები იყვნენ. ინგლისელმა ფილოსოფოსმა ჯერემი ბენტამმა ხატოვნად შეაჯამა ეს მოძღვრება, როგორც ლაკონიური რჩევა სახელმწიფოს – „იყავი ჩუმად“ [85, გვ 87].

ჯონ სტიუარტ მილმა და მისმა შვილმა, ფილოსოფოსმა ჯეიმს მილმა ეკონომიკური ხედვის ამ მოდელის აპლიკაცია მოახდინეს პოლიტიკური სისტემაზე, რაც საფუძვლად დაედო უტილიტარიზმის დოქტრინას. უტილიტარიზმის მიხედვით ნებისმიერი კანონმდებლის ან რეგულაციის მიზანი უნდა იყოს რაც შეიძლება მეტი სიკეთის მოტანა რაც შეიძლება მეტი ადამიანისთვის. ამის მისაღწევად საუკეთესო გზა კი იყო წარმომადგენლობითი დემოკრატია. მსგავსად ეკონომიკური თავისუფლებისა, უტილიტარული პოლიტიკური სისტემა მის მოქალაქეებს სთავაზობს ინდივიდუალური თავისუფლების მაქსიმალურ ხარისხს. უტილიტარისტები მხარს უჭერდნენ განათლებას, პირად თავისუფლებას, საარჩევნო ხმის უფლებას და პერიოდულ არჩევნებს. სწორედ ეს იდეები ითვლება თანამედროვე დემოკრატიული სისტემის საფუძვლად. უტილიტარიზმის იდეები ყველაზე კარგად გადმოსცა ჯონ სტიუარტ მილმა საკუთარ ნაშრომში „თავისუფლების შესახებ“ [61, p. 78].

უტილიტარისტული ფილოსოფია საფუძვლად დაედო პოლიტიკურ ლიბერალიზმს და დიდი გავლენა იქონია შემდეგი ლიბერალური მოაზროვნეებისა და, ზოგადად, ლიბერალიზმის პოლიტიკური პროექტის განვითარებაზე.

საქართველოში ლიბერალური მოძრაობის ისტორიაზე საუბრისას გამოიყოფა ორი პერიოდი, რომლებიც ერთმანეთისგან ქრონოლოგიურად და იდეურადაც მკვეთრად განსხვავდება. ლიბერალური მოძრაობის პირველი ეტაპი ქართულ სინამდვილეში თავს იჩენს 1860-იანი წლებიდან და სრულდება 1921 წლის ოკუპაციით, ხოლო მეორე ეტაპი აღ-

მავლობას იწყებს 1990-იანი წლებიდან და დღემდე გრძელდება. XIX საუკუნის ქართული ლიბერალური მოძრაობა თავისი არსით უფრო პოლიტიკურ ემანსიპაციაზე, პოლიტიკურ პლურალიზმსა და მონარქიული ბიუროკრატის შესუსტებაზე იყო ორიენტირებული, ნაცვლად ეკონომიკური დოქტრინების ფართოდ გავრცელებისა. XIX-XX საუკუნეების მიჯნის მოღვაწეთაგან განსაკუთრებული როლი ითამაშა სამმა ინტელექტუალმა: ილია ჭავჭავაძემ, არჩილ ჯორჯაძემ და ნიკო ნიკოლაძემ [ 12, p.76].

რა კავშირია ლიბერალიზმსა და კულტურას შორის? უფრო კონკრეტულად კი, რა ხარისხით ერგება ლიბერალური საზოგადოება მრავალრიცხოვან კულტურებს და აკმაყოფილებს თუ არა ის მულტიკულტურალიზმის მოთხოვნებს? ისტორიულად, ლიბერალური აზროვნება წარმოიშვა ევროპაში, როგორც XVI- XVII საუკუნეების რელიგიური ომების პასუხი, სადაც კათოლიკეები და პროტესტანტები ერთმანეთს უპირისპირდებოდნენ. ამ რელიგიური კონფლიქტების შემდეგ ცნობილმა მოაზროვნებმა, პიერ ზეილმა და ჯონ ლოკმა, დაიწყეს რელიგიური ტოლერანტობის ქადაგება. ლიბერალური ტოლერანტობა რელიგიის მიმართ მალე სხვა მორალურ სფეროებზეც გავრცელდა, მაგალითად, XIX საუკუნეში ჯ. მილი იცავდა პრინციპს, რომ სახელმწიფო არ უნდა ჩარეულიყო ინდივიდთა საქმიანობაში, გარდა იმ შემთხვევისა, თუკი მათი საქმიანობა იყო ზიანის მომტანი სხვებისათვის. რელიგიური და ინდივიდების მიმართ არსებული ტოლერანტობის გარდა ამ კატეგორიაში უნდა შევიდეს კულტურული განსხვავებულობის მიმართ ტოლერანტობაც. ლიბერალური ტოლერანტობა განკუთვნილია უმცირესობაში მყოფი კულტურების მიმართ.

ლიბერალური თეორია მხარს უჭერს ე.წ. სახელმწიფოს ნეიტრალობის იდეას, რომელიც, თავის მხრივ, მოიაზრებს სახელმწიფოს მიუკერძოებლობას სხვადასხვა კულტურის მიმართ და ჩაურევლობას იმ საკითხში, რომ თითოეულმა ინდივიდმა გადანყვიტოს, თუ როგორ სურს ცხოვრება, რომელ

რელიგიურ კონფესიას მიეკუთვნებოდეს და სხვ.

ლიბერალური ნეიტრალიტეტი კიდევ უფრო შორს მიდის, ვიდრე ტოლერანტობა. ტოლერანტობა გულისხმობს უმრავლესობის ჩაურევლობას უმცირესობაში მყოფი კულტურების საქმეში, მაშინ როცა ნეიტრალიტეტი გულისხმობს, რომ არცერთი კულტურა არ უნდა იყოს დომინანტი. აქ შეიძლება დაისვას შემდეგი კითხვა: შეიძლება მივიჩნიოთ თუ არა, რომ ლიბერალური ნეიტრალიტეტი იგივეა, რაც მულტიკულტურალიზმი?

ლიბერალიზმის ბევრი კრიტიკოსი ამტკიცებს, რომ ზოგიერთი კულტურა საერთოდ ვერ ერგება ლიბერალიზმის ვერცერთ ფორმას და ზოგჯერ უარყოფს კიდევაც ლიბერალურ ფასეულობებს. თუკი ადამიანებს თანაბრად უნდა ვცეთ პატივი, ეს ნიშნავს, რომ სახელმწიფო ვალდებულია, მათ თანასწორად მოექცეს. თავის წიგნში ჯორჯ კროუდერს მოჰყავს შემდეგი მაგალითი: „შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირს, რომელიც ინვალიდის ეტლით გადაადგილდება, სურს, რომ ისარგებლოს საჯარო ბიბლიოთეკით. თანასწორი მოპყრობა გულისხმობს თუ არა, რომ მან უნდა ისარგებლოს იმავე კიბით, რომელიც სხვებისთვისაა განკუთვნილი? რა თქმა უნდა – არა. ადამიანთა თანაბარი მოპყრობა არ ნიშნავს მათდამი იდენტურ მოპყრობას, შეიძლება მათ მოვეპყრათ განსხვავებულად, თუ ამის საჭიროება და გარემოება მოითხოვს. ასევე, არ შეიძლება განსხვავებული სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის ადამიანს დაუნესო იგივე სახელმწიფო გადასახადი“ [51p. 59].

ეს მიდგომა არის ე.წ. ეგალიტარული ლიბერალიზმი, რომლის ერთ-ერთ აქტიურ მხარდამჭერად გვევლინება უილ კიმლიკა. კიმლიკა, როგორც ყველა ლიბერალი, ხაზს უსვამს უნივერსალური ფასეულობების მნიშვნელობას, როგორებიცაა ადამიანის უფლებები, შეზღუდული მთავრობა, თანასწორობა და კერძო საკუთრება. კიმლიკა მომხრეა სახელმწიფოს მხრიდან უმცირესობათა კულტურების დაცვის როლის გაზრდისა. ტრადიციული ლიბერალური პოლიტიკისგან განსხვავებით,

რომელიც პასიურ ტოლერანტობას ემხრობა, კიმლიკა ხაზს უსვამს აქტიური პოლიტიკის მნიშვნელობას, რაც სახელმწიფოს მხრიდან უმცირესობათა კულტურული ჯგუფების აღიარებასა და მათთვის დახმარების განწევას გულისხმობს.

ტრადიციული ლიბერალიზმი, თვით მისი ეგალიტარული მიმართულებაც, ნეგატიურადაა განწყობილი კულტურული ჯგუფების განსხვავებულად მოპყრობისადმი და ამ ყველაფერს ორი მიზეზით ხსნიან.

კიმლიკა ამტკიცებს, რომ ჯგუფი ან საზოგადოება ფასეულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მას სარგებელი მოაქვს მისი წევრებისათვის. ჯგუფს, როგორც ასეთს, არ აქვს უფლებები, ესაა მისი შემადგენელი ინდივიდები, რომელთაც გააჩნიათ ეს უფლებები. კიმლიკასთვის ჯგუფის უფლებები იგივეა, რაც ინდივიდთა უფლებები და, ამრიგად, შეთავსებადია ტრადიციულ ლიბერალურ მოსაზრებებთან.

აღსანიშნავია ასევე, რომ კიმლიკა დიდად არ ემხრობა ლიბერალი მულტიკულტურისტების არგუმენტს, რომ მრავალი კულტურის არსებობა ერთ საზოგადოებაში არის უდიდესი ფასეულობა და, ზოგადად, კულტურული მრავალფეროვნება წარმოადგენს ფასეულობას. ამგვარი მოსაზრება განპირობებულია შემდეგი ფაქტით, რომ მრავალი კულტურის არსებობა ერთ საზოგადოებაში საშუალებას გვაძლევს, გავამდიდროთ ჩვენი ცხოვრება თითოეული მათგანისგან გადმოღებული წეს-ჩვეულებებით. თუმცა, კიმლიკას მოსაზრებით, „კულტურა არ უნდა აღვიქვათ, როგორც ბაზარსა თუ მაღაზიაში შექმნილი ნივთების ერთობლიობა, რომელთაგანაც შეგვიძლია ჩვენი სურვილისამებრ შევარჩიოთ ჩვენთვის მოსაწონი ნივთი“. ის ასკვნის, რომ მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული სიმართლის მარცვალ კულტურული მრავალფეროვნების ფასეულობად აღქმის მოსაზრებაში, მაინც შეცდომაა, თუკი ამ მოსაზრებას მივანიჭებდით დიდ მნიშვნელობას.

სტანდარტული ეგალიტარულ-ლიბერალური მოსაზრებით, სახელმწიფოს აქვს მოვალეობა, რომ შექმნას შესაფერისი ეკო-

ნომიკური პირობები რეალური ინდივიდუალური თავისუფლების უზრუნველსაყოფად. კიმლიკა კი თვლის, რომ ეკონომიკური პირობების გარდა აუცილებელია კულტურული პირობების შექმნაც. დაუშვებელია, სახელმწიფომ დაუცველი დატოვოს ხალხი და მისცეს ნება, მიიღონ გადაწყვეტილებები თავიანთი შეხედულებებისამებრ. ეს მიდგომა საზიანოა, პირველ რიგში, კულტურული უმცირესობებისათვის, როგორცაა, ვთქვათ, ადგილობრივი/მკვიდრი მოსახლეობა.

მნიშვნელოვანი გარდატეხა და განვითარება კიმლიკას მოსაზრებებში მოხდა 1995 წელს, როდესაც გამოსცა ახალი წიგნი „Multicultural Citizenship“. წინა ნაშრომებში კიმლიკა თვლიდა, რომ ყველა კულტურული უმცირესობა ერთსა და იმავე პირობებში იყო და, შედეგად, ყველას მსგავსი უფლებები უნდა ჰქონოდა. თუმცა, თავის შემდგომ ნაშრომებში ის წარმოგვიდგენს განსხვავებას ორი ტიპის კულტურულ უმცირესობას შორის, ესენია ეთნიკური და ეროვნული უმცირესობები. ეროვნული უმცირესობები მოიცავს ადგილობრივ/მკვიდრ მოსახლეობას და რეგიონალურ ჯგუფებს, როგორცაა, მაგალითად, კვებეკელები ან ბასკები. ამგვარი უმცირესობები გაერთიანდნენ თანამედროვე სახელმწიფოებში დაპყრობისა და კოლონიზაციის შედეგად. ისინი იბრძოდნენ, რათა შეენარჩუნებინათ თავიანთი განსხვავებული მყოფადობა. მათგან განსხვავებით, ეთნიკური უმცირესობები – ესაა იმიგრანტთა ჯგუფები, რომელთა წევრებმაც თავად აარჩიეს, რომ გამხდარიყვნენ ახალი საზოგადოების წევრები. ამ პროცესში მათ მოაქვთ საკუთარი რწმენა, ფასეულობები, ტრადიციები და სხვ.

ეროვნულ და ეთნიკურ უმცირესობებს სხვადასხვა ტიპის უფლებები აქვთ. ეროვნულ უმცირესობების, ანუ მკვიდრი მოსახლეობის უფლებები გაცილებით ძლიერია, ეს გულისხმობს კულტურისა და წეს-ჩვეულებების შენარჩუნებას, ასევე ხშირად მოიცავს თვითგამორკვევის უფლებებსაც.

ეთნიკურ უმცირესობებს, ანუ იმიგრანტთა ჯგუფებს გაცილებით სუსტი უფლებები აქვთ. მათ კიმლიკა უწოდებს ე.წ.

„პოლიეთნიკური უფლებებს“. ესაა უფლებები, რომლებიც მათ ეხმარება ინტეგრაციაში. ეს უფლებები არ არის უმნიშვნელო, რადგან მოიცავს ანტიდისკრიმინაციულ ზომებს, განათლების მიღებას საკუთარ მშობლიურ ენაზე და სხვ. უილ კიმლიკას მიაჩნია, რომ „ლიბერალებმა არ უნდა აუკრძალონ უმცირესობაში მყოფ კულტურებს თავიანთი არალიბერალური ტრადიციების არსებობა, პირიქით, მათ უნდა სცადონ ამ კულტურების ლიბერალიზაციის ხელშეწყობა“. ამით, მისი აზრით, მოხდება ჯგუფის წევრების ძირითადი ფასეულობების დაცვა და ხელი შეეწყობა მათ ავტონომიას. დღევანდელი ლიბერალური საზოგადოებები ყოველთვის არ იყვნენ ლიბერალურები, ამიტომ კიმლიკა თვლის, რომ არასწორია მსოფლიოს დაყოფა ლიბერალურ და არალიბერალურ საზოგადოებებად [54, p. 94].

### **3.3. მულტიკულტურალიზმი და ინტერკულტურალიზმი**

მულტიკულტურალიზმის მიხედვით, განსხვავებული კულტურის წევრებს შეუძლიათ მშვიდობიანი თანაარსებობა, პრიორიტეტი ენიჭება კულტურულ მრავალფეროვნებას. მულტიკულტურალიზმში საზოგადოების კულტურული მრავალფეროვნება განიხილება როგორც ეროვნულ, ასევე საზოგადოებრივ დონეზე. ნებისმიერი საზოგადოება კულტურული მრავალფეროვნების ზრდას უწყობს ხელს სხვადასხვა კულტურის ჰარმონიული თანაცხოვრების გზით. მულტიკულტურულ საზოგადოებებს ახასიათებთ ერთად მცხოვრები სხვადასხვა რასის, ეთნოსისა და ეროვნების ჰარმონიული თანაცხოვრება. მულტიკულტურულ საზოგადოებებში ადამიანები ინარჩუნებენ უნიკალურ კულტურულ ტრადიციებს, ენას, ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს.

მულტიკულტურალიზმის თავისებურებები ხშირად ვრცელდება საზოგადოების საჯარო სკოლებში, სადაც შედგენილია სასწავლო გეგმები, რათა ახალგაზრდებს გააცნონ

კულტურული მრავალფეროვნების თვისებები და უპირატესობები. მულტიკულტურულ საზოგადოებებში საგანმანათლებლო სისტემები ხაზს უსვამს უმცირესობების ისტორიასა და ტრადიციებს.

მულტიკულტურალიზმის მაგალითები მთელ მსოფლიოში გვხვდება. მაგალითად, არგენტინაში საგაზეთო სტატიები და რადიო და სატელევიზიო პროგრამები ჩვეულებრივ გვხვდება ინგლისურ, გერმანულ, იტალიურ, ფრანგულ ან პორტუგალიურ ენებზე, როგორც ქვეყნის მშობლიურ ესპანურ ენაზე. მართლაც, არგენტინის კონსტიტუცია ხელს უწყობს ემიგრაციას სხვა ქვეყნის მოქალაქეების უცხო მოქალაქეობის შენარჩუნების უფლებების აღიარებით. კანადამ მიიღო მულტიკულტურალიზმი, როგორც ოფიციალური პოლიტიკა, პიერ ტრიუდოს პრემიერ-მინისტრობის დროს 1980-იანი წლებში. ამასთან, კანადის კონსტიტუცია, ისეთ კანონებთან ერთად, როგორცაა კანადის მულტიკულტურალიზმის კანონი და 1991 წლის მაუნყებლობის აქტი, ცნობს მულტიკულტურული მრავალფეროვნების მნიშვნელობას. ყოველწლიურად 20.000-ზე მეტი ადამიანი, 26 სხვადასხვა ეთნოკულტურული ჯგუფის წარმომადგენელი, ემიგრაციაში მიდის საცხოვრებლად კანადაში.

მულტიკულტურალიზმი კულტურული მრავალფეროვნების მაღალი ხარისხის მიღწევის გზას წარმოადგენს. მრავალფეროვნება გამოიხატება იმაში, რომ სხვადასხვა რასის, ეროვნების, რელიგიის, ეთნოსისა და ფილოსოფიის ხალხი ერთიანდება საზოგადოების ჩამოყალიბების მიზნით. მართლაც, მრავალფეროვანი არის ის საზოგადოება, რომელიც ცნობს და აფასებს კულტურულ განსხვავებებს თავის ხალხში. კულტურული მრავალფეროვნების მომხრეები ამტკიცებენ, რომ ის კაცობრიობას უფრო ამყარებს და მნიშვნელოვანია მისი გრძელვადიანი გადარჩენისთვის. 2001 წელს იუნესკოს გენერალურმა კონფერენციამ აღიარა ეს პოზიცია თავის უნივერსალურ დეკლარაციაში კულტურული მრავალფეროვნების შესახებ, სადაც წერია, რომ „კულტურული მრა-



ვალფეროვნება ისევე აუცილებელია კაცობრიობისთვის, როგორც ბიომრავალფეროვნება ბუნებისთვის“ [2, გვ. 52].

გლობალიზაციის შედეგად ქვეყნები სულ უფრო და უფრო მრავალფეროვანი ხდება კულტურული, რასობრივი და ეთნიკური ჯგუფებით. ამ სხვადასხვა ჯგუფის კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით, საზოგადოებები ქმნიან ნდობის, პატივისცემისა და გაგების ატმოსფეროს.

ყველა გარემოში საზოგადოებები და ორგანიზაციები სარგებლობენ კულტურული მრავალფეროვნების განსხვავებული აღქმის უნარებითა და გამოცდილებით [5, გვ. 54].

დებატები მულტიკულტურალიზმის შესახებ გვიანი მე-20 საუკუნიდან დაიწყო. დისკუსიის ძირითადი საგანი იყო იმ მოქალაქეების კულტურული უფლებების აღიარება და დაცვა, რომლებიც არ იყვნენ კონკრეტული სახელმწიფოს მცხოვრები ერის წარმომადგენლები და გააჩნდათ განსხვავებული ენა და კულტურა. ამ დისკუსიის ფონზე 21-ე საუკუნის მეორე ათწლეულში აღმოცენდა ინტერკულტურალიზმის პარადიგმა.

აშშ-ი მომხდარი 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერორისტული აქტის შემდეგ მსოფლიო კრიტიკულად განეწყო მულტიკულტურალიზმის მიმართ. კრიტიკოსები ამტკიცებდნენ, რომ მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკამ ხელი შეუწყო გარკვეული ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფების რადიკალიზაციას და გაზარდა ტერორიზმის საფრთხე. მათ მიაჩნდათ, რომ საჭირო იყო ახალი პარადიგმის მიღება, რომელიც გააძლიერებდა ინტეგრაციას.

არეულობანი პარიზში, ლონდონსა და სტოკჰოლმში დაპბრალდა მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკას. შვედეთის ეროვნულ-დემოკრატიული პარტიის წევრები აცხადებდნენ, რომ 2015 წლის გაზაფხულზე მომხდარი არეულობები იყო შვედეთში 80-90-იან წლებში მიღებული მულტიკულტურული პოლიტიკის აშკარა შედეგი.

ინტერკულტურალისტების მოსაზრებით, მულტიკულტურალიზმი ვერ ხსნის სეგრეგაციას, ეთნიკურ კონფლიქ-

ტებს და სხვ. ზოგიერთ მეცნიერს კი მიაჩნია, რომ მულტიკულტურალიზმის პარადიგმამ დრო მოჰყამა, რადგან მან მოიტანა მეტი კრიზისი, შეჯახება და დაყოფა. ეს საბუთდებოდა იმით, რომ მულტიკულტურალიზმი უარყოფს სხვადასხვა წარმოშობისა და კულტურის ჯგუფებს შორის ურთიერთობებსა და პიროვნებათაშორის კონტაქტს, რაც წარმოადგენს ინტერკულტურალიზმის მამოძრავებელ ძალას, რომელიც ამავდროულად ასაბუთებს სხვადასხვა წარმომავლობისა და კულტურის ხალხებს შორის ინტერაქციის აუცილებლობას. მულტიკულტურალიზმი ფოკუსირებულია ხალხის კულტურულ უფლებებზე, ის ცდილობს დაადგინოს, თუ რა განსხვავებაა სხვადასხვა კულტურის ხალხებს შორის. ინტერკულტურალიზმი კი ორიენტირებულია სხვადასხვა წარმოშობის ხალხებს შორის საერთო ნიშნების დადგენაზე. ინტერკულტურალიზმი არა მარტო იცავს თანაბარი უფლებების, ფასეულობებისა და შესაძლებლობების პრინციპებს, ასევე მხარს უჭერს იმ პოლიტიკის გატარებას, რომელიც ახალისებს იმ სხვადასხვა კულტურის, ეთნოსის, რელიგიის თუ ენობრივი ჯგუფის წარმომადგენლებს შორის თანამშრომლობას, რომლებიც ცხოვრობენ ერთსა და იმავე ტერიტორიაზე.

„ინტერკულტურალიზმი არის ტექნიკა, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს ერთმანეთისგან განსხვავებულ ხალხებს, ხელს უწყობს სოციალური კაპიტალის ნახალისებას ხალხის ყოველდღიური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში (სამეზობლო, სკოლები, სავაჭრო ადგილები, სათამაშო მოედნები, საჯარო ბიბლიოთეკები და სხვა საჯარო ინტერაქციის ადგილები). ის ხელს უწყობს საურთიერთო ზონების ჩამოყალიბებას განსხვავებული რელიგიის, ენის, კულტურის მქონე ხალხებს შორის“ [54 p.10]. მაშინ როდესაც მულტიკულტურალიზმი იღვწის კულტურული უფლებების აღიარებისთვის, ინტერკულტურალიზმი ცდილობს აღმოფხვრას ყველა ის დაბრკოლება, რომელიც ხელს უშლის ინტერაქციას.

## თავი IV კროსკულტურულ ურთიერთობათა საკითხები საერთაშორისო საკანონმდებლო აქტებში

### 4.1 საერთაშორისო კანონმდებლობაში წარმოდგენილი კროსკულტურული ურთიერთობების საკითხები

კროსკულტურულ ურთიერთობათა საერთაშორისო სამართლებრივი ბაზა II მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან ყალიბდება. ის მოიცავს გაეროს, ევროსაბჭოსა და ევროპაში უშიშროებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის მიერ მიღებულ სამართლებრივ აქტებს.

ამ სფეროში მიღებული პირველი სამართლებრივი დოკუმენტი არის ევროპული კონვენცია „ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა დაცვის შესახებ“ (1950 წელი), რომელშიც აღიარებულ იქნა დისკრიმინაციის აკრძალვის პრინციპი.

1965 წელს გაერომ მიიღო „რასობრივი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის“ კონვენცია. მას საქართველო 1999 წელს შეუერთდა. ამ დოკუმენტით, ხელმომწერი სახელმწიფოები მათ ტერიტორიაზე მცხოვრები ყველა პირისათვის, რასის, კანის ფერის, ეროვნული თუ ეთნიკური წარმომავლობის ნიადაგზე რაიმე განსხვავების გარეშე, იღებენ ვალდებულებას, უზრუნველყონ კანონის წინაშე თანასწორობის უფლება.

1966 წელს სამოქალაქო და პოლიტიკურ უფლებათა საერთაშორისო პაქტით გაერომ შემოიღო დებულება, რომელიც ეხება უმცირესობებს: „იმ სახელმწიფოებში, სადაც არსებობენ ეთნიკური, რელიგიური უმცირესობები, პირებს, რომლებიც ასეთ უმცირესობებს განეკუთვნებიან, არ შეიძლება უარი ეთქვათ უფლებაზე, თავიანთი ჯგუფის სხვა წევრებთან ერთად ისარგებლონ საკუთარი კულტურით, აღიარონ საკუთარი რელიგია და დაიცვან წესები, ან გამოიყენონ თავიანთი მშობლიური ენა“ (International Covenant on Civil and Political Right. 1966).

ცივი ომის დასრულების შემდეგ, 1992 წელს გაერომ მიიღო მრავალმხრივი დოკუმენტი უმცირესობათა უფლებებთან დაკავშირებით, სადაც ვკითხულობთ: „სახელმწიფოებმა უნდა დაიცვან საკუთარ ტერიტორიებზე მცხოვრები უმცირესობების არსებობა და ეროვნული ან ეთნიკური, კულტურული, რელიგიური და ლინგვისტური თვითმყოფადობა და მხარი დაუჭირონ მათი თვითმყოფადობის ხელშეწყობი პირობების დაარსებას. სახელმწიფოებმა უნდა განახორციელონ შესატყვისი საკანონმდებლო და სხვა ზომები ზემოხსენებული მიზნის მისაღწევად“ (United Nations Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic Minorities. 1992).

1992 წელს მიღებულ იქნა ევროპის საბჭოს რეგიონული ან უმცირესობათა ენების ევროპული ქარტია. ის მიზნად ისახავს ევროპის ისტორიული რეგიონული ან უმცირესობათა ენების დაცვასა და ხელშეწყობას.

ამ თვალსაზრისით უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტია ეროვნულ უმცირესობათა დაცვის ჩარჩო-კონვენცია (1994). ეს არის იურიდიული დოკუმენტი, რომელიც ეხება ეროვნულ უმცირესობათა დაცვას. კონვენციის მიზანია, ხელი შეუწყოს ეროვნულ უმცირესობათა სრულ და რეალურ თანასწორობას ისეთი პირობების შექმნის გზით, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ, შეინარჩუნონ და განავითარონ საკუთარი კულტურა და თვითმყოფადობა.

1995 წელს ვენაში მიღებული დეკლარაციის შესრულების მიზნით გადაწყდა ეროვნული უმცირესობების უფლებების დამცველი ინსტიტუტების შექმნა. ამ დოკუმენტის აუცილებელი მოთხოვნაა ტოლერანტობისა და კულტურათაშორისი დიალოგის ნახალისება, ეფექტიანი ზომების მიღება მათ ტერიტორიებზე მცხოვრები ადამიანების ურთიერთპატივისცემის, ურთიერთგაგებისა და თანამშრომლობის მხარდასაჭერად, იმ პირობების დაცვა, რომლებიც შეიძლება დაექვემდებარონ მუქარას, დისკრიმინაციას, მტრულ დამოკიდე-

ბულებას ან ძალადობას მათი ეთნიკური, კულტურული ან რელიგიური კუთვნილების გამო.

1992 წელს ჰელსინკში მიღებულ იქნა გადანყვეტილება ეროვნულ უმცირესობათა უმაღლესი კომისრის ინსტიტუტის დაარსების თაობაზე. ეროვნულ უმცირესობათა უმაღლესი კომისრის მანდატი დიპლომატიურია. მისი ფუნქციაა კონფლიქტების თავიდან აცილება და პრევენცია. ეროვნულ უმცირესობათა პირველი კომისარი ეუთომ 1992 წელს დანიშნა იმ წევრ ქვეყნებში, რომლებშიც ეროვნულ უმცირესობებთან დაკავშირებული საკითხები საფრთხეს უქმნიდა მშვიდობასა და სტაბილურობას როგორც თავად სახელმწიფოსა და მეზობელ ქვეყნებში, ისე მთლიანად რეგიონში.

1996 წელს მიღებული ჰააგის რეკომენდაციების მიზანია ეროვნულ უმცირესობათა განათლების უფლებების გათვითცნობიერებისა და მათ მიმართ მიდგომის გაუმჯობესებისადმი დახმარება. ამ დოკუმენტში ყურადღება გამახვილებულია საკუთარ ენაზე, განათლებაზე, ფართო საზოგადოებაში ინტეგრირების მეშვეობით თვითმყოფადობის შენარჩუნების მნიშვნელობაზე.

2008 წელს ბოლზაბოს რეკომენდაციები ეროვნულ უმცირესობებთან დაკავშირებით ითვალისწინებს უმცირესობის უფლებების მიმართ პატივისცემას და მათ დაცვას იმ სახელმწიფოებში, სადაც ისინი ცხოვრობენ. სხვა სახელმწიფოები შეიძლება დაინტერესებულნი იყვნენ უცხოეთში მცხოვრები იმ უმცირესობებით, რომლებთანაც დაკავშირებულნი არიან ეთნიკური, კულტურული, ლინგვისტური ან რელიგიური იდენტურობით ან საერთო კულტურული მემკვიდრეობით. საერთაშორისო სამართლის მიხედვით, ეს არ გულისხმობს მათ უფლებას, განახორციელონ იურისდიქცია სხვა სახელმწიფოს ტერიტორიაზე მცხოვრებ ხალხზე.

1948 წელს გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ მიღებულ იქნა „ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია“, დეკლარაციის 26.2 მუხლი პირდაპირ ინტერკულტურულ ფასეულობებსა და განათლების საკითხებს ეხება.

2005 წელს იუნესკოს 52-ე გენერალურ ასამბლეაზე მიღებულ იქნა „კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვისა და ხელშეწყობის“ კონვენცია. ის აღიარებულია 80 ქვეყნის მიერ, სადაც ცხოვრობს მსოფლიოს მოსახლეობის ნახევარზე მეტი. აღნიშნული კონვენცია ქმნის კულტურის სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარების მექანიზმებს. ამ მხრივ, ის ადასტურებს სახელმწიფოს უფლებას, „კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვისა და ხელშეწყობის“ მიზნით შეიმუშაოს კულტურის პოლიტიკა, რათა ხელმისაწვდომი გახადონ კულტურული თვითგამოხატვის საკუთარი ფორმები, ამასთან სათანადო ყურადღება დაუთმონ უმცირესობათა კულტურის განვითარებას. კონვენცია ხაზს უსვამს კულტურის როლს მდგრადი განვითარების პროცესში, მხარს უჭერს სამოქალაქო საზოგადოების აქტიურ მონაწილეობას მიზნების მიღწევის საკითხში. „კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვისა და ხელშეწყობის შესახებ“ კონვენციის მიღების შემდგომ იუნესკოს ხელთ არის კულტურის სფეროში მოქმედი ნორმატიული დოკუმენტების კომპლექსური კრებული, რომლებიც არეგულირებენ კულტურული მრავალფეროვნების დაცვასა და ხელშეწყობას (უძრავი, მოძრავი და არამატერიალური, მათ შორის კულტურული თვითგამოხატვის ტრადიციული ფორმები). კულტურის სფეროს სამი ძირითადი კონვენცია – „მსოფლიო ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის შესახებ“ (1972 წელი), „არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის შესახებ“ (2005 წელი) და „კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვისა და ხელშეწყობის შესახებ“ (2005 წელი) – წარმოადგენენ იუნესკოს ბაზას კროსკულტურიზმის და მულტიკულტურიზმის სფეროში.

## 4.2. მულტიკულტურალიზმის ინდექსი

კანადელი მეცნიერის უილ კიმლიკას [55] მიერ შემუშავებული მულტიკულტურალიზმის ინდექსი სწავლობს მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკას მსოფლიოს 21 ქვეყანაში.

უ. კიმლიკას მიერ ანალიზისათვის გამოიყენება 8 ინდიკატორი, რომლითაც ხდება მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკის ხარისხის გაზომვა და, შესაბამისად, თითოეულ ინდიკატორს ენიჭება 0-დან 8-ქულამდე.

ეს ინდიკატორებია:

- ❖ მულტიკულტურალიზმის კონსტიტუციური და საკანონმდებლო ბაზის განმტკიცება ცენტრალურ, რეგიონალურ და მუნიციპალურ დონეზე.

- ❖ მულტიკულტურალიზმის კონცეფცია განათლების სფეროში;

- ❖ ეთნიკური წარმომადგენლების ჩართვა მედიალიცენზირებაში;

- ❖ გათავისუფლება რელიგიური სამოსის ტარების შეზღუდვებისაგან ბოლო რამდენიმე ათწლეულია ხორციელდება;

- ❖ ორმაგი მოქალაქეობის



*სურ. 10 უილ კიმლიკა არის კანადელი პოლიტიკური ფილოსოფოსი, ამერიკული მულტიკულტურალიზმისა და მულტიკულტურული მოქალაქეობის თეორიის ავტორი. კინგსტონის დედოფლის უნივერსიტეტის პროფესორი. იგი არის ამერიკული მულტიკულტურალიზმისა და მულტიკულტურული მოქალაქეობის ყველაზე ცნობილი თეორიის ავტორი. მას მიაჩნია, რომ ამჟამად ამერიკაში მრავალფეროვნების განვითარების კონტექსტში ეროვნული წარმომადგენლობის, რასის, სექსუალური პრეფერენციების, საგანმანათლებლო განსხვავებების, პოლიტიკური ორიენტაციებისა და რელიგიური იდენტიფიკაციების სფეროში ლიბერალიზმის პრინციპების განმტკიცება არის ამერიკული საზოგადოების სტაბილურობისა და კეთილდღეობის წყარო.*

დაშვება;

- ❖ ეთნიკური ჯგუფების ორგანიზაციების დაფინანსება კულტურული ღონისძიებების მხარდასაჭერად;
- ❖ ორენოვანი (ბილინგვური) განათლების დაფინანსება;
- ❖ პოზიტიური ქმედებები დაუცველი იმიგრაციული ჯგუფებისადმი.

მულტიკულტურალიზმის ინდექსით ქვეყნების ქულობრივი შეფასება და ძირითადი ინდიკატორები შემდეგნაირად გამოიყურება [2, გვ. 54]:

ავსტრალიას მინიჭებული აქვს უმაღლესი 8.0 ქულა. ესოდენ მაღალი შეფასება ქვეყანამ მიიღო შემდეგი ინდიკატორების საფუძველზე:

1. 1978 წელს ავსტრალიის მთავრობამ მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკა ოფიციალურად ცნო. 2005 წელს კი ავსტრალიის მთავრობამ მიიღო დოკუმენტი: „მულტიკულტურული ავსტრალია“. ქვეყანაში ასევე შექმნილია სპეციალური იმიგრაციისა და მოქალაქეობის დეპარტამენტი, მულტიკულტურალიზმის მრჩეველთა საბჭო, რომლის უმთავრესი ფუნქცია არის მთავრობისათვის რჩევების მიცემა იმიგრანტთა სოციალური და სამოქალაქო მონაწილეობის საკითხების შესახებ.

2. 1978 წელს ავსტრალიის მთავრობამ დაწერა მულტიკულტურალიზმის კონცეფცია განათლების სფეროში და დამტკიცებულ იქნა მულტიკულტურალიზმზე დაფუძნებული სასკოლო სასწავლო გეგმა. ამ გეგმის ნაწილი რასიზმისა და სხვადასხვა კულტურის მიმართ არსებული სტერეოტიპების წინააღმდეგ იყო მიმართული. ქვეყანაში მულტიკულტურალიზმის კონცეფცია ინტეგრირებულია სასკოლო პროგრამებში შტატების დონეზეც.

3. ავსტრალიის სამაუწყებლო კორპორაცია იმართება ავსტრალიის 1985 წლის სამაუწყებლო აქტით. ამ აქტის მე-6 ნაწილში ვკითხულობთ, რომ სამაუწყებლო სისტემამ ხელი უნდა შეუწყოს იმგვარი პროგრამების არსებობას, რომლებიც გააძლიერებს ეროვნულ იდენტობას და ასახავს ავსტრალიის საზოგადოების კულტურულ მრავალფეროვნებას.



4. გათავისუფლება რელიგიური სამოსის ტარების შეზღუდვებისგან ბოლო რამდენიმე ათწლეულია ხორციელდება.

5. 2009 წლიდან ქვეყანაში მოქმედებს ორმაგი მოქალაქეობის პრინციპი.

6. კულტურული ღონისძიებების მხარდასაჭერად 1960-1970-იან წლებში ავსტრალიაში მოქმედებდა საგრანტო და დახმარების პროგრამები, რომლებიც იმიგრანტებისა და ლტოლვილებისათვის იყო განკუთვნილი. 1998 წელს კიდევ ერთი პროგრამა „ჭარმონიული ცხოვრება“ ამოქმედდა, რომელიც ასევე დახმარებას ითვალისწინებდა იმიგრანტებისა და ლტოლვილთა ჯგუფებისათვის.

7. 1990-იან წლებში ქვეყანაში გააქტიურდა ენების ცოდნის ხარისხის გაუმჯობესების მიმართულება. ავსტრალიის სკოლებში განათლების შესახებ 2005 წელს მიღებული ეროვნული დოკუმენტიც განსაკუთრებულად უსვამს ხაზს ინგლისურის გარდა სხვა ენების შესწავლის მნიშვნელობას.

8. ავსტრალიას აქვს კანონმდებლობა, რომელიც იცავს სხვადასხვა რასის, უმცირესობათა წარმომადგენლებს დისკრიმინაციისაგან, ესაა 1975 წლის რასობრივი დისკრიმინაციის შესახებ აქტი. 1987 წლის თანაბარი დასაქმების შესაძლებლობათა აქტი ავსტრალიის საჯარო სექტორისაგან მოითხოვს, რომ დანერგონ თანაბარი დასაქმების შესაძლებლობების პოლიტიკა ქალებისათვის და უმცირესობებისათვის.

*კანადა ავსტრალიის შემდეგ 7.5 ქულით მეორე ადგილზეა:*

1. კანადის ერთ-ერთი დამახასიათებელი ნიშანი არის ის, რომ ის ემიგრანტების ქვეყანაა. კოლონიალიზმის პერიოდში ქვეყანა წარმოდგენილი იყო სამი ძირითადი ეთნიკური ჯგუფით: აბორიგენი მოსახლეობა, ინგლისელები და ფრანგები. მომდევნო წლებში საემიგრაციო ტალღა მოიცავდა ემიგრანტებს ამერიკის შეერთებული შტატებიდან, სკანდინავიის ქვეყნებიდან და აღმოსავლეთ ევროპიდან. 1900-იანი წლებიდან კანადის პოლიტიკა ახალ საემიგრაციო ეთნიკური ჯგუფების მიმართ მნიშვნელოვნად შეიცვალა. 1965 წელს შეიქ-

მნა ბილინგვიზიმისა და ბიკულტურალიზიმის ცენტრი. ამავე პერიოდში გადაიხედა კანადის საემიგრაციო აქტი, საიდანაც აღმოიფხვრა თეთრკანიანებისთვის უპირატესობა. საბოლოოდ 1988 წელს ქვეყანამ მიიღო მულტიკულტურალიზიმის აქტი, რომლის მთავარი მიზანია მულტიკულტურალიზიმის ხელშეწყობა და უწყვეტობა ქვეყანაში.

2. მულტიკულტურალიზმი შეტანილია ქვეყნის ეროვნულ სასწავლო გეგმაში. ეს პროცესი 1980-იანი წლებიდან 2000 წლამდე ეტაპობრივად მიმდინარეობდა და უცვლელი დარჩა 2000-დან 2010 წლამდე. როგორც ქვეყნის ეროვნულ სასწავლო გეგმაში წერია, იმიგრანტი ბავშვების ჩართვა საგანმანათლებლო სისტემის პროცესში ხელს უწყობს მრავალფეროვნებაზე, თანასწორობასა და მულტიკულტურალიზმზე დაფუძნებული პოლიტიკის ყოველდღიურ სასკოლო ცხოვრებაში გადატანას.

3. მაუწყებლობის შესახებ აქტის მესამე ნაწილით, კანადის სამაუწყებლო კორპორაცია ვალდებულია, ასახოს თავის პროგრამებში კანადის საზოგადოების მულტიკულტურული ბუნება.

4. 1980 წლიდან ქვეყანაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა ამ მიმართულებით. კანადის ზოგიერთ მიწაზე იკრძალება ჩალმების ტარება. 2007 წელს კი რამდენიმე ინციდენტს ჰქონდა ადგილი, რის შედეგად სპორტული ღონისძიებებზე აიკრძალა ჰიჯაბის ტარება.

5. მოქალაქეობის შესახებ აქტით კანადის მოქალაქეს, რომელიც მოიპოვებს სხვა ქვეყნის მოქალაქეობას, აქვს უფლება, რომ შეინარჩუნოს კანადის მოქალაქეობაც.

6. 1988 წელს კანადის მიერ მიღებულ იქნა მულტიკულტურალიზიმის აქტი, 1995 წლის მულტიკულტურალიზიმის შესახებ პროგრამით ეთნიკური უმცირესობების აქტივობების დაფინანსებაზე გამოყოფილი თანხები მიმართულ იქნა ინსტიტუციური ცვლილებებისკენ.

7. ქვეყანაში ნაწილობრივ ხდება ბილინგვური პროგრამების დაფინანსება, თუმცა განსხვავებებია ცალკეული პრო-

ვინციების მიხედვით. მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა ხორციელდება კანადის ოფიციალური ენებისა და აბორიგენული ენების მიმართ. რაც შეეხება სხვა ენებზე განათლების მიღების დაფინანსებას, კანადის მულტიკულტურალიზმის აქტის მიხედვით, კანადის მთავრობა ვალდებულია, რომ დაიცვას და ხელი შეუწყოს ინგლისურისა და ფრანგულის გარდა სხვა ენების გამოყენებას.

8. კანადის ადამიანის უფლებათა აქტი კრძალავს ყოველგვარ დისკრიმინაციას, რომელიც შეიძლება აღმოცენდეს რასობრივ, ეთნიკურ, რელიგიურ, კულტურულ და ენობრივ ნიადაგზე.

*მესამე ადგილზეა შვედეთი 7.0 ქულით:*

1. შვედეთის 1974 წლის კონსტიტუცია შედგება ოთხი ნაწილისგან და აქედან ერთ-ერთი ნაწილში ჩამოყალიბებულია პრინციპები, რომლებიც დაკავშირებულია მულტიკულტურალიზმთან. კონსტიტუციის პირველი თავის მესამე მუხლით, ყველა საჯარო ინსტიტუტმა ხელი უნდა შეუწყოს საზოგადოების თანაბარი პირობებისა და თანასწორუფლებიანობის შექმნას. კონსტიტუციაში ასევე წერია, რომ საჯარო ინსტიტუტებმა უნდა იბრძოლონ პირთა დისკრიმინაციის წინააღმდეგ, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ეროვნულ, ეთნიკურ, გენდერულ და ლინგვისტურ ნიადაგზე. 1975 წელს მიღებული ემიგრანტთა და უმცირესობათა აქტიც უფრო მეტ უფლებებს ანიჭებდა ახლადჩამოსულებს. 1997 წელს შეიქმნა ეთნიკური დისკრიმინაციის ომბუდსმენის სამსახური.

2. ქვეყანაში ხდება ორენოვანი განათლების დაფინანსება. შვედეთის სასკოლო გეგმაში ინტეგრირებულია მულტიკულტურული პრინციპები. გეგმაში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია ინტერკულტურალიზმსა და უმცირესობათა ენების სწავლებისა და შენარჩუნების საკითხებზე.

3. 1996 წელს მიღებულ კანონში მაუნყებლობის შესახებ წერია, რომ ტელევიზიებმა და რადიოებმა შეიძლება აწარმოონ გადაცემა მთავრობის მიერ გაცემული სპეციალური ლიცენზიის მიღების შემდეგ. ლიცენზია გაიცემა, თუკი პროგ-

რამები ასახავენ დემოკრატიული საზოგადოების ფუნდამენტურ პრინციპებს, რომ ყველა პირი თანასწორუფლებიანია და პიროვნების თავისუფლება და ღირსება არ უნდა იყოს შელახული.

4. 2005 წელს შვედეთის სამხედრო სამსახურმა მოხსნა აკრძალვა უნიფორმის ტარებაზე და ნება დართო სამხედრო სამსახურში მომსახურე პირებს თავშლისა და წვერის ტარებაზე. 2006 წელს შვედეთის პოლიციამ ასევე თავშლის ტარების ნება დართო პოლიციაში მომუშავე თანამშრომლებს.

5. 2001 წლის შემდეგ შვედეთში დაშვებულია ორმაგი მოქალაქეობა.

6. შვედეთის მთავრობა გამოყოფს გრანტებს იმიგრანტებისა და უმცირესობათა ორგანიზაციების დასაფინანსებლად.

7. 2009 წელს შვედეთში მიღებულ იქნა ენის შესახებ ახალი კანონი. მასში წერია, რომ მათ, ვისთვისაც შვედური არ არის მშობლიური ენა, უნდა მიეცეთ საკუთარი ენის შენარჩუნებისა და გამოყენების შესაძლებლობა. ამავე კანონით, შვედური არის ქვეყნის ოფიციალური ენა და საჭიროა მისი სწავლების ხელშეწყობა.

8. 2008 წელს შვედეთში მიიღეს ახალი ანტიდისკრიმინაციული აქტი. ამ კანონით იკრძალება დისკრიმინაცია, რომელიც შეიძლება აღმოცენდეს გენდერულ, ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიის, ფიზიკური შესაძლებლობების, სექსუალური ორიენტაციის ნიადაგზე.

*მე-4 ადგილზე 6,0 ქულით არის ფინეთი:*

1. 2005 წლის ფინეთის მთავრობის ეროვნულ პროგრამაში ეწერა, რომ მულტიკულტურალიზმი და სხვადასხვა ენობრივი ჯგუფის საჭიროებები იქნებოდა მთავრობის პოლიტიკის უმთავრესი ნაწილი. 2007 წლის ახალ სამთავრობო პროგრამაში აღნიშნულია, რომ ფინეთი ეკუთვნის ყველას, განურჩევლად მათი საცხოვრებლისა, მშობლიური ენისა და ეთნიკური წარმომავლობისა. ფინეთის კონსტიტუციის მე-17 მუხლი შეიცავს ჩანაწერს, რომელიც ენისა და კულტურულ უფლებებს ეხება. კონსტიტუცია ფინურსა და შვედურს აღიარებს, როგორც

ქვეყნის ორ ოფიციალურ ენას. მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ ქვეყანას 2007 წლიდან ჰყავს იმიგრაციის საკითხთა მინისტრი, შინაგან საქმეთა სამინისტრო არის პასუხისმგებელი იმიგრანტთა ინტეგრაციის საკითხებზე.

2. ეროვნულ სასწავლო გეგმაში წერია, რომ მულტიკულტურალიზმი არის უმთავრესი ფასეულობა განათლების სისტემის, თანასწორობის, დემოკრატიის, ადამიანის უფლებებისა და მრავალფეროვანი გარემოს დაფასების პრინციპებთან ერთად.

3. 1998 წლის სატელევიზიო და რადიომაუწყებლობის შესახებ აქტში წერია, რომ პროგრამებისა და, ზოგადად, მედიის მიზანი უნდა იყოს სიტყვის თავისუფლებისა და კულტურული მრავალფეროვნების ასახვა.

4. 2010 წელს ფინეთის ერთ-ერთი ქალაქის, რაასეპორის მიერ მიღებულ იქნა სპეციალური აქტი, რომლითაც იკრძალებოდა რელიგიური სამოსისა და სიმბოლოების ტარება საჯარო სკოლებში, თუმცა საზოგადოების პროტესტის შემდეგ ფინეთის მთავრობამ აღნიშნული აკრძალვა და აქტი არაკონსტიტუციურად გამოაცხადა და გააუქმა.

5. 2005 წელს მიღებული ფინეთის მოქალაქეობის შესახებ კანონით დაშვებულია ორმაგი მოქალაქეობა.

6. ქვეყნის 2001 წლის ეთნიკური და რასიზმის ნიადაგზე წარმოშობილი დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამოქმედო გეგმაში აღნიშნულია იმიგრანტებისა და ეთნიკურ უმცირესობათა მხარდამჭერი ორგანიზაციების არსებობის მნიშვნელობის შესახებ. ამავე სამოქმედო გეგმაში ვკითხულობთ, რომ განათლების სამინისტრომ უნდა შექმნას შესაბამისი პროგრამა, რომელიც ეთნიკურ და იმიგრანტ ჯგუფებს დაეხმარება. საგრანტო პროგრამების მიზანი უნდა იყოს იმიგრანტებისა და ეროვნული უმცირესობების მიერ ორგანიზებული იმგვარი კულტურული აქტივობების მხარდაჭერა, რომლებიც წაახალისებენ ეთნიკური უმცირესობების იდენტობის შენარჩუნებას ან ეთნიკურ უმცირესობებსა და დომინანტ კულტურას შორის კომუნიკაციის ხელშეწყობას.

7. ფინეთის განათლების ეროვნული საბჭოს ძირითადი მიზნია იმიგრანტთა მომზადება მეტი ინტეგრაციისათვის, მათი კულტურული იდენტობის დაცვა და ფინურისა და შვედურის გარდა საკუთარი მშობლიური ენის ცოდნის გაუმჯობესება.

8. ფინეთში არსებობს უმცირესობების უფლებათა დამცველი მრავალი ორგანიზაცია, რომლებიც რასიზმისა და დისკრიმინაციის აღმოფხვრისკენაა მიმართული.

*მე-5 ადგილზე 5.5 ქულით არის ახალი ზელანდია:*

1. ვაიტანგის ხელშეკრულება არის ახალი ზელანდიის დამფუძნებელი დოკუმენტი, რომელიც ხელმოწერილი იყო 1840 წელს დიდი ბრიტანეთისა და ახალი ზელანდიის ადგილობრივი მკვიდრი მოსახლეობის, მაორის ხალხის მიერ. დოკუმენტი დაფუძნებულია ბიკულტურალიზმის პრინციპებზე. ქვეყანაში იმიგრაციული ტალღის ზრდასთან ერთად ყურადღება გამახვილდა მულტიკულტურალიზმის საკითხზე. ახალი ზელანდიის სამთავრობო ორგანო – ეთნიკურ საქმეთა სამსახური 2001 წელს ჩამოყალიბდა და ის არეგულირებს ეთნიკურ საკითხებს.

2. ახალი ზელანდიის ეროვნული სასწავლო გეგმა მიზნად ისახავს ვაიტანგის ხელშეკრულების პრინციპების – ქვეყნის ორმაგი კულტურისა და საზოგადოების მულტიკულტურული ბუნების მნიშვნელობის წინ წამოწევისა და დაცვას.

3. 1989 წელს შეიქმნა ქვეყანის სამაუწყებლო კომისია, რომლის ძირითადი ფუნქციაა, შეამოწმოს ადგილობრივი სამაუწყებლო კომპანიების პროგრამების საზოგადოებრივი მრავალფეროვნება და მოსახლეობის ინტერესები და კულტურულ მრავალფეროვნებაზე ორიენტიაცია.

4. ახალი ზელანდიის სასამართლოში იკრძალება რელიგიური სამოსის ტარება, თუმცა დაშვებულია ჩალმები.

5. 1977 წლის მოქალაქეობის შესახებ აქტით დაშვებულია ორმაგი მოქალაქეობა.

6. 2007 წლიდან ქვეყანაში არსებობს სპეციალური სამთავრობო პროგრამა და ეთნიკური თემების განვითარების ფონდი. ფონდი აფინანსებს პროექტებს, რომლებიც აერთიან-

ნებს მრავალფეროვან თემებს და ხელს უწყობს მათ შორის მეგობრული ურთიერთობების ნახალისებას.

7. ახალი ზელანდიის სასწავლო გეგმა მოიცავს ინგლისურის გარდა სხვა უცხო ენების შესწავლის ვალდებულებას. სკოლებმა უნდა შესთავაზონ მოსწავლეებს მეორე ენის შესწავლა.

8. ქვეყანაში საჯარო სექტორს მოეთხოვება, დაწეროს თანაბარი დასაქმების შესაძლებლობები, რაც გულისხმობს სამუშაო ადგილებზე და დასაქმებისას დისკრიმინაციის აღმოფხვრას, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას რასობრივ, გენდერულ, ეთნიკურ და ასაკობრივ ნიადაგზე.

*შემდეგ ადგილზე 4.6 ქულით არის დიდი ბრიტანეთი:*

1. ბრიტანეთი აღიარებს მულტიკულტურალიზმს, როგორც დემოგრაფიულ ფაქტს, ამასთან, ეს ფორმალურად არ არის გამყარებული კონსტიტუციურ და საკანონმდებლო დონეზე. ბრიტანეთში მულტიკულტურალიზმის ნაცვლად იყენებენ ინტეგრაციის ტერმინს. 2007 წელს შეიქმნა თანასწორობისა და ადამიანის უფლებათა კომისია, რომლის მიზანია თანასწორობის უზრუნველყოფა.

2. ეროვნული სასწავლო გეგმების საბჭო, რომელიც 1988 წელს განათლების რეფორმის აქტის შედეგად შეიქმნა, მოითხოვს მულტიკულტურული განათლების სასკოლო სასწავლო გეგმებში ასახვას.

3. 1980-იან წლებიდან ფოკუსი გაკეთდა ჟურნალისტიკისა და პროდიუსერების ტრენინგებსა და გადამზადებაზე, მედიის სექტორში უმცირესობათა წარმომადგენლების დასაქმების ზრდაზე.

4. 1976 წლის რასობრივი ურთიერთობების აქტის მიღების შემდეგ, დაშვებულია ნაციონალური სამოსის ტარება. დამატებითი შეღავათი მიეცათ სიქხებს, რომ მოტოციკლეტის მართვისას ჩაფხუტის ნაცვლად ეტარებინათ თავშალი.

5. ბრიტანეთში დღესდღეობით პირს, რომელიც მიიღებს ბრიტანეთის მოქალაქეობას, აქვს უფლება დაიტოვოს მისი პირვანდელი მოქალაქეობაც.

6. ეთნიკური ორნაგიზაციებისა და მათი აქტივობების

დაფინანსება პირველად 1980-იანი წლების შუა პერიოდიდან იქნა ინიცირებული ბრიტანეთის საბჭოს მიერ, რომელმაც გამოყო დაფინანსება ეთნიკური თემებისათვის.

7. ბრიტანეთის საგანმანათლებლო სისტემაში არ არის ბილინგვური ან მულტილინგვური განათლების პროგრამები. ძირითადი აქცენტი უმცირესობათა მიერ ინგლისური ენის შესწავლის გაძლიერებაზეა გაკეთებული და არა მათ მიერ მშობლიურ ენაზე განათლების მიღებაზე.

8. 1976 წლის აქტი ავალდებულებს ბრიტანეთის მთავრობას, სკოლებსა და პოლიციას, რომ ხელი შეუწყონ რასობრივ თანასწორობას. საჯარო დაწესებულებებმა უნდა აღმოფხვრან უკანონო რასობრივი დისკრიმინაცია, ხელი უნდა შეუწყონ სხვადასხვა რასობრივი ჯგუფის წარმომადგენლებს შორის კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და თანაბარი შესაძლებლობების შექმნას.

*ესპანეთი – 5.5 ქულა:*

1. ეროვნულ დონეზე, ანუ კონსტიტუციურად მულტიკულტურალიზმი ესპანეთში არ არის აღიარებული. 2005 წლიდან მოყოლებული მთავრობამ დაიწყო საზოგადოების კულტურული მრავალფეროვნების რეალობის აღიარება და განსაკუთრებული აქცენტი გამახვილდა სოციალურ ინტეგრაციაზე, იმიგრანტებისა და უმცირესობების უფლებებზე. იმიგრანტების სოციალური ინტეგრაციის სამსახური, რომელიც 2006 წელს შეიქმნა, იძლევა რჩევებს მთავრობისათვის ინტეგრაციისთან დაკავშირებულ საკითხებზე. 2000 წელს ესპანეთის მთავრობამ შექმნა იმიგრაციის სამდივნო, რომელიც იმიგრაციის პოლიტიკაზეა პასუხისმგებელი.

2. 2007 წელს მთავრობის მიერ მიღებული სამოქალაქო ინტეგრაციის სამოქმედო გეგმაში ნერია, რომ მნიშვნელოვანია, იმიგრანტებმა ისწავლონ ევროკავშირის ძირითადი ფასეულობები, ესპანეთის საზოგადოებრივი ცხოვრების ძირითადი ნორმები და ჩვევები, ასევე ქვეყნის ოფიციალური ენები. განათლების სამინისტრომ ჩამოაყალიბა რესურსცენტრი, რომელიც ყურადღებას აქცევს განათლების სფეროში კულტურული მრავ-



ვალფეროვნების იდეის დანერგვის პროცესს.

3. კატალონიის საზოგადოებრივი მაუწყებელი იყო პირველი ესპანეთში, რომელმაც წამოიწყო მულტილინგვური სუბტიტრებიანი პროგრამების გაშვება. ამით საკუთარი პროგრამები მოარგო იმიგრანტებისა და უმცირესობების ინტერესებს. მაუწყებლობის შესახებ ქვეყნის კანონში არის ჩანაწერი, რომ საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა პატივი უნდა სცეს კულტურულ და ლინგვისტურ მრავალფეროვნებას.

4. ყველა რეგიონს აქვს უფლება, თავად გადაწყვიტოს, ანესებს თუ არა აკრძალვებს რელიგიური სამოსის ტარებაზე.

5. ზოგადად, ესპანეთში არ არის დაშვებული ორმაგი მოქალაქეობა, თუმცა ქვეყნის კონსტიტუციით და სამოქალაქო კოდექსით სახელმწიფოს აქვს უფლება, მოლაპარაკება აწარმოოს ორმაგი მოქალაქეობის შესახებ ხელშეკრულებების გაფორმებასთან დაკავშირებით.

6. 2007 წლის სამოქალაქო ინტეგრაციის სტრატეგიული გეგმით, სახელმწიფო ვალდებულია, დახმარება გაუწიოს იმიგრანტებს.

7. 2008 წელს ქვეყანაში გატარდა სოციალური ჩართულობის ეროვნული სამოქმედო გეგმა, რომელიც ესპანეთის მთავრობას ავალდებულებს, რომ გააძლიეროს უცხო ენების სწავლება სკოლაში დაწყებითი კლასებიდანვე. მისი მიზანია აგრეთვე, ხელი შეუწყოს შეთანხმებების გაფორმებას ავტონომიურ რეგიონებთან, რათა განვითარდეს ბილინგვური პროგრამები. 1990-იანი წლებიდან მოყოლებული მთავრობა მხარს უჭერს არაბული ენისა და მაროკოული კულტურის შესწავლის პროგრამას. აგრეთვე ქვეყანაში არსებობს პორტუგალიური ენისა და კულტურის შესწავლის პროგრამები. აღნიშნული პროგრამები, გარდა ენის შესწავლისა, მოიცავს სხვადასხვა კულტურულ აქტივობასაც.

8. 2005 წელს შეიქმნა თანასწორი მოპყრობის, რასობრივი და ეთნიკური დისკრიმინაციის აღმოფხვრის საბჭო, რომელიც დახმარებას უწევს დისკრიმინაციის მსხვერპლ იმიგრანტებს.

*ნორვეგია – 5.5 ქულა:*

1. ნორვეგიას ოფიციალურად არ მიუღია მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკა და ეს ტერმინი იშვიათად გამოიყენება ნორვეგიის პოლიტიკურ წრეებსა და საზოგადოებაში. უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყნის რამდენიმე ოფიციალურ დოკუმენტში ჩამოყალიბებული პრინციპები აშკარად დაკავშირებულია მულტიკულტურალიზმთან.

2. 1998 წლის განათლების შესახებ აქტში ვკითხულობთ, რომ განათლების სისტემამ უნდა ასახოს კულტურული მრავალფეროვნება და ორიენტირებული უნდა იყოს ინდივიდის უფლებების პატივისცემაზე.

3. 1992 წლის აქტი მაუნყებლობის შესახებ არ შეიცავს ჩანაწერს მედიაში ან მედიალიცენზირების საქმეში ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლების ჩართვის მოთხოვნას.

4. საზოგადოებაში ნაკლებად მიმდინარეობს დებატები რელიგიური სამოსის აკრძალვების შესახებ.

5. ნორვეგიის კანონმდებლობის მიხედვით, პირი, რომელიც მიიღებს ნორვეგიის მოქალაქეობას, ვალდებულია, დათმოს თავისი პირვანდელი მოქალაქეობა.

6. ნორვეგიის მთავრობა გასცემს გრანტებს იმიგრანტთა ორგანიზაციებისათვის, მათ შორის იმიგრანტთა საზოგადოებაში სრული მონაწილეობისა და თანასწორუფლებიანობის ნახალისებისათვის.

7. 1998 წლის განათლების შესახებ აქტით, ყველა მოსწავლეს აქვს თანაბარი უფლება განათლებაზე.

8. 2007 წელს ნორვეგიის მთავრობამ მიიღო ახალი პროგრამა ე.წ. კვოტირების შესახებ, რომლითაც იმიგრანტებს, რომელთაც აქვთ შესაბამისი კვალიფიკაცია, აქვთ უფლება, შეიტანონ განაცხადი სხვადასხვა სამინისტროში გამოცხადებულ ვაკანსიებზე.

*პორტუგალია – 5.5 ქულა:*

1. პორტუგალიაში მულტიკულტურალიზმი არ არის კონსტიტუციურად აღიარებული, თუმცა ქვეყნის კანონმდებლობაში ვხვდებით ჩანაწერებს ინტერკულტურალიზმის შე-

სახებ. 2001 წელს პორტუგალიის ხელისუფლებამ მიიღო აქტი სოციოკულტურული ურთიერთობების შესახებ, რომლის მთავარი მიზანი ინტერკულტურული დიალოგის ხელშეწყობა, უმცირესობების ჩართულობის გაძლიერება და კულტურული მრავალფეროვნების პატივისცემის გაძლიერება იყო. ინსტიტუციურ დონეზე 1996 წელს შეიქმნა ეთნიკურ უმცირესობათა და იმიგრანტთა უმაღლესი კომისრის პოსტი.

2. პორტუგალიის კონსტიტუცია შეიცავს ჩანაწერს სკოლებში თანასწორობასა და კულტურულ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით. კონსტიტუციის 75-ე მუხლში წერია, რომ ყველას აქვს განათლების მიღების უფლება და სახელმწიფო ვალდებულია, ხელი შეუწყოს განათლების დემოკრატიზაციასა და ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც განათლების მიღებისათვის თანაბარ პირობებს შეუქმნის ყველას.

3. 2007 წელს პორტუგალიაში მიიღეს ახალი კანონი მაუწყებლობის შესახებ, ის პირდაპირ არ ახსენებს ეთნიკურ ან კულტურულ უმცირესობებს, თუმცა მე-6 მუხლში წერია, რომ სახელმწიფო, საჯარო სატელევიზიო კომპანიები და სატელევიზიო ოპერატორები შეთანხმებულად უნდა მოქმედებდნენ, რათა მიღწეულ იქნეს ადამიანის ღირსების დაცვა, კანონის უზენაესობა, დემოკრატიული საზოგადოების განვითარება და პორტუგალიური ენისა და კულტურის წახალისება.

4. პორტუგალიის კანონმდებლობა კრძალავს დისკრიმინაციას რასობრივ და ეთნიკურ ნიადაგზე, თუმცა კანონებში არ არის ჩანაწერი, რომელიც აუკრძალავს საჯარო სამსახურებს, რაიმე შეზღუდვები დააწესონ რელიგიური სამოსისა და სიმბოლოების ტარებაზე.

5. პორტუგალიაში დაშვებულია ორმაგი მოქალაქეობა, მაგრამ ნატურალიზაცია არის საკმაოდ რთული და დაწესებულია მკაცრი შეზღუდვები.

6. ქვეყანაში არსებობს რამდენიმე პროგრამა, რომელიც გასცემს დაფინანსებას და მხარს უჭერს იმიგრანტების დასაქმებას.

7. 2000 წელს პორტუგალიის იმიგრაციის კანონებში რამ-

დენიმე ცვლილება შევიდა. სკოლებში იმიგრანტი ბავშვების რაოდენობის ზრდის შესაბამისად შეიქმნა სპეციალური კლასები, სადაც პორტუგალიურ ენას ასწავლიან.

8. პორტუგალიის კანონმდებლობა კრძალავს დისკრიმინაციას რასობრივ, ეროვნულ, ეთნიკურ ნიადაგზე. 2005 წელს მიღებული შრომის კოდექსი იცავს ინდივიდებს პირდაპირი და არაპირდაპირი დისკრიმინაციისაგან, რომელიც შეიძლება აღმოცენდეს ეთნიკურ, ეროვნულ, რასობრივ, გენდერულ, რელიგიურ, პოლიტიკურ, ოჯახური მდგომარეობის, პიროვნების შესაძლებლობების ნიადაგზე.

*ამერიკის შეერთებული შტატები – 5.5 ქულა:*

1. ამერიკის შეერთებული შტატები ოფიციალურად არ ცნობს მულტიკულტურალიზმის პოლიტიკას, თუმცა ქვეყანაში არის საზოგადოებრივი სამართლიანობის ურთიერთობათა სამსახური, რომელიც თამაშობს დადებით როლს თემებს შორის კონფლიქტების, რასობრივ და ეროვნულ ნიადაგზე წარმოშობილი დაპირისპირებების საწინააღმდეგოდ. სამსახური შეიქმნა 1964 წელს სამოქალაქო უფლებათა აქტის საფუძველზე.

2. მულტიკულტურული პრინციპები შტატების უმეტესობის სასკოლო სასწავლო გეგმებში არის ასახული. განსაკუთრებით კი იმ შტატებში, რომლებიც მოსახლეობის მრავალფეროვნებითა და იმიგრანტების დიდი რაოდენობით გამოირჩევიან.

3. 1967 წლის საზოგადოებრივი მაუწყებლობის შესახებ აქტი წერია, რომ საზოგადოებრივი მაუწყებლის მიზანი უნდა იყოს სხვადასხვა პროგრამის შექმნა, რომლებიც ასახავენ სხვადასხვა ჯგუფის, მათ შორის ბავშვებისა და უმცირესობების ინტერესებს.

4. 1984 წლამდე ამერიკის შეერთებული შტატების შეიარაღებული ძალები ნებას რთავდნენ სიქებს, რომ ეტარებინათ თავშალი და გრძელი წვერი, რაც გაუქმებულ იქნა 2009 წელს. ასევე 1986 წელს ამერიკის უზენაესმა სასამართლომ მხარი დაუჭირა ქვეყნის შეიარაღებულ ძალებში რელიგიური

სამოსის გამოყენებას იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი სამხედრო სამსახურის მოვალეობის შესრულებაში არ შეუშლიდა ჯარისკაცებს ხელს.

5. ამერიკის შეერთებული შტატების მოქალაქეებს შესაძლოა ჰქონდეთ პარალელურად სხვა ქვეყნის მოქალაქეობაც. ამასთან, უცხოური მოქალაქეობის მიღების შემთხვევაში, თუკი ეს საკუთარი სურვილით ხდება, შესაძლოა ამან გამოინვიოს პირის მიერ ამერიკის მოქალაქეობის დაკარგვა.

6. ქვეყანაში არ ხდება უმცირესობათა ან ეთნიკური ორგანიზაციების დაფინანსება.

7. ნიუ-იორკის შტატში 1969 წლიდან ფუნქციონირებს ბილინგვური განათლებისა და უცხო ენების შესწავლის ოფისი, რომლის მანდატია სკოლებისა და საგანმანათლებლო ინსტიტუტების მხარდაჭერის უზრუნველყოფა მეორე ენის შესწავლის მიმართულებით.

8. ამერიკის შეერთებული შტატების 1964 წლის სამოქალაქო უფლებათა აქტი უკრძალავს დამსაქმებლებს დასაქმებისას დისკრიმინაციას რასობრივ, გენდერულ, რელიგიურ, ეროვნულ და ეთნიკურ ნიადაგზე.

*გერმანია – 2.5 ქულა:*

1. 2005 წელს გერმანიაში მიიღეს ახალი აქტი იმიგრაციის შესახებ, რომელიც მოიცავდა ინტეგრაციის პოლიტიკას. გერმანიაში არის ორგვარი მიდგომა მიგრაციის საკითხების მიმართ, ნაწილი მიგრანტებისა განხილულია ქვეყანაში ინტეგრაციის, ხოლო ნაწილი – სამშობლოში დაბრუნების პერსპექტივით.

2. 1996 წელს განათლებისა და კულტურულ საქმეთა მუდმივმოქმედმა კომიტეტმა მიიღო რეზოლუცია ინტერკულტურულ განათლების შესახებ. აღნიშნული რეზოლუცია ინტერკულტურული განათლებას უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად მიიჩნევდა უმცირესობებისა და იმიგრანტების ადგილობრივ კულტურასთან ინტეგრაციის პროცესში.

3. 1991 წელს მიღებული სამაუნწყებლო აქტი კრძალავს მედიაში ყოველგვარ პროგრამას, რომელიც შეიცავს სიძულ-

ვილის სეგმენტს ეროვნული, რასობრივი, რელიგიური და ეთნიკური ჯგუფების მიმართ. 2007 წლის ეროვნული ინტეგრაციის გეგმაში წერია, რომ საგამომცემლო დაწესებულებებმა მნიშვნელოვნად უნდა ჩართონ უცხოელი ჟურნალისტები თავიანთ საქმიანობაში.

4. 2005 წელს სასამართლომ მიიღო გადაწყვეტილება, რომლითაც მუსულმან ქალებს მიეცათ ჰიჯაბის ტარების უფლება.

5. 2000 წელს გერმანიამ მოახდინა მოქალაქეობის პოლიტიკის ლიბერალიზაცია, რომლითაც მოქალაქეობის მინიჭება ხდება დაბადებით და არა წარმოშობის მიხედვით. თუმცა ნატურალიზაციის მოთხოვნები ამავდროულად უფრო რთული აღმოჩნდა, რაც მოიცავდა გერმანული ენის ტესტის ჩაბარებას, ქვეყნის კულტურისა და ფასეულობების ცოდნის დემონსტრირებას, ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობის აღიარებას. ასევე, პირი ვალდებულია, დათმოს თავისი პირვანდელი მოქალაქეობა. 2005 წელს გერმანიაში საბოლოოდ აიკრძალა ორმაგი მოქალაქეობის მინიჭება.

6. სოციალური პროგრამების მიწოდებისას გერმანია იყენებს ე.წ. სუბსიდიის პრინციპს, რომელშიც ასოციაციები თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს. ამასთან ერთად, იმიგრანტთა ასოციაციები, ძირითადად თურქული წარმოშობისა, კიდევ უფრო აქტიურები ხდებიან. ისინი იღებენ დაფინანსებას, რათა უზრუნველყონ სახელმწიფო ინტეგრაციის პროგრამები.

7. გერმანიის ინტეგრაციის პოლიტიკაში უდიდესი ადგილი უჭირავს გერმანული ენის შესწავლას. ახალი იმიგრანტებისათვის დაახლოებით 600-900-საათიანი გერმანული ენის კურსებია შეთავაზებული. ეს კურსები ნაწილობრივ ფინანსდება მთავრობის მიერ, მაგრამ თავად იმიგრანტებმაც უნდა გაიღონ ხარჯის გარკვეული ნაწილი. გერმანიის სკოლებში მოსწავლეებს ყოფენ ჯგუფებად იმის მიხედვით, თუ ვისთვის არის გერმანული მშობლიური ენა და პირიქით. არაგერმანულენოვანი მოსწავლეები სხვა ჯგუფებში ხვდებიან, რომელთაც გაკვეთილებს იმიგრანტი მასწავლებლები უტარებენ

თავიანთ მშობლიურ ენებზე.

8. გერმანიის აქტი თანასწორობის შესახებ 2006 წლის აგვისტოში შევიდა ძალაში. როგორც ევროპის ყველა ქვეყანაში არსებული ყველა მსგავსი აქტი, ისიც იცავს დასაქმების მადიებლებს რასობრივ, ეთნიკურ, ეროვნულ და რელიგიურ ნიდაგზე წარმოშობილი დისკრიმინაციისაგან.

*საფრანგეთი – 2.0 ქულა:*

1. საფრანგეთის კონსტიტუციის პირველ მუხლში ვკითხულობთ, რომ ქვეყანამ უნდა უზრუნველყოს ყველა მოქალაქის თანასწორობა კანონის წინაშე განურჩევლად რასისა, წარმოშობისა თუ აღმსარებლობისა. ქვეყანაში არსებობს იმიგრაციის, ინტეგრაციისა და ეროვნული იდენტობის სამინისტრო, რომლის ძირითადი ფუნქციაა მიგრაციული ნაკადების კონტროლი და მიგრანტების ინტეგრაციის ხელშეწყობა.

2. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის სასწავლო გეგმა შეიცავს სხვა კულტურების აღიარებასა და პატივისცემას, სასწავლო სახელმძღვანელო პრინციპები არ მოიცავს მულტიკულტურალიზმის ან ინტერკულტურალიზმის სხვა ელემენტს.

3. რადიო და სატელევიზიო მაუწყებლობის ზედამხედველობის საბჭოს მოვალეობაა, მედიასივრცეში უზრუნველყოს ადამიანური ღირსების დაცვა, პლურალიზმისა და ობიექტურობის პრინციპის დანერგვა.

4. ქვეყანაში არც სამხედრო და არც პოლიციის სამსახურში არ არის რელიგიური სამოსით სიარული ნებადართული. ასეთივე სიტუაციაა სკოლებში, სადაც მიუხედავად იმისა, რომ კვების რაციონი გათვლილია მუსულმან მოსწავლეებზეც (ამოღებულია მენიუდან, მაგალითად, ღორის ხორცი), რელიგიური სამოსის ტარება არ არის ნებადართული.

5. საფრანგეთის კანონი კრძალავს ორმაგ მოქალაქეობას.

6. საფრანგეთის კანონი ასოციაციების შესახებ, რომელიც 1901 წელს იყო მიღებული, გავრცელდა იმიგრანტებსა და უცხოეთში დაბადებულ პირებზეც. ამან კი ხელი შეუწყო ძალიან აქტიური ეთნიკური უმცირესობების ორგანიზაციების დაარსებას.

7. 1975 წლიდან საფრანგეთში მოქმედებს სხვადასხვა ენისა და კულტურის შემსწავლელი კურსები, თუმცა ისინი სხვადასხვა ქვეყანასთან დადებული ორმხრივი ხელშეკრულებების შედეგია და არა საფრანგეთის მთავრობის ინიციატივა. ვინაიდან ქვეყანაში არ ხდება მოქალაქეთა კატეგორიზაცია ეთნიკურ და რასობრივ ნიადაგზე, რთულია, რაიმე პროგრამები არსებობდეს უმცირესობათა ბავშვების ხელშეწყობისათვის.

8. ქვეყანაში არ არის სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული პროგრამები, რომლებიც მიმართული იქნება დაუცველი იმიგრაციული ჯგუფების მხარდაჭერისაკენ.

*იტალია – 1.0 ქულა*

1. იტალიამ იმიგრაციასთან დაკავშირებული პირველი კანონი 1986 წელს მიიღო, რომელშიც განისაზღვრა მიგრანტთა სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებული პრინციპები. ეს იყო პირველი კანონი, რომელიც არეგულირებდა ქვეყანაში უკანონო იმიგრაციასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

2. სკოლის სასწავლო გეგმა თითოეული რეგიონის მიხედვით განსხვავდება, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ეროვნულ დონეზე 1994 წლამდე ნაკლები ყურადღება ექცეოდათ იმიგრანტ მოსწავლეებს. 1994 წელს მიღებულ იქნა მემორანდუმი „ინტერკულტურული დიალოგი და დემოკრატიული თანაცხოვრება: სკოლის ჩართულობის გეგმა“. აღნიშნულ მემორანდუმში წერია, რომ ინტერკულტურული განათლება მიჩნეულ უნდა იყოს, როგორც პედაგოგიური პასუხი კულტურული პლურალიზმის მიმართ. ის უნდა შეეხოს ყველა მოსწავლეს და უნდა დაეხმაროს მათ, გამოუმუშავდეთ უნარები სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობასა და დიალოგში.

3. ქვეყანაში რამდენიმე რადიოსადგური გადმოსცემს ახალ ამბებს უცხო ენებზე, თუმცა უმცირესობებს არ აქვთ საშუალება, საკუთარ ენაზე მიიღონ ინფორმაცია.

4. მწვავე დებატები გამოიწვია იმ ფაქტმა, დაეტოვებინათ თუ არა ჯვრები საჯარო ინსტიტუტების შენობებზე, განსაკუთრებით კი სკოლის შენობებზე. ზოგიერთმა ქალაქ-



მა აკრძალა წამოსასხამებისა და ჰიჯაბის ტარება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში.

5. 1992 წლიდან მოყოლებული იტალიაში მოქმედებს ორმაგი მოქალაქეობის პრინციპი, თუმცა მოქალაქეობის მიღების მოთხოვნები არის ძალიან მკაცრი.

6. 2021 წელს იტალიამ გამოყო 50 მილიონი ევრო, ე.წ. ეროვნული დაფინანსება, ადგილობრივი ხელისუფლებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების სოციალური მომსახურებისა და იმიგრანტების პროგრამების დასაფინანსებლად.

7. 1990-იან წლებში განათლების სამინისტრომ მიიღო რამდენიმე სახელმძღვანელო პრინციპი იტალიურის, როგორც მეორე ენის, შესწავლის საკითხთან დაკავშირებით. თუმცა ამისათვის არ გამოიყო არანაირი ფინანსური რესურსი. შესაბამისად, ქვეყანაში არ კეთდება აქცენტი უმცირესობათა ენების შენარჩუნებაზე.

8. 1998 წელს იტალიაში გატარდა ანტიდისკრიმინაციული ზომები და მიღებულ იქნა კანონი იმიგრაციის შესახებ. 2005 წელს კი შეიქმნა თანასწორი მოპყრობისა და რასობრივი და ეთნიკური დისკრიმინაციის აღმოფხვრის ეროვნული სამსახური, რომლის ფუნქციაა, გამოიძიოს დისკრიმინაციის საქმეები.

*იაპონია – 0 ქულა:*

1. იაპონიას ხშირად ეთნიკურად და რასობრივად ჰომოგენურ ქვეყნად აღიქვამენ, თუმცა ქვეყანაში არის იმიგრანტი მოსახლეობა და ასევე უმცირესობები კორეელების სახით, რომლებიც იაპონიაში კორეის კოლონიზაციის პერიოდიდან ცხოვრობენ. ინსტიტუციურ დონეზე იაპონიაში იმიგრაციის ბიურო არეგულირებს ქვეყანაში არსებულ იმიგრაციას. იაპონიის ქალაქებში დაარსებულია საინფორმაციო ცენტრები, რომლებიც გასცემენ ინორმაციასა და რჩევებს იმიგრანტებზე. განათლების სამინისტროში არის შესაბამისი კულტურულ საქმეთა დეპარტამენტი, რომელიც მულტიკულტურის საკითხებზეა პასუხისმგებელი.

2. იაპონიის სასკოლო სასწავლო გეგმაში წერია, რომ სკოლა უნდა დაეხმაროს მოსწავლეებს, განუვითარდეთ სხვა

კულტურების მიმართ პატივისცემა.

3. იაპონიის საზოგადოებრივი მაუწყებელი ახალ ამბებს რამდენიმე უცხოურ ენაზე გადმოსცემს. აღნიშნული პროგრამები ინტერკულტურული დიალოგის განვითარებისაკენ არის მიმართული.

4. ქვეყანაში არ ვხვდებით რაიმე სახის რელიგიური სამოსის აკრძალვას.

5. იაპონიაში ორმაგი მოქალაქეობა არ არის დაშვებული.

6. ქვეყანაში პრაქტიკულად არ არსებობს ეთნიკური უმცირესობათა ორგანიზაციები, რადგან მთავრობა მათ არ აფინანსებს.

7. 1991 წელს იაპონიასა და სამხრეთ კორეას შორის გაფორმდა ურთიერთგაგების მემორანდუმი, რომლის მიხედვითაც კორეელი მოსწავლეებისათვის უნდა შექმნილიყო ეთნიკურ კლასები, რაც მათ საშუალებას მისცემდა ესწავლათ კორეულ ენაზე და ამავდროულად შეესწავლათ იაპონური ენა, თუმცა ამგვარი კლასები სხვა უმცირესობებისათვის არ არსებობს.

8. არანაირი პოზიტიური ქმედება დაუცველი იმიგრაციული ჯგუფების მიმართ ქვეყანაში არ ხორციელდება [117].

### **4.3. კულტურული მრავალფეროვნების საკითხისადმი მიდგომა საქართველოში**

საქართველოს სხვა კულტურებთან თანაარსებობის დიდი გამოცდილება ოდითგანვე აქვს. ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ქართლში ერთად სახლობდნენ ქართველები, სომხები, ხაზარები, ებრაელები, ასურელები და ბერძნები. ყველაზე ადრე კი საქართველოს არაქართველ მოსახლეობას შორის ებრაელები იყვნენ. ლეონტი მროველის მიხედვით, ძველ ქართლში, ქართულთან ერთად, რამდენიმე სხვა ენაც ისმოდა. მემატიანე კონკრეტულად წერს: „დაიყვნეს ქართლს ესრეთ აღრეულ ყოველნი ნათესავნი, და იზრახებოდა ქართლსა შინა ექუსი ენა: სომხური, ქართული, ხაზარული, ასურული, ებრაუ-

ლი და ბერძნული. ესე ენანი იცოდეს ყოველთა მეფეთა ქართლისათა, მამათა და დედათა“ [155]. ის აღნიშნავს, რომ ებრაელთა პირველი ჩამოსახლება ძვ.წ VI ს-ში ნაბუქოდონოსორის მიერ იერუსალიმის აღებას უკავშირდება: „მაშინ ნაბუქოდონოსორ მეფემან წარმოსტყუენა იერუსალიმი, და მუნით ოტებულნი ურიანი მოვიდეს ქართლს, და მოითხოვეს მცხეთელთა მამასახლისისაგან ქუეყანა ხარკითა. მისცა და დასხნა არაგუსა ზედა, წყაროსა, რომელსა ჰქვან ზანავი“ [155]. ქართლში არქეოლოგიური გათხრების შედეგად ფიქსირდება, რომ ამ ტერიტორიაზე ებრაული კოლონიები არსებობდა.



სურ. 11 **ლეონტი მროველი IX** საუკუნის 60-70-იანი წლების მოღვაწე, რუისის მღვდელმთავარი. ის არის შემდეგი ნაშრომების ავტორი: "ცხოვრება ქართველთა მეფეთა და პირველთაგანთა მამათა და ნათესავთა", "წინის ცხოვრება", "მარტვილობა არჩილ მეფისა". **ლეონტი მროველმა** თარგმნა აპოკრიფი "თქმული წმიდისა მამისა ჩუენისა ეფრემისი".

საქართველოში ელინური კუთურის გავლენაც დიდი იყო. ჯერ კიდევ კოლხეთში, საზღვაო სავაჭრო ურთიერთობებიდან გამომდინარე, ქართველური ტომები ბერძნებს უკავშირდებოდნენ, რაზეც კოლხური არქიტექტურაც მეტყველებს, სადაც შესულია ელინისტური ელემენტები. რაც შეეხება იბერიის ტერიტორიას, ძველი იბერიის მინა-წყალზე აღმოჩენილია ელინისტური ხანის ბევრი სხვა მონეტა: ალექსანდრე მაკედონელის დრაქმა (კაჭრეთის რაიონი სოფ. მახარაძე), ელინისტური ეგვიპტის მმართველის პტოლემეაოს ფილომეტორის (181/180–145) სპილენძის მონეტა, სელევკიდების, სირიის მეფეების დემეტრე პირველსოტერისა (დილომი) და ანტიოქოზ ევერგეტის (ცხინვალი) სპილენძის მონეტები და სხვა [15. გვ. 42].

დასავლეთ საქართველოს მოსახლეობას დიდი კავშირები

ჰქონდა ჩრდილოეთ კავკასიის ხალხებთან, რაზეც მათი ენობრივი მსგავსებაც მიუთითებს. ამასთანავე აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ V საუკუნის ქვემო ქართლში ღვთისმსახურება სომხურ ენაზეც მიმდინარეობდა, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ ამ ტერიტორიაზე ქართველებთან ერთად სომხური მოსახლეობაც ცხოვრობდა. „სომეხთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა შემოსახლებულა საქართველოში XV საუკუნეში [21, გვ. 71].

ეთნიკურად ქართველი მოსახლეობის გვერდით ასევე სახლობდნენ ჩერქეზები, ოსები, ქისტები, ლეკები, ხაზარები, რუსები, იტალიელები, გერმანელები და სხვ. საქართველოში ასეთი კულტურული მრავალფეროვნება, პირველ რიგში, საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობით იყო განპირობებული. მოგეხსენებათ, უძველესი აბრეშუმის გზის ერთ-ერთი განშტოება საქართველოზე გადიოდა, რაც სხვადასხვა კულტურის თავმოყრას იწვევდა ჩვენი ქვეყნის ტერიტორიაზე, განსაკუთრებით კი დიდ ქალაქებში. ამის გამო თბილისი ოდითგანვე მულტიკულტურული იყო. ისტორიის განმავლობაში, ქართულ კულტურას ერწყმოდა არაბული, ბერძნული, რუსული, იტალიური და სხვა კულტურები. ეს ყველაფერი ზოგჯერ საქართველოს დაპყრობით იყო განპირობებული, როდესაც დამპყრობლები ძალით ცდილობდნენ ქართული კულტურის მოსპობას, ქართველთა ანექსიას და საქართველოს ტერიტორიაზე თავიანთ ხალხებს ასახლებდნენ. ჩამოსახლებული მოსახლეობის ადათები ეთვისებოდა ადგილობრივ კულტურას და დროთა განმავლობაში ყალიბდებოდა სახეცვლილი წეს-ჩვეულებები. ივანე ჯავახიშვილი „ქართველი ერის ისტორიაში“ წერს, რომ იბერიამ „552 წელს თავისუფლება დაჰკარგა და 627 წლამდე თითქმის განუწყვეტლივ სპარსეთის ხელთ იყო... ხანგრძლივი ბრძოლის შემდგომ, ლაზიკა მაინც ბიზანტიელებმა შეინარჩუნეს. ამგვარად დასავლეთი საქართველო განსაკუთრებით ბიზანტიის გავლენის ქვეშ იყო, აღმოსავლეთი საქართველო კიდეც სპარსეთის გავლენას ექვემდებარებოდა, მაგრამ ამასთანავე როგორც იბერიაში ბიზანტიელების კულტურა ძლიერი იყო, ისევე ლა-

ზიკაში სპარსეთის კულტურასაც გზა გაკვლეული ჰქონდა.“ კულტურათა თანაცხოვრება ქართველების ტოლერანტობითაც იყო განპირობებული, ამაზე ის ფაქტიც მეტყველებს, როდესაც დავით აღმაშენებელმა თბილისის აღების შემდეგ (1122 წ.) იმგვარი პოლიტიკა აწარმოა და ისეთი რეფორმები გაატარა, რომელთა მიხედვითაც საქართველოს დედაქალაქში მეჩეთები ააგებინა, არაქრისტიან მოსახლეობას მისცა უფლება, თავიანთი ღვთისმსახურება აღესრულებინათ და მუსლიმ მოსახლეობას გადასახადებზე შეღავათებიც კი დაუწესა.

საქართველოში მართმადიდებლური რელიგიის გვერდით ღვთისმსახურება აღესრულება მუსლიმთა, კათოლიკეთა, გრიგორიანელთა და სხვათა მიერ. ასევე საქართველოში არსებობს სხვადასხვა სექტა.

ჩვენი ქვეყანა ლინგვისტური მრავალფეროვნებითაც გამოირჩევა. საქართველოს კონსტიტუციით სახელმწიფო ენებია ქართული და აფხაზური (აფხაზეთის ავტონომიურ ტერიტორიაზე). ქართულად, საქართველოს ოფიციალურ ენაზე, საუბრობს მოსახლეობის 71%, რუსულად – 9%, სომხურად – 7%, აზერბაიჯანულად – 6%, ხოლო 7% – სხვა ენებზე.

მულტიკულტურალიზმის კვლევას საქართველოსთვის დადებითი აქვს ის, რომ შესაძლებელი ხდება უცხო კულტურის კვლევა და ჩვენი კულტურის განვითარება. საფრთხე იმისა, რომ ინტეგრაციის საფუძველზე ქართულ კულტურას ჩაანაცვლებს ინდური, ჩინური ან ამერიკული ადათები, ძალზე მცირეა. კულტურა დინამიკური და ცვალებადია, გლობალიზაციის შედეგად მან შეიძლება შეითვისოს ახალი ღირებულებები. ედმუნდ ბერკის მიხედვით, ისინი შეიძლება „შევცვალოთ, რათა შევინარჩუნოთ“ [155].

თანამედროვე პერიოდში საქართველოში ხორციელდება არაერთი პროგრამა და პროექტი, რომლებიც მიმართულია ეთნიკურ და რელიგიურ უმცირესობათა ინტეგრაციისაკენ. მიუხედავად ამისა, უამრავი პრობლემა არსებობს განათლების, კულტურის, დასაქმების, უმცირესობათა პოლიტიკურ

და სამოქალაქო პროცესებში ჩართულობის კუთხით და, ასევე, ეთნიკური და რელიგიური უმცირესობების მიმართ ტოლერანტობის თვალსაზრისით.

საქართველოში მულტიკულტურალიზმის კონსტიტუციური და საკანონმდებლო განმტკიცების მიმართულებით გადადგმულ მნიშვნელოვან ნაბიჯად შეგვიძლია, უპირველეს ყოვლისა, მივიჩნიოთ 2006 წელს საქართველოს პარლამენტის მიერ „ეროვნულ უმცირესობათა დაცვის შესახებ ევროპული ჩარჩო-კონვენციის“ რატიფიცირება, რომლითაც ქვეყანამ საერთაშორისო თანამეგობრობის წინაშე ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა დაცვის, მათი იდენტობის შენარჩუნებისა და სამოქალაქო ინტეგრაციის ვალდებულება აიღო. 2017 წელს საქართველომ კონვენციის 25-ე მუხლის შესაბამისად წარადგინა მესამე ანგარიში “ეროვნულ უმცირესობათა დაცვის შესახებ”. ამ ანგარიშში დეტალურადაა მოცემული საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული ქმედებები უმცირესობათა დაცვის ევროპული ჩარჩო-კონვენციის ოპერატიული ნაწილის მუხლების მიხედვით. ამ მუხლებიდან განსაკუთრებით საინტერესოა მუხლი 5 – „მხარეები იღებენ ვალდებულებას, შეუქმნან აუცილებელი პირობები იმ პირებს, რომლებიც მიეკუთვნებიან ეროვნულ უმცირესობას, მათი კულტურის შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის და მათი თვითმყოფადობის ძირითადი ელემენტების, კერძოდ რელიგიის, ენის, ტრადიციებისა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვისათვის იმ ზომებისათვის ზიანის მიყენების გარეშე, რომელთა მიღებაც ხდება მათი ზოგადი ინტეგრაციული პოლიტიკის შესაბამისად. მხარეებმა თავი უნდა შეიკავონ ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის განხორციელებისაგან, რომელიც მიზნად ისახავს ეროვნული უმცირესობების წარმომადგენლების ასიმილაციას მათი სურვილის წინააღმდეგ და უნდა დაიცვან ეს პირები ნებისმიერი ქმედებისაგან, რომელიც მიზნად ისახავს ამგვარ ასიმილაციას“ (საქართველოს მესამე ანგარიში ეროვნულ უმცირესობათა დაცვის შესახებ ევროპული ჩარჩო-კონვენციის

25-ე მუხლის 2 პარაგრაფის შესაბამისად. 2017 წლის მარტი).

2005 წელს, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულების საფუძველზე, დაწყებულ იქნა მუშაობა „შემწყნარებლობისა და სამოქალაქო ინტეგრაციის ეროვნულ კონცეფციაზე“, ის განსაზღვრავდა სახელმწიფო სტრატეგიასა და ამოცანებს ექვსი მიმართულებით: კანონის უზენაესობა, განათლება და სახელმწიფო ენა, მედიაინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, პოლიტიკური ინტეგრაცია და სამოქალაქო მონაწილეობა, სოციალური და რეგიონალური ინტეგრაცია, კულტურა და თვითმყოფადობის შენარჩუნება. კონცეფციაში ვკითხულობთ, რომ მის ძირითად მიზნებს წარმოადგენს „ტოლერანტობისა და ურთიერთპატივისცემის გარემოს შექმნა საქართველოში მცხოვრებ ყველა პირს შორის; ეროვნული უმცირესობებისათვის განათლების ყველა საფეხურის თანაბარი ხელმისაწვდომობისა და ზოგადი განათლების სფეროში სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების უზრუნველყოფა; აუცილებელი პირობების შექმნა ეროვნული უმცირესობების კულტურის შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის, მათი თვითმყოფადობის ძირითადი ელემენტების, კერძოდ რელიგიის, ენის, ტრადიციებისა და კულტურული მემკვიდრეობის, დაცვისათვის“ (შემწყნარებლობისა და სამოქალაქო ინტეგრაციის ეროვნულ კონცეფცია. 2005 წელი).

2009 წელს მთავრობამ მიიღო პირველი ყოვლისმომცველი დოკუმენტი, რომელიც არეგულირებდა უმცირესობათა მიმართ პოლიტიკას და განსაზღვრავდა სახელმწიფოს ინსტიტუციურ ჩარჩოს. აღნიშნული დოკუმენტი წარმოადგენს მთავრობის დადგენილებას სახელწოდებით „ტოლერანტობისა და სამოქალაქო ინტეგრაციის ეროვნული კონცეფცია“, სადაც განერილი იყოს ზოგადი სამთავრობო მიზნები და ამოცანები უმცირესობათა დაცვისა და ინტეგრაციის მიმართულებით და ასევე, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, შემუშავებულ იქნა ხუთწლიანი სამთავრობო სამოქმედო გეგმა, რომელშიც სხვადასხვა უწყების მიხედვით გადანაწილდა შესაბამისი პასუხისმგებლობები და ვალდებულებები. ამას გარ-

და, სახელმწიფო მინისტრის აპარატის ინიციატივით და კოორდინირებით ჩამოყალიბდა უწყებათაშორისი სამთავრობო კომისია, რომელიც აერთიანებს ყველა რელევანტურ სამინისტროსა და უწყებას იმ მიზნით, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების ეფექტური შესრულება [2, გვ 59].

საქართველოს ამჟამინდელი მთავრობის ფუნქციონირების დროს უმცირესობათა ინსტიტუციური მართვის სფეროში მიღებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება იყო პოლიტიკის გამიჯვნა ეთნიკურ უმცირესობებსა და რელიგიურ უმცირესობებს შორის. ეთნიკურ უმცირესობათა ინტეგრაციის კომპონენტს, როგორც აღვნიშნეთ, კოორდინაციას უწევს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში.

ეთნიკურ უმცირესობას მიკუთვნებული პირების კულტურული თვითმყოფადობის განვითარების ხელშეწყობის მიმართულებით შეგვიძლია გამოვყოთ „კულტურის სტრატეგია 2025“ [2, გვ. 67], რომელიც შემუშავებულ იქნა საქართველოს კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ. დოკუმენტის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა „კულტურაზე ნვდომა და კულტურული მრავალფეროვნება“, მიზნის მისაღწევად კი დაისახა ისეთი ამოცანები, როგორიცაა ეთნიკურ უმცირესობათა კულტურული და შემოქმედებითი ინიციატივების მხარდაჭერა და სხვადასხვა ღონისძიების ორგანიზება მათი ჩართულობით.

სახელმწიფოს სტრატეგიული მიზნები ოთხი ძირითადი მიმართულების გარშემოა გაერთიანებული. ესენია: თანაბარი და სრულფასოვანი მონაწილეობა სამოქალაქო და პოლიტიკურ ცხოვრებაში; თანაბარი სოციალური და ეკონომიკური პირობებისა და შესაძლებლობების შექმნა; ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა და სახელმწიფო ენის ცოდნის გაუმჯობესება; ეთნიკურ უმცირესობათა კულტურის შენარჩუნება და გოლერანტული გარემოს უზრუნველყოფა. სტრატეგიის სამოქმედო გეგმაში კი განერილია ხუთი წლის



მანძილზე სხვადასხვა კონკრეტული ღონისძიების ჩამონათვა-  
ლი შესაბამისი პასუხისმგებელი უწყებების მითითებით. სტრა-  
ტეგიით ასევე გათვალისწინებულია ყოველი კალენდარული  
წლის ბოლოს შემდეგი წლის მანძილზე განსახორციელებელი  
ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებაც.

სტრატეგიის მნიშვნელოვან სიახლეს წარმოადგენს ისე-  
თი საკითხების გათვალისწინება, როგორცაა მცირერიცხო-  
ვან და მოწყვლად ეთნიკურ უმცირესობათა მხარდაჭერა.  
დოკუმენტით სახელმწიფო იღებს ვალდებულებას, რომ მო-  
ახდენს მცირერიცხოვან და მოწყვლად ეთნიკურ ჯგუფთა  
საგანმანათლებლო და სამართლებრივი საჭიროებების დაკ-  
მაყოფილებას, ასევე ამ ჯგუფების ენების სწავლების დანერ-  
გვას სასწავლო დაწესებულებებში. სტრატეგიის კიდევ ერთი  
მნიშვნელოვანი სიახლეა გენდერული ასპექტების გათვა-  
ლისწინება, კერძოდ სახელმწიფოს ვალდებულებას წარმო-  
ადგენს ეთნიკურ უმცირესობას მიკუთვნებულ ქალთა უფ-  
ლებების დაცვა, ასევე მათი საჭიროებებისა და ინტეგრაცი-  
ის უზრუნველყოფა [2, გვ. 75].

#### **4.4. საქართველოს ეთნიკური ჯგუფების სოციალური კაპიტალის კროსკულტურული თავისებურებები**

თანამედროვე პირობებში სოციალური კაპიტალის პრობ-  
ლემას მიეძღვნა არაერთი ისტორიკოსის, სოციოლოგისა და  
ფსიქოლოგის მნიშვნელოვანი კვლევა, ის განსაკუთრებულ  
ადგილს იმკვიდრებს ეკონომიკურ მეცნიერებაში. საყოველ-  
თაოდ ცნობილია, რომ სამეცნიერო ლიტერატურაში ტერმინი  
„სოციალური კაპიტალი“ დაამკვიდრეს პოლიტოლოგმა რ.  
პატენმმა [62, p. 46 .] და სოციოლოგმა ჯ. კოულმანმა [117, p.  
122–159.]. მათი კვლევები მიეძღვნა სოციალური კაპიტალის  
ფენომენის სრულყოფილად შესწავლას. ამ პრობლემაზე კო-  
ულმანის ფუნდამენტური ნაშრომის [117] გამოქვეყნების  
დღიდან, „სოციალური კაპიტალის“ კვლევის სფერო მნიშ-

ენელოვნად გაფართოვდა. სოციალური კაპიტალი ადამიანური ურთიერთობების კომპლექსია, რომელიც განიცდის კონვერტირებას კაპიტალის სხვა ფორმებში [ 70, p.265-268].

სოციალურ ჯგუფში ასეთი კაპიტალის არსებობა ხელს უწყობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას. ანალოგიური პროცესები მიმდინარეობს სოციალურ დონეზე – საკუთრივ საზოგადოებაში. საზოგადოება, რომელსაც აქვს სოციალური კაპიტალის მარაგი, ეკონომიკურ განვითარებაში უფრო წარმატებულია, ხოლო ადამიანები უფრო ჯანმრთელი და ბედნიერები არიან [42,p.945–964]. სოციალური კაპიტალი აკმაყოფილებს ეკონომიკური კაპიტალის ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა: შეზღუდულობა, დაგროვების შესაძლებლობა, ლიკვიდურობა, კონვერტაციის ზრდის უნარი, გადაცემის შესაძლებლობა. სოციალური კაპიტალის დაგროვების უნარი არ წარმოადგენს ინდივიდუალურ მახასიათებელს, არამედ ის იმ ქსელის სპეციფიკაა, რომელშიც ჩართული არიან ინდივიდები. რეგიონულ და საერთოეროვნულ დონეზე სოციალური კაპიტალი ქმნის ეკონომიკური ზრდის პირობებს: ხელს უწყობს ახალი საწარმოების შექმნას, მცირე ბიზნესისა და მენარმეობის განვითარებას, ზრდის ბაზრის ეფექტიანობას.

დღეისათვის სოციალური კაპიტალის გავლენა ეკონომიკაზე დადასტურებულია მთელი რიგი კვლევებით [126]. მათში, როგორც წესი, გამოთვლილია სოციალური კაპიტალის (პირველ რიგში, ნდობის) კავშირი სხვადასხვა ქვეყნის ობიექტურ ეკონომიკურ მაჩვენებლებთან, მაგალითად, ეკონომიკური ზრდასთან, საინვესტიციო მოცულობების, მთლიანი შიდა პროდუქტის გადიდებასთან. ეს ცხადყოფს ნდობის ფაქტორის მაღალ როლს ეკონომიკურ განვითარებაში, მაგრამ სრულად ვერ ხსნის სოციალური კაპიტალის გავლენას ეკონომიკურ ურთიერთობებზე. სოციალურ კაპიტალს მნიშვნელოვნად უკავშირდება ეთნიკური კულტურა [99. P. 98–111] და ის გარკვეულწილად განისაზღვრება ამ ფენომენით. ამის გამო სოციალური კაპიტალის კროსკულტურული შედარებები მულტიკულტურული საზოგადოების კვლევის პრო-

ცესში გახდა მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ასეთ საზოგადოებათა რიცხვს მიეკუთვნება საქართველო.

სოციალური კაპიტალის ეკონომიკაზე გავლენის მექანიზმის დადგენა შეუძლებელია მისი კვლევის ეთნოკულტურული მეთოდების გამოყენების გარეშე. სოციალური კაპიტალი წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ ურთიერთობათა სისტემას და, ამდენად, მისი სრულყოფილი კვლევის პროცესში აუცილებელია შევისწავლოთ და გავანალიზოთ ეთნოკულტურული ფაქტორები. ასევე მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ პოლიკულტურული საზოგადოების (როგორც საქართველოა) სოციალურ კაპიტალს, სადაც ცხოვრობენ სხვადასხვა კულტურული კონფესიის, განსხვავებული ისტორიისა და ეთნოგენეზის მქონე წარმომადგენლები, გააჩნია თავისებურებები.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ინტენსიური დისკუსია „სოციალური კაპიტალის“ კონცეფციის ირგვლივ დაიწყო 1990-იანი წლების დასაწყისში. ჩვენს დროში სოციალური კაპიტალის კონცეფციის სწრაფი განვითარება შეიძლება აიხსნას იმ ფაქტით, რომ ამ თეორიის დამფუძნებლები მკაფიოდ განსაზღვრავენ თანამედროვე საზოგადოებისა და ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძვლებს ისეთი ცნებებით, როგორცაა ნდობა, კულტურა, სოციალური ქსელები, ნებაყოფლობითი ასოციაციები, ადამიანური კაპიტალი და სხვ. დღეს ეს უფრო აქტუალურია, ვიდრე ოდესმე, რადგან საზოგადოებრივი აზრით ბიზნესში დომინირებს სოციალური ურთიერთობების უკიდურესად მაღალი შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ სოციალურ მობილობას.

სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზი ცხადყოფს, რომ თანამედროვე ეკონომიკურ და სოციალურ მეცნიერებაში არსებობს ცალკეული პუბლიკაციები სოციალური კაპიტალის პრობლემაზე, ამასთან, თეორიულად და პრაქტიკულად ეს კონცეფცია ბოლომდე არ არის დამუშავებული.

კაპიტალი არის საქონლის ნებისმიერი მარაგი, რომელიც

შეიძლება დაგროვილ იქნეს და ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მოაქვს შემოსავალი. სოციალური კაპიტალის ცნების ჩამოყალიბება და განვითარება საფუძვლად დაედო ადამიანური კაპიტალის კონცეფციის განვითარებას. რა თქმა უნდა, ეს ორი ტერმინი არის დაკავშირებული, მაგრამ არაიდენტიურია. განვიხილოთ, პირველ რიგში, ადამიანური და სოციალური კაპიტალის ცნებები და, მეორე, სოციალური კაპიტალის ფსიქოლოგიური სპეციფიკა.

ეკონომიკურ თეორიაში ადამიანური კაპიტალის ქვეშ ესმით ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების მარაგი, რომელიც გააჩნია ინდივიდს და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს წარმოების მიზნებისთვის. ადამიანურის ფინანსური კაპიტალისაგან განმასხვავებელი თვისება არის პიროვნებისაგან განუყოფელობა. ზოგადად, ფინანსური კაპიტალი ბაზარზე ფასდება მისი აქტივების ზომითა და შედეგიანობით. ამის საპირისპიროდ, ადამიანური კაპიტალი ვლინდება მხოლოდ ცოდნის აქტივებით, რომელიც ასევე შეიძლება გახდეს ყიდვა-გაყიდვის საგანი. ამდენად, პირველ შემთხვევაში საბაზრო ურთიერთობებში ყიდვა-გაყიდვის საგანი ფიზიკური კაპიტალი, ხოლო მეორეში ინდივიდის ცოდნის მარაგია. იმდენად, რამდენადაც თანამედროვე საზოგადოებაში ცოდნის მარაგის გაზომვა რთულია, ფინანსურისგან განსხვავებით, შეუძლებელია ადამიანური კაპიტალის ღირებულებითი შეფასება.

სოციალურ კაპიტალთან მიმართებით სიტუაცია განსხვავებულია. ეს კონცეფცია არც ისე ნათელი და ზუსტია, უფრო მრავალმხრივია. სოციალური კაპიტალი, ისევე, როგორც ადამიანური, მისი მატარებლებისგან განუყოფელია, უფრო ზუსტად, განუყოფელია მისი მატარებლების ურთიერთობებისგან, ანუ, თუ ადამიანური კაპიტალი ინდივიდის მახასიათებელია, სოციალური კაპიტალი ახასიათებს ინდივიდუალურ ურთიერთობებს. მისი შეაფასება, გაზომვა კიდევ უფრო რთულია, ვიდრე ადამიანური კაპიტალისა. თუმცა, სოციალური კაპიტალი, ისევე, როგორც ადამიანური კაპიტალი, ეკონომიკურ განვითარებას უკავშირდება და არსე-

ბობს კვლევები, რომლებიც ადასტურებენ ამ ფაქტს.

ტერმინი „სოციალური კაპიტალი“ სხვადასხვა მეცნიერებაში განსაზღვრავს არა მარტო ამ პრობლემისადმი განსხვავებულ მიდგომებს, არამედ წარმოდგენს მათ საერთო მახასიათებლებსაც. კაპიტალი შეზღუდული რესურსია, რომელსაც გააჩნია დაგროვების, ლიკვიდურობის თვისება. უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკურ მეცნიერებაში „კაპიტალის“ კონცეფცია მრავალსახოვანია. განსხვავებული ეკონომიკური სკოლები არაერთგვაროვნად განიხილავენ მას. ადრეულ კლასიკურ სკოლაში კაპიტალის ცნება განიხილებოდა ორი სხვადასხვა ასპექტით: საკუთრება (წარმოების საშუალებების კონტროლი) და მომავალში შემოსავლის მიღების სწრაფვა. ნეოკლასიკური თეორია კაპიტალის ცნებას განიხილავდა მეორე ასპექტში, კაპიტალდაბანდებაში იგულისხმებოდა მომავალში გარკვეული შემოსავლის მიღების მიზნით განეული ნებისმიერი დანახარჯები, რაც გულისხმობდა მიმდინარე მოხმარების უარყოფას. „კაპიტალის“, როგორც კატეგორიის, მხოლოდ ეკონომიკური ბუნების წინააღმდეგ გამოდიოდა პ. ბურდიე [42, 241–258.]. მისი კონცეფციის თანახმად, არსებობს კაპიტალის სამი სახე: ინკორპორირებული, ობიექტური და ინსტიტუციონალიზებული. ინკორპორირებულში იგულისხმება შედარებით სტაბილური რეპროდუცირებადი დისპოზიციები და შესაძლებლობები, რომლებიც გააჩნია კაპიტალის ამა თუ იმ ფორმის მფლობელს. ობიექტური ნიშნავს კაპიტალის იმ მატერიალურ ფორმას, რომელიც შეიძლება გარდაიქმნას ფიზიკურ ან საგნობრივ კაპიტალად. ინსტიტუციონალიზებულში იგულისხმება კაპიტალის აღიარებისა და დაცვის ინსტიტუციურ ფორმები. ინსტიტუციური კაპიტალი შეიძლება ფორმალიზებულ იქნეს საკუთრების უფლებებში, რომელთაც არ შეუძლიათ არაფორმალიზებული ფორმით არსებობა და იძლევა ამ ტიპის კაპიტალის აღიარების საშუალებას [ 45, P. 241–258.].

განვიხილოთ კაპიტალის ძირითადი ფორმები, რომლებიც კონცეპტუალურად მნიშვნელოვანია სოციალური კაპი-

ტალის არსის ღრმა გაგებისათვის: ეკონომიკური, ადამიანური, კულტურული და სოციალური კაპიტალი.

ზემოთ მოცემული კლასიფიკაციის ამოსავალი ფორმა ეკონომიკური კაპიტალია. მასში შედის ფულადი, სამრეწველო და სასაქონლო კაპიტალი. ეკონომიკურ კაპიტალს შეუძლია დამატებითი ღირებულების შექმნა, მას აქვს ფორმალური-ზეშული ხასიათი და მისი მფლობელისგან ადვილად გაუცხოვდება. ადამიანის კაპიტალის ცნება წარმოიშვა ნეოკლასიკური ეკონომიკურ თეორიაში. ეს არის პროფესიონალური ცოდნა, უნარ-ჩვევები და უნარები, რომლებიც შეიძლება გახდნენ შემოსავლის მიღების წყარო. კულტურული კაპიტალი საკმაოდ ფართო კონცეფციაა და მოიცავს საზოგადოების კულტურულ მახასიათებლებს, რომლებიც ხელს უწყობენ მის კეთილდღეობას – სოციალიზაციის, ღირებულებებისა და მრავალი სხვა მახასიათებლების სახით.

აშკარაა, რომ კაპიტალის ყველა ფორმა ურთიერთდაკავშირებულია და ერთმანეთზე ახდენს ზეგავლენას. მაგრამ კაპიტალის მთავარი მახასიათებელი, რომელიც საშუალებას მოგვცემს, გაერთიანდეს ამ ფენომენის ყველა ზემოთ აღწერილი მახასიათებელი, არის მისი ერთი ფორმიდან მეორეში გარდაქმნის შესაძლებლობა.

ერთ-ერთი ყველაზე აღიარებული და ცნობილი ექსპერტი, რომელმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა სოციალური კაპიტალის თეორიის განვითარებაში, ჯონ კოულმანი განასხვავებს სამი სახის კაპიტალს: ფიზიკურს, ადამიანურს და სოციალურს [118, C. 122–159]. ხსნიდა რა სოციალური კაპიტალის არსის ფენომენს, კოულმანი აღნიშნავდა, რომ სოციალური კაპიტალის წარმოშობა არის დაკავშირებული ინდივიდების ურთიერთობის ცვლილებასთან და მათი ერთობლივი საქმიანობის გამარტივებასთან. თუ ფიზიკური კაპიტალი ვლინდება მატერიალური ფორმით, ადამიანური კაპიტალი მატერიალიზდება გამოცდილებასა და ცოდნაში, ხოლო სოციალური კაპიტალი ვლინდება ინდივიდებს შორის ურთიერთობებში.

სოციალური კაპიტალის საფუძველს შეადგენს ჯგუფი და

ის იგება შიდაჯგუფურ ნდობაზე. კაპიტალის სხვა ფორმების მსგავსად, სოციალური კაპიტალი პროდუქტიულია და ხელს უწყობს სანარმოო საქმიანობას: გარკვეული მიზნების მიღწევას, რაც მის გარეშე შეუძლებელია. ამგვარად, ჯგუფი, რომლის შიგნით არსებობს სრული საიმედოობა და აბსოლუტური ნდობა, უფრო მეტს აღწევს, ვიდრე ჯგუფი, რომელსაც არ გააჩნია ეს თვისებები [117, 122–159.]. ამავე დროს, რაც უფრო განვითარებულია სოციალური ქსელი, პირადი ურთიერთობები, მით მეტია ეკონომიკური კაპიტალის ზრდის შანსები. შესაბამისად, სოციალური კაპიტალი ზეგავლენას ახდენს კაპიტალის სხვა ფორმებზე. სოციალური კაპიტალი, ისევე როგორც კაპიტალის სხვა სახეები, ხელს უწყობს ერის კეთილდღეობას და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. რ. პატნემის მიერ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ არსებობს უაღრესად მნიშვნელოვანი, დადებითი კორელაციური სოციალურ კაპიტალს, ჯანმრთელობას, კეთილდღეობასა და ბედნიერებას შორის [65, p. 41–51.]. მაღალი სოციალური კაპიტალი არა მხოლოდ ხელს უწყობს ერის კეთილდღეობის ამაღლებას, არამედ მას უფრო ჰარმონიულად, წარმატებულად და სოციალურად პასუხისმგებლიანად აქცევს. თავის წიგნში „იმისათვის, რომ დემოკრატია ამუშავდეს. სამოქალაქო ტრადიციები თანამედროვე იტალიაში“ რ. პატნემი განსაზღვრავს სოციალურ კაპიტალს, როგორც „სოციალური ურთიერთქმედების ღრმა ისტორიულ ფესვებს, ხალხებს შორის ნდობასა და ნდობის ნორმებს, სხვადასხვა სახის საზოგადოებრივი ასოციაციების ფართო გავრცელებასა და მოქალაქეთა ჩართულობას პოლიტიკაში, რითაც უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს საზოგადოებაში არსებული პრობლემების გადაჭრა“ [65, p. 41–51]. უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალურ კაპიტალს, ისევე, როგორც კაპიტალის სხვა ფორმებს, შეუძლია ზრდა, თუმცა, სოციალურ კაპიტალს აქვს მთელი რიგი თვისებები, რომლებიც მხოლოდ მისთვისაა დამახასიათებელი. ესენია:

1. ის არ არის ცალკეული პიროვნების (კულტურული და

ადამიანური კაპიტალისაგან განსხვავებით) ატრიბუტი;

2. მისი ობიექტური სტრუქტურის საფუძველი ყალიბდება სოციალური ქსელების სახით;

3. სოციალური კაპიტალის ინსტიტუციური საფუძველია კონკრეტული სოციალური წრის კუთვნილება ან ჯგუფის წევრობა;

4. სოციალური კაპიტალის ფორმალიზაციის ხარისხი შედარებით დაბალია;

5. სოციალური კაპიტალი არ არის განყენებული იმ ადამიანებისგან, რომლებიც მას ქმნიან [125, სტრ. 5–16.].

პატმანმა ძალიან მკაფიოდ დაახასიათა სოციალური კაპიტალის განსხვავება კაპიტალის სხვა ფორმებისაგან: „მაშინ როდესაც ეკონომიკური კაპიტალი ხალხის საბანკო ანგარიშებზეა და ადამიანური კაპიტალი მათ თავებშია, სოციალური კაპიტალი განთავსებულია მათი ურთიერთობათა სტრუქტურაში“ [65, p. 41–51.].

შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ სოციალური კაპიტალი კაპიტალის სხვა ფორმებისგან განსხვავებით მნიშვნელოვანია და დასახლება „კაპიტალი“ ხდის ამ კონცეფციას მიმზიდველად მეცნიერების დიდი რაოდენობისთვის, მათ შორის ეკონომისტებისთვისაც. სამეცნიერო ლიტერატურაში შეთავაზებულია ამ ტერმინის შეცვლა უფრო ადეკვატური ალტერნატივით. ასეთებია, მაგალითად, „სოციალური სოლიდარობა“, რომელიც, როგორც „სოციალური კაპიტალის“ ცნება, ასოცირდება ნდობასთან, თანამშრომლობასა და ურთიერთქმედებასთან.

მეცნიერთა უმრავლესობა, რომლებიც სოციალური კაპიტალის პრობლემას განიხილავენ, აღნიშნავენ, რომ ის დიდწილად საზოგადოების კულტურის მახასიათებლებზეა დამოკიდებული. კერძოდ, რ. პატნემს მიაჩნია, რომ სოციალური კაპიტალი ისტორიულად და კულტურულად არის განპირობებული [65, p. 41–51.]. ფ. ფუკუიამამ თავის წიგნში „ნდობა“ გამოთქვა მოსაზრება, რომ სოციალურ კაპიტალს აქვს ღრმა კულტურული ფესვები. განსაზღვრავდა რა კულ-



ტურას, როგორც „მემკვიდრეობით ეთიკურ ჩვევას“, ფუკუი-ამა მიიჩნევდა, რომ ეთიკური კოდები, რომელთა საფუძველზე საზოგადოება არეგულირებს ხალხის ქცევას, კულტურას აქცევენ საზოგადოების ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილად [65, P. 98–111].

კულტუროლოგიული კვლევები ცხადყოფენ სოციალური კაპიტალის კავშირს ისეთ კულტურულ საზომებთან, როგორიც ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმია. მასშტაბური სოციალური კაპიტალი, როგორც ნესი, გააჩნია ინდივიდუალისტურ კულტურებს [42, P. 945–964.], მიუხედავად იმისა, რომ ეს ტენდენცია არ ვრცელდება ისეთ კოლექტივისტურ კულტურებზე, როგორიც იაპონია და სამხრეთ კორეაა, რომლის მოსახლეობაც ასახავს ნდობის მაღალი დონეს. ცნობილია, რომ ეს ქვეყნები მდიდარი და განვითარებული ინდუსტრიული სახელმწიფოებია, სადაც ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტის მოცულობის დადებითი დინამიკა განპირობებულია ინდივიდუალიზმის ზრდით [104]. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ამ ქვეყნების მაღალი დონის სოციალური კაპიტალი, პირველ რიგში, დაკავშირებულია გარკვეული კულტურული ურთიერთობების ნორმებთან (მაგალითად, იაპონიასა და ჩინეთში ხდება ორიენტაცია ნდობაზე და აქტიური ურთიერთქმედებაა არა მხოლოდ ოჯახის წევრებს შორის, არამედ სხვა პირების ფართო სპექტრთან), და მეორე, ამ კულტურებში ინდივიდუალიზმის ზრდასთან.

რატომ ახასიათებთ ინდივიდუალისტური კულტურების წარმომადგენლებს მეტი სოციალური კაპიტალი, ვიდრე კოლექტივისტურებს? სოციალური კაპიტალი არის კუმულაციური ღირებულება და მისი დაგროვების ზრდა ხდება სხვა სოციალური ფენებთან ინდივიდის სოციალური ურთიერთობების ზრდის ფონზე. ეს პირობები კარგად არის დაცული ინდივიდუალისტურ კულტურებში, სადაც ადამიანი შეიძლება იყოს ჩართული სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფში და აქვს ნდობის მაღალი ხარისხი მათ წევრებთან. კოლექტივისტურ

კულტურაში ღრმა სოციალური კავშირები აახლოებს ადამიანს მცირე რაოდენობის ჯგუფებთან. როგორც წესი, ინდივიდები ენდობიან თავიანთი ჯგუფის წევრებს, სხვებს კი ფრთხილად აკვირდებიან.

ფ.ფუკუიამა თავის კვლევებში ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ კულტურა და სოციალური კაპიტალი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საზოგადოების ეკონომიკურ ცხოვრებაზე, ხოლო ნდობა, იურიდიული ფორმალობებისა და ბიუროკრატიზმის შემცირების გამო, ხელს უწყობს ორგანიზაციული ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას. კულტურული ფაქტორები ეკონომიკის სტრუქტურაწარმომქნელ როლს თამაშობენ. თავის წიგნში „ნდობა“ მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ქვეყნის სამრეწველო სტრუქტურის სპეციფიკა: სანარმოების მასშტაბები, ეკონომიკურ სისტემაში მათი განაწილება და ინდივიდუალური ფირმების ორგანიზაციის მეთოდები, გამომდინარეობენ მისი კულტურიდან [104, P. 98–111.].

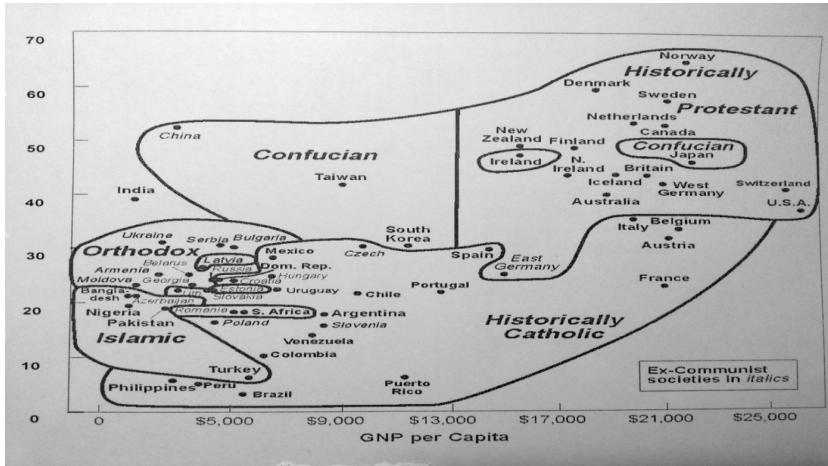
არსებობენ ემპირიული კვლევები, რომლებიც ადასტურებენ, რომ სოციალური კაპიტალი დამოკიდებულია კულტურაზე და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეთნიკური ჯგუფებისა და მთელი ქვეყნების კეთილდღეობაზე. კერძოდ, რ. ინგლეჰარტმა განიხილა ურთიერთობები ნდობის დონეს, ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებასა და კულტურულ მახასიათებლებს შორის რელიგიური კუთვნილების მიხედვით [49, P. 19–50]. სურათი 1 გვიჩვენებს, რომ ისტორიულად პროტესტანტული საზოგადოებები ინტერპერსონალური ნდობის დონით კათოლიკურთან შედარებით უფრო მაღლა დგანან. ეს ტენდენცია შენარჩუნებულია მაშინაც კი, თუ ჩვენ ვაკონტროლებთ ეკონომიკურ განვითარებას: ინტერპერსონალურ ნდობასა და მოსახლეობის ერთ სულზე მშპ-ს შორის არის მნიშვნელოვანი კორელაცია ( $r = 0.60$ ), მდიდარი კათოლიკური ქვეყნებიც კი ამ მასშტაბით ისტორიულად უფრო დაბლა იმყოფებიან, ვიდრე პროტესტანტული ქვეყნები.

კომუნისტური რეჟიმის მემკვიდრეობა ასევე გავლენას ახდენს ინტერპერსონალური ნდობის ფაქტორზე: სინამდვი-

ლეში, ამ ნახაზზე ყველა პოსტკომუნისტური საზოგადოება საკმაოდ დაბალ პოზიციაზეა (ნახ. 1).

**ნახატი N1**

**65 ქვეყანაში პიროვნებათაშორისი ნდობა და ეკონომიკური განვითარების დონე**



წყარო: Inglehart, R., Baker, W. Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values / American Sociological Review, 2000, Vol. 65 (February: 19–51). P. 19–50

განხილულ საზოგადოებებში კათოლიკეები და პროტესტანტები ინტერპერსონალური ნდობის მასშტაბით სხვადასხვა სიმაღლეზე არიან განლაგებულნი. მათი საერთო ისტორიული გამოცდილება, და არა ინდივიდუალობა, გადამწყვეტი ხდება. როგორც რ.პატენემმა აჩვენა, ადგილობრივი თვითმმართველობის ჰორიზონტალური სტრუქტურები დადებით ზეგავლენას ახდენდა ინტერპერსონალურ ნდობაზე, ხოლო მართვის იერარქია, ცენტრალიზებული ბიუროკრატის სახით, როგორც ჩანს, ამცირებდა ინტერპერსონალური ნდობის ხარისხს. ისტორიულად, კათოლიკური ეკლესია ცენტრალიზებული ადმინისტრაციის იერარქიული ინსტიტუტის პროტოტიპი იყო; პროტესტანტული ეკლესიები შედარებით დეცენტრალიზებული და

უფრო ღიაა. პროტესტანტული კულტურული მემკვიდრეობა უკავშირდება მაღალ ნდობას, ტოლერანტობას, კეთილდღეობასა და პოსტიმატერიალზმს, რომლებიც წარმოადგენენ თვითგამოხატვის ფასეულობებს, მაშინ როდესაც კომუნისტური მმართველობის მემკვიდრეობა უარყოფით გავლენას ახდენს ამ ღირებულებებზე, თუნდაც თუ ანალიზიდან გამოვრიცხავთ საზოგადოების ეკონომიკური განვითარების დიფერენციაციას და სოციალური სტრუქტურას [50. P. 19–50].

ამდენად, სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური კაპიტალის განსხვავებული დონე გვიჩვენებს (იხ. მაგალითად, რ. ინგლეჰარტის „ფასეულობების მსოფლიო კითხვარი“) [125], რომ სოციალური კაპიტალი დამოკიდებულია საზოგადოებების პოლიტიკური სისტემის კულტურულ თავისებურებებზე (რაც სინამდვილეში კულტურული მახასიათებლების გამოხატულებაა).

მოცემული კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი ვარაუდი არის ის, რომ ეთნიკური კულტურები გავლენას ახდენენ სოციალური კაპიტალის თავისებურებებსა და ბიზნესის განვითარებაზე. ცხრილი 7 გვიჩვენებს იმ შერჩევით ეთნიკურ ჯგუფებს, რომლებშიც გამოკვლეულია საქართველოს სოციალურ კაპიტალში კულტურათაშორისი განსხვავებები და სოციალური კაპიტალის ურთიერთობა ინდივიდების ეკონომიკურ მახასიათებლებთან. კვლევის პროცესში შესწავლილია საქართველოს ცენტრალურ ქალაქებში (თბილისი, ქუთაისი და ბათუმი) მცხოვრები ექვსი ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენლები, რომელთა საერთო რაოდენობა 574 ადამიანია. რესპონდენტთა უმრავლესობას უმაღლესი ან არასრული უმაღლესი განათლება აქვს მიღებული. ქართველები გამოიკითხა სამივე ქალაქის მიხედვით, რათა მომხდარიყო რეგიონალური განსხვავებებით შექმნილი ცვალებადობის ნიველირება. ამ კვლევის მთავარი მიზანი იყო საქართველოში მცხოვრები სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის სოციალური კაპიტალის გაზომვა. კითხვარი სტანდარტული იყო, ის მოიცავდა მეთოდოლოგიას, რომელიც მიზნად ისახავს სოცია-

ლური კაპიტალის სტრუქტურის, სოციალურ-ეკონომიკური წარმოდგენების შესწავლას. კვლევაში შეიქმნა შემდეგი ეთნიკური ჯგუფები: ქართველები, აზერბაიჯანელები, სომხები, ებრაელები, რუსები.

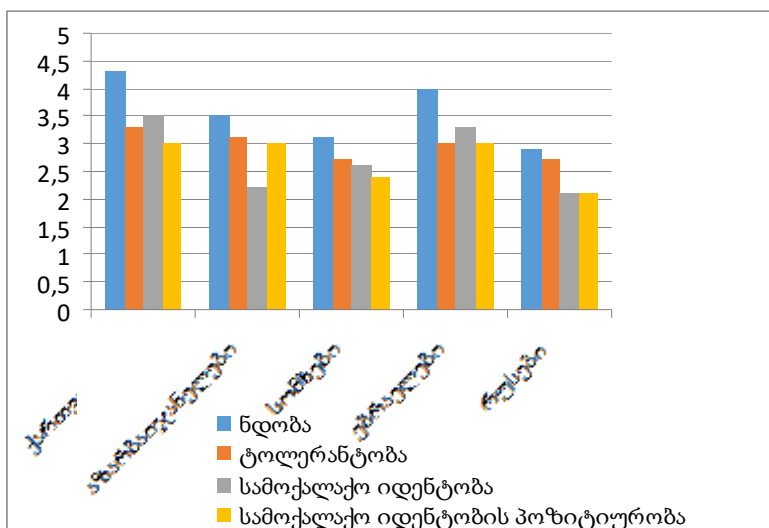
**ცხრილი № 7**

**საქართველოში სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენელთა სოციალური კაპიტალის შესწავლის ნიმუში**

ეთნიკური ჯგუფი	რესპონდენტების რაოდენობა	საშუალო ასაკი	მამაკაცები	ქალები
ქართველები	161	57	80	81
აზერბაიჯანელები	150	55	75	55
სომხები	110	56	65	45
ებრაელები	94	52	50	44
რუსები	79	58	49	50

**დიაგრამა N1**

**საქართველოს ტერიტორიაზე მცხოვრები ექვსი ეთნიკური ჯგუფის სოციალური კაპიტალის მაჩვენებელთა გაზომვა**



ვიზუალურად, დიაგრამა №1 გვიჩვენებს, რომ სოციალური კაპიტალის ყველა კომპონენტის ინდიკატორები ეთნიკურ ჯგუფებს შორის განსხვავებულია, თუმცა ამ განსხვავებების განხილვამდე საჭიროა, განისაზღვროს, რამდენადაა ისინი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი. კრუსკალ-ულისის H კრიტერიუმის გამოყენება გვიჩვენებს, რომ ყველა განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია (ცხრილი 8).

**ცხრილი №8**

**კრუსკალ-ულისის H-კრიტერიუმების შესაბამისად განსხვავებები სოციალურ კაპიტალში საქართველოში მცხოვრები ეთნიკური ჯგუფების მიხედვით**

	ნდობა	ტოლერანტობა	სამოქალაქო იდენტობა	სამოქალაქო იდენტობა (პოზიტიურობა)
ქართველები (საშ.რანგი)	445,9	445,2	456,5	455,4
აზერბაიჯანელები (საშ.რანგი)	421,7	442,0	441,5	465,5
სომხები (საშ.რანგი)	417,1	404,2	587,6	588,5
ებრაელები	401,1	566,0	570,9	580,9
რუსები (საშ.რანგი)	525,5	459,1	445,5	510,2
$\chi^2$	11,0	16,5	14,5	25,0
p	0,05	0,006	0,015	0,000

კვლევის მიხედვით, ყველაზე დაბალი ქულა აზერბაიჯანელებში, სომხებსა და რუსებში ნდობის ფაქტორს აქვს. ეს მონაცემები არ წარმოადგენს სიახლეს. საქართველოს ეთნიკურ ჯგუფებში ნდობის ფაქტორი, ზოგადად, დაბალია და ეს დასტურდება ამ საკითხზე სხვა ადგილობრივი და უცხოური

გამოკვლევებით. მთლიანი შერჩევიდან ყველაზე დაბალი ნდობის მაჩვენებელი შეინიშნება რუსებში – 5 ქულა 5-ქულიან სკალაზე და სომხებში (დიაგრამა 1), დანარჩენი ჯგუფებისათვის საშუალო ჯგუფის ნდობის ინდიკატორი დაახლოებით 5-დან 4 ქულამდე მერყეობს. ამრიგად, კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ექვსიდან ხუთ ეთნიკურ ჯგუფში, რომლებიც მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ეთნოკულტურული მახასიათებლებით, ნდობის ინდიკატორები უმნიშვნელოდ განსხვავდებიან. კრუსკალ-უილისის H-კრიტერიუმის მაჩვენებლებიდან ჩანს, რომ ჯგუფებს შორის განსხვავებები არსებობს. როგორც ჩანს, ჯგუფის შიგნით არსებობს განსხვავებები, მაგრამ ისინი არ არის პრინციპული, ანუ ერთი სახელმწიფოს ფარგლებში, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ შევძლებთ ჯგუფების მოძიებას, რომელთა წარმომადგენლებს ძალიან დაბალი და ძალიან მაღალი ნდობა აქვთ. ამდენად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ, ზოგადად, სახელმწიფოში დომინირებს დაბალი ნდობის ტენდენცია, რომელიც შენარჩუნებულია ცალკეული ეთნიკური ჯგუფის კულტურული თავისებურებებისაგან დამოუკიდებლად.

კვლევაში განხილულ იქნა საერთო ტოლერანტობა (დიაგრამა 1), რომელშიც შედიოდა სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენელთა ტოლერანტობის მაჩვენებლები. შეიძლება ითქვას, რომ საერთო ტოლერანტობა უფრო დაბალია რუსებსა და სომხებში, ვიდრე სხვა ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლებში. სავარაუდოდ, ტოლერანტობის შეფასებისას, ჩვენ კულტურის გავლენას ვაწყდებით. მოდერნიზაციის პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე ეთნიკურ ჯგუფებში ტოლერანტობა შეიძლება განსხვავდებოდეს. ტრადიციული ჯგუფები, როგორც წესი, ნაკლებად ტოლერანტულია სხვა ჯგუფების წარმომადგენლების მიმართ.

სამოქალაქო იდენტობის გამოხატვის პარამეტრს ახასიათებს ჯგუფებს შორის განსხვავებები და ჩვენ შეგვიძლია დავაკვირდეთ, რომ მთავარი განსხვავება ისაა, რომ ეს მაჩვენებელი დაბალია რუსების, სომხებისა და აზარბაიჯანელე-

ბისათვის, ხოლო მაღალია ქართველებისა და ებრაელების-თვის. მსგავსი ტენდენცია შეიძლება დაფიქსირდეს, როდესაც ვითვლით სამოქალაქო იდენტობის პოზიტიურობას.

ამრიგად, თუ შევაჯამებთ კვლევაში შესწავლილი ეთნიკური ჯგუფის სოციალური კაპიტალის დამახასიათებელ მონაცემებს, შეგვიძლია დავინახოთ შემდეგი განსხვავებული ხაზები: გამოკვლეულ ჯგუფებში ნდობა და სამოქალაქო იდენტობა დაბალია, ხოლო ტოლერანტობის მახასიათებლები – უფრო მაღალი. სავარაუდოა, რომ ამაში იმალება ჯგუფური სოციალური კაპიტალის არსი, რომელიც ეთნიკური კუთვნილების მიხედვით განისაზღვრება. აქედან გამომდინარე, თუ გავითვალისწინებთ სოციალურ კაპიტალს, მაკროდონეზე მხოლოდ ნდობა ყოველთვის არ შეიძლება იყოს სოციალური კაპიტალის მახასიათებელი. პოლიკულტურული საზოგადოების სოციალური კაპიტალის შეფასებისას, საკმარისი არ არის მხოლოდ ინტერპერსონალური ნდობის დადგენა – ეს შეიძლება იყოს სოციალური კაპიტალის შიდაჯგუფური მახასიათებელი. ასეთი კაპიტალი შესაძლებელია არ გავიდეს ეთნიკური ჯგუფის მიღმა. აუცილებელია სოციალური კაპიტალის შეფასება სისტემურად და სისტემის პარამეტრებში უნდა ჩავრთოთ სოციალური კაპიტალის გარე ჯგუფური ინდიკატორები. სოციალურ დონეზე ეს არის: სამოქალაქო იდენტობის მახასიათებლები და ტოლერანტობის დონე. თუ გადავიტანთ ეთნიკური ჯგუფის სოციალური კაპიტალის მახასიათებლებს ბიზნესპრაქტიკაზე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ნდობა და ტოლერანტობა უარყოფით როლს თამაშობენ ბიზნესის განვითარებაზე, მაშინ როდესაც სამოქალაქო იდენტობა დადებითად აისახება მასზე. ამ საკითხს მიეძღვნა არაერთი გამოკვლევა (იხ. მაგალითად: [75 P. 52-52], სადაც შესწავლილია ნდობის ზეგავლენა მულტინაციონალური კომპანიის განვითარებაზე).

სოციალური კაპიტალის ფენომენის ბუნებაზე აზრთა სხვადასხვაობა ართულებს მისი გაზომვის მეთოდოლოგიას. სოციალური კაპიტალის არსებული განმარტებების ანალი-



ზი, მისი კვლევის თეორიული მიდგომები გვიჩვენებს, რომ სოციალური მეცნიერებები ჯერ კიდევ შორს არიან ამ ფენომენის შეთანხმებული განმარტების, ეკონომიკაზე გავლენის მექანიზმების ნათელი გაგებისაგან. მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ ნდობის ხარისხი უკავშირდება ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებას. ითვლება, რომ იმ კულტურებში, სადაც ნდობა უფრო მაღალია, ბიზნესის დანახარჯები უფრო მცირდება, ასეთ ქვეყნებში ინვესტიციების დონე უფრო მაღალია. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ სოციალური კაპიტალი ხელს უწყობს პიროვნების სოციალური დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებას, რაც საფუძვლად უდევს ე.წ. პროდუქტიულ ეკონომიკურ ქცევას. თუ გადავიტანთ ეთნიკური ჯგუფის სოციალური კაპიტალის მახასიათებლებს ბიზნესპრაქტიკაზე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ნდობა და ტოლერანტობა უარყოფით როლს თამაშობს ბიზნესის განვითარებაზე, მაშინ როდესაც სამოქალაქო იდენტობა დადებითად აისახება მასზე.

საქართველოს სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფში სოციალური კაპიტალის კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ნდობის ფაქტორი საკმაოდ დაბალია. როგორც აღინიშნა, გარდა ნდობისა, მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი იდენტობა. კვლევამ აჩვენა, რომ ეს არის „ძალა“, დაკავშირებული ეკონომიკურ წინსვლასთან. სოციალური კაპიტალის კროს-კულტურული კვლევის პროცესში დადგინდა, რომ ყველაზე მეტი ეთნიკური განსხვავებები შეიმჩნევა ეთნიკური მოსახლეობის მულტიკულტურულ საზოგადოებაში.

## **თავი V. კლასტერიზაცია, კონვერგენცია და დივერგენცია კროსკულტურული ურთიერთობების პირობებში**

### **5.1 კროსკულტურული ურთიერთობების კლასტერიზაციის არსი**

„კლასტერი“ არის ინგლისური სიტყვა (cluster – თავმოყრა) და გულისხმობს რამდენიმე ერთტიპური ელემენტის გაერთიანებას, რომლებიც შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დამოუკიდებელი ერთეული, რომელსაც გააჩნია გარკვეული თვისებები. კულტურული კლასტერი გულისხმობს კულტურული ჯგუფების თავმოყრას, რომლებსაც გააჩნიათ მსგავსი ან ერთნაირი თვისებები. კლასტერი არის ორგანიზაციისა და სოციალური ჯგუფების ურთიერთობის ფორმა, ხოლო კლასტერული ინიციატივა არის სოციალური ჯგუფის უპირატესობის გამოყენება კომპანიის მართვის პროცესში. ცნება „კლასტერი“ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კულტურული ჯგუფების ანალიზის პროცესში.

კლასტერი არის კომპლექსური ცნება, რომელიც გულისხმობს „სამრეწველო, გეოგრაფიულად ახლო ურთიერთდაკავშირებული კომპანიებისა და სხვა ორგანიზაციების ჯგუფს, რომლებიც მოქმედებენ განსაზღვრულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობითა და ურთიერთშეკავშირებით“ [105, გვ 45]. მაიკლ პორტერის აზრით, კლასტერი – ეს არის გეოგრაფიულად მეზობლად მყოფ ურთიერთდაკავშირებულ კომპანიათა ჯგუფი და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობით, ამასთანავე ავსებენ ერთმანეთს [105, გვ 54]. ამ განსაზღვრებაში ძირითადი აქცენტი კეთდება სანარმოს კლასტერების სამ ძირითად თვისებაზე: 1. გეოგრაფიული ლოკალიზაცია. პორტერის მიხედვით, კლასტერის მასშტაბი შეიძლება აერთიანებდეს ქალაქს, რეგიონს, სახელმწიფოს ან რამდენიმე ქვეყანას; 2.

ურთიერთკავშირი სანარმოებს შორის. პორტერი აღნიშნავდა, რომ კლასტერი არის ურთიერთდაკავშირებული სანარმოების ქსელის ფორმა; 3. დარგების ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირი. კლასტერში არსებობს ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული სხვადასხვა დარგის სანარმოები.

კულტურული განსხვავებების მრავალფეროვნებამ მკვლევრები მიიყვანა კლასტერული დაჯგუფებების – მსგავსი კულტურების მიხედვით ქვეყნების გაერთიანების იდეასთან. ერთ-ერთი ასეთი იდეა რონენმა და შენკარმა [28, გვ 41] შემოგვთავაზეს.

კულტურათშორის განსხვავებებში გარკვევა, როდესაც ასეულობით ქვეყანა და კულტურა ერთმანეთშია არეული, უკიდურესად რთულ ამოცანას წარმოადგენს. ერთი-ერთი გზა, რომ გაამარტივო ეს პროცესი, არის ის, რომ გააერთიანო ღირებულებების ძირითადი არსი, რომელიც ყოფს შესაბამისი ქვეყნების ჯგუფებს. ასეთ დაჯგუფებას შეუძლია დაეხმაროს კომპანიებს მათი მენეჯმენტის ტაქტიკის მოდიფიცირებაში, რათა უკეთ ასახონ ის ღირებულებები, რომელთაც ისინი მოელიან, რომ შეხვდებათ სხვადასხვა ქვეყანაში.

1985 წელს რონენმა და შენკარმა შექმნეს ჯგუფები, რომლებიც დაფუძნებული იყო მათ მიერ ჩატარებულ ადრეულ გამოკვლევებზე. ის შეიცავდა შეფასებას, თუ როგორი პასუხი გასცა ათასობით მუშაკმა თითქმის 50 ქვეყნიდან შემდეგ შეკითხვებზე:

- სხვადასხვა სამუშაო მიზნების მნიშვნელობა (ანუ რას მოელიან მუშაკები სამუშაოსგან, როგორც არის, მაგალითად, საინტერესო სამუშაო, სამუშაოს უსაფრთხოება ან დანინაურების შესაძლებლობები);

- ხარისხი, რითაც სამუშაო აკმაყოფილებს განსაზღვრულ საჭიროებებს (მაგ. სხვადასხვა ჯილდოსთვის, პიროვნული მიღწევებისთვის, სამსახურით კმაყოფილებისთვის);

- სხვადასხვა საორგანიზაციო ფაქტორი და მმართველობის საკითხები (მაგ. ავტოკრატიის უპირატესობა დემოკრატიული ლიდერობის პირისპირ);

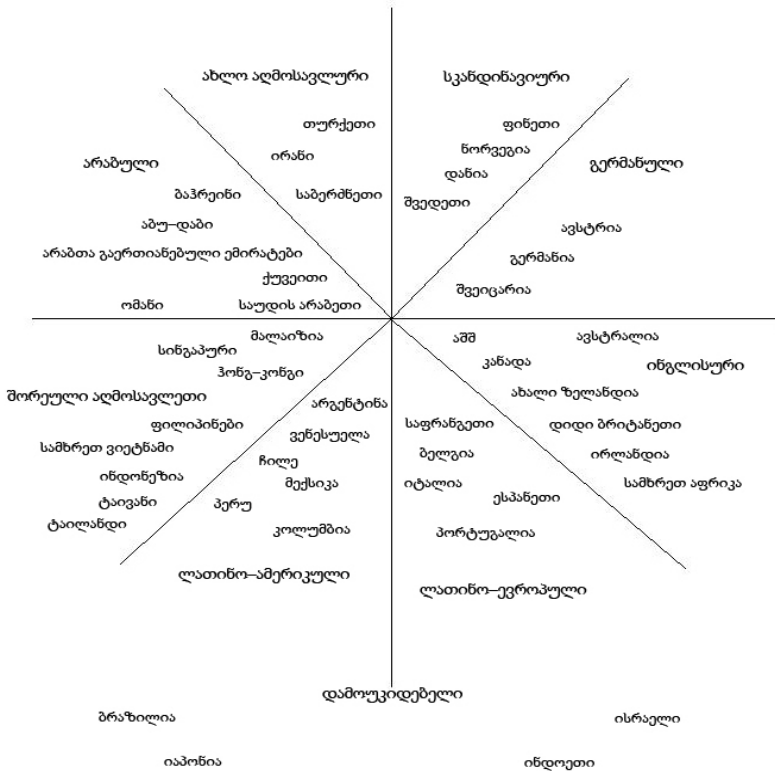
- სამუშაოს როლის ბუნება და ურთიერთობები ადამიანებს შორის (მაგ. როგორ ურთიერთობენ კარგი მენეჯერები დაქვემდებარებულ პირებთან).

რონენმა და შენკარმა [28, გვ. 42] ქვეყნები დააჯგუფეს სამუშაოსადმი მუშაკის დამოკიდებულებისა და იმის მიხედვით, თუ რამდენად კარგად ესადაგებოდა იგი მათ საჭიროებებს.

ის ქვეყნები, რომლებიც დააჯგუფეს რონენმა და შენკარმა, წარმოდგენილია ნახ. 2-ში. აღსანიშნავია, რომ 8 ქვეყნის ჯგუფი გაიგივებულია იმ 4 ქვეყანასთან, რომლებიც ამ ცხრილში განცალკევებით დგას. ქვეყნები რომელიმე კერძო ჯგუფში იზიარებენ მსგავს კულტურულ ღირებულებებს, მაგრამ ცხრილი უფრო მდიდარ, უფრო განვითარებულ ქვეყნებს თითოეულ ჯგუფში აყენებს ცენტრთან ახლოს. მაგალითად, სკანდინავიური ჯგუფი აჩვენებს, რომ შვედეთი არის უფრო განვითარებული, მაშინ როდესაც ლათინურ-ევროპულ ჯგუფში საფრანგეთი მეტად განვითარებულია.

რონენის და შენკარის მიხედვით, განვითარების დონე და ტექნოლოგიური პროგრესი არის ქვეყნების დაჯგუფების ერთ-ერთი ფაქტორი. განვითარების პარალელურად შეიძლება კულტურული ღირებულებები შეიცვალოს. ალბათ ასევე შენიშნავდით, რომ ჯგუფები შეიცავს იმ ქვეყნებს, რომლებიც ერთმანეთთან გეოგრაფიულად ახლოსაა. ეს არის იმ იდეის ანარეკლი, რომლის მიხედვითაც კულტურული ღირებულებები ვითარდება პირველად იმ ადგილებში, რომლებიც ყველაზე ახლოს არის რომელიმე კერძო კულტურის სანყისთან. ის ფაქტი, რომ დიდი გეოგრაფიული მანძილია ანგლო-ამერიკულ ჯგუფში მყოფ ქვეყნებს შორის, არის იმიგრაციის შედეგი ბრიტანეთის კუნძულებიდან, რასაც თან მოჰყვა ანგლოსაქსური კულტურული ღირებულებების გავრცელება მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილში.

**ქვეყნების ჯგუფები რონენის და შენკარის მიხედვით [28]**



კიდევ ერთი მსგავსება ჯგუფებს შორის არის ენა. მაგალითად, ლათინურ-ამერიკული ჯგუფი შეიცავს ესპანურად მოლაპარაკე ქვეყნებს და ინგლისური ჯგუფი – ინგლისურად მოლაპარაკე ქვეყნებს. მაშინ როცა ქვეყნებს ლათინურ-ევროპულ ჯგუფში აქვთ სხვადასხვა სახელმწიფო ენა, ისინი ყველა ითვლებიან ლათინური წარმოშობის მქონე ენებად. მრავალი სამუშაო ხარისხი, მიზნები და დამოკიდებულებები ჩამოყალიბებულია ლინგვისტური მნიშვნელობებითა და ინტერპრეტაციებით.

მუშაობის ხარისხსა და მიზნებზე შეიძლება ასევე ასა-

ხულ იქნეს რელიგიური დამოკიდებულებები და სხვადასხვა რწმენა. კათოლიციზმი არის ძირითადი რელიგია ორივე ლათინურ ჯგუფში. ბუდიზმი და კონფუციონიზმი აერთიანებს შორეული აღმოსავლეთის ჯგუფში მყოფ ქვეყნებს. ეს ღირებულებები ხაზს უსვამს იმ ვალდებულებებს, რომლებიც ხალხს აქვს თავიანთი ოჯახების მიმართ, და სირცხვილის გრძნობას, რომელიც დაკავშირებულია ამ ვალდებულებების შეუსრულებლობასთან. საბოლოო ჯამში, იმ ქვეყნებს, რომლებიც მიჩნეულნი არიან დამოუკიდებლად (ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი, ისრაელი) აქვთ უნიკალური რელიგიები, ენები და ისტორია. იაპონიის შემთხვევაში, ის ასევე შეიცავს გეოგრაფიული იზოლაციის დონეს, რომელიც ასევე ხელს უწყობდა უნიკალური კულტურის ჩამოყალიბებას.

საერთო ჯამში, რონენისა და შენკარის ჯგუფები შეიცავს საჭირო ინფორმაციას საერთაშორისო მენეჯერებისთვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან იმის ცოდნით, თუ სად გადის ზღვარი მსგავსებებსა და განსხვავებებს შორის. ეს მნიშვნელოვანია მას შემდეგ, რაც ასეთი მსგავსებები და განსხვავებები ხშირად აირეკლება ბიზნესპრაქტიკაში. მაშასადამე, საერთაშორისო მენეჯერები შეიარაღებულნი არიან ისეთი ცოდნით, რომელიც უფრო იმისთვის არის, რომ იმოქმედონ ეფექტურად უცხო გარემოებში. ქვეყნების ჯგუფების დასახვეწად არსებობს სხვა მეცნიერთა მცდელობები, იმ მეთოდების ჩათვლით, რომლებიც გამოიყენება ღირებულებათა შორის განსხვავებების გასაზომად. საკითხები საკმაოდ კომპლექსურია. მაგალითად, კულტურები მუდმივად იცვლება და მენეჯერებისთვის ისინი წარმოადგენენ მოძრავ სამიზნეს. აგრეთვე, კერძო კულტურული განსხვავებების ზეგავლენა იცვლება დრამატულად. რამდენიმე განსხვავებას, აქვს უმნიშვნელო ზეგავლენა წარმოებაზე და სხვებს – ძალიან დიდი. ჩვენ გვჭირდება, რომ უკეთ გავიგოთ, რომელ განსხვავებებს აქვს ყველაზე მეტი მნიშვნელობა და რატომ.

რონენის და შენკარის კვლევის ნაკლი: რა თქმა უნდა, ეს სირთულეები აგრეთვე ხაზს უსვამს ზოგიერთ დამახასიათე-

ბელ ნაკლს, ასოცირებულა რონენისა და შენკარის გზასთან. მაგალითად, მათი ჯგუფები არ შეიცავს ბევრ ქვეყანას (მაგ. არცერთი ქვეყანა არ არის ყოფილი საბჭოთა კავშირიდან); ნაკლებად არის წარმოდგენილი განვითარებადი ქვეყანა (მაგ. ჩინეთი). სად უნდა იყვნენ ეს ქვეყნები დღეს? ჩვენ არ ვიცით ზუსტად, მაგრამ პასუხი შეიძლება იყოს უფრო რთული, ვიდრე თქვენ შეიძლება ელოდეთ. მაგალითად, ადვილია რომ წარმოიდგინო ახალი აზიური ჯგუფი, რომელიც შეიცავს იაპონიას, ჩინეთსა და სამხრეთ კორეას. ეს სამი ქვეყანა არის ცნობილი თავიანთი ადამიანთაშორისი ურთიერთობებით და ასევე საერთო კონფუციური ღირებულებებით, თუმცა „ჰარმონიას“ სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს თითოეულ ქვეყანაში. იაპონიაში ჰარმონია ხშირად განისაზღვრება ჯგუფური მოქმედებების და წევრობის თვალსაზრისით, მაშინ როდესაც ჩინეთსა და კორეაში ჰარმონია არის ხშირად განსაზღვრული ინდივიდებს შორის ურთიერთობებით (ცხრილი №9 აჩვენებს ამ განსხვავებების მოკლე შინაარსს).

### ცხრილი №9

ჰარმონიის შესაბამისი ტერმინი	იაპონია <i>Wa</i>	ჩინეთი <i>Guanxi</i>	კორეა <i>Inhwa</i>
განსაზღვრება	დატვირთვა ჯგუფის ჰარმონიაზე; ორმხრივი ურთიერთობა ჯგუფის მიზნების მისაღწევად	დატვირთვა მეგობრულ ურთიერთობებზე, რომლებიც დაფუძნებულია კეთილგანწყობილების გაცვლა-გამოცვლაზე	დატვირთვა თანასწორ პირებს შორის ჰარმონიაზე; მუშები არიან ლოიალურები, ბოსები – ვალდებულები
დასაქმებულის ვალდებულება	კომპანიის მიმართ	განკარგულების გაცემა; ოჯახი	განკარგულების გაცემა; ოჯახი
ინდივიდის როლი	იყოს ჯგუფის ეფექტური წევრი	კეთილგანწყობილი ურთიერთობების შენარჩუნება	იყოს ლოიალური ბოსის მიმართ

გადაწყვეტილების მიღება	მონაწილეობის მიღება; კონსენსუსზე დაფუძნებული	დაფუძნებული პირადულ ლოიალურობასა და კეთილგანწყობილებაზე	დაფუძნებული ოჯახურ იერარქიაზე
უკუკავშირის ეფექტურობა	ხშირად კეთდება მესამე მხარის მიერ, რომ დაიცვას ჯგუფის ჰარმონიულობა	ხშირად კეთდება მესამე მხარის მიერ, რომ შეინარჩუნოს სამართლიანობა ურთიერთობებში	ხშირად კეთდება მესამე მხარის მიერ, რომ დაიცვას ჰარმონია უთანასწოროთა შორის
მენეჯმენტის სტილი	შემამსუბუქებელი ჯგუფი	მზრუნველობა	კლანური მენეჯმენტი

წყარო: [28, გვ 59]

ამის შედეგად, იაპონელებმა შეიძლება დააყენონ Wa (ანუ ჯგუფური კავშირი და ერთგულება) ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მაღლა. იაპონელები ხშირად მუშაობენ ჯგუფური სარგებლისათვის და ძლიერად არიან დაკავშირებული თავიანთ კომპანიასთან. რადგანაც ჰარმონიული ჯგუფური ურთიერთობები ასე მნიშვნელოვანია, ადამიანებს შორის კონფლიქტი მაქსიმალურად შემცირებული უნდა იყოს. მაგალითად, კონსენსუსის მიღწევა გადაწყვეტილებების მიღებისას არის კრიტიკული, მაშინაც კი როცა გადაწყვეტილების მიღწევის პროცესში ის მოითხოვს შეთანხმებულობის ილუზიის შენარჩუნებას. ღია უთანხმოებები თავიდან უნდა იქნეს აცილებული, მაშინ როცა ამერიკელი მენეჯერები ხშირად ამას არ ეთანხმებიან. ზოგიერთი იაპონელი მენეჯერი თავს არიდებს კონფლიქტს ნებისმიერ ფასად. ამერიკელებისთვის სიტყვა “გულწრფელობა” ნიშნავს სიმართლის თქმას. მასთან ყველაზე უფრო ახლოსაა იაპონური ეკვივალენტი „მაკოტო“, რაც ნიშნავს ჰარმონიის დანინაურებასა და კოლეგებისთვის მხარდაჭერის ჩვენებას.

რა თქმა უნდა, როგორც ადრე ვახსენეთ, კულტურული ღირებულებები ვითარდება, თუმცა ეს პროცესი შეიძლება იყოს ნელი და მზარდი. ეს მუდმივი კვლევის საგანია. ეს და-



ნამდვილებით შეიძლება ითქვას იაპონიის მაგალითზე.

იაპონიამ 1990-იანი წლების დიდი ნაწილი გაატარა ცუდ ეკონომიკურ სიტუაციაში. ახლა, მესამე ათასწლეულში, ეს პროცესი გრძელდება წარუმატებელი ბანკების, ინვესტიციებისა და სამსახურებიდან ხალხის გათავისუფლების გამო. ეჭვები ძველი სოციალური კონტრაქტების სიცოცხლიცუნარიანობაზე უბიძგებს ბევრ იაპონელს, ჩათვალოს, რომ ურთიერთობა ერთ კომპანიასთან არის დიდი შეცდომა. მაშასადამე, ზოგი იაპონელი იყენებს ინდივიდუალიზმსა და პიროვნულ პასუხისმგებლობას ისე, როგორც არასდროს. ერთი იაპონელი მენეჯერი, რომელმაც დაინახა თავისი ორმოცწლიანი კარიერა, მიიჩნევდა: “მე უნდა ვიდგე მტკიცედ ჩემთვის და ვიფიქრო ჩემთვის. ნეტავ ამას უფრო ადრე მივმხვდარიყავი.” და თუ შენ არ იზამ იმავე მენეჯერის მსგავსად, “ამ ასაკში მკაცრ შეჯიბრში საბოლოოდ ჩაიძირები.” ზოგიერთი იაპონური კორპორაცია ზრდის სოციალურ პასუხისმგებლობას, რომ გაზარდოს ეკონომიკური დონე.

ჩინეთში ჰარმონია გამოიხატება გუანხი-თ, განსაკუთრებული ურთიერთობით, რომელიც ორ ჩინელს აქვს, როცა ისინი ორმხრივად არიან დავალებულები. ეს ვალდებულება ითვალისწინებს სარგებლობის სამართლიანად გაცვლა-გამოცვლას და მას შეუძლია იქონიოს პრიორიტეტი კანონებზე, ფირმის პროცედურებსა და მის მიზნებზე. წარუმატებლობამ სარგებლის დაბრუნებაზე უსამართლობის შემთხვევაში შეიძლება გამოიწვიოს ურთიერთობის დასრულება. დასაქმებულები უნდა იყვნენ უფრო ლოიალურები თავიანთ ინდივიდუალურ ურთიერთობებში, ვიდრე კომპანიაში. გუანხი შეიძლება არსებობდეს ორ არათანასწორი სტატუსის მქონე ადამიანს შორის, მაგალითად, მენეჯერსა და მის ხელქვეითს შორის. ამ შემთხვევაში, ხელქვეითი ლოიალური იქნება მენეჯერის მიმართ მისი ზრუნვის სანაცვლოდ. ეს ყველაფერი შერწყმულია კონფუციურ ღირებულებებთან, ანუ როცა ძლიერი ოჯახის წევრები ეხმარებიან უფრო სუსტ წევრებს.

იაპონიაში წარმოდგენილია მნიშვნელოვანი ნიშნები რეა-

ლური ცვლილებისთვის:

- მენარმეობა ხდება უფრო მიმზიდველი, როგორც ალტერნატივა კორპორაციული კარიერისთვის (მაგ. მშობლებს შეუძლიათ თავიანთი 4 წლის ასაკის შვილები ჩარიცხონ Sun Kid-ში, სადაც ისინი ისწავლიან ძირითად სამენარმეო პრინციპებს);

- უფრო მეტი იაპონური კომპანია იყენებს დამსახურებაზე დაფუძნებულ გადახდისა და დანინაურების სისტემას;

- ზედმეტი სამუშაოებისგან და მენეჯერების მიერ აბუჩად აგდება არის მნიშვნელოვანი სოციალური საკითხები.

ჩინეთში არის კეთილმოსურნე პატერნალიზმის განცდა, როცა მენეჯერები იქცევიან კეთილი მამებივით, რომლებიც არჩენენ თავიანთ „შვილებს“ (დაქვემდებარებულებს). ეს არაფორმალური ურთიერთობები ახდენს გავლენას ბიზნესის კეთებაზე. კანონები, პროცედურები და რეგულირებები, ჩვეულებრივ, თავიდანაა აცილებული გუანხი-ს გამო. ფაქტობრივად, გუანხი-ზე დაფუძნებულ კავშირებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ უცხოურ კომპანიებს ჩინეთში წარმატებული ფუნქციონირებისთვის.

ჩინეთის მსგავსად, ჰარმონიის სამხრეთკორეული ვერსია ინჰნა განისაზღვრება, როგორც ინდივიდებს შორის ურთიერთობა. თუმცა სამხრეთ კორეაში ასეთი ურთიერთობები არის არათანასწორი სტატუსისა და ძალაუფლების მქონე ორ ადამიანს შორის. ძირითადი პრინციპი არის კონფუციური, ანუ ინდივიდები უნდა იყვნენ ლოიალურები მშობლების და სხვა ავტორიტეტული ფიგურების მიმართ. მაშასადამე, ჰარმონია არის იერარქიული განლაგების გამოკვლევის ფუნქცია. სამსახურშიც მენეჯერები ხშირად ელიან მსგავს ლოიალურობასა და მორჩილებას, როგორსაც ადამიანი იჩენს მშობლების მიმართ. ფაქტობრივად, ბევრ დიდ კორეულ ფირმაში მამაშვილური ურთიერთობები არსებობს აღმასრულებელ თანამდებობებზე. ტრადიციულად, კომპანიის დამფუძნებელი თავისი ოჯახის წევრებს აყენებს ფირმის მაღალ თანამდებობებზე. მიუხედავად ამისა, ყველა მხარისგან

მოითხოვება ერთმანეთისადმი მხარდაჭერა, მიუხედავად მათი წოდებისა და ოჯახური სტატუსისა.

საბოლოო ჯამში, ეს განსხვავებები იაპონიას, ჩინეთსა და კორეას შორის გამოხატავს ქვეყნების დაჯგუფების საზღვრებს, იმ ქვეყნებისა, რომლებსაც აქვთ ძალიან მსგავსი კულტურული ღირებულებები. ფაქტობრივად, მნიშვნელოვანი განსხვავებები არსებობს აგრეთვე სხვა ჯგუფებში მყოფ ქვეყნებს შორის, გაიგივებული რონენის და შენკარის მიერ. მაგალითად, ინგლისურ ჯგუფში ბრიტანელი მენეჯერები არიან უფრო ფორმალურები, უფრო შეგნებულები და უფრო ავტოკრატიულები, ვიდრე მათი ამერიკელი კოლეგები. ამის მსგავსად, კვლევის შედეგი გვიჩვენებს, რომ მაშინ, როცა ლათინურამერიკული ჯგუფის ქვეყნები არიან მსგავსები რამდენიმე ასპექტში, ისინი ასევე განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვანი ღირებულებებით (მაგ., პერსონალური ამბიციებით). ამ განსხვავებების მიხედვით დასაქმებულებმა უნდა გაიაზრონ, თუ როგორ უნდა იხელმძღვანელონ, როგორ უნდა აწარმოონ ბიზნესმოლაპარაკებები და როგორ უნდა მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ლათინოურამერიკულ ქვეყნებში.

უფრო მეტიც, ქვეყნებს შიგნითა განსხვავებებს არ შეიძლება ყურადღება არ მივაქციოთ. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ახალმა იმიგრირებულმა მოსახლეობამ აიძულა მენეჯერები, დაესაქმებინათ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი მუშები. კიდევ ერთი მაგალითი ქვეყნისა დიდი საშინაო განსხვავებებით, არის სამხრეთ აფრიკა. დაახლოებით 10% სამხრეთ აფრიკის 45-მილიონიანი მოსახლეობიდან არის თეთრკანიანი მოსახლეობა, რომლებიც არიან ბრიტანელებისა და ჰოლანდიელების შთამომავლები. სამხრეთ აფრიკის შავკანიანი მოსახლეობა მომდინარეობს რამდენიმე ეთნიკური ჯგუფიდან (მაგ. ზულუს, ხზოს). ამ განსხვავებების გამო გასაკვირი არაა, რომ კულტურული განსხვავებები გავლენას ახდენს სამხრეთ აფრიკის სამუშაოებზე.

ფონს ტრომპენაარსის უახლესი ნაშრომი წარმოადგენს

კულტურული დეტერმინანტების განსაზღვრის ყველაზე ამბიციურ მცდელობას, თუკი არ ჩავთვლით ჰოფსთიდს. აქცენტი გაკეთებულია ღირებულებებსა და ურთიერთობებზე. ტრომპენაარსმა გამოიკვლია 15 ათასი მენეჯერზე მეტი ათი წლის განმავლობაში. ეს მენეჯერები წარმოადგენდნენ 28 ქვეყანას. ამის შედეგად ტრომპენაარსმა შეძლო განესაზღვრა კულტურული დეტერმინანტების მრავალგვარობა.

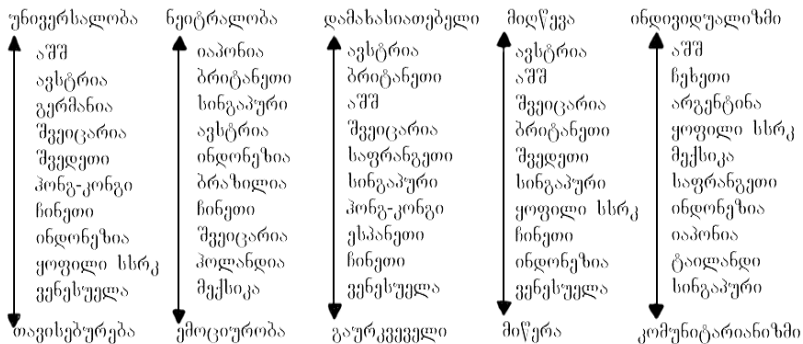
მაგალითად, ხალხი შეიძლება განსხვავდებოდეს იმის მიხედვით, თუ რა შეხედულება აქვთ მათ თავიანთ გარემოზე. დასაქმებულები, რომლებიც თვლიან, რომ მათი ბედი არ არის მათ ხელთ (ოუტერ-დირეცტედ) და თავიანთ ქცევებს ცხოვრებაში უთანხმებენ შესაბამის სიტუაციებს. რატომ? იმიტომ რომ ისინი თვლიან, რომ ცხოვრება არ არის მათ კონტროლქვეშ. მსგავსი მუშების სურვილი ყოველთვის არის სტაბილურობა და, ასევე, მათ აქვთ ჰარმონიული ურთიერთობების მოთხოვნილება. საპირისპიროდ, დასაქმებულები, რომლებიც თვლიან, რომ მათი ბედი მათ ხელშია (ინნერ-დირეცტედ) არიან უფრო მოსურნე, შეცვალონ თავიანთი გარემო და იღვანონ თავიანთი მიზნებისთვის. ტრომპენაარსის მიხედვით, ამერიკელები არიან ინნერ-დირეცტედ, მაშინ როცა ჩინელები არიან ოუტერ-დირეცტედ.

ამის მსგავსად, კვლევამ, რომელმაც შეადარა მენეჯერები აშშ-დან და 4 არაბული ქვეყნიდან, აღმოაჩინა, რომ ინნერ-დირეცტედ ღირებულებები უფრო დამახასიათებელი იყო ამერიკელებისთვის, მაშინ როცა ოუტერ-დირეცტედ ღირებულებები დომინირებდა არაბულ მხარეში. ბედს მინდობილი დამოკიდებულების გამო ბიზნესი არაბულ ქვეყნებში ხშირად ფუნქციონირებს უფრო ურთიერთობებზე ორიენტირებულ საფუძველზე, ვიდრე ეს არის დასავლურ ქვეყნებში.

ურთიერთობები ვახსენეთ და ისიც უნდა ვთქვათ, რომ ტრომპენაარსის მიერ განსაზღვრული ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი კულტურული დეტერმინანტები არის სუფთა ურთიერთობაზე ორიენტირებული. ნახატი 5 წარმოადგენს ხუთს ამ დეტერმინანტებიდან ქვეყნების შესაბამისი თანრიგით. ჩვენ

ამ დეტერმინანტებს შემდეგშიც მივაქცევთ ყურადღებას.

**ნახატი N5**



წყარო: [28, გვ.102]

უნივერსალობა-თავისებურება. იგი ასახავს, კერძოდ, რომელ ხალხს სჯერა, რომ წესების ერთი კომპლექტი უნდა გავრცელდეს ყველა ადამიანზე (უნივერსალიზმი) თუ წესები უნდა იყოს ადამიანსა და სიტუაციაზე მორგებული (თავისებურება). ბევრი ქვეყანა აქცენტს აკეთებს ოჯახთან და მეგობრებთან კარგ ურთიერთობებზე (თავისებურება), ვიდრე მოქმედებაზე დაფუძნებულ მსჯელობაზე (უნივერსალიზმი), რაც დომინირებს აშშ-ს მსგავს ქვეყნებში. თუმცა ქვეყნები, ისეთივე განსხვავებული, როგორც არის ვენესუელა, ინდონეზია და ჩინეთი, მიისწრაფვიან თავისებურებისკენ. საბოლოო ჯამში, მენეჯერები იმ კულტურებიდან, რომლებსთვისაც დამახასიათებელია თავისებურება, ითვალისწინებენ დასაქმებულის ოჯახურ პრობლემებს და სამუშაოს მოთხოვნებს ბონუს თანხაში, ვიდრე მენეჯერები იმ კულტურის ქვეყნებიდან, რომლებსთვისაც დამახასიათებელია უნივერსალიზმი.

ნეიტრალური-ემოციური. კულტურები, რომლებშიც ემოციები არის ჩახშობილი და მნიშვნელოვანია სტოიციზმი, ამბობენ, რომ არის ნეიტრალური. მაგალითად, იაპონელები ცნობილნი არიან თავიანთი თავდაჭერილობითა და სიმშვი-

დით. უარყოფითი მხარე, რა თქმა უნდა, არის ემოციური კულტურა, სადაც გრძნობები გამოიხატება დიდი ემოციით. მექსიკა ემოციური კულტურის კარგი მაგალითია. თქვენ შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ რამდენიმე საკითხი, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას, თუკი მუშები ნეიტრალური კულტურებიდან იპოვნიან თავიანთ თავს ემოციურ კულტურაში ან პირიქით. ნებისმიერ შემთხვევაში იმ თამაშის წესებთან შეგუება, რომელშიც ხართ, ალბათ საუკეთესო აზრია (მაგ. უფრო გამომეტყველებითად ყოფნა ემოციურ და უფრო თავდაჭერილად ნეიტრალურ კულტურაში).

დამახასიათებელი-გაურკვეველი. სპეციფიკურ კულტურებში, როგორც არის აშშ, ცხოვრება დაგეგმილია ისე, რომ პირადი ცხოვრება არ არის არეული კარიერულ ცხოვრებაში, ანუ სამუშაოსა და ოჯახის როლი არის გაყოფილი ერთმანეთისაგან. შესაბამისად, ადამიანებთან ურთიერთობის ფორმა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა როლს თამაშობს პიროვნება ამ კაცის ცხოვრებაში (მაგ. ბოსი, მეგობარი, თანამშრომელი, ოჯახის წევრი თუ სხვ.). ეს ნიშნავს იმას, რომ ვინმესთან ურთიერთობის ქონა შეიცავს მცირედ რისკს. რატომ? იმიტომ რომ ურთიერთობა შეიძლება შემოსაზღვრული იყოს სპეციფიკური როლით (მაგ. შენ შეიძლება იყო ძალიან მეგობრული ხალხის მიმართ სამსახურში, თუმცა არასოდეს ნახულობდე მათ სამსახურის გარეთ). მაგრამ „გაურკვეველობის“ კულტურებში, როგორც არის ჩინეთი, საზღვრები როლებს შორის არ არის განსაზღვრული. მაგალითად, ადამიანის სამუშაოს სახელწოდებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს იმაზე, თუ როგორადაც თვლიან ამ ადამიანს ცხოვრების ბევრ სხვა სფეროში. მაშასადამე, ხალხი ასეთ კულტურებში თავიდან ნაწილობრივ არის ფრთხილი სხვებთან ურთიერთობაში, განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც ცხოვრების ერთ მხარესთან წვდომა შეიძლება ნიშნავდეს ყველასთან წვდომას.

„მიღწევად“ კულტურებში თქვენი სტატუსი დამოკიდებულია თქვენს წარმატებასა და მიღწეულ მიზნებზე. ეს შეიძლება ნიშნავდეს უნივერსიტეტში ხარისხის მიღებას ან დანი-

ნაურებას. “იყო ყველაზე უკეთესი“ რომელიმე საქმეში – ნიშნავს რომ you do carries a great deal of weight. Ascription კულტურებში კი პირიქით, სტატუსი დამოკიდებულია ისეთ რაღაცებზე, როგორც არის ასაკი, კავშირები, კლასი ან სქესი. მაგალითად, კავშირებს აქვს დიდი გავლენა სამუშაოზე აყვანის დროს და სხვა ბიზნეს გადაწყვეტილებებზე Ascription კულტურებში: ჩინეთში, ინდონეზიაში თუ ვენესუელაში, ვიდრე ეს არის მიღწევად ქვეყნებში, რომელთაც მიეკუთვნება აშშ.

ინდივიდუალიზმი-კომუნიტარიანიზმი. ეს დეტერმინანტი მსგავსია ჰოფსთიდის ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმისა. საერთოდ, ინდივიდუალიზმი ნიშნავს ფიქრს საკუთარ თავზე, როგორც ინდივიდზე პირველ რიგში, მაშინ როცა კომუნიტარიანიზმი ნიშნავს საკუთარი თავის პირველ რიგში ჯგუფის წევრად ჩათვლას. თუმცა ამ ორი საკითხის შედარება ავლენს რამდენიმე განსხვავებას. მაგალითად, არგენტინა და მექსიკა ჰოფსთიდის მიხედვით განხილულია, როგორც ჯგუფზე ორიენტირებული ქვეყნები, ხოლო ტრომპენაარსის მიხედვით, ისინი ინდივიდუალისტური ქვეყნებია. არ არის სრულად ცნობილი, თუ რატომ მოხდა ეს ასე. არსებობს შესაძლებლობა, რომ თითოეულმა მკვლევარმა განსაზღვრა თავისი კრიტერიუმები განსხვავებულად. შეიძლება ასევე ისიც, რომ ტრომპენაარსის უფრო ახალი აღრიცხვა ავლენდეს წლების განმავლობაში მომხდარ ცვლილებებს კულტურულ ღირებულებებში. როგორც წინათაც აღვნიშნეთ, კულტურები მუდმივად ვითარდება და იცვლება. ტრომპენაარსის ნაშრომი შეიძლება დაგვეხმაროს ამ აზრის ხაზგასმაში.

კულტურის მნიშვნელობასა და მის კლასტერებად დაყოფაზე აუცილებელია აღვნიშნოთ ფასეულობათა კვლევის ცნობილი პროექტი GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), რომელიც 1994 წელს დაიწყო და 160 მკვლევარი გააერთიანა. შედეგად, მკვლევართა ამ მულტიკულტურული ჯგუფის მეშვეობით გამოიკითხა 17 500 საშუალო დონის მენეჯერი 951 ორგანიზაციიდან, რომლებიც ჩარ-

თულნი იყვნენ საკვების გადამამუშავებელ, ფინანსური მომსახურებისა და ტელეკომუნიკაციების ინდუსტრიებში. საბოლოო ჯამში, მივიღეთ ერთ-ერთი ნათელი და თვალსაჩინო კვლევა, რომელიც აღწერდა კავშირებს სოციალურ ეფექტურობას, კულტურასა და ორგანიზაციულ ლიდერობას შორის. პროექტ GLOBE-ის აზრით, კულტურა არის ამა თუ იმ ჯგუფის წევრებისათვის დამახასიათებელი საერთო მოტივები, ღირებულებები და რწმენა, რომელიც წარსული გამოცდილების შედეგია და გადაეცემა თაობიდან თაობას.

კვლევის პირველ ეტაპზე განისაზღვრა და ჩამოყალიბდა კულტურული დეტერმინანტებისა და ფასეულობათა გასაზომად ძირითადი ცხრა პარამეტრი. ესენია: ძალაუფლებრივი დისტანცია; გაურკვევლობის თავიდან არიდება; ჰუმანური ორიენტაცია; კოლექტივიზმი (ინსტიტუციური) – განზომილება, რომელიც აღწერს, თუ რამდენად აჯილდოებენ ორგანიზაციული და საზოგადოებრივი ინსტიტუტები კოლექტივს ჯგუფისთვის სასიკეთო ქმედებების გამო; კოლექტივიზმი (ოჯახური) – ესაა ხარისხი, რომელიც გვიჩვენებს, თუ რამდენადაა პიროვნება ერთგული საკუთარი ოჯახისა თუ ორგანიზაციის მიმართ; ჯინიანობა; გენდერული ეგალიტარიზმი; ორიენტაცია მომავალზე.

GLOBE არის გრძელვადიანი პროგრამა, შექმნილი იმისთვის, რათა მოახდინოს კონცეპტუალიზაცია, ტესტირება და დამოწმება იმ ურთიერთობათა თეორიისა, რომელიც არსებობს კულტურასა და საზოგადოებას, ორგანიზაციასა და ლიდერობის ეფექტურობას შორის. აღნიშნულ კვლევაში ქვეყნების დაჯგუფება მათი გეოგრაფიული სიახლოვეთა და მსგავსი კლიმატური პირობებით მოხდა. პროექტმა მოიცვა მსოფლიოს თითქმის ყველა რეგიონი და კვლევის ფარგლებში გამოიყო 10 ძირითადი კლასტერი:

- სკანდინავიური ( დანია, ფინეთი, შვედეთი);
- ანგლოსაქსონური (კანადა, აშშ, ავსტრალია, ირლანდია, ინგლისი, სამხრეთ აფრიკა (თეთრკანიანები), ახალი ზელანდია);



- გერმანულენოვანი (ავსტრია, ნიდერლანდები, შვეიცარია(გერმანულენოვანი), გერმანია);
- ლათინურენოვანი (ისრაელი, იტალია, შვეიცარია (ფრანგულენოვანი), ესპანეთი, პორტუგალია, საფრანგეთი);
- აფრიკული (ნამიბია, ზამბია, ნიგერია, სამხრეთ აფრიკა (ფერადკანანები), ზიმბაბვე);
- აღმოსავლეთევროპული (საბერძნეთი, უნგრეთი, ალბანეთი, სლოვენია, პოლონეთი, რუსეთი, საქართველო, ყაზახეთი);
- შუააღმოსავლური (თურქეთი, ქუვეითი, ეგვიპტე, მაროკო, ყატარი);
- კონფუციანისტური (სინგაპური, ჰონკონგი, ტაივანი, ჩინეთი, სამხრეთ კორეა, იაპონია);
- სამხრეთაღმოსავლურაზიური (ფილიპინები, ინდონეზია, მალაიზია, ინდოეთი, ტაილანდი, ირანი);
- ლათინურამერიკული (ეკვადორი, სალვადორი, კოლუმბია, ბოლივია, ბრაზილია, გვატემალა, არგენტინა, კოსტა-რიკა, ვენესუელა, მექსიკა).

გარდა ამისა, მკვლევრები შეიძინეს იმ პრინციპით, რომ ისინი გამოსაკვლევი კულტურის წარმომადგენლები თვითონ იყვნენ ან/და ექნებოდათ ფართო ცოდნა და გამოცდილება აღნიშნული კულტურის მიმართ. მკვლევრებმა მიღებული შედეგების მიხედვით გამოყვეს ლიდერობის ექვსი ძირითადი ტიპი. მათი აზრით, ლიდერობა არის ინდივიდის უნარი, მოახდინოს გავლენა და მოტივირება ჯგუფის წევრებისა და მათი შრომა წარმართოს ორგანიზაციის წარმატებისა და ეფექტურობისაკენ. ლიდერობის აღნიშნული ტიპებია: ქარიზმატული; ჯგუფზე ორიენტირებული; მონაწილეობრივი; ადამიანზე ორიენტირებული; დამოუკიდებელი; უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული.

აღმოსავლეთევროპული კლასტერისათვის, რომელშიც საქართველოც შედის, დამახასიათებელია ძალაუფლებრივი დისტანციისა და კოლექტივიზმის მაღალი დონე. ამ საზოგადოე-

ბის წევრები ინარჩუნებენ მჭიდრო ოჯახურ კავშირებს და მათთვის დამახასიათებელია მომავალზე ორიენტაციისა და საბოლოო შედეგზე ორიენტაციის დაბალი დონე. ასევე, აღნიშნული კლასტერის განმასხვავებელი ნიშნებია ლიდერობის ქარიზმატული და გუნდზე ორიენტირებული სტილი. ისეთი განზომილებები და ლიდერობის სტილები, როგორცაა ადამიანზე ორიენტაცია, ინსტიტუციური კოლექტივიზმი და გენდერული თანასწორობა, საშუალო ადგილს იკავებს დანარჩენ კლასტერებს შორის. GLOBE-ის პროექტის თანახმად, აღმოსავლეთეუროპული კლასტერის წევრები არ მოელოან, რომ ძალაუფლება იქნება განანილებული მოქალაქეებს შორის, ძირითად ყურადღებას ამახვილებენ ჯგუფსა და ოჯახზე, ყურადღებას აქცევენ პიროვნების ძალაუფლებასა და სტატუსს. დანარჩენ კლასტერებთან შედარებით, პიროვნებათაშორის ურთიერთობების დროს ისინი კონფრონტაციითა და აგრესიულობით გამოირჩევიან. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერობის პიროვნებაზე ორიენტირებული და მონანილეობრივი სტილები დადებითად აღიქმება კლასტერში შემავალი საზოგადოებებისათვის, ლიდერობის ქარიზმატული და ჯგუფზე ორიენტირებული სტილი უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს.

## **5.2 კონვერგენცია და დივერგენცია საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში**

საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების ძირითადი პრობლემა, რომლის ირგვლივაც მკვლევრებსა და პრაქტიკოს სპეციალისტებს შორის მრავალი წელია მიმდინარეობს დისკუსია, შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით: ცივილიზაციის ისტორიული განვითარების ზოგადი ტენდენციების გათვალისწინებით საერთაშორისო ბიზნესში რამდენად აუცილებელია ეროვნული და კულტურული მახასიათებლების გათვალისწინება? ისტორიული რეალობის გათვალისწინებით მიმდინარეობს თუ არა ამ მახასიათებლების გათანაბრება და ერთიან მოდელზე გადასვლა (კონვერ-

გენცია) თუ, პირიქით, იზრდება განსხვავება კულტურებს შორის რაც უნდა გავითვალისწინოთ საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობებში (დივერგენცია) [112, გვ.105.]

ამ პრობლემაზე მსჯელობისას საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურული ურთიერთობების წამყვანი მკვლევრებში გამოიკვეთა დაბალანსებული და განონასწორებული პოზიცია, რომლის არსი შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი თეზისით: თანამედროვე გლობალიზებულ სამყაროში არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ კონვერგენციას, მაგრამ ამავე დროს არსებობს განსხვავებული კომპონენტები, რომლებიც მეტყველებენ დივერგენციის სასარგებლოდ. ასე, მაგალითად, თუ ავიღებთ პიროვნებისა და სამუშაოს ურთიერთქმედების პროცესს, კონვერგენტული ფაქტორები აქ ბევრად უფრო მკაფიოდ ვლინდება ინტერპერსონალური კომუნიკაციის თვალსაზრისით, განსხვავებულობის ფაქტორები ასევე ხშირად თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს. კონვერგენცია-დივერგენციის მეთოდი ამ ტიპის ოსცილატორებიდან ეკონომიკაში ყველაზე პოპულარულია და მისი [125, C. 17–19] ავტორია ჯერალდ ეპელი. კონვერგენცია-დივერგენციის მეთოდი საშუალებას გაძლევთ, შევაფასოთ ძალების ურთიერთობა განსხვავებულ სისტემებს შორის. ის გვიჩვენებს საფონდო ბირჟაზე მოვაჭრეთა ჯგუფებს შორის ეროვნული ბაზრის თავისებურებების გათვალისწინებით ვაჭრობის სპეციფიკასა და თავისებურებებს. ეს გამოცდილება შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ბიზნესის სხვა სფეროებშიც.

ამკარაა, რომ თანამედროვე სამყაროს ყველა კონვერგენტული ფაქტორებიდან ყველაზე ძლიერია ტექნოლოგია. საბოლოო ჯამში, ეს არის თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების ერთიანობა, რომელიც დაფუძნებულია საინფორმაციო სისტემების ფართო გამოყენებაზე, რაც მთელ მსოფლიოში ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის მუშაკებს უნივერსალურ მოთხოვნებს უყენებს [112, გვ.105]. რამდენად ჯდე-

ბა ქცევის ეროვნული სტერეოტიპები (ტრადიციები, ჩვევები, რწმენა) ამ მოთხოვნებში, დაკავშირებულია თუ არა იგი ტექნოლოგიების გამოყენების ფუნდამენტურ შესაძლებლობასთან? რა თქმა უნდა, ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს ერის უნარს, მოარგოს ესა თუ ის ტექნოლოგია თავის კულტურულ სპეციფიკას (საყოველთაოდ ცნობილია, თუ როგორ გადააკეთეს იაპონელებმა ამერიკიდან ჩამოსული ტელევიზორების აწყობის ტექნოლოგია საკუთარი შრომის სპეციფიკას და ეროვნულ მენტალიტეტს). მაგრამ სამართლიანობა მოითხოვს ვალიაროთ, რომ მზარდი რაოდენობის ტექნოლოგიური ინოვაციებისთვის ასეთი ადაპტაციის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად შეზღუდულია და, აქედან გამომდინარე, ეს უნივერსალური მოთხოვნები ვრცელდება ნებისმიერი კულტურის მუშაკებზე.

რამდენიმე ძირითადი მიზეზის გამო, განათლება არის მნიშვნელოვანი კონვერგენტული ფაქტორი, რომელიც დიდ როლს თამაშობს ტექნოლოგიურ განვითარებაში. ერთი მხრივ, ტექნოლოგიის განვითარება მოითხოვს ცოდნის სისტემის გაერთიანების აუცილებლობას, რომელიც საჭიროა ამ ტექნოლოგიის ათვისებისათვის. მეორე მხრივ, თავად არსებული განათლების სისტემა უპირატესად ემყარება მთელ მსოფლიოში საერთო საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, რაც კიდევ ერთი ძლიერი კონვერგენტული ფაქტორია. რა თქმა უნდა, არავითარ შემთხვევაში არ უნდა ჩაითვალოს, რომ არაბი, ამერიკელი ან იაპონელი სტუდენტი, რომელიც, პრინციპში, სწავლობს ერთსა და იმავეს კომპიუტერული ტექნოლოგიის დარგში, გახდება კულტურულად იდენტური. აქ სხვა რამეზეა საუბარი: რაღაც მახასიათებლებში ერთგვარ „მსგავსებაზე“, თუნდაც საკუთარი ეროვნულ-კულტურული სტერეოტიპების ფარგლებში.

პრაგმატული ფილოსოფია, მრავალი დასავლელი მკვლევრის აზრით, ასევე მნიშვნელოვანი კონვერგენტული ფაქტორია, რადგან ის, ერთი მხრივ, გამომდინარეობს ერთსა და იმავე ტექნოლოგიიდან და საკმაოდ უნივერსალური თანამედროვე განათლებიდან და, მეორე მხრივ, საკმაოდ გავრცელებული

მოსაზრებიდან სხვადასხვა კულტურაში ცხოვრების კომფორტის, სტაბილურობის, ეკონომიკური უსაფრთხოების და ა.შ. მნიშვნელოვანი ღირებულებების შესახებ. ყველა ეს ღირებულება პოულობს მხურვალე მხარდაჭერას, უპირველეს ყოვლისა, იმ ახალგაზრდებში, რომლებიც მიეკუთვნებიან სხვადასხვა ეროვნულ და კულტურულ კლასტერს. ამასთან დაკავშირებით, მიზანშეწონილია აღინიშნოს, რომ თითოეული ქვეყნის რეალური ეკონომიკური განვითარება და მისი კეთილდღეობის დონის ამაღლება ავტომატურად ზრდის ეგრეთ წოდებული თანამედროვე პრაგმატიზმის მომხრეთა რაოდენობას.

დასასრულს, ჩვენ აღვნიშნავთ მართვის სისტემების ორგანიზაციულ მიზნებსა და ადაპტაციის პროცესებში ეროვნული და კულტურული გარემოს მნიშვნელოვან როლს [125, გვ. 96]. მართლაც, განსხვავებული ეროვნული და კულტურული გარემოს მიუხედავად, ჩვენ ვარსებობთ რთული ორგანიზაციული სისტემების სამყაროში, რომელთა მიზნები ორიენტირებულია კონკრეტულ ინდიკატორებზე. მაგრამ ამ მიზნების მისაღწევად აუცილებელია მათი ადაპტაცია დინამიკურად ცვალებად გარემოსთან, რაც, უპირველეს ყოვლისა, ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის. შესაბამისად, სტრუქტურულად მსგავსი ორგანიზაციული სისტემების ჩარჩოებში მოქცეული მუშები, რომლებიც მიეკუთვნებიან სხვადასხვა ეროვნულ კულტურას, ექვემდებარებიან იდენტურ მიზნებს ბიზნესგარემოსთან ადაპტაციის საკმაოდ მსგავსი მეთოდების გამოყენებით, რაც აძლიერებს კონვერგენციის პროცესს.

### **5.3 ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დივერგენციული ფაქტორები**

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის თვალსაზრისით, კულტურული განსხვავებები ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ზემოთ არაერთხელ აღინიშნა, რომ კონვერგენციის ფაქტორების გამო კულტურული დინამიკა ხშირად იძლევა გარკვეული „მსგავსების“ მტკიცებულების საფუძველს [112,

გვ.152]. ამასთან, არ შეიძლება გადაჭარბებული იყოს ამ დინამიკის ასეთი ინტერპრეტაცია, რადგან თანამედროვე რთულ სამყაროში მიმდინარეობს იდეებისა და იდეოლოგიების განვითარება, სამყაროს დაყოფა რელიგიური, ეროვნული, პოლიტიკური და სხვა ხასიათის პრინციპების მიხედვით. მათი გავლენა და სიძლიერე ობიექტურად უნდა იქნეს შეფასებული. მაგალითად, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ექსტრემიზმის ერთ-ერთი ყველაზე საშინელი გამოვლინებაა ტერორიზმი, რომელიც, მიუხედავად მისი ეროვნული შეფერილობისა, ამ იდეებისა და იდეოლოგიების განვითარების უპირობო შედეგია. მაგრამ თუ მოვახდენთ აბსტრაქტირებას თუნდაც ისეთი უკიდურესი გამოვლინებებისგან, როგორც ტერორიზმია, თანამედროვე სამყაროში მაინც რჩება: ეთნოცენტრიზმი, ეროვნული სტერეოტიპები, რელიგიურ დოგმატიზმი, სხვადასხვანაირი პოლიტიკურ იდეები, (როგორც ჩანს, ეს დარჩება უახლოეს მომავალშიც), რაც უარყოფითად აისახება დივერგენციის პროცესზე.

მძლავრი დივერგენტული ფაქტორია ასევე ქვეყნებისა და რეგიონების განვითარების დონე, რომლის უკიდურესი გამოვლინებაა ქვეყნების დაყოფა განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებად. ამ მხრივ არსებობს სერიოზული განსხვავებები როგორც საზოგადოებრივ, ისე საქმიან ცხოვრებაში [114, c. 109].

ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია ბუნებრივი რესურსების ექსპლუატაციის პრობლემაც. მათი მოპოვება და რესურსებზე სამართლიანი ფასების დანესება და ა.შ. კაცობრიობის განვითარების ცალკეული ეტაპისთვის დამახასიათებელი იყო უსამართლობა ყოფილ კოლონიებთან მიმართებაში, რაც შედარებით მსუბუქი ფორმით დღესაც მეორდება და ქმნის ნაყოფიერ ნიადაგს ეროვნულ-კულტურული დივერგენციისთვის.

დემოგრაფიული ფაქტორები ხშირად ანალოგიურად მოქმედებენ, მაგრამ აქ აუცილებელია დემოგრაფიის ორი კომპონენტის გათვალისწინება: ერთი მხრივ, ჩვენ ვსაუბრობთ, ზოგადად, მსოფლიოში და, კონკრეტულად, მრავალეროვნულ სახელმწიფოებში პროპორციების რაოდენობრივ ცვლილებაზე. მაგალი-

თად, საყოველთაოდ ცნობილი ფაქტია, რომ შეერთებული შტატებში შავკანიანი და განსაკუთრებით ესპანურენოვან მოქალაქეების რიცხვი უფრო ინტენსიურად იზრდება, ვიდრე თეთრკანიანებისა. მსოფლიოს მოსახლეობის მთლიან მასაში განვითარებადი ქვეყნების მოსახლეობა, შობადობის არარსებული ან სუსტი კონტროლის გამო, მნიშვნელოვნად უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე განვითარებული ქვეყნების მოსახლეობა. მეორე მხრივ, ამ რაოდენობრივი კომპონენტის გარდა, არსებობს ხარისხობრივი ფაქტორები [122, c. 98]. ისინი განისაზღვრება ცალკეული ქვეყნების კულტურული და ეროვნული სპეციფიკის შენარჩუნების ხარისხით.

თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესში, თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს ერთგვარი „საკონტროლო ფილტრი“, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება კულტურული და ეროვნული თავისებურებები როგორც კონვერგენციის, ასევე დივერგენციის პროცესში.

## **თავი VI. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე**

### **6.1 ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა**

ყოველ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიასა და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს, კომპანიის ფასეულობების ისტორიას.

ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედებების საშუალება, რომელიც ტრანსფორმაციას განიცდის ჩვევებში, ტრადიციაში და მას იზიარებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი [15, გვ. 94-95]. ეს არის ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ ფასეულობებს და გაზიარებულია მისი წევრების მიერ.

ორგანიზაციული კულტურის საფუძველია ორგანიზაციის დევიზი და ფილოსოფია, რომელიც განმარტავს მის მიზანსა და ამოცანებს. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებსა და ბიზნესის იმ პრინციპებში, რომლებიც დეკლარირებულია ხელმძღვანელობის მიერ. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენლებია: კომპანიის ეთიკური სტანდარტები, პარტნიორებთან ურთიერთობის სტილი, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები, თანამშრომელთა მიმართ მოთხოვნები, ზოგადად, ის ატმოსფერო, რომელიც დამკვიდრებულია კომპანიაში.

ის მეთოდები, რომლებიც ორგანიზაციული კულტურის საფუძველია, ეფუძნება განსხვავებულ წყაროებს: გამოცდილ და ავტორიტეტულ თანამშრომლებს, ფორმალურ ან არაფორმალურ ჯგუფებს, წამყვან მენეჯერებს. როგორც წესი, ორგანიზაციული კულტურის საკვანძო კომპონენტებს ორგანიზაციის ფუძემდებელი ან მისი ლიდერი ამკვიდრებს.



ორგანიზაციული კულტურის ეს ელემენტები გავლენას ახდენენ მის ატმოსფეროზე, ახალი თანამშრომლების ქცევების ნორმებზე. ახალშექმნილ ორგანიზაციებში კულტურა „ნულოვანი“ დონიდანაც შეიძლება შეიქმნას. ეს იმიტომ ხდება, რომ სამუშაოზე აყვანისას ძირითადი კრიტერიუმია კანდიდატის ტექნიკური უნარები და გამოცდილება და არა მისი ფასეულობები.

ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი ძირითადი ელემენტისაგან:

- საერთო ფასეულობები;
- ქცევის ნორმები;
- სიმბოლური ქმედებები.

საერთო ფასეულობები ორგანიზაციული კულტურის საფუძვლად გვევლინება და განსაზღვრავს, თუ რა არის მთავარი მისი სუბიექტების აზრით. საერთო ფასეულობებს განეკუთვნება: საკვანძო ჩვევები; მენეჯმენტის სტილი; ორგანიზაციის მიზანი, დევიზი, ზოგადი ფილოსოფია და სხვ.

ორგანიზაციულ კულტურაში მკვიდრდება მისთვის დამახასიათებელი ქცევის სპეციფიკური ნორმები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა წევრის გადაწყვეტილებაზე. ქცევის ნორმებს გააჩნია ორი მახასიათებელი: ინტენსიურობა, ანუ მოსალოდნელ შედეგთან თანხმობის ან უთანხმოების დონე და კონსენსუსი, ანუ ქცევის ნორმის კოლექტივის მიერ აღიარება. ქცევის ნორმები ახდენენ საერთო ფასეულობების შესაბამისი ქმედებების სტიმულირებას.

ორგანიზაციული კულტურა წარმოიშობა და ვითარდება სიმბოლოების მეშვეობით. მათ შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

✓ მისია მიუთითებს კომპანიის წარმოშობის ორიგინალურ სათავეებზე. ეს შეიძლება იყოს დაფუძნების მიერ ჩამოყალიბებული მისია;

✓ მიზანძვის სუბიექტი. ფასეულობების და ნორმების გადაცემას, პერსონალიზაციასა და განმტკიცებას ხელს უწყობენ ავტორიტეტული თანამშრომლები, რომლებიც შეიძლება

მიბაძვის ობიექტებად იქცნენ;

✓ ქმედებები, ის, თუ როგორ საქმიანობს ხელმძღვანელი, შეიძლება იქცეს სიმბოლოდ და გავლენა იქონიოს ორგანიზაციულ კულტურაზე;

✓ რიტუალები და ტრადიციები, დანყებული სამსახურში აყვანის ცერემონიიდან, დამთავრებული საერთო წვეულების წესებით, ასევე ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე;

✓ გამოცდილება. კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება იმ გამოცდილების გაზიარებით, რომელსაც გამოცდილი თანამშრომლები აცნობენ ახალბედებს. მათში ასახულია ორგანიზაციის ტრადიციები და პრინციპები.

კომპანიის შიდა ორგანიზაციის ჩამოყალიბების პროცესში კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს. ის ერთგვარი სოციალური კონტროლის სისტემას ქმნის, რომელიც დასაქმებულისთვის „სწორსა“ თუ „არასწორ“ ქმედებას განსაზღვრავს, ანუ განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ უნდა მოიქცეს დასაქმებული კონკრეტული კომპანიის შიგნით. იგი ხელს უწყობს ინდივიდს, საკუთარ თავში ჩამოაყალიბოს კომპანიის ღირებულებებისა და მიზნების შესაბამისი აღქმა, ქცევა და უნარები. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული კულტურა ქმნის კონტექსტს დასაქმებული ინდივიდისათვის და გარემოსთან ადაპტირების შესაძლებლობას აძლევს მას.

IMD უნივერსიტეტის პროფესორის მაიკლ დ. ვოტკინის [115, გვ. 107] თანახმად, ორგანიზაციული კულტურა დინამიკური და მოქნილი ერთეულია, რომელიც სიტუაციას სწრაფად და ეფექტურად ერგება. მის ცვლილებაზე ზეგავლენას ინტერნალური და ექსტერნალური ფაქტორები ახდენენ.

ინტერნალურ ფაქტორებს კომპანიის ღირებულებები მიეკუთვნება. ისინი განსაზღვრავენ ჩამოყალიბებული კულტურისა თუ სუბკულტურის მახასიათებლებს.

ორგანიზაციის კულტურა ჰარმონიაში უნდა მოდიოდეს კომპანიის სტრუქტურასა და სტრატეგიასთან. ეს ის ძალაა, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას განაპირო-

ბებს. კომპანიის შიგნით არსებული კულტურა შესაძლებლობას აძლევს დასაქმებულ ინდივიდს:

- წინასწარ იცოდეს, რა სახის მოქმედებასა და გადამწყვეტილებას ელის მისგან მმართველი პალატა;

- ფლობდეს ცოდნას „სწორი“ და „არასწორი“ ქმედების შესახებ;

- ახორციელებდეს კომპანიისათვის ეფექტურ და წარმატებულ ქმედებას, რომელიც შესაბამისობაში მოდის ორგანიზაციის ღირებულებებთან.

ექსტერნალური ფაქტორებიდან კომპანიის კულტურის ჩამოყალიბებაზე ზეგავლენას საზოგადოებრივი კონტექსტი ახდენს.

ორგანიზაციული კულტურა არ არის თავისთავად არსებული ერთეული, არამედ წარმოადგენს საზოგადოებაში არსებული კულტურული ნარატივის გავლენის შედეგად ჩამოყალიბებულ ცნებას. ამის მიზეზი არის ის, რომ კომპანია შედგება ადამიანებისგან, რომლებიც ამ საზოგადოების წინილს წარმოადგენენ, ანუ ისინი საკუთარ თავში აერთიანებენ ორგანიზაციის გარეთ არსებულ ღირებულებებს, უნარჩვევებსა თუ თვისებებს. შესაბამისად, კომპანია მთლიანად დამოკიდებულია საზოგადოებაში არსებულ კულტურასა და მის მახასიათებლებზე.

საბოლოოდ, ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების ცენტრს არა ინდივიდი, არამედ თავად კომპანია და მისი მიზნები წარმოადგენს. შესაბამისად, ის ორგანიზაციის წარმატების საზომად მიიჩნევა [144].

## **6.2 ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურა**

ეროვნული კულტურა არის გენოტიპური ფენომენი, რომელიც ყალიბდება განსხვავებული ბუნების, კლიმატისა და ისტორიის გარემოცვაში, თავისი უნიკალური ენით, სულიერი რწმენით, საუკუნოვანი ზნეობრივი ღირებულებებით, საზოგადოებრივი და ოჯახური ტრადიციებით, ფსიქოფიზიო-

ლოგიურ ტემპერამენტითა და ორგანული ცხოვრების წესით. ეროვნული კულტურის გენოტიპურ ფენომენს ამდიდრებს კულტურის ზედა ფენები: ლიტერატურა, არქიტექტურა და ხელოვნება. მულტიკულტურა არის კულტურის უნივერსალური ცნება, რომელიც შეიცავს კაცობრიობის გენოტიპური კულტურული მიღწევების მრავალფეროვნებას და ცვალებად არქიტექტურულ კულტურულ ძიებებს.

ორგანიზაციული კულტურა, როგორც უკვე აღინიშნა, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ნებისმიერი შრომითი კოლექტივის წარმატებისათვის, იგი უშუალო კავშირშია ორგანიზაციის, როგორც ინტერესთა ერთობლიობის, იმიჯის შექმნასთან. ორგანიზაციული კულტურა, მისი ძირითადი ფასეულობები დღეისათვის თანამედროვე შრომითი კოლექტივის აუცილებელ აქტივად იქცა. იგი ორგანიზაციის წევრების მიერ არჩეული, შექმნილი და გათავისებული ნორმების, პირობებისა და მორალური ფასეულობების ერთობლიობაა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციულ მთლიანობას და გარემოში ადაპტაციას.

გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაციული კულტურის ცნება გაფართოვდა და სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიასა და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს. ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედებების საშუალება, რომელიც გადაიზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია. მას იზიარებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი. ორგანიზაციული კულტურა აძლიერებს ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებას და ზრდის დაქირავებულის ქცევის ლოგიკურობას. ამას ორგანიზაციისათვის კი აშკარა სარგებლობა მოაქვს. დაქირავებულის თვალსაზრისით, კულტურა ღირებულებაა, რადგან ის შედარებით გარკვეულს ხდის ყველაფერს. ის ამცნობს დაქირავებულებს, თუ როგორ სრულდება სამუშაო

და რა არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის. მაგრამ, ამასთანავე, არ უნდა უარვყოთ კულტურის, განსაკუთრებით კი ძლიერი კულტურის, პოტენციურად დისფუნქციური ასპექტები, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ახდენს გავლენას. ორგანიზაციული კულტურა დამაბრკოლებელი ხდება, როცა საერთო ფასეულობები წინააღმდეგობაშია ორგანიზაციის ხელშემწყობ ფაქტორთან.

ჩვეულებრივ, როცა საუბარია ორგანიზაციულ კულტურაზე, როგორც წესი, იგულისხმება, რომ იგი შედგება რამდენიმე შემადგენლის – სუბკულტურისაგან. სუბკულტურა შეესაბამება ორგანიზაციაში დომინირებულ კულტურას ან, ძირითადად, იზიარებს მის მთავარ ფასეულობებს და დამატებით გააჩნია სხვა მახასიათებლებიც. ორგანიზაციაში შემავალი ქვეგანყოფილებების, რეგიონების, ფუნქციონალური ერთეულების ფასეულობები, ფილოსოფია, სამუშაოს შესრულების მეთოდები და ა.შ. ხშირად მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. ქვეგანყოფილებების სუბკულტურები შეიძლება შეესაბამებოდეს ერთმანეთს ან იყოს მკვეთრად განსხვავებული. გლობალური და ტრანსნაციონალური კომპანიები, როგორც წესი, ეფუძნება მულტიკულტურას, რაც აიხსნება კორპორაციაში შემავალი წევრების განსხვავებული ტრადიციებითა და ფსიქოლოგიით, რომლებიც ხშირად სხვა ენაზეც კი საუბრობენ. მიუხედავად ამისა, სხვადასხვა სუბკულტურა, გლობალურ და ტრანსნაციონალურ კორპორაციაში არ გამორიცხავს ერთიანობას. ტრანსნაციონალური კომპანიები სწავლობენ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი კულტურული ტრადიციების გატანას სხვა ქვეყნებსა და რეგიონებში, რასაც აღწევენ ერთიანი კორპორატიული კულტურის შექმნით.

ყველა ორგანიზაციას, როგორც უკვე აღინიშნა, აქვს საკუთარი კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს, როგორ უნდა და როგორ არ უნდა იქცეოდნენ მისი მუშაკები. ნებისმიერ კომპანიაში არსებობს და მოქმედებს განსაზღვრული სისტემებისა და ფასეულობების, სიმბოლოების, რიტუალების,

ტრადიციებისა და წესრიგის მოდელები, რომლებიც განვითარდნენ და ჩამოყალიბდნენ გარკვეული დროის განმავლობაში. ასეთ ფასეულობათა სისტემები, რომლებიც ხდებიან საერთო ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორ ხედავენ მუშაკები გარემომცველ სამყაროს და როგორ რეაგირებენ მასზე რაიმე პრობლემის წარმოშობის შემთხვევაში. ორგანიზაციული კულტურა შემოსაზღვრავს მუშაკთა შესაძლო ქმედებებს მართებული მიმართულების შეთავაზებით – „ისე, როგორც მიღებულია ჩვენს ორგანიზაციაში“, რაც ეხმარება ადამიანებს, გამოავლინონ, გაიაზრონ, გააანალიზონ და გადაწყვიტონ ეს პრობლემა. ადამიანები ორგანიზაციულ კულტურას აღიქვამენ კონკრეტულად, იქიდან გამომდინარე, თუ რას ხედავენ და ესმით თავიანთ ორგანიზაციაში. მეორე მხრივ, მიუხედავად იმისა, რომ მოსამსახურეებს აქვთ განსხვავებული განათლება, პროფესიული მომზადება და მუშაობენ განსხვავებულ ორგანიზაციულ დონეებზე, მიდრეკილნი არიან, ორგანიზაციული კულტურა აღწერონ ერთნაირად და, ბოლოს, ეს არის განსაკუთრებით აღწერადი ტერმინი. იგი ეხება თანამშრომელთა მიერ საკუთარი ორგანიზაციის აღქმასა და მისი შეფასებისა და მოწონების დონეს.

ცხადია, რომ კომპანიის მენეჯმენტი გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რადგან მენეჯერები აკონტროლებენ წევრებს შორის ურთიერთობებსა და იმ ფაქტორებს, რომლებიც წევრთა შრომისადმი დამოკიდებულებაზე ახდენენ გავლენას. ამასთან, მენეჯმენტს არ შეუძლია ეროვნული კულტურის სამართლებრივ სისტემაში ქმედითი ცვლილებების განხორციელება.

გარემო ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, შემდეგია [15, გვ. 56]:

- მაკროეკონომიკურ ფაქტორები,
- სახელმწიფო ეკონომიკურ პოლიტიკა;
- სამართლებრივ სისტემა;
- ეროვნულ კულტურა.

რომელს აქვს უფრო მეტი გავლენა ადამიანის ფასეულობებსა და ქცევაზე, ეროვნულ კულტურას თუ ორგანიზაციულ კულტურას? იმ შემთხვევაში, თუ ნევრებზე ორგანიზაციული კულტურა ეროვნულ კულტურაზე მეტად ზემოქმედებს, სათაო ოფისს შეეძლება უშუალოდ განაპირობოს შვილობილი კომპანიის სამმართველო პერსონალის ქცევა. მაგრამ თუკი ეროვნულ კულტურას აქვს მეტი გავლენა, მაშინ სათაო ოფისს ადგილობრივი ფასეულობებისათვის ანგარიშის განევა მოუწევს სტრატეგიის, სისტემებისა და სტრუქტურების ჩამოყალიბების დროს; ხოლო შვილობილი კომპანიის პერსონალი თუ როგორ გაიგებს და განახორციელებს სტრატეგიას, ეს დიდად იქნება განპირობებული ადგილობრივი კულტურისაგან.

კომპანიის სათაო ოფისს შეუძლია, არ გაითვალისწინოს ეროვნული ფასეულობები, ცხადია, თუ კულტურა მეტ-ნაკლებად ნაცნობია და ნევრებს სათაო ოფისის ფასეულობებთან ურთიერთობის თუ რაიმე გამოცდილება აქვთ, მაშინ ფასეულობათა გადატანა არ არის აუცილებელი.

გ. ჰოფსტიდის მოდელის მიხედვით:

- ყოველ ორგანიზაციას საკუთარი უნიკალური კულტურა აქვს;
- მენეჯმენტს იმედი აქვს, რომ ორგანიზაციული კულტურის აგებისა და ანალიზისას შეძლებს, განჭვრიტოს სამუშაო ძალის დამოკიდებულებები და ქცევა რუტინულ ვითარებებში;
- ორგანიზაციის ნევრებს უწევთ, შეისწავლონ მისი კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურა ყოველთვის ვერ ხსნის ეროვნული კულტურის მახასიათებლებს, რადგანაც: (ა) კულტურა თაობიდან თაობას გადაეცემა და (ბ) შეიცავს ეროვნულ ფასეულობათა სისტემას. ეროვნული კულტურის ფასეულობებს ადამიანი სწავლობს ოჯახში, მეგობრებისაგან, სკოლაში, მედიიდან და სხვ. ორგანიზაციაში აღქმა იმისა, თუ ვინაა პასუხისმგებელი არსებითად სწავლაზე, იცვლება ორგანიზაციული

კულტურის განმსაზღვრელი ქმნადობის მიხედვით. მენეჯმენტის ფუნქციაა ბიზნესზე პოზიტიურად მოქმედი კულტურული მოდელის აგება, მისი მხარდაჭერა.

ფასეულობებს ეროვნულ კულტურაში ჩვილ ასაკში სწავლობენ და უმეტესად ამგვარი სწავლების გამო ისინი ამ ასაკში გაუცნობიერებელია, ხოლო ზრდასრულ ასაკში სრულად გაცნობიერებული ხდება.

მეორე მხრივ, ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა შედარებით ზედაპირულია, რადგან:

- პირადი გამოცდილების დაგროვება ორგანიზაციულ კულტურათა მთელი წყების სწავლით ხდება;
- პიროვნებას სწავლის ქმედითი მიზეზები აქვს, მაგალითად, რათა შეინარჩუნოს სამსახური და ა.შ. როცა პიროვნება თავისი ცხოვრების მომდევნო საფეხურზე გადადის, გარკვეული მიზეზები ქრება და ძველი ორგანიზაციის კულტურის ფასეულობებს ახალი ორგანიზაციის ფასეულობები ენაცვლება.

სხვადასხვა დროისათვის ორგანიზაციული კულტურა შესაძლოა ერთმანეთის საწინააღმდეგო ელემენტებს შეიცავდეს. მაგალითად, ახალი ხელმძღვანელი როცა ახალი სტრატეგიული მიზნებისაკენ მიუძღვის ორგანიზაციას, ძალისხმევას არ იშურებს ახალი მიზნების შესატყვისი ახალი კულტურული პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად.

ჩამოთვლილ ფაქტორებს თუ შევუდარებთ ეროვნული კულტურის მახასიათებლებს, ნათელი გახდება, რაში მდგომარეობს განსხვავება ეროვნულ და ორგანიზაციულ კულტურებს შორის. მათგან მთავარი მაინც შეიძლება ის იყოს, რომ შრომითი ცხოვრების განმავლობაში მრავალი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და მოშორება ხდება, მაშინ როცა ეროვნული კულტურა სიცოცხლის ბოლომდე თან სდევს ადამიანს.



### 6.3 ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები

ორგანიზაციული კულტურა სხვადასხვა სახის შეიძლება იყოს. გამოყოფენ ძალაუფლების, როლის კულტურას, დავალებათა კულტურას, პიროვნების კულტურას.

ძალაუფლების კულტურაში დომინირებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელიც ფლობს ძალაუფლების ყველა ბერკეტს და ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს მუშაკებზე. შემსრულებლები ახორციელებენ დასახულ პოლიტიკას და ახალი სიტუაციის ინტერპრეტაციისას ეყრდნობიან ხელმძღვანელის შეფასებას. ფორმალურ წესებზე უფრო მეტად ასეთ ორგანიზაციებში ყურადღება გადატანილია ქცევისა და შრომის მკაცრ ნორმებზე. ასეთი კოლექტივები გარემოში ადაპტაციისას ამჟღავნებენ განსაზღვრულ მობილურობას და სწრაფი რეაქციის უნარს, ორგანიზაციული ზრდის კვალობაზე კი სუსტდება არსებულ პროცესებზე ლიდერის კონტროლი.

როლის კულტურა დღესდღეობით ყველაზე გავრცელებულია. ის ეფუძნება მენეჯერების მიერ სამუშაოებისა და პროცედურების დანერგვით აღწერას. როლის კულტურაში გამოკვეთილია, თუ რას მოელის მენეჯერი შემსრულებლისგან და ამის მიხედვით ხორციელდება მათი შერჩევა. ინდივიდის მდგომარეობას იერარქიაში განსაზღვრავენ მისი უფლებამოსილებები და თანამდებობრივი ძალაუფლება. ეს კულტურა შეესატყვისება სტაბილური გარემოს პირობებში მართვას, როცა ცოდნა და გამოცდილება განსაზღვრავს ყველაფერს. როლის კულტურას მიმართავს ზოგიერთი მსხვილი კომპანია.

დავალებათა კულტურაში ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციული ამოცანების განხორციელებაზე: თანამშრომლები ერთმანეთს აფასებენ ამ ამოცანათა განხორციელებაში შეტანილი წვლილის მიხედვით და კოლეგების ურთიერთდახმარება ჩვეულებრივი მოვლენაა; მუშაობას აქვს გუნდური ხასიათი და აქცენტი გადატანილია რესურსების გაერთიანებაზე; უნარ-ჩვევები და გამოცდილება დავალებათა კულტურაში ძალაუფლების საფუძველია.

პიროვნების კულტურა ორგანიზაციული კულტურის ნაწილია, რომელშიც თანამშრომელთა საქმიანობაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ინდივიდების (ორგანიზაციის წევრების) სურვილები. აქ ყურადღების ცენტრში დგას პიროვნება, რომელსაც უნდა ემსახურებოდეს მთელი ორგანიზაციული სისტემა.

ორგანიზაციული კულტურა სხვადასხვა კომპანიის ბიზნესზე განსხვავებულ გავლენას ახდენს. ზოგიერთ ფირმაში ძლიერი კულტურაა და იგი გვევლინება საქმიანობის ბირთვად, ზოგან კი სუსტია და არ გამოდგება სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. იმ კომპანიებში, სადაც ძლიერი კულტურა არსებობს, ის იმდენად მყარად არის ფესვგადგმული, რომ ფასეულობათა სისტემისა და ქცევის ნორმების უგულვებელყოფა სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების პროცესში არ შეიძლება. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიას გააჩნია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ფასეულობები და პრინციპები, რომლებსაც ხელმძღვანელობა დიდი ხნის განმავლობაში შეიმუშავებდა და ნერგავდა. ამ შემთხვევაში კულტურა ორგანულად არის დაკავშირებული შრომით ატმოსფეროსთან და მას თანამშრომლების აბსოლუტური უმრავლესობა იზიარებს. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის რევიზია არ ხდება ხელმძღვანელობის შეცვლის დროსაც კი. ახალი სტრატეგიის შემუშავების ან ძველის კორექტირების შემთხვევაში, თუ ის არ ეხება კულტურის ძირითად ასპექტებს, ძლიერი კულტურის მთავარი ელემენტები აგრეთვე უცვლელი რჩება.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას განაპირობებს სამი ფაქტორი:

- ძლიერი ლიდერის არსებობა, რომელიც ამკვიდრებს ისეთ ფასეულობებს, მეთოდებსა და პრინციპებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის;
- კომპანიის მიერ არსებული ტრადიციების დაცვა, რაც ეხმარება გადანყვეტილებების მიღებასა და სტრატეგიის რეა-

ლიზებას, თუ ისინი არ ეწინააღმდეგება კულტურის ნორმებს;

- კლიენტებზე, თანამშრომლებსა და აქციონერებზე გულწრფელი ზრუნვა.

ძლიერი კულტურის ჩამოყალიბებას ასევე განაპირობებს ლიდერებს შორის ურთიერთგაგება, კოლექტივის არამრავალრიცხოვნება და მდგრადობა, კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას, ღირებული აქტივია, ხოლო ძლიერი კულტურა, რომელიც ეწინააღმდეგება მას, ხელს უშლის ბიზნესის განვითარებას.

სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მთავარი მახასიათებლებია: მასში მრავალი სუბკულტურის არსებობა; საერთო ორგანიზაციულ ფასეულობათა სისტემის, ქცევის ნორმებისა და მყარი ტრადიციების უქონლობა. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანია გამოირჩევა შეკრულობის დაბალი დონით და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სუსტი კავშირებით. ამ შემთხვევაში ტოპმენეჯმენტი არ აწარმოებს საერთო კორპორატიული ფილოსოფიის, ერთიან ფასეულობათა სისტემისა და მუშაობის ეფექტური მეთოდების სისტემატურ დამკვიდრებას, რის გამოც კოლექტივის წევრებს არ გამოუმუშავდებათ ერთიანობის შეგრძნება. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის პირობებში მუშაკები კომპანიას აღიქვამენ, მხოლოდ როგორც სამუშაო ადგილს, ხოლო შესრულებულ სამუშაოს – შემოსავლის წყაროდ. ამიტომ სუსტი კულტურა სტრატეგიის განხორციელებას უშლის ხელს.

ზოგჯერ ორგანიზაციული კულტურა იმგვარ ფორმებს იღებს, რაც აუარესებს კომპანიის საერთო მწარმოებლურობას. არაჯანსაღი კულტურის ერთ-ერთი მაჩვენებელია შიდა გარემოს პოლიტიზება, ეს ხდება მაშინ, როდესაც გავლენიანი მენეჯერები ეწინააღმდეგებიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ცვლილებებს. კულტურის პოლიტიზების დროს ბევრი საკითხი წყდება ძალისმიერი ან პოპულისტური მეთოდებით. არაჯანსაღი კულტურის თვისებაა კონსერვატიულობა, რაც ცვლილებისა და იმ ადამიანების მიმართ მტრულ დამო-

კიდებულებაში ვლინდება. ამ დროს ხდება ინიციატივისა და სრულყოფის მისწრაფების ჩახშობა.

არაჯანსაღი კულტურის მესამე თვისებაა იმ მენეჯერების დანინაურება, რომლებიც არიან მხოლოდ შემსრულებლები. ამავე დროს უნდა დანინაურდნენ ის ხელმძღვანელები, რომლებსაც კარგად აქვთ გააზრებული კომპანიის მისია, მიზნები და სტრატეგია, იცნობენ ორგანიზაციულ კულტურას, საკუთარი თავი გამოავლინეს, როგორც ეფექტიანმა მენეჯერებმა და შეუძლიათ თანამშრომლების სტიმულირება.

არაჯანსაღი კულტურის მეოთხე თვისებაა მოწინავე კომპანიების გამოცდილების შესწავლისა და წარმატებული მეთოდების გაზიარების სურვილის უქონლობა. თუ კომპანია დიდხანს მოღვაწეობს წარმატებით და დარგის ლიდერის პოზიცია უკავია, მისი ხელმძღვანელები ზოგჯერ ინერტულები და თვითკმაყოფილები ხდებიან, უშვებენ შეცდომებს, რითაც ამცირებენ კომპანიის ეფექტიანობას.

სწრაფად ცვალებად გარე გარემოში ღირებულ აქტივად გვევლინება ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა. თუ დინამიკურ გარემოში მოქმედ კომპანიას უნდა, დიდი ხნის განმავლობაში შეინარჩუნოს ეფექტიანობა, მას ახალი სტრატეგიების დანერგვა მოუწევს, რაც ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებასაც გამოიწვევს. ამგვარი მანევრულობის მიღწევა მოითხოვს ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიას, ეფექტურად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე. ადაპტური კულტურის მქონე ორგანიზაციის წევრებს არ ეეჭვებათ, რომ კომპანია გადალახავს ნებისმიერ საფრთხეს და მოახდენს ყველა შესაძლებლობის რეალიზებას, ამიტომ ისინი მზად არიან რისკის გასაწევად, არ უფრთხიან ექსპერიმენტებს, სიახლეებს, სტრატეგიისა და მუშაობის მეთოდების ცვლილებებს, მზად არიან მათთვის, როდესაც ეს საჭიროა დაინტერესებული მხარეების კლიენტების, თანამშრომლების, აქციონერების, მიმწოდებლებისა და საზოგადოებრიობისთვის.

ადაპტური კულტურის ერთ-ერთი განმასხვავებელი მახა-

სიათებელია ტოპმენეჯერების საქმიანობა, რომლებიც გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისას ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესებს ითვალისწინებენ. კმაყოფილი კლიენტები, კომპანიის მყარი მდგომარეობა და გრძელვადიანი კეთილდღეობა მისი ხელმძღვანელობის მიერ დაინტერესებული მხარეების სურვილების დაკმაყოფილების ყველაზე კარგ საშუალებებად განიხილება. თანამშრომლების კეთილდღეობისთვის მენეჯერთა ზრუნვა ხელს უწყობს პერსონალის მხრიდან ცვლილებებისთვის მხარდაჭერას. იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელია შტატების შემცირება, ხელმძღვანელობა ცდილობს, ყველაზე უმტკივნეულო გზა შეარჩიოს.

ადაპტური კულტურისთვის დიდი საფრთხეა ცვლილებებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულება და მათთვის წინააღმდეგობის განევა. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები შესაძლოა შეუშინდნენ რისკს და გადანყვეტილების მისაღებად ვითარების გარკვევას დაელოდონ.

## თავი VII. მოტივაციის ამაღლება კროსკულტურულ ურთიერთობებში

### 7.1 მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

მოტივაციის ცნება ლათინური „movere“-დან გამომდინარეობს, რაც მოძრაობას, მიზნისკენ სწრაფვას, მიმართულების მიცემას გულისხმობს. მოტივაცია საქმიანობის სტიმულირების პროცესია, მიმართული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე [127].

სამეცნიერო ლიტერატურაში მოტივაციისა და მისი არსის მრავალი განმარტება არსებობს. გ.ჯონსის მიხედვით, ის შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფსიქოლოგიური გავლენა, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციაში ინდივიდის ქცევაზე. ავტორი მიიჩნევს, რომ ადამიანის ქცევის მიხედვით მოტივაცია არის ამა თუ იმ მოქმედების ტიპი, რომელიც განისაზღვრება სტიმულებისა და მოტივების ზემოქმედებით [57, გვ 54].

1950-იან წლებში მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ მოტივაციის აღძვრისას ორი ცნება იყო მნიშვნელოვანი: პირველი, ჰედონიზმი, როგორც წყარო ყველა ტიპის მამოტივირებელი ქცევებისა. ჰედონიზმში მოიაზრებოდა ორგანიზმის ბუნებრივი სწრაფვა ტკივილის შემცირებისა და სიამოვნების მიღების მაქსიმალიზაციისკენ და, მეორე, ჰომეოსტაზი, რომელიც მიიღწევა ორგანიზმის შინაგანი წონასწორობის დაბალანსებით, რაც ორგანიზმის მიერ საპასუხო ქცევების ციკლურ ნიმუშში გამოიხატება. [127]

დ. ეიზენჰაუერმა მოტივაცია განმარტა, როგორც “უნარი, ადამიანი მიიყვანო იმ მდგომარეობამდე, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა“ [129].

გლობალიზაციის შედეგად კროსკულტურული ურთიერთობების განვითარებამ, მოტივაციის თვალსაზრისით, ახალი სირთულეები შექმნა, რადგან ამ ურთიერთობების ქვეშ

იგულისხმება მჭიდრო კომუნიკაცია და თანამშრომლობა მრავალეროვნული კულტურის წარმომადგენლებთან. საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში, ეთნიკური, ნაციონალური, კულტურული, მენტალური განსხვავებების გამო, მოტივაციის თვალსაზრისით მრავალი პრობლემა იჩენს თავს. ამ პრობლემების გადაჭრისას უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივაცია, არამედ მათი მენტალური თავისებურებები, მოთხოვნილებები, ინტერესები.

ზოგადად საერთაშორისო კომპანიებში სამუშაოს მიმართ ინტერესი საერთოა, თუმცა გასათვალისწინებელია ის, რომ მოთხოვნილებათა ხასიათი, ინტენსიურობა და სურვილების იმპულსურობა გამოირჩევა ეროვნული თავისებურებებით. აქ გასათვალისწინებელია ის, თუ როგორ აღიქვამს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს ამა თუ იმ ეროვნების წარმომადგენელი შრომის პროცესს. ამის ახსნას ცდილობენ მოტივაციის თეორიები, რომლებიც ყალიბდებოდა ისტორიული და ეროვნული თავისებურებების გათვალის-



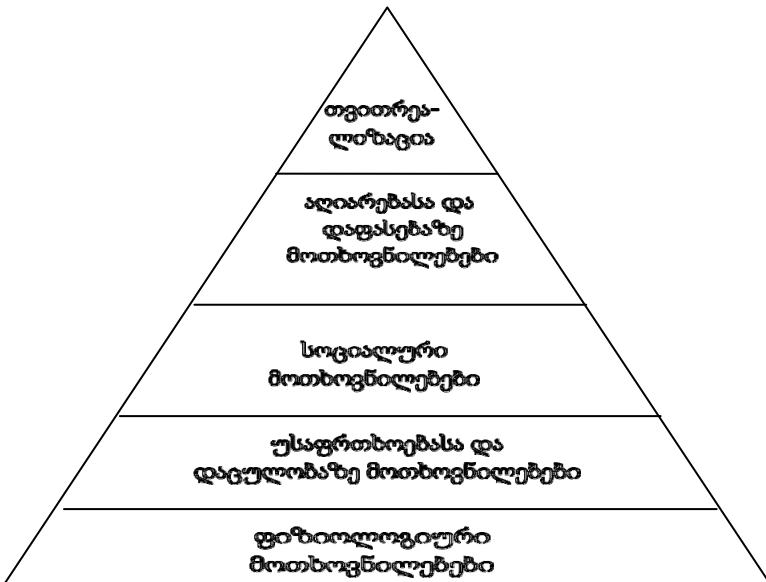
სურ. 12 აბრაჰამ მასლოუ (1908-1970).  
ამერიკელი ფსიქოლოგი, ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი. ფართოდ არის ცნობილი ე.წ. „მასლოუს პირამიდა“, რომელიც ხშირად მასლოუს მიენერება – დიავრამა, რომელიც იერარქიულად წარმოადგენს ადამიანის მოთხოვნილებებს, თუმცა კი არცერთ მის პუბლიკაციაში ასეთი სქემა არ გვხვდება, პირიქით, ის თვლიდა, რომ მოთხოვნილებათა იერარქია არ არის ფიქსირებული და უმეტესწილად დამოკიდებულია ყოველი ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე. მოთხოვნილებათა იერარქიის მისმა მოდელმა ფართო გავრცელება პოვა ეკონომიკაში, დაიკავა რა მნიშვნელოვანი ადგილი მოტივაციისა და მომხმარებელთა ქცევის თეორიის აგებაში.

წინებით. ეს თეორიები შრომის პროცესის ფორმალურ და არაფორმალურ მოტივებზე იძლევიან წარმოდგენას.

მე-15 საუკუნის გენიალური მოღვაწე ნიკოლო მაკიაველი ნაშრომში „მთავარი“ წერს, რომ „ადამიანის მთავარი მოტივაცია ძალაუფლებისა და სტატუსის სურვილია“ [128].

#### ნახატი N4

### მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პირამიდა მას-ლოუს მიხედვით



XX საუკუნის 40-იან წლებში მოტივაციის თეორიები განსაკუთრებულ ადგილს იკავებენ საერთაშორისო ბიზნესის თეორიულ და პრაქტიკულ გააზრებაში.



მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება იმ თეორიებს, რომლებიც სწავლობენ ადამიანების იმ საბაზისო მოთხოვნილებებს, რის საფუძველზეც განისაზღვრება მათი საჭიროებები. აქ გამორჩეული ადგილი უჭირავს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიას, რომელიც 1945 წელს შეიმუშავა ამერიკელმა ექიმმა-ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ.

მასლოუს თეორია, არ ითვალისწინებს ინდივიდუალურ განსხვავებებს ადამიანთა მოთხოვნილებებში (ასაკი, სქესი, გამოცდილება, ეროვნება, კულტურა, შრომის შინაარსი, მდგომარეობა ფირმაში და ა.შ.), ინვესტს ქვეშევრდომთა მოთხოვნილებების სხვადასხვა გამოვლინებას.

XX საუკუნის 50-იანი წლებში ფრედერიკ ჰერცბერგმა მო-



*სურ. 13 ფრედერიკ ჰერცბერგი (ინგლ. Frederick Irving Herzberg დ. 17 აპრილი, 1925 – გ. 19 იანვარი, 2000). ამერიკელი ფსიქოლოგი, რომელიც ერთ-ერთი გავლენიანი პირი გახდა ბიზნესის მენეჯმენტში. მისი ყველაზე ცნობილი ნაშრომია მოტივატორ-ჰიგიენური თეორია (ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია). მისი პუბლიკაცია: „კიდევ ერთხელ, როგორ მოვახდინოთ თანამშრომლების მოტივაცია?“ გაიყიდა 1.2 მილიონ ეგ ზემპლარად და 1987 წლისათვის იყო ყველაზე მოთხოვნილი სტატია ჰარვარდის ბიზნესსკოლისა და ნიუ-იორკის ქალაქის კოლეჯში, მაგრამ მან მიატოვა სწავლა, რათა ემსახურა არმიაში. ჰერცბერგს სჯეროდა, რომ ეს გამოცდილება იყო ის, რამაც მისი ინტერესი წარმართა მოტივაციისაკენ. 1946 წელს მან დაამთავრა ნიუ-იორკის ქალაქის კოლეჯი და მუშაობა დაიწყო პიტსბურგის უნივერსიტეტში, ასევე მუშაობდა ფსიქოლოგიის პროფესორად კლივლენდის „Case Western Reserve University“-ში და, მოგვიანებით, იუტას უნივერსიტეტში მენეჯმენტის პროფესორის თანამდებობაზე.*

თხოვნილებები ორ ჯგუფად დაყო. ეს ფაქტორებია: ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორები. ამ თეორიის ჩამოყალიბების საფუძველი გახდა იმის გარკვევა, თუ რა როლს ასრულებენ მატერიალური და არამატერიალური ფაქტორები მოტივაციისას. მისი ყველაზე ცნობილი ნაშრომი „კიდევ ერთხელ, როგორ მოვახდინოთ თანამშრომლების მოტივაცია?“ გაიყიდა 1.2 მილიონ ეგზემპლარად და 1987 წლისათვის იყო ყველაზე მოთხოვნილი სტატია ჰარვარდის უნივერსიტეტის ბიზნესჟურნალიდან.

ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, ხალხზე ზეგავლენას ახდენს ორი ტიპის ფაქტორი: ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორები.

თავის შრომებზე დაყრდნობით მან შემოგვთავაზა რამდენიმე ძირითადი დებულება:

1. ხალხი უკმაყოფილოა ცუდი გარემოთი, მაგრამ ისინი იშვიათად არიან კმაყოფილნი კარგი გარემოთი.

2. უკმაყოფილების პრევენცია ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კმაყოფილების მოტივატორების გამონვევა.

3. ჰიგიენური ფაქტორები მოტივაციური ფაქტორებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედებენ.

4. პიროვნება შეიძლება ძლიერ მოტივირებული იყოს თავისი სამუშაოთი, მაგრამ უკმაყოფილო იყოს სამუშაო გარემოთი.

5. ყველა ჰიგიენური ფაქტორი თანაბრად მნიშვნელოვანია, თუმცა მათი გავრცელების სიხშირე მნიშვნელოვნად განსხვავებულია.

6. ჰიგიენური ფაქტორები მოკლე ვადით აღკვეთს უკმაყოფილებას.

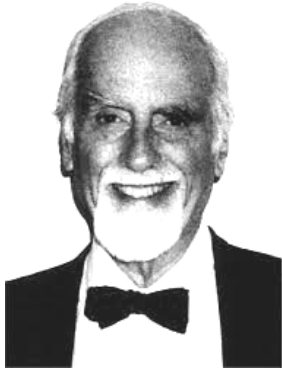
7. ჰიგიენური მოთხოვნილებები თავისი ბუნებით წრიულია და სანყის პოზიციას უბრუნდება. მას მივყავართ სინდრომამდე „რა გაგიკეთებია ჩემთვის ბოლო დროს?“

ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შეუძლია შეამციროს და აღმოფხვრას უკმაყოფილება, თუმცა კმაყოფილებას ვერ გამოიწვევს [128].

### ცხრილი №10

მოტივაციური ფაქტორები	ჰიგიენური ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიღწევა</li> <li>• აღიარება</li> <li>• დამოუკიდებლად მუშაობა</li> <li>• პასუხისმგებლობა</li> <li>• დანიანაურება</li> <li>• ზრდა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელფასი და სარგებელი</li> <li>• კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია</li> <li>• თანამშრომლებთან ურთიერთობები</li> <li>• სტატუსი</li> <li>• სუპერვიზია</li> <li>• სამუშაო უსაფრთხოება</li> <li>• სამუშაო პირობები</li> </ul>

ცნობილი მეცნიერი კლეიტონ ალფრედი თავის თეორიაში მოთხოვნილებათა სამ ძირითად ჯგუფზე საუბრობს. ესენია: ეგზისტენციური, ანუ საარსებო (E – existence), სოციალური, ანუ ურთიერთობებისა (R – Relatedness) და განვითარების (G – Growth) მოთხოვნილებები. ალფრედმა არ განაღვა მოთხოვნილებები იერარქიულად და ამტკიცებდა, რომ შესაძლებელია მათი პარალელური აქტივაცია. ალფრედის თეორიის თანახმად, თუ რომელიმე ერთი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ძალისხმევა მუდმივად ფრუსტრაციით მთავრდება, ადამიანი რეგრესირებს, ანუ უბრუნდება ისეთ ქცევას, რომელიც უფრო კონკრეტულ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს; თუ თანამშრომელს არ შეუძლია თავის სამუშაო ადგილზე პიროვნული ზრდის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მან, შესაძლოა, ბოლოს და



სურ. 14 **დევიდ მაკელანდი** (1917 – 1998). ამერიკელი ფსიქოლოგი. ის ცნობილია თავისი „მილნევის მოთხოვნის თეორიით“. მან ადამიანების წარმატების (კარიერაში ან მიზნისკენ სწრაფვაში) გასაზომად უარყო IQ-სა და პიროვნების ტესტების, როგორც დასაბუთებული საზომების, გამოყენება და შექმნა ფსიქოლოგიური მახასიათებლების გასაზომი ინოვაციური მეთოდი. მან ჯონ ატკინსონთან ერთად შექმნა TAT (თემატური აპერცეპციის ტესტი)-თვის შეფასებითი სისტემა, რომელიც გამოიყენება მილნევის მოტივაციის გასაზომად. მათი აზრით, მოტივაცია უფრო უკეთ ნინასწარმეტყველებდა მილნევადობას, ვიდრე გონიერება. ისინი იყენებდნენ თემატური აპერცეპციის ტესტს მოტივაციის გასაზომად. (TAT შექმნეს ჰენრი მარეიმ და კრისტიანა მორგანმა პარვარდის უნივერსიტეტში 1950-ან წლებში). მაკელანდისა და ატკინსონის შეფასებითი სისტემა ზომავს ინდივიდის მილნევის, ძალაუფლებისა და აფილაციის მოთხოვნის ტიპებს. ამ მაჩვენებლების მეშვეობით ადამიანებს შეგვიძლია შევთავაზოთ ისეთი სამუშაო ტიპები, რომლებსაც პიროვნება შეესაბამება.

ბოლოს, თავისი საქმის ზუსტად იმ დოზის შესრულება გადანყვიტოს, რაც აუცილებელია სამუშაო ადგილის შესანარჩუნებლად და სოციალური მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად [156].

ამერიკელი ფსიქოლოგის დევიდ მაკელანდის [156] მოთხოვნის თეორია არის მოტივაციური მოდელი, რომელიც ხსნის, თუ როგორ მართავს ადამიანის ქცევას მილნევის, ძალაუფლებისა და აფილაციის მოთხოვნის თეორია. ეს მოდელი შემუშავდა 1960-იან წლებში და დიდწილად იყო შთაგონებული ჰენრი მარეის ნაშრომებით. მაკელანდის აზრით, ყველას გვაქვს ეს სამი მოთხოვნის თეორია, განურჩევლად ასაკისა, სქესისა, რასისა თუ კულტურისა, მაგრამ მოტივაციის ტიპი და ის, თუ რომელი სახის მოთხოვნის თეორიას მიენიჭება უპირატესობა, ინდივიდუალურია.

მაკლელანდის კვლევები, რომლებსაც ის ატარებდა ჰარვარდში 50 წლის განმავლობაში, გვიჩვენებს, რომ 86%-ს პოპულაციისა ახასიათებს მოცემული სამი მოთხოვნილებიდან რომელიმე მაინც. ხშირად ადამიანები გამოირჩევიან სამივე მოთხოვნილებითაც, თუმცა რომელიმე მათგანი აუცილებლადაა ნამყვანი და დომინანტური. მისმა ერთ-ერთმა სტატიამ („Power is the Great Motivator“), რომელიც გამოაქვეყნა 1977 წელს ჰარვარდის ბიზნეს-ანალიტიკურ ჟურნალში, აჩვენა, რომ ტოპმენეჯერთა პოზიციებზე დასაქმებულ ადამიანებს ახასიათებდათ ძალაუფლების მაღალი და აფილაციის დაბალი მოთხოვნილებები. მისი კვლევებით ასევე დასტურდება, რომ ადამიანები, რომელთაც ახასიათებთ მილწევის მაღალი მოთხოვნილება, საუკეთესოდ ასრულებენ დავალებებს, რომლებიც შეუძლიათ გააკეთონ მარტო, მხოლოდ საკუთარი რესურსებით. მაკლელანდმა ასევე აღმოაჩინა, რომ აფილაციის მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები ხშირად ვერ იკავებენ მაღალ პოზიციებს სამსახურში, მაგრამ, ზოგადად, ბედნიერების, შრომისა და ცხოვრებით კმაყოფილების უფრო მაღალი მოთხოვნილებით გამოირჩევიან და საკმაოდ წარმატებულები არიან არალიდერულ როლებზე. ახლა კი მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული მათგანი.

მილწევის მოთხოვნილება მოიაზრებს მიზანზე ორიენტირებას, უნარ-ჩვევების ათვისებას, მაღალ სტანდარტებსა და კონტროლს. ეს ნიშნავს ინტენსიურ, მუდმივ შრომას რალაც რთულის მისაღწევად, დეტერმინაციის მოსაგებად. ისინი, ვისაც მილწევის დაბალი მოთხოვნილება აქვთ, ირჩევენ საკმაოდ მარტივ დავალებებს, რათა მოახდინონ მარცხის რისკის მინიმალიზაცია ან, პირიქით, ირჩევენ ზედმეტად რთულ დავალებებს, რათა მარცხის შემთხვევაში მისი გამართლება მარტივი იყოს თავად დავალების სირთულით. დამტკიცებულია, რომ ისეთ დასაქმებულებს, რომლებსაც აქვთ მილწევის მაღალი მოთხოვნილება, ახასიათებთ ორგანიზაციაში სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება, დამოუკიდებლობა, ახა-

ლი გამონწვევების მიმართ ღიაობა, სამუშაოში ჩართულობა. მილნევის მაღალი მოთხოვნილების ძირითადი წყაროა მშობლები, რომლებიც წაახალისებდნენ დამოუკიდებლობას ბავშვობაში, წარმატების დაჯილდოება, მილნევის ასოცირება პოზიტიურ გრძნობებთან და კომპეტენციასთან (არა იღბალთან), ეფექტურობის სურვილი, ინტრაპერსონალური სიძლიერე, სასურველობა, მიზანდასახულობა.

აფილაციის მოთხოვნილება მოიაზრებს პიროვნების საჭიროებას, თავს გრძნობდეს ჩართულად და მიკუთვნებულად რომელიმე სოციალური ჯგუფის მიმართ. აფილაცია არის პოზიტიური, ხშირად ინტიმური, პირადული ურთიერთობა და კავშირი. ესაა აფექტური ურთიერთობის ჩამოყალიბების, შენარჩუნების ან აღდგენის პროცესი. აფილაციის მაღალი მოთხოვნილების ადამიანებს ახასიათებთ თბილი ინტერპერსონალური ურთიერთობების საჭიროება, მოელაჩნებიან დადასტურების შეგრძნებას მათგან, ვისთანაც რეგულარული კონტაქტი აქვთ. ასე ისინი გრძნობენ, რომ შეუძლიათ რაიმე შეცვალონ და შეგავლენა იქონიონ სამყაროზე. ისინი ეფექტურები არიან გუნდური მუშაობისას, თუმცა არა ლიდერულ პოზიციებზე. აფილაციის მოთხოვნილების ამაღლებას იწვევს სტრესული სიტუაციები, შიში, თუმცა ამცირებს სირცხვილის მოლოდინი. ამ ფენომენს სტენლი შახტერი და ზიმბარდო იკვლევდნენ. ყველა ადამიანს აფილაციის ინდივიდუალური მოთხოვნილება აქვს და საკუთარ თავთან და სხვებთან გასატარებელი დროის რაოდენობას თავისებურად საზღვრავენ.

ძალაუფლების მოთხოვნილება – ზოგადად ძალაუფლებას მაკლელანდი აღწერს, როგორც სურვილს ძალისა/ძალაუფლებისა, რათა აკონტროლო სხვები საკუთარი ან საზოგადოებრივი მიზნებისთვის. ასეთი მოთხოვნილების ქარბად მქონე ხალხი არ მოელის ვინმესგან დაფასებას ან დასტურის მიღებას, მათ სჭირდებათ მხოლოდ დათანხმება და დამყოლობა. თუ მილნევის მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები თითქმის არ ჯდებიან შრომის პროტესტანტულ ეთიკა-

ში, ისინი ეფექტურობის გამო ცდილობენ, შეამცირონ სამუშაო, ხოლო ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანებს მართლაც მოსწონთ სამსახური. ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები უფრო ხშირად ერთვებიან კამათსა და პოლემიკაში, უფრო ასერტიულები არიან ჯგუფურ დისკუსიებში და უსუსურობის ან სიტუაციის უკონტროლობის შემთხვევაში თავს უფრო ფრუსტრირებულად გრძნობენ. ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილება დადებით კორელაციაშია მაღალი პოზიციების დაკავების შემთხვევაში სამუშაოთი კმაყოფილებასთან [157, გვ 98].

ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია ამტკიცებს, რომ აქტიური მოთხოვნილების არსებობა ადამიანის მოტივირების ერთადერთი საკმარისი პირობა არ არის. ადამიანს ასევე უნდა ჰქონდეს იმის იმედი (მოლოდინი), რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მას ნამდვილად დააკმაყოფილებს. ამ შემთხვევაში, მოლოდინი უნდა განვიხილოთ, როგორც პიროვნების მიერ გარკვეული მოვლენის მოხდენის ალბათობის შეფასება. შრომის მოტივირების ანალიზისას მოლოდინის თეორია სამი ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობას აღნიშნავს: დახარჯული შრომა – შედეგები; შედეგები – ანაზღაურება და ვალენტობა (კმაყოფილება ანაზღაურებით). მოლოდინი დახარჯულ შრომასა და შედეგებთან მიმართებაში არის მოლოდინი იმისა, რომ მიღებული შედეგები პირდაპირ კავშირშია დახარჯულ ძალისხმევასთან (მაგალითად, თუ გაყიდვების აგენტი ყოველდღე 5 ადამიანით მეტს მოემსახურება, გაყიდვების მოცულობა 10%-ით გაიზრდება). თუ ადამიანი ხედავს, რომ დახარჯულ შრომასა და შედეგებს შორის კავშირი არ არსებობს (რამდენ კლიენტსაც უნდა მოემსახურო, გაყიდვების მოცულობა უცვლელი რჩება ან ძალიან უმნიშვნელოდ იცვლება), მისი მოტივაცია შესუსტდება. შრომასა და შედეგს შორის კავშირის არარსებობა, შესაძლოა, თანამშრომლის არასწორი თვითშეფასების, მისი მომზადების დაბალი დონის ან დასახული ამოცანის შესრულებისათვის

საჭირო უფლებამოსილების ნაკლებობის ბრალი იყოს. [152]



**სურ. 15 ვიქტორ ჰაროლდ ვრუმი**  
(დაიბადა 1952 წლის 9 აგვისტოს, მონრეალში, კვებეკი, კანადა) არის იელის მენეჯმენტის სკოლის ბიზნესსკოლის პროფესორი. ვრუმის მთავარი კვლევა ეხება მოლოდინის თეორიას. მისი ყველაზე ცნობილი წიგნებია: „სამუშაო და მოტივაცია“, „ლიდერობა და გადაწყვეტილების მიღება“. თავის თეორიაში ის ამტკიცებდა, რომ მოტივაციაზე გავლენას ახდენს ინდივიდის რწმენა, რომ ძალისხმევა იწვევს შესრულებას, რაც შემდეგ იწვევს კონკრეტულ შედეგებს და მათ აფასებს ინდივიდი. ვრუმის თეორია ზოგადად განიხილება, როგორც მნიშვნელოვანი წვლილი მოლოდინის თეორიაში, რომელმაც გაუძლიეროდა და ისტორიული კვლევის გამოცდას. ვრუმი ასევე იყო რამდენიმე კორპორაციის კონსულტანტი, როგორცაა GE და American Express. ვიქტორ ვრუმი დაინიშნა ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა დეპარტამენტის თავმჯდომარედ და იელის უნივერსიტეტის სოციალური და პოლიტიკური კვლევების ინსტიტუტის ასოცირებულ დირექტორად 1972 წელს.

ვრუმის მიხედვით, მოტივირება უდრის „იმის მოლოდინს, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს და მიღებულ შედეგს შესაბამისი ჯილდო მოჰყვება“ [157 გვ. 221].

სამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტეის ადამსი. ამ თეორიის მიხედვით, მოტივაციის ეფექტიანობას ინდივიდი აფასებს არა ფაქტორების განსაზღვრული ჯგუფის მიხედვით, არამედ იგი აღარებს თავის და ანალოგიურ სისტემურ გარემოში მომუშავე სხვა პირზე (თანამშრომელი) გაცემულ ანაზღაურებას ერთმანეთს. მომუშავე თავისი ნახალისების შეფასებას ახდენს სხვა თანამშრომლების ნახალისებასთან მიმართებაში, რომლის დროსაც ის ითვალისწინებს პირობებს, რომლებშიც უხდებათ მათ მუშაობა. განსხვავების შემთხვევაში ადამი-



ანს უჩნდება უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უხდებათ მათი დამატებითი მოტივაცია.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ედვინ ლოკმა [157, გვ. 54] 1968 წელს შეიმუშავა მიზნების დასახვის თეორია. ლოკის თანახმად, ინდივიდის მოტივაცია დასახული მიზნების მისაღწევად განისაზღვრება თავად მიზნების ან მათი შეთავაზების მარტივი ფაქტით. ლოკი განსაზღვრავს მიზანს, რის მისაღწევად ისწრაფვის ადამიანი. მიზნები მნიშვნელოვანია ადამიანისთვის, რადგან ისინი აღძრავენ და ხელმძღვანელობენ მათ ქმედებებს. ამრიგად, ლოკის თეორიის თანახმად, მიზნების მიღწევის განზრახვა ადამიანის მოტივაციის ძირითადი წყაროა. მიზნები ასევე მოგვინოდებს, რომ მაქსიმალურად მოვახდინოთ საკუთარი თავი, გვექონდეს ილუზია ან მისწრაფება და გავაუმჯობესოთ ჩვენი საქმიანობა. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, ხალხმა უნდა მოძებნოს და შექმნას საკუ-



*სურ. 16 ედვინ ა. ლოკი (დაიბადა 1958 წლის 15 მაისი) არის ამერიკელი ფსიქოლოგი და მიზნების დასახვის თეორიის პიონერი. ის არის მოტივაციისა და ლიდერობის ფაკულტეტის ყოფილი დეკანი, პროფესორი მერილენდის უნივერსიტეტის რობერტ ჰ. სმიტის ბიზნესის სკოლაში, კოლექჯ პარკში. როგორც ამერიკის ფსიქოლოგიური მეცნიერების ასოციაცია აცხადებს, „ლოკი არის ყველაზე ციტირებადი ავტორი ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის დარგის ისტორიაში. მისმა პიონერულმა კვლევამ გააუმჯობესა და გაამდიდრა ჩვენი გაგება სამუშაოს მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების შესახებ. თეორია, რომელიც მისი სახელის სინონიმია – მიზნების დასახვის თეორია – ალბათ ყველაზე პატივსაცემი თეორიაა ინდუსტრიულ ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში. ლოკი გლობალური კაპიტალიზმის მომხრეა. ის ასევე არის ემოციური ინტელექტის კონცეფციის კრიტიკოსი.*

თარი მიზნები შესაბამისი წინასწარი გადაწყვეტილებებით. მიზნების დადგენისთანავე, ხალხი ვალდებულია მიაღწიოს მათ. ლოკისთვის საუკეთესო მიზანი იქნება ის, რაც ხელმისაწვდომი, რეალისტური და შესაძლო გამონკვევაა. ე.ლოკის თანახმად, თვითეფექტურობა არის ადამიანის რწმენა, რომ მას შეუძლია გარკვეული ამოცანის შემუშავება ან, შესაბამისად, გარკვეული მიზნის მიღწევა. რაც უფრო მაღალია თვითეფექტურობა, უნარებისადმი გაზრდილი ნდობა, მით უფრო მაღალია მიზნის მიღწევის საშუალებები. მიზნის დასახვა, ქცევაზე ფოკუსირებით, გულისხმობს ადამიანის მოტივაციის განვითარებას. მოტივაცია გაიზრდება, თუ ადამიანი გამოიჩინებს თვითეფექტიანობას, ანუ თუ იფიქრებს, რომ მისი ქცევა მიგვიყვანს დასახული მიზნის მიღწევამდე. ედვინ ლოკის მიზნის დასახვის თეორია ფოკუსირებული იყო ადამიანური რესურსების სფეროზე. ამრიგად, ამ თეორიის თანახმად, მიზნები არის ორიენტირები, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება, თუ რა უნდა გაკეთდეს ან განვითარდეს ორგანიზაციაში და რა ძალისხმევაა ამისთვის საჭირო. ლოკმა ნებისმიერი ორგანიზაციის მუშაკის კმაყოფილება დაუკავშირა მიზნების მიღწევას.

პირველი ნაბიჯი მიზნისკენ მოტივაციის განვითარების დასაწყებად არის მიდრეკილება ან მისი მიღწევის განზრახვა. მიზანი მუშისთვის უნდა იყოს დასმული, როგორც გამონკვევა, რომლის მიღწევა მისი მხრიდან გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს. მოტივაცია ხელს შეუწყობს ამოცანის წარმატებას, გაზრდის მუშაკის მხრიდან მისი რეალიზაციის შანსებს. ლოკის თანახმად, მიზნების პირობებია:

- ისინი უნდა იყოს მზარდი მარტივიდან რთულისკენ და მიღწეულ უნდა იქნეს ეტაპობრივად.
- ისინი უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები.
- მათ უნდა გაითვალისწინონ ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავებები.

გარდა ამისა, მიზნებმა მათ მისაღწევად უნდა გამოიწვიოს მოტივაციის ამაღლება. ამ მიზეზით ორგანიზაციებმა უნ-

და შეუწყონ ხელი ამ ინტერესს და მუშას შესთავაზონ მიმზიდველი ამოცანები.

თუ მიზნები ძალიან ზოგადი (არცთუ ისე სპეციფიკური), ორაზროვანი ან აბსტრაქტულია, მკვეთრად შემცირდება მუშაკის მოტივაციის ალბათობა. ამ გზით ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან ერთად კონკრეტული და თანმიმდევრული მიზნების დასახვა ზრდის მშრომელთა შესრულების დონეს იმ სიტუაციებთან შედარებით, როდესაც მიზნები ბუნდოვნად იყო განსაზღვრული.

ამრიგად, რაც უფრო კონკრეტულია მიზანი, მით უფრო ეფექტიანი იქნება მისი ფუნქცია შესაბამისი ქცევის მოტივირებაში. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, მიზნებს რამდენიმე ფუნქცია აქვთ:

- ისინი ხელს უწყობენ მოქმედების კონცენტრირებას და ამოცანებზე ყურადღების აქცენტირებას.
- ისინი ახდენენ ინდივიდუალური ენერჯის, რესურსებისა და ძალისხმევის მობილიზებას.
- მათ ახასიათებთ მუდმივი ზრდა, დახმარება, სტრატეგირება.

მიზნების დასახვის უარყოფითი მხარეები შემდეგია:

- მათ დრო სჭირდებათ.
- მათ რეალიზაციას ესაჭიროება ძალისხმევა [121].

## **7.2 კულტურისა და ეროვნული მენტალიტეტის ზეგავლენა მოტივაციაზე**

გლობალიზაციის შედეგად გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულტურული ურთიერთგაცვლის პროცესი ხარისხობრივად სხვა ეტაპზე აღმოჩნდა. საერთაშორისო ბიზნესში გაზრდილი კონკურენციის პირობებში აქტუალური გახდა ისეთი საკითხების გადაჭრა, როგორიცაა მრავალფეროვანი კულტურული სამუშაო ჯგუფების მართვა. გლობალიზაციამ წარმოშვა იმის აუცილებლობა, რომ დაგვედგინა, თუ რამდე-

ნად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები მოტივაციის პროცესზე.

სხვადასხვა კულტურასთან ნაყოფიერი ურთიერთობის დასამყარებლად აუცილებელი ხდება ადამიანების მსოფლმხედველობის, აზროვნებისა და მოვლენების შეფასების სისტემის შემეცნება და ანალიზი.

ძველ ბერძენ ფილოსოფოსს ჰეროდოტეს (ძვ.წ. V ს.) აღწერილი აქვს ბაბილონის, ეგვიპტის, სკვითეთის, კოლხეთის, ტრაკიას, კირენას, მცირე აზიის, სამხრეთ იტალიის ხალხთა ზნე-ჩვეულებები და ტრადიციები. უნდა ვივარაუდოთ, რომ ეს ცოდნა მნიშვნელოვნად უწყობდა ხელს ძველ ბერძნებს (ელადის ხალხს) საქმიანი კონტაქტების განვითარებაში (ვაჭრობა, დიპლომატია). ადამიანთა განსხვავებული კულტურებისა და ტრადიციების მიზეზებით დაინტერესდა ასევე ბერძენი ექიმი ჰიპოკრატე (ძვ.წ.V-IVსს) და ფილოსოფოსი დემოკრიტე (ძვ.წ.V-IVსს)[57, გვ. 200-205].

კულტურებისა და სუბკულტურების ზნე-ჩვეულებების აღწერილობითი მასალა გამოიყენებოდა როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური მიზნებითაც.

ეთნოფსიქოლოგიური წარმოდგენები მეცნიერულად განამტკიცა ცნობილმა გერმანელმა ფილოსოფოსმა ჰეგელმა (XVIII- XIX სს.). მან ეროვნული ხასიათი სოციალურ მოვლენად, აბსოლუტური სულის გამოვლინებად ჩათვალა, რომელიც ყოველი ეთნოსისთვის თავის სამყაროს, კულტურას, რელიგიას, ჩვეულებებს, სახელმწიფოებრივ მოწყობას, კანონმდებლობას, მმართველობის სტილს და ისტორიას ქმნის. XX საუკუნიდან მეცნიერებმა ეთნიკური ფსიქოლოგიის საკითხების კვლევა სულ სხვა რაკურსით დაიწყეს.

ფსიქონალიზმა (ფუძემდებელი ავსტრიელი ექიმი და ფსიქოლოგი ზიგმუნდ ფროიდი) ადამიანის ქცევის მამოძრავებელ ძალად ბიოლოგიური ინსტინქტები მიიჩნია, არაცნობიერი (სექსუალური) სწრაფვა ჩათვალა. ბიჰევიორიზმმა (ფუძემდებელი ამერიკელი ფსიქოლოგი ჯონ უოტსონი)

უარყო ცნობიერება, როგორც „მეცნიერების საგანი, და ფსიქოლოგიის ობიექტად გარეგნულად გამოჩენილი ქცევა მიიჩნია“ [115, სტ. 187].

კულტურა აყალიბებს ერის მენტალიტეტს, იმ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც შესამჩნევ გავლენას ახდენს ადამიანთა მოტივაციაზე.

კულტურული განსხვავებები, გ. ჰოფსტედის თეორიის მიხედვით, დაიყვანება ოთხ ძირითად ცნებამდე. სიღრმის მიხედვით თუ განვიხილავთ, სიმბოლოები და გმირები ყველაზე ზედაპირულ შრედ მიიჩნევა, შემდგომ შრეში ადგილი უჭირავს რიტუალებს, ხოლო ყველაზე ღრმა შრე გახლავთ ღირებულებები, რომელიც აერთიანებს ყველა შრეს და პასუხისმგებელია ადამიანის საბოლოო ქცევაზე [102, სტ. 197]. ფსიქოლოგიურმა, პოლიტიკურმა და ბევრმა სხვა ფაქტორმა შეიძლება კულტურათაშორის ურთიერთობებში გამოიწვიოს „ეროვნული სტერეოტიპიზაცია“, რაც კონსტრუქციული ურთიერთობების ერთ-ერთ ხელისშემშლელ ფაქტორად ითვლება.

ბოლო ათწლეულია მრავალი მეცნიერი იკვლევს კულტურული მახასიათებლების გავლენას კროსკულტურული ურთიერთობების პროცესებზე. აქ გამოიყოფა სამი ძირითადი მიდგომა :

- ❖ უნივერსალური მიდგომა;
- ❖ სისტემური მიდგომა;
- ❖ ფასეულობრივი მოდელი.

უნივერსალური მიდგომა ეფუძნება ჯორჯ მერდოკის (1945 წელი) თეორიას, რომელმაც შემოგვთავაზა მიახლოებით 80 კულტურული უნივერსალია, რომლებიც საკმაოდ სრულად მოიცავს ეროვნული კულტურის ფენომენს. მათ შორისაა: ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის მახასიათებლები, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არავერბალური კომუნიკაციის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვა, სპორტი და სხვ. მერდოკის მიდგომა ღირებულია, ვინაიდან ის აძლევს მენეჯერს მიმართულებას ადგილობრივი კულტურის საკმა-

ოდ ფართო ცოდნისკენ. ამ თეორიის მიხედვით, კულტურული უნივერსალიების გამოყენება მიზანშეწონილი და რაციონალურია მენეჯერის მიერ საზღვარგარეთ მრავალწლიანი მუშაობის შემთხვევაში. რამდენიმე ქვეყანაში მომუშავე მენეჯერისათვის მიდგომის გარკვეულწილად გამარტივებისათვის შესაძლებელია 5-7 ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალიის გამოყოფა და დეტალური შესწავლა.

სისტემური მიდგომით XX საუკუნის 60-70 წლებიდან იწყება ამ მიმართულების შემუშავება. სისტემური მიდგომის მიხედვით, იგულისხმება ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთგავლენის არსებობა კულტურასა და მის ქვესისტემებს შორის. XX საუკუნის 60-70-იან წლებში ვითარდება ე.წ. სისტემური მიდგომა კულტურისადმი. ამ თეორიაში ნაგარაუდევია, რომ კულტურა განისაზღვრება მისი შემადგენელი ქვესისტემების ურთიერთქმედებითა და ჩარევით. პ.რ. ჰარისი და რ.ტ. მორანი გამოყოფენ 8 ძირითად ქვესისტემას: ნათესაობრივი სისტემები, განათლება, ეკონომიკა, პოლიტიკა, რელიგია, საზოგადოებრივი გაერთიანებების ხასიათი და მიღებული ფორმები, ერის ჯანმრთელობის მდგომარეობა, დასვენების ფორმები და ტრადიციები. კულტურები ერთმანეთისაგან ასევე განსხვავდება საორგანიზაციო სისტემის მიერ შექმნილი განათლებითა და შესაძლებლობებით. განათლების სისტემა შეიძლება შეიცავდეს საფეხურების განსხვავებულ რაოდენობას, გვაძლევდეს ალტერნატიულ შესაძლებლობებს ან მკაცრად განსაზღვრავდეს ადამიანის პროფესიული განვითარების ტრაექტორიას, სწავლება შეიძლება მიმდინარეობდეს სახელმწიფოს მიერ განსაზღვრული სასწავლო დანესებულებების ქსელში ან იყოს არაფორმალური, ხორციელდებოდეს სამსახურში, სამუშაო ადგილზე, დასასვენებელ ადგილებში და ა.შ.

გერმანიაში პროფესიული მომზადების სისტემა სუბსიდირდება და ძირითადად ორგანიზირებულია სახელმწიფოს მიერ. გაიცემა ფართო პროფესიონალური განათლება, რომ-

ლის ხარისხი და ეფექტიანობა კონტროლირდება პროფესიული გაერთიანებებისა და დამსაქმებლების ასოციაციების მიერ. ამის შედეგად დამსაქმებელი და დასაქმებული იღებს „სამუშაო ადგილის“ უფრო ფართო ჩარჩოებს. გერმანელ მენეჯერს, ამერიკელისგან განსხვავებით, საკმაოდ თავისუფლად შეუძლია თანამშრომლების გადაყვანა ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, მწარმოებლური საქმიანობების შესაბამისად, საწარმოს საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით. იაპონიაში პიროვნება იღებს ძირითად განათლებას, ხოლო სპეციალურ უნარ-ჩვევებს სწავლობს და ითვისებს სამუშაო ადგილზე. სისტემური განათლების ასეთი ფორმირება მხარდაჭერილია იაპონური ფასეულობებით, რაც ორიენტირებულია ჯგუფის, ფირმის და ა.შ. ლოიალურობაზე [122.გვ.118], ასევე, ინსტიტუციონალური ჩარჩოებით, რომლებშიც ფუნქციონირებს ქვეყნის ეკონომიკა: ხელშეწყობის სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია დამსახურებაზე, რის მიხედვითაც ხდება მნიშვნელოვანი ბონუსების გადახდა პენსიაზე გასვლის შემდეგ და ა.შ. ამ ხერხით ხდება პერსონალისა და კომპანიის ერთმანეთზე დამოკიდებულება, რომლის დროსაც პროფესიონალური სწავლება შეიძლება იყოს „საფირმო“.

კულტურის ფასეულობრივი მიდგომის მოდელი დღეისათვის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მიმართულებად ითვლება. ამ მიდგომის მიხედვით, ფასეულობები წარმოადგენენ კულტურის ბირთვს და მეცნიერების მთავარი ამოცანაა ამ ფასეულობების სისტემის გამოვლენა.

მ. როკიჩის გამოკვლევას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჰქონდა ღირებულებებისა და ღირებულებითი ორიენტაციების შესწავლაში. მას ესმოდა ღირებულებები, როგორც პოზიტიური ან უარყოფითი იდეები (უფრო მეტიც, აბსტრაქტული), რომლებიც არანაირად არ უკავშირდება რაიმე კონკრეტულ საგანს ან სიტუაციას, მაგრამ ეს მხოლოდ ადამიანის რწმენის გამოხატულებაა ქცევის ტიპებისა და გაბატონებული მიზნების შესახებ. მკვლევრის აზრით, ყველა ღირე-

ბულებას აქვს შემდეგი მახასიათებლები:

- ❖ ღირებულებების (მნიშვნელოვანი და მოტივირებული) საერთო რაოდენობა მცირეა;
- ❖ ყველა ადამიანური ღირებულება მსგავსია (განსხვავებულია მხოლოდ მათი მნიშვნელობის დონე);
- ❖ ყველა ღირებულება ორგანიზებულად არის ორგანიზებული;
- ❖ ღირებულებების წყაროა კულტურა, საზოგადოება და სოციალური ინსტიტუტები;
- ❖ ღირებულებები გავლენას ახდენენ ფენომენების დიდ რაოდენობაზე, რომლებსაც მეცნიერებების მრავალფეროვნება სწავლობს.

გარდა ამისა, მ. როკინმა დაანესა ადამიანის დამოკიდებულების პირდაპირი დამოკიდებულება ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა მისი შემოსავლის დონე, სქესი, ასაკი, რასა, ეროვნება, განათლებისა და აღზრდის დონე, რელიგიური ორიენტაცია, პოლიტიკური მრწამსი და ა.შ.

ღირებულებების ზოგიერთი ნიშანი ასევე შემოგვთავაზებს ს. შვარცმა და უ. ბილისკიმ, კერძოდ:

- ❖ ღირებულებები ნიშნავს კონცეფციას ან რწმენას;
- ❖ ისინი ეხება ინდივიდის სასურველ მდგომარეობებს ან მის ქცევას;
- ❖ მათ აქვთ სუპერცედენტული ხასიათი;
- ❖ ხელმძღვანელობენ არჩევანით, აგრეთვე ადამიანის ქცევისა და ქმედებების შეფასებით;
- ❖ მათ მნიშვნელობა ენიჭებათ.

ჯ. როკინმა დასავლური ფასეულობები დაყო ძირითად და ინსტრუმენტულ ფასეულობებად.



ცხრილი №11

დასავლური ფასეულობების სისტემა

მოტივაციური ფაქტორები	ჰიგიენური ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიღწევა</li> <li>• აღიარება</li> <li>• დამოუკიდებლად მუშაობა</li> <li>• პასუხისმგებლობა</li> <li>• დანინაურება</li> <li>• ზრდა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელფასი და სარგებელი</li> <li>• კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია</li> <li>• თანამშრომლებთან ურთიერთობები</li> <li>• სტატუსი</li> <li>• სუპერვიზია</li> <li>• სამუშაო უსაფრთხოება</li> <li>• სამუშაო პირობები</li> </ul>

წყარო: [95, გვ 189]

ცხრილში ჩანს, რომ საბაზო ღირებულებებად მიჩნეულია ის ფასეულობები, რომლებიც წარმოადგენენ „სიცოცხლის საფუძველს“, ინსტრუმენტულად კი – ის ფასეულობები, რომლებიც საბაზო ფასეულობების უზრუნველყოფას ეხმარებიან.

ჰოლანდიელმა მეცნიერმა გ. ჰოფსტედმა 1967-1969 წლებში ჩატარებული კვლევების შედეგად შექმნა ე. წ. „კულტურული განზომილებების“ პერიოდული სისტემა. გერტ ჰოფსტედის აზრით, აუცილებელი იყო ღირებულებების გაზომვა, რადგან სწორედ „ღირებულებებია ქცევაზე უფრო მდგრადი“. ამ განზომილებების დახმარებით იგი ხსნიდა ფასეულობების თემაზე ქვეყნებს შორის პასუხების სხვაობის 50 %-ს [102, გვ. 40].

ჰოლანდიელმა მეცნიერმა ფონს ტრომპენაარსმა, რომელმაც ჰოფსტედის ინდექსების მსგავსად გამოყო ხუთი კულტურული განზომილება, ასევე ყურადღება გაამახვილა დროსა და გარემოს შორის დადგენილებებზე. ამ კვლევებმა დიდი ინფორმაცია მოგვცა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა

დაფუძნდეს და წარმოებდეს ბიზნესი განსხვავებულ კულტურებში. ფ. ტრომპენაარსის 5 განზომილებაა:

1. უნივერსალიზმი-სპეციალიზაცია: იგულისხმება, რომ იდეები და პრაქტიკა შეიძლება იყოს გამოყენებული ყველგან, ყველანაირი მოდიფიკაციის გარეშე. სპეციალიზაცია კი შთაგონების შედეგია, როდესაც გარემოება კარნახობს, თუ როგორ იქნეს გამოყენებული იდეები და არსებული გამოცდილება.

2. ინდივიდუალიზმი მიუთითებს იმ ადამიანებზე, რომლებიც თავს თვლიან უნიკალურ პიროვნებებად. ხოლო „კომუნიტარიზმი“ ეხება მათ, ვინც თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან;

3. ნეიტრალური და ემოციური კულტურა. ნეიტრალურ კულტურებში მიღებულია ემოციების კონტროლი, მაგალითად, ინგლისური და იაპონური კულტურა. ემოციური კულტურებისათვის დამახასიათებელია ემოციების ღიად გამოხატვა. ასეთი ქვეყნებია: მექსიკა, ჰოლანდია, შვეიცარია. ამ ასპექტის გათვალისწინება აუცილებელია სხვადასხვა ემოციური ტიპის ქვეყნებს შორის ურთიერთობებისას;

4. სპეციალური და დიფუზური კულტურები. სპეციალური კულტურა გულისხმობს დიფერენციაციას საზოგადოებრივ და პირად სივრცეს შორის. პირადი ცხოვრება მათთვის ხელშეუხებელია. დიფუზური კულტურებისათვის დამახასიათებელია როგორც პირადი, ასევე საჯარო სივრცის თანაარსებობა;

5. მილწვევისა და ჯგუფის მიმართ დამოკიდებულების კულტურა. ამ პარამეტრის მიხედვით, მილწვევის კულტურაში ჯგუფის წევრის სტატუსი განისაზღვრება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობით.

კულტურის დიფერენციაციის ჭრილში ტრომპენაარსმა დიდი ყურადღება გაამახვილა დროის აღქმასა და მის მიმართ დამოკიდებულებაზე. ამ პარამეტრს განაპირობებს კულტურის ორიენტაცია წარსულ, არსებულ ან მომავალ დროსთან. გამოყოფენ მომავალსა და წარსულზე ორიენტირებულ კულტურებს [114, გვ.47].

### 7.3 კულტურული კონტექსტის გავლენა მოტივაციურ ცვლილებებზე

ცვლადები, რომლებიც ახასიათებს ქვეყნის კულტურულ კონტექსტს (გ. ჰოფსტედის მიხედვით) საერთაშორისო ბიზნესში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც მოტივაციური ზრდის საშუალება. დაბალი მოტივაციის ერთ-ერთი მთავარი სიმპტომი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე მაღალკომპეტენტური კულტურის თანამშრომელს ეხება, არის ინიციატივის ნაკლებობა და ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის განევა. მაშასადამე, გ. ჰოფსტედის ინდექსების გამოყენება ამ კონტექსტში უნდა ახასიათებდეს არა მხოლოდ მოტივაციურ, არამედ ინოვაციურ სპეციფიკასაც.

1. ეროვნული კულტურის პირველი პარამეტრი, გ. ჰოფსტედის აზრით, გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილია. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ უყურებს საზოგადოება მომავალს. ამ ინდიკატორის დაბალი მნიშვნელობები მოწმობენ მაღალი რისკის მქონე სამუშაოსა და სწრაფი ვერტიკალური კარიერისკენ ორიენტაციას. ამ პირობებში მენეჯმენტი არ ზღუდავს სტრუქტურის იერარქიიზაციას და ხელს უწყობს საზღვარგარეთ ხაზოვანი-ფუნქციური სტრუქტურის მქონე ავტონომიური ბიზნესერთეულების შექმნას. ამის მაგალითებია შეერთებული შტატები, ჰონკონგი, კანადა, სინგაპური, სადაც ზრდისა და მიღწევის საჭიროებები პრიორიტეტულია. ამის საპირისპიროდ, საზოგადოებების, რომლებსაც მომავლის მიმართ გაურკვევლობა ახასიათებთ, ერიდებიან რისკებს, ისინი ტექნოლოგიებს, კანონების, სოციალური გეგმების დახმარებით ცდილობენ, გააძლიერონ საკუთარი კონტროლის განცდა, აქვთ ამ პარამეტრის მაღალი დონე. ამრიგად, გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილის მაღალი მაჩვენებლები უსაფრთხოების საჭიროების პრიორიტეტს ქმნიან, რომლის დაკმაყოფილება საერთაშორისო კომპანიაში გულისხმობს მენეჯმენტის მხრიდან შემდეგ ქმედებებს:

- დამსაქმებლის მიერ ექსპატრიანტებთან მიმართებაში მშობლიური ქვეყნის შრომის კანონმდებლობის დაცვას;

- სამუშაო ადგილების შექმნას, რომლებიც აკმაყოფილებს ერგონომიულ და უსაფრთხოების მოთხოვნებს, კომფორტს, ესთეტიკას;

- სამუშაო აღწერილობებს მშობლიური ქვეყნის, მასპინძელი ქვეყნისა და მესამე ქვეყნების ენებზე და მათ გაცნობას კომპანიის თითოეული თანამშრომლისთვის;

- საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიის მუშაობის სტაბილურობის უზრუნველყოფას;

- დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულების სავალდებულო დადებას;

- ოფიციალურად ხელფასის გადახდას.

ასეთი ქვეყნების მაგალითებია საფრანგეთი, ბელგია, საბერძნეთი, პორტუგალია. გაურკვეველობის თავიდან აცილების სურვილის ფენომენი, რომელიც დეტალურად არის შესწავლილი მრავალი მკვლევრის ნაშრომებში, უფრო მეტად ასოცირდება პიროვნულ თვისებებთან და არა სოციალური გარემოს პარამეტრებთან. როგორც წესი, თანამშრომლების უმეტესობა უარყოფითად აღიქვამს გაურკვეველობას. კარიერის დაგეგმვა ამ შემთხვევაში ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოტივატორია. მკაცრ, დეტალურ გეგმას შეუძლია უკიდურესად უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მოტივაციის კომპონენტზე. რისკის მიღება არის გაურკვეველობის აღქმის მიღებული პარამეტრი. ეს პარამეტრი აქტიურად არეგულირებს ორგანიზაციულ სისტემებს და თანამშრომლებს განაწყობს ცვლილებებისთვის, რაც იმას ნიშნავს, რომ იზრდება ამ მოტივატორის, როგორც რთული ამოცანების, გადანყვეტილებების შესაძლებლობები.

2. „კონფუციისტური დინამიზმი“, როგორც ეროვნული კულტურის პარამეტრი, განიხილება, როგორც განვითარების წყარო. კონფუციანიზმმა, რომელმაც იაპონიაში, როგორც ოფიციალურმა ფილოსოფიურმა დოქტრინამ, რამდე-

ნიმე საუკუნის წინ გაიდგა ფესვები და ამჟამად ძლიერ ზეგავლენას ახდენს საზოგადოებაზე. კონფუციანური დინამიზმის უარყოფითი თვისება წარმოდგენილია რამდენიმე მნიშვნელობით, მათ შორის „სახის გადარჩენისა“ და „სახის მიცემის“ ცნებებით. „სახე“ – ფართოდ გავრცელებული კატეგორია, რომელიც გვხვდება ნებისმიერ კულტურაში, არის საკუთარი თავის პროექცია შესაბამის სიტუაციაზე ან, უფრო კონკრეტულად, ეს არის დაპირისპირება გარედან საფრთხის განცდასა და თვითშეფასების მოთხოვნილებას შორის. თუ ადამიანი კრიტიკის, შეურაცხყოფის, უხეში ქცევის შედეგად თავს დამცირებულად გრძნობს ან, პირიქით, ეჭვქვეშ აყენებს სხვის შესაძლებლობებს, ადამიანის „სახე“ საფრთხის ქვეშაა. სახის გადარჩენა გულისხმობს თვითშეფასებისა და სოციალური სტატუსის შენარჩუნებას, ხოლო „სახის მიცემა“ გამოიხატება იმაში, რომ სხვებს მისცე „სახის შენარჩუნების“ შესაძლებლობა. კროსკულტურული ურთიერთობების კვლევებზე დაყრდნობით, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ადამიანები ძალიან შეშფოთებულნი არიან საკუთარ ან სხვების რეპუტაციაზე გარკვეული ქმედებების ან მოვლენების ზეგავლენის გამო, რაც უარყოფითად აისახება ახალი პროდუქტის შემუშავების წარმატებაზე.

ჩინელ მენეჯერებს, რომლებიც ზრუნავდნენ „სახის შენარჩუნებაზე“, ბევრად უფრო ანუხებთ ეს საკითხი, ვიდრე მათ კოლეგებს შეერთებული შტატებიდან ან ჰონკონგიდან. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ჩინელები მოტივირებულნი არიან კვლევით საქმიანობაზე მას შემდეგაც, რაც დადგება საკითხი პროექტის სიცოცხლისუნარიანობის შესახებ. ინოვაციურობაზე უარის თქმა განიხილება, როგორც „სახის დაკარგვა“ და პასუხისმგებლობის აღება პროექტის წარუმატებლობაზე, ხოლო ინოვაციურობის დაკარგვა მოტივაციის დაქვეითების მნიშვნელოვანი სიმპტომია. მენეჯერები აშშ-დან და ჰონკონგიდან უფრო მიდრეკილნი არიან, რომ დახურონ ის პროექტები, რომლებიც არაპერსპექტიულია. ისინი

ეთანხმებიან სახსრების დაკარგვას იმ შემთხვევებში, როდესაც პროექტის დაფინანსება უნდა შეჩერდეს საეჭვო ღირებულების გამო.

იაპონურ შრომის ორგანიზაციაში ყველაზე მნიშვნელოვანი დანაშაული არის „სახის დაკარგვის“ იძულება. შემთხვევითი არ არის, რომ იაპონელები წარმოუდგენელ ძალისხმევას ხარჯავენ სხვების დასამცირებლად. ინოვაციურ სისტემაში ეს ქცევა შეიძლება იყოს კონტრპროდუქტიული. კონფუციისტური დინამიზმის მოტივაციური ზრდის განხილვისას, პრობლემა იყოფა ორ პოლუსად დადებითად და უარყოფითად. დადებითი პოლუსი, წარმოდგენილია მკაცრი სამუშაო ეთიკით. აქ აქცენტის გადატანა აქტიურობაზე, ხელს უწყობს ზრდას. მისი ანტიპოდი, „სახის შენარჩუნება და უზრუნველყოფა“; ართულებს კრეატიული თანამშრომლების მოტივაციურ ზრდას, ფოკუსირებულია წარსულისა და მომავლის ხელშეუხებლობასა და ურთიერთკავშირზე. ზოგჯერ ეს პარამეტრი განიხილება, როგორც ერის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაციის თანაფარდობა. პოზიტიური არის მომავალზე ორიენტირებული ღირებულებები, როგორიცაა: შეუპოვრობა, შრომისმოყვარეობა, ეკონომიურობა, ოჯახური კავშირების პატივისცემა. უარყოფითი არის წარსულსა და აწმყოზე ორიენტირებული ღირებულებები, როგორიცაა ჰარმონიული ურთიერთობები, „საკუთარი სახის ქონა“, ტრადიცია.

კონფუციანური დინამიზმი არ შემოიფარგლება კულტურებით, რომლებიც ისტორიულად განიცდიდნენ კონფუციანიზმის გავლენას. რეალურად, ამ პარამეტრის ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მნიშვნელობის მქონე ქვეყანა ბრაზილიაა. ზოგიერთ დასავლურ ქვეყანას, მაგალითად, გერმანიას, ნიდერლანდებს, შვედეთს, აქვს ამ მაჩვენებლის საშუალო დონე. ამ პარამეტრის უბრალოდ მაღალი დონე აქვთ ჰონკონგს, ტაივანს, იაპონიასა და ჩრდილოეთ კორეას. კონფუციანური დინამიზმის დაბალი დონე დამახასიათებელია დასავლეთ

აფრიკის, კანადისა და პაკისტანისთვის. კონფუციუსტური დინამიკის ორი ძირითადი განზომილებაა სამუშაო ეთიკა და „საკუთარი სახის გადარჩენა“. პირველი პარამეტრი ეხება დადებით პოლუსს, ხოლო მეორე ქმნის უარყოფით პოლუსს. ეროვნული კულტურის დამახასიათებელი ნიშანი, რომელიც უზრუნველყოფს ამ სახის მიღწევას, არის მკაცრი სამუშაო ეთიკა. სამუშაო ეთიკა წარმოშობს ინტენსიური შრომის საფუძველზე პრობლემის წარმატებით გადაჭრის სურვილს. მ. ვებერმა ეს ფენომენი განსაზღვრა, როგორც პროტესტანტული შრომითი ეთიკა. შრომისადმი დამოკიდებულების ეს ვერსია ყველა ერს ყოფს ორ სრულიად განსხვავებულ ჯგუფად, რომლის მიდგომებია: „იცხოვრე იმისთვის, რომ იმუშაო“ ან „იმუშავე იმისთვის, რომ იცხოვრო“. პირველი ვარიანტი, უდავოდ, ახასიათებს ხისტი სამუშაო ეთიკის ცვლადს. სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლებს შორის მოტივაციის არსის აღქმაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თავად სამუშაოს მნიშვნელობის გაცნობიერება, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ ეკონომიკური აუცილებლობით, მიღწევის საჭიროებით, აღიარებით, ნათესაობით და ა.შ., ეს მიდგომას საფუძვლად უდევს შრომითი ცენტრიზმის კონცეფციას, ანუ იმ ადგილის განსაზღვრას, რომელშიც ინდივიდის ცხოვრებაში უკავია სამუშაოს. მსოფლიოს რვა ქვეყნის კვლევის შედეგები წარმოდგენილია ცხრილში (იხ. ცხრილი 5.5, თავი 5).

ყველა ქვეყანაში გაზიარებულია შრომის, როგორც შემოსავლის წყაროს მნიშვნელობა. ამასთან, ისრაელს აქვს საუკეთესო პერსპექტივები თანამშრომლებს შორის თვითმოტივაციის მექანიზმების განვითარებისთვის, რადგანაც ამ ქვეყანაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს თავად სამუშაოს შინაარსისადმი ინტერესის კატეგორიას. იაპონიაში კოლექტიური ინტერესების ჰარმონია სჭარბობს ინდივიდუალურ პრესტიჟსა და სტატუსს, ეს კი წინასწარ განსაზღვრავს იაპონელებს შორის შრომის ფუნქციის ასეთ დაბალ შეფასე-

ბას. ზეგანაკვეთური სამუშაოსთვის გამოყოფილი დრო ახასიათებს მუშაობისადმი ეროვნული დამოკიდებულების ინსტიტუციურ ასპექტს. ორგანიზაციული სისტემა ან აქტიურებს თანამშრომლებს ზეგანაკვეთური სამუშაოს სურვილს, ან ზღუდავს მათ ამ განზრახვაში. მ. ვებერის აზრით, ნაციონალურ და რელიგიურ ასპექტებს სხვადასხვა ქვეყანაში შეუძლიათ წინასწარ განსაზღვრონ სამუშაოსადმი დამოკიდებულება, კერძოდ, „იცხოვრო იმისთვის, რომ იმუშაო“ ან „იმუშაო იმისთვის, რომ იცხოვრო“. ვებერმა პროტესტანტული ეთიკა დაუკავშირა სამუშაოზე ორიენტაციას. უძლიერესი კონტრარგუმენტი ამ შემთხვევაში არის სხვადასხვა ქვეყანაში შრომის ხარჯების რეგულირების საკანონმდებლო თავისებურებები. ცხრილი 12 აღწერს სამართლებრივი აქტებითა და სახელშეკრულებო ურთიერთობებით ზეგანაკვეთური სამუშაოს რეგულირების სპეციფიკას (20).

ევროპაში ერთიანი ეკონომიკური სივრცის შექმნის მიუხედავად, შრომის ხარჯების რეგულირების ერთიანი მექანიზმების შემუშავების პროცესი გართულებულია ევროკავშირის ქვეყნებისთვის ერთიანი შრომითი კანონმდებლობის შექმნის აუცილებლობით. ასეთი კანონმდებლობის შემოღებას, პირველ რიგში, ხელს უშლის შრომის რეგულირების დარგში ეროვნული სტრატეგიების მრავალფეროვნება, ასევე ევროპის ქვეყნების განსხვავება მენტალიტეტით. ამავდროულად, იაპონია, უდავოდ, ლიდერია განვითარებულ ქვეყნებს შორის, სადაც ზეგანაკვეთური საათების შეზღუდვის პრობლემა პირდაპირ კავშირშია შრომის ხარჯებთან.



ცხრილი №12

ზეგანაკვეთური სამუშაოების რეგულირება საკანონმდებლო აქტებით და შრომითი ხელშეკრულებებით

ქვეყანა	სამუშაოს და დასვენების დრო	ვინ ადგენს	ზეგანაკვეთური საათების მაქსიმუმი	ზეგანაკვეთური სამუშაოს კომპენსაცია
ავსტრია	10 საათი დღეში, 50 საათი კვირაში	კანონმდებლობა	5 საათი დღეში, დამატებით 60 საათი წელიწადში	შრომის ანაზღაურების 50 %
დიდი ბრიტანეთი	48 საათი კვირაში (მინიმალური ყოველდღიური დასვენება 11 საათი)	საწარმოსთან ხელშეკრულება	არ არის განსაზღვრული	განისაზღვრება ხელშეკრულებით
გერმანია	8 საათი დღეში, 40 საათი კვირაში	კანონმდებლობით	თუ შრომითი ხელშეკრულება არ არის დადებული, არ ხდება ზეგანაკვეთური საათების ანაზღაურების რეგულირება	125% საშუალო საათობრივი ხელფასის
ირლანდია	კვირაში 48 საათი (ყოველდღიური დასვენება 48 საათი)	ხელშეკრულებით	2 საათი დღეში, 12 კვირაში, 240 წელიწადში	დანამატი ხელფასის 25 %
იტალია	48 საათი კვირაში (მინიმალური ყოველდღიური დასვენება 11 საათი)	კანონმდებლობით	250 საათი წელიწადში	დანამატი 10 %
ნიდერლანდები	12 საათი დღეში, 60 საათი კვირაში	კანონმდებლობით	არ არის განსაზღვრული	განისაზღვრება კოლექტიური ხელშეკრულებით

კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში

				ლებით
<b>პორტუგალია</b>	8 საათი დღეში, 44 საათი კვირაში	კანონმდებლობა	2 საათი დღეში, 200 საათი წელიწადში	დანამატი 50%, დღესასწაულებზე 100 %
<b>იაპონია</b>	8 საათი დღეში 41 საათი კვირაში	კანონმდებლობით	დამქირავებელი პროფკავშირებთან შეთანხმებით ადგენს ზეგანაკვეთური საათების ანაზღაურებას	55 % დანამატი
<b>აშშ-ი</b>	8 საათი დღეში, 40 საათი	კანონმდებლობით	არ არის განსაზღვრული	50% დანამატი

წყარო: [115, გვ 47]

იაპონიაში ეკონომიკური ზრდისა და ზეგანაკვეთური სამუშაოს გამოყენების შემცირების შედეგები იაპონიას, ევროპასა და შეერთებულ შტატებს შორის განსხვავებებს აუქმებს. ამერიკის შეერთებული შტატები აქტიურად ნერგავს სამუშაო დროის მოქნილ სისტემას, რაც შესაძლებელს ხდის ერთი დღით სამუშაო კვირის შემცირებას ზეგანაკვეთური სამუშაოს ხარჯზე. აღნიშნული სისტემა აქტიურად ვრცელდება გერმანიის, შვეიცარიის, დიდი ბრიტანეთისა და საფრანგეთის საწარმოებში. სამუშაოზე ორიენტაცია საშუალებას იძლევა, ადმინისტრაციასთან შეთანხმების საფუძველზე შეიცვალოს შრომის ხარჯები, რაც ნიშნავს, რომ ეროვნულ-კულტურული ფაქტორი კარგავს ინსტიტუციურ მიზანშეწონილობას და უკან იხევს თავისუფლების საყოველთაო სურვილის წინაშე.

ქვეყნებისთვის, რომლებიც იზიარებენ სამუშაოსადმი კონფუციანურ დამოკიდებულებას, მასლოუს პირამიდა შეიძლება აშენდეს ძირითადი დონის – შეგნებული აქტივობის მოთხოვნილების გათვალისწინებით, ხოლო ალფრედის პი-

რამიდაში საბაზისო დონის ინტერპრეტაციისას გამოიყენება სამუშაოსადმი, შრომისა და მოქმედებებისადმი დამოკიდებულება. იაპონური (თეთრსაყელიანი მუშების, სპეციალისტების, კლერკების) შრომისმოყვარეობის უნარი არის საყოველთაოდ ცნობილი. შემთხვევითი არ არის, რომ იაპონიაში შეიქმნა სპეციალური სამინისტრო, რომელიც ექსკლუზიურად განიხილავს თავისუფალი დროის გამოყენების პრობლემებს. მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ შრომისადმი დამოკიდებულების იაპონური ფესვები კონფუციურ ერთგულებაში გამძლეობასა და დისციპლინისადმი დამოკიდებულებაში უნდა ვეძებოთ.

3. ინდივიდუალიზმი არის ეროვნული კულტურის პარამეტრი. ინდივიდუალიზმის მაღალი ხარისხის დროს საზოგადოება კარგავს კავშირს საზოგადოების წევრებს შორის, ვინაიდან ყველა ორიენტირებულია საკუთარ ინტერესებზე. შეერთებული შტატები, დიდი ბრიტანეთი, კანადა და იტალია არიან იმ ქვეყნების მაგალითები, რომლებსაც აქვთ ინდივიდუალიზმის მაღალი ხარისხი. ინდივიდუალიზმის დაბალი ხარისხის საზოგადოებაა იაპონიაში, ირანში, ტაივანში, კოლუმბიაში, სადაც დომინირებს ჯგუფური ღირებულებები და რწმენა და, შესაბამისად, ისინი ემორჩილებიან კოლექტიურ ინტერესებს. ინდივიდუალიზმის მაღალი ხარისხი შეიძლება დაკავშირებული იყოს კარიერულ ორიენტაციასთან და საკუთარი მიღწევების მნიშვნელობასთან.

ფუნდამენტურად, მსოფლიოში ცნობილია, რომ ახალი პროდუქტების მწარმოებლები არიან პიროვნებები, რომლებსაც არ ეშინიათ სარისკო იდეების, რაც უზრუნველყოფს ბაზრის წარმატებას. რთული, არა ტრადიციული დავალება მათ არ აშინებს და გაურკვევლობა მათში აღიქმება, როგორც მოტივატორი. შემოქმედებით საქმიანობაზე ფოკუსირება, თავდადება არის მთავარი წინაპირობა როგორც მათი, ასევე კომპანიის განვითარებისთვის. ასეთი ადამიანების წარმომადგენლობა ინოვაციურ სექტორში და მენეჯმენტის უმაღლეს დო-

ნეზე უზრუნველყოფს მთლიანად ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას. ინოვაციური მენეჯერების შემოქმედებით პოტენციალი, სერვან-შრაიბერის კლასიფიკაციის მიხედვით, მიზნად ისახავს კომპანიის თანამშრომლების პოტენციალის გამოვლენას და რესურსების ბაზის ოპტიმიზაციას, რომელიც ჩართულია ბიზნესიდეების წარმატებულ განხორციელებაში. ხშირად წარმატებული საბაზრო პროდუქტების შექმნის საფუძველია. არის უმაღლესი დონის მენეჯმენტი, რომლის მოტივაცია მდგომარეობს საკუთარი მიზნებისა და კომპანიის მიზნების, საკუთარი აღიარებისა და პრესტიჟის იდენტიფიცირებაში. ტექნოლოგიური სექტორის ინოვაციორები ამჯობინებენ, დამოუკიდებლად იმუშაონ, რითაც კიდევ ერთხელ ადასტურებენ თავიანთ ორიენტაციას ინდივიდუალიზმზე და პრიორიტეტი მათთვისაც აღიარებაა. ამრიგად, კონკრეტული ეროვნული კულტურის შემოქმედებითი პოტენციალი პირდაპირ კავშირშია მის ინდივიდუალიზმთან.

ინდივიდუალიზმის ანტიპოდი – კოლექტივიზმი – ასევე ხელს უწყობს შემოქმედებით პრიორიტეტს, სოციალიზაციას, აღიარებას და გარკვეულ ეროვნულ გარემოში ის უზრუნველყოფს მოტივაციურ ზრდას. იაპონურ ელექტრონიკასა და საავტომობილო პროდუქტებს აქვთ შესანიშნავი რეპუტაცია, რომელიც ეფუძნება ძლიერ მოთხოვნას. იაპონიაში კოლექტივიზმი არის ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ახალი პროდუქტების შექმნის პროცესზე, მოტივაციაზე, სისტემაში უკუკავშირის მინოდებასა და მენეჯმენტისადმი ნდობაზეც კი. სამუშაო ჯგუფები იაპონიაში – სწორედ ისინი, რომლებშიც წარმოიშვა მსოფლიოში ცნობილი მენეჯერული ინოვაციების უმეტესობა – კოლექტივიზმის პირდაპირი გამოვლინებაა. იაპონური კულტურის კლანური ხასიათი ავითარებს მიკუთვნებულობის გრძნობას, შინაგან ვალდებულებას, წვლილი შეიტანოს საერთო საქმეში, რაზეც იაპონური გუნდის მშენებლობაა დაფუძნებული. იაპონელი მენეჯერები კოლექტივისტები არიან, ხოლო ამერიკაში მათი

კოლეგები ინდივიდუალისტები არიან.

მაღალი ინდივიდუალიზმი მიუთითებს ერთგვარ მოტივაციაზე, რომელიც ორიენტირებულია საკუთარ მიღწევებზე, კარიერაზე. ამ შემთხვევაში, თანამშრომლების დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი და უფლებამოსილების დელეგირება განაპირობებს მენეჯმენტის გადანყვეტილებების ეფექტურობას. კოლექტივიზმი მოითხოვს მოტივაციის მექანიზმებს, რომლებიც მხარდაჭერილია ჯგუფური ურთიერთქმედებით, გუნდური მუშაობით.

4. დაბოლოს, ეროვნული კულტურის ბოლო პარამეტრი არის მამაკაცურობა/ქალურობა. უფრო გაბედული მამაკაცური საზოგადოება, უპირველეს ყოვლისა, დღის წესრიგში აყენებს რთული, მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულებას, მიღწევების ხელშეწყობას, შედეგის ფინანსურ ასპექტს, მიზანდასახულობას, ხოლო ქალური საზოგადოება ორიენტირებულია ადამიანებზე, ცხოვრების ხარისხზე, ურთიერთდახმარებაზე. მასკულიზურობის მაღალი დონის მქონე კულტურების მაგალითებია ვენესუელა, იტალია, გერმანია, ხოლო შვედეთი, ტაილანდი და ესპანეთი შეიძლება ჩაითვალოს ქვეყნებად, სადაც ეს პარამეტრი მცირე რაოდენობით ვლინდება. მასკულიზაციის მაღალი ხარისხი უპირატესობას ანიჭებს წარმატების, ძალაუფლებისა და კეთილდღეობის მიღწევის აუცილებლობას. ფემინიზაციის მაღალ ხარისხს ახასიათებს კომუნიკაციის მოთხოვნილება, გარკვეული ჯგუფისადმი მიკუთვნება, აღიარების მოთხოვნილება. ამ შემთხვევაში საერთაშორისო კომპანიაში პარტნიორებთან, კლიენტებთან ურთიერთობა, ასევე მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა უნდა იყოს მაქსიმალურად გამჭვირვალე და სანდო. სისტემატური კორპორატიული არაფორმალური ღონისძიებები კიდევ უფრო ახალისებს პერსონალს და წარმოაჩენს კორპორატიული კულტურის ადეკვატურობას ქვეყნის კონტექსტთან. ეს მრავალეროვნული კომპანიები ავითარებენ როლურ და ფუნქციონალურ მოქნილობას, ასევე აქტიურად იყენებენ ქსე-

ლისა და აუტოსორსინგის შესაძლებლობებს (22).

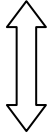
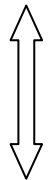
ამრიგად, მამაკაცურობის მაღალი დონე ხასიათდება მიზანდასახულობითა და ფორმალიზმით. მიზანდასახულობა, უდავოდ, ხელს უწყობს ინოვაციებს. დავალების მკაფიო მიზნები დადებითად აისახება მათ შესრულებაზე. უახლესი, ჭეშმარიტად ინოვაციური პროდუქტების შექმნა ევალებათ განვითარების გუნდებს ყველაზე ამბიციური მიზნებით. როგორც ჩანს, ამოცანებისა და როლების ფორმალიზაცია მოტივაციური ზრდის უაღრესად მნიშვნელოვანი ასპექტია. ყველა თანამშრომელს ურჩევნია დავალების დეტალიზაცია. იაპონიის ახალი პროდუქტის განვითარების პროგრამებში როლების ფორმალიზება გადამწყვეტია კონფლიქტის აღბათობისა და გუნდის მუშაობაზე უარყოფითი გავლენის შესამცირებლად. ფორმალიზაცია ზრდის ინფორმაციის რაოდენობას, რაც, თავის მხრივ, ნაყოფიერ გავლენას ახდენს სამუშაო პროცესზე.

ვინაიდან დღეს პერსონალი წარმოების პროცესზე გავლენის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია და ფემინიზმის მაღალი დონე პერსონალზე ორიენტირებული მენეჯმენტია, მოტივაციური პრობლემების უმეტესობა საუკეთესოდ წყდება „რბილ“ მართვის სისტემებში. ნდობა, მეგობრული ურთიერთობა, გუნდური სულისკვეთება, კონფლიქტის დაბალი დონე დადებითად არის დაკავშირებული მუშაობის მაღალ ხარისხთან. ადამიანური ურთიერთობებისა და ტექნიკური უნარების სინერგია უფრო დიდ ეფექტს იწვევს, ვიდრე მთლიანი პროფესიონალიზმი. „ქალური“ მენეჯმენტი პირდაპირ კავშირშია ორგანული შიდა გარემოს კონცეფციასთან. ამ გარემოს ახასიათებს გუნდის წევრებს შორის სოციალური და ემოციური მხარდაჭერის მაღალი ხარისხი.

ცხრილი 15-ში წარმოდგენილი კულტურული და ქვეყნის ინდექსები განსაზღვრავენ მოტივაციურ ორიენტირებს.

ცხრილი №15

მოტივაციაზე კულტურული კონტექსტის ზეგავლენა

ინდექსის დასახელება	კონტინუუმი	სამოტივაციო ორიენტირები
გაურკვევლობის აცილებისადმი მიდრეკილება	<p>დაბალი</p>  <p>მაღალი</p>	<p>ფიზიოლოგიური მოთხოვნები ( მასლოუ)</p> <p>რთული ამოცანის გამონვევები, ამოცანის სირთულე და ინტენსივობა ( ლოკი), შემოქმედობითობა, რეალიზაცია (მასლოუ)</p> <p>უსაფრთხოება (მასლოუ)</p> <p>ზრდა( ალფრედი)</p> <p>მიღწევა, წარმატება ( Heckhausen)</p> <p>რეალურობა, მოლოდინი ( ვრუმი)</p>
კონფუციური დინამიზმი	<p>მომავალზე ორიენტაცია</p>  <p>სტატისტიკური მენტალობა, ან-მყოსა და მომავალზე ორიენტაცია</p>	<p>შეგნებული საქმიანობის მოთხოვნა ( ჰერცბერგი) ნათესაობის მოთხოვნა (ალფრედი)</p> <p>პრესტიჟის მოტივატორი ( ვებერი)</p> <p>ალიარების მოტივატორი ( ატკინსონი)</p>
ძალაუფლების მანძილი	<p>მნიშვნელოვანი ძალაუფლების მანძილი</p>	<p>ძალაუფლების კონტროლის მოტივატორი ( ვებერი, ატკინსონი), სამუშაოს და მუშაკის ღირებულებების თანხვედრა ( ბუსინგი)</p>
ინდივიდუალიზმი/ კოლექტივიზმი	<p>ინდივიდუალიზმი</p>  <p>კოლექტივიზმი</p>	<p>სამუშაოს და მუშაკის ღირებულებების თანხვედრა ( ბუსინგი), პრესტიჟის მოტივატორი ( ვებერი), ალიარების მოტივატორი ( ატკინსონი), ნათესაობის მოთხოვნა ( ალფრედი), სპეციალიზაციის მოთხოვნა ( მასლოუ)</p>

წყარო: [125, გვ 54].

როდესაც იდენტიფიცირებულია თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ღირებულებები, აპრიორი ჩნდება ძირითადი საჭიროებები, მათ შორის კეთილდღეობის მოთხოვნილება, რომელიც შეიძლება ძალიან სწრაფად შეიცვალოს შემოქმედების მოთხოვნებით. როდესაც ეს მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია, თანამშრომელი პასუხობს წარმატების, მიღწევისა და ზრდის მოთხოვნებს. სამუშაო, უპირველეს ყოვლისა, უნდა აკმაყოფილებდეს ავტონომიისა და მნიშვნელობის მოთხოვნებს, ხოლო სოციალიზაციის პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმებია პრესტიჟისა და აღიარების ჩამოყალიბება.

ის ფაქტი, რომ ამ ფორმულამ გააორმაგა თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ღირებულებებს შორის შესაბამისობის მოტივაციური მითითებები, მოწმობს ამერიკელი თანამშრომლის ინტეგრაციისა და ადაპტაციის პრობლემებზე ახალ მრავალეროვნულ ორგანიზაციულ კონტექსტში, სადაც ეს შესაბამისობა არ არის უზრუნველყოფილი მენეჯმენტის ძალისხმევით. წარმატებისა და მიღწევის გაორმაგებული მოტივაციური მაჩვენებელი განსაზღვრავს დამატებით მოთხოვნებს კარიერული ზრდის ტემპისთვის როგორც ჰორიზონტალურ, ისე ვერტიკალურ კონტექსტში, რასაც მოწმობს ამერიკელების განსაკუთრებული მგრძობელობა საკუთარი მიღწევებისა და წარმატების მიმართ.

ამ მოტივაციურ ღირსშესანიშნაობებს შეუძლიათ „განლაგდნენ“ არა პირამიდის სახით, რამაც ბოლო დროს სულ უფრო და უფრო მეტი სკეპტიციზმი გამოიწვია მკვლევარებში, არამედ ციკლის სახით. წრის გარკვეულ მომენტში, რომელიც ასახავს ამ ციკლს, ყალიბდება მოტივაციური პრიორიტეტი, რომელიც შეიძლება ემთხვეოდეს ან არ ემთხვეოდეს კონკრეტულ ორგანიზაციულ კონტექსტში მიღებულ სამოტივაციო პრიორიტეტებს. საერთაშორისო მენეჯერი, რომელიც მიმართავს თანამშრომლის კულტურულ და ეროვნულ კოდს კარიერის გეგმისა და ინდივიდუალური მოტივაციის



პროგრამის ფორმირებისას, იღებს ინფორმაციას მოტივაციური სახელმძღვანელო პრინციპების ცვლილებების წინასწარ განსაზღვრის შესახებ და, ერთი მხრივ, დიდი ალბათობით, მიაღწევს სასურველ ინდიკატორებს. თანამშრომლის მოტივაციის ზრდა, მეორე მხრივ, მას აძლევს შესაძლებლობას, იწინასწარმეტყველოს დესტრუქციული წინააღმდეგობები მენეჯმენტის სტილსა და პერსონალის მოტივაციურ მისწრაფებებს შორის, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მოცემულ ორგანიზაციაში მართვის სტილის შეცვლა.

#### **7.4 მოტივაციური დიფერენციაცია მრავალეროვნულ გუნდში**

მოტივაციური თეორიების უმეტესობა შემუშავებულია შეერთებული შტატების გამოცდილებისა და მასთან დაკავშირებული ადამიანური რესურსების საფუძველზე. ამ თეორიების დასკვნები ყოველთვის არ შეიძლება იყოს ექსტრაპოლირებული საერთაშორისო მენეჯმენტის პრობლემების მიმართ, ამიტომ მოტივაციური პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია კროსკულტურულ ურთიერთობებში ადამიანური რესურსების გამოყენებასთან, მოითხოვს დამატებით ცოდნას და შესწავლას. საერთაშორისო მენეჯერი საინფორმაციო რესურსად იყენებს რეპატრიანტების გამოცდილებას, მონაცემებს შესაბამის რეგიონში პერსონალის საჭიროებების დონისა და იერარქიის შესახებ, აგრეთვე საკუთარ კროსკულტურული „საველე“ კვლევის შედეგებს. ძირითადი მოთხოვნილებების საერთო მახასიათებლების მიუხედავად, მოთხოვნილებების პრიორიტეტი სხვადასხვა ხალხისა და კულტურის წარმომადგენლებს შორის სხვადასხვა გზით ყალიბდება. აღმოსავლური კულტურები უფრო მეტად არის ორიენტირებული საზოგადოებრივ, ხოლო დასავლურ ინდივიდუალურ საჭიროებებზე. ჩინელების მოთხოვნილებების

ამსახველი იერარქია მოიცავს, მაგალითად, სამ დონეს და ასე გამოიყურება:

- ❖ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- ❖ უსაფრთხოების საჭიროებები;
- ❖ თვითრეალიზაციის საჭიროებები.

ამავდროულად, დასავლეთში თანამშრომლის მოთხოვნილებათა პირამიდა მოიცავს:

- ❖ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს;
- ❖ უსაფრთხოების საჭიროებებს;
- ❖ სოციალიზაციას;
- ❖ სტატუსსა და თვითრეალიზაციას.

საკუთარი შედეგიანობისა და შრომითი წვლილის შედარების პრობლემა მსგავსი თანამშრომლების შედეგიანობასა და წვლილთან, როგორც ეს ადამსმა მიუთითა სამართლიანობის თეორიაში, შეიძლება არ წარმოიშვას აღმოსავლურ კულტურებში, თუ თანამშრომელი, რომელთანაც შესაძლებელია ასეთი შედარება, არის უფრო ასაკოვანი და გამოცდილი. წარმატების მოთხოვნილება მაკლელანდის მიხედვით და ზრდის მოთხოვნილება ალფრედის მიხედვით, ასევე განსხვავებულად აღიქმება სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლების კულტურებში. თუ დასავლური კულტურის წარმომადგენლისთვის ეს საჭიროება ასოცირდება ინდივიდუალურ მიღწევებთან, კარიერულ ზრდასთან და წარმატებულ სოციალიზაციასთან, იაპონელი თანამშრომელი, რომელიც ხელმძღვანელობს ჯგუფური და კორპორატიული ინტერესების ჰარმონიის ძირითადი პრინციპით, უკავშირებს ამ საჭიროებას კოლექტიურ მიღწევებსა და წარმატებას. ლათინური ამერიკის სახელმწიფოების წარმომადგენლები ამ საჭიროებას უკავშირებენ ოჯახურ ღირებულებებს, ხოლო ინდუსები – სულიერ გაუმჯობესებას.

სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები სხვადასხვაგვარად აფასებენ მიზნის რეალობას და საკუთარ როლს ამ პროცესში, ასევე ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა ბედი და გა-

რე გარემო. ცნობილია, რომ დასავლური კულტურის წარმომადგენლებისთვის მიზანი შეიძლება იყოს ყველაზე ძლიერი მოტივატორი, აღმოსავლური კულტურებისთვის ამ ფაქტორის მნიშვნელობა საგრძნობლად მცირდება. ზემოხსენებული მაგალითები ადასტურებენ მულტიკულტურული გუნდის ეფექტიანი მოტივაციის ამოცანის სირთულეს, რომლის გადაწყვეტა მთლიანად დამოკიდებულია თითოეული ერისა და კულტურის წარმომადგენლის მახასიათებლების შესწავლაზე, სამუშაო და ორგანიზაციული სიტუაციის მონიტორინგზე, ვინაიდან ასეთ გუნდში მოტივაცია, რა თქმა უნდა, სიტუაციური და მრავალფაქტორიანია.

ექსპატრიანტები ორიენტირებულნი არიან მენეჯმენტზე ან ტრენინგზე, ამიტომ მათ გააჩნიათ მაღალი მოტივაცია. ცნობილია გამოთქმა: „მენეჯერი, რომელსაც მოტივაცია სჭირდება, აღარ არის მენეჯერი, არამედ შემსრულებელია... სპეციალისტის მივლინება იწვევს ეროვნული ან კორპორატიული მოტივაციის პრობლემების გადაცემას უცხოური ფილიალისადმი. სწორედ ამიტომ, ძირითადი მოტივაციური პრობლემების დიაგნოსტიკა და მათი გადაწყვეტა ხელს უწყობს ექსპატრიანტის ეფექტიან მოტივაციას.

დასავლეთის ქვეყნებში, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებულ შტატებში, რეგულარულად ტარდება გამოკითხვები, რომელთა დახმარებით განისაზღვრება თანამშრომელთა მოტივაციის დონე, უპირველეს ყოვლისა, შრომითი კმაყოფილება. ამ შემთხვევაში გამოიყენება ხეკმენის მეთოდიკა, სადაც თანამშრომლის მიერ 7-ქულიანი სისტემით ფასდება სისრულის, მნიშვნელოვნების, ავტონომიის, სამუშაოს მრავალფეროვნების პარამეტრები, ასევე უკუკავშირის არსებობა. კომპანიის ლიდერებისთვის შედეგები ხშირად საკმაოდ მოულოდნელია. მაგალითად, აშშ-ში გამოკითხულთა 75% კმაყოფილია სამუშაოთი, 50% – ძალიან კმაყოფილი, ხოლო 55% – ბედნიერი და მხოლოდ 11% იყო სრულიად უკმაყოფილო თავისი სამუშაოთი. უფრო მეტიც, გამოკითხული ფირ-

მების მენეჯმენტის წარმომადგენლებმა აღიარეს, რომ სასიამოვნოდ გააკვირვებულნი იყვნენ შედეგით: მათი აზრით, დასაქმებულთა მხოლოდ 8% იქნებოდა ძალიან კმაყოფილი მათი მუშაობით. ამავდროულად, აშშ შრომის ბაზარზე არსებული ვითარება არ იწვევს ოპტიმიზმს: დასაქმებულთა 55% აპირებს სამუშაოს შეცვლას წელს, 52% აპირებს ეძებოს ახალი სამუშაო. სამუშაოს შეცვლის ყველაზე ხშირად მოხსენიებული მიზეზებია: ცუდი კარიერული პერსპექტივა – 59%; ხელფასით უკმაყოფილება – 58; სამუშაო უსაფრთხოების არასაკმარისი უზრუნველყოფა – 58% [122, გვ 92]. ბევრმა აღიარა, რომ სტრესის პირობებში უწევდათ მუშაობა. სამუშაოს ძებნის მსურველები ყველაზე მეტია წარმატებულად განვითარებად დარგებში: ჯანდაცვა, ინფორმაციის დამუშავება. დასაქმებულთა დიდი ნაწილი – გამოკითხულთა 55% – ასახელებს მათ ურთიერთობას მენეჯმენტთან, როგორც მოტივაციის გადამწყვეტ ფაქტორს. შრომით კმაყოფილების მაღალი დონე ასევე კარგი საფუძველია ამერიკული კომპანიების თანამშრომლების მოტივაციისთვის, მონაწილეობა მიიღონ ტრანსნაციონალურ პროგრამებში.

გერმანელი თანამშრომლების მხოლოდ 12% არის სრულად კმაყოფილი სამუშაოთი. კვლევის მსვლელობისას გამოიკვეთა ძალიან სერიოზული პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია სწორედ ხელფასების დონესთან (განსაკუთრებით გადასახადების ამოღებასთან). მენარმეებს ეს პრობლემა ყველაზე ნაკლებად შეეხოთ. ყველაზე მაღალანაზღაურებადი სფერო იყო წარმოება და ყველაზე ნაკლებად – ვაჭრობა. მომსახურების სექტორი და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სექტორი დაახლოებით ერთ დონეზე აღმოჩნდა. ხელფასების დონეზე მოქმედი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები იყო: განათლება, საწარმოს მასშტაბი, სპეციალობა და მისი გამოყენების სფერო, დასაქმებულის სქესი და ზოგადი ეკონომიკური მდგომარეობა. ექსპერტები ასევე აღნიშნავენ ხელფასების ზრდას იმ მუშაკებისთვის, რომლებიც იღებენ

პასუხისმგებლობას ნებისმიერ პროექტზე, ქვეშევრდომების საქმიანობაზე. გერმანიის „დამატებითი შემოსავლის შესახებ“ კანონით განისაზღვრა შემდეგი: სამუშაო, რომელიც უზრუნველყოფს დამატებით შემოსავალს, გადახდილი 400 ევრომდე ოდენობით, ექვემდებარება შემცირებულ გადასახადს. ახლა ამ სამუშაოს შეიძლება კვირაში 15 საათი დასჭირდეს. მათ, ვინც მეტს შოულობს, სოციალური გადასახადი ეკისრებათ, მაგრამ არა სრულად, იმ პირობით, რომ დამატებითი შემოსავალი არ აღემატება 800 ევროს. თანამშრომლებს შეუძლიათ მიიღონ მეორე სამუშაო მთავარი დამსაქმებლის თანხმობით, იმ პირობით, რომ დამატებითი სამუშაო არ იმოქმედებს ძირითადი სამუშაოს შესრულებაზე. ის ფაქტი, რომ მოტივაციური პრობლემები, პირველ რიგში, ასოცირდება მატერიალურ ნახალისებასთან, იწვევს ევროპული კორპორაციების სპეციალისტების ტრანსნაციონალური კარიერისკენ მიდრეკილებას [122, გვ. 67].

იაპონელი მუშის ან დასაქმებულის ხელფასი შედგება ძირითადი ნაწილისგან, რომელსაც მთელი წლის განმავლობაში ემატება სხვადასხვა დამატებითი ანაზღაურება. ასე რომ, წელიწადში ორჯერ, ზაფხულში და ახალი წლის ღამეს, იაპონელი მუშები იღებენ პრემიებს – დამატებით ნახალისებებს მძიმე სამუშაოსთვის. მათი ზომა ზოგჯერ აღწევს 5-6 თვის ხელფასს. ეს მიდგომა საშუალებას იძლევა, რომ მუშაკმა გადაწყვიტოს პირადი ფინანსური პრობლემები – გადაიხადოს ვალები, განახორციელოს განვადებით შეძენილი სახლის გადახდა, შეიძინოს ავეჯი, შეცვალოს მანქანა, ტელევიზორი და ა.შ. ხოლო საბაზისო ანაზღაურება, რომელიც ითვალისწინებს დაკავებულ თანამდებობასა და მოცემულ საწარმოში სტაჟს, დგება ეკონომიკის მთელი სექტორისთვის ერთიანი ბადის მიხედვით. ეს ბადე, უფრო სწორად, მისი რეალური შინაარსი, ყოველ გაზაფხულზე ხდება ადმინისტრაციისა და პროფკავშირების წარმომადგენლების საგულდაგულო განხილვის საგანი. ამიტომ პროფკავშირებმა დაიწყეს

მოთხოვნა, რომ მომდევნო ფისკალური წლისთვის დაგეგმილი ხელფასების ზრდა, სულ მცირე, ფასების მატებას უნდა გაუსწორდეს.

მიზეზები, რის გამოც პროფკავშირებმა უარი თქვეს ხელფასების ზრდაზე, გასაგებია. დღეს იაპონიაში ხელფასების დონე თითქმის ყველაზე მაღალია მსოფლიოში. ანაზღაურების გაზრდის პრინციპის შესაბამისად, სამსახურის ხანგრძლივობიდან გამომდინარე, 50 წლის თანამშრომელი იღებს დაახლოებით 482 ათას იენს თვეში (4 ათას დოლარზე ოდნავ მეტი). თუ იაპონელის საშუალო ანაზღაურებას ავიღებთ 100%-ად, მაშინ გერმანიაში, მუშაობის იმავე ხარისხით, მისი დონეა 81%, აშშ-ში – 78 %, იტალიაში – 60%, სამხრეთ კორეასა და ტაივანში – 55%. ჩინეთში კი მუშა იაპონელ კოლეგაზე 5-ჯერ ნაკლებ ხელფასს იღებს, ხოლო ჩინელი ინჟინრის დაქირავება იაპონურ ფირმაში სამუშაოდ სამჯერ ნაკლები უჯდებათ. კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად იაპონური კომპანიები ხურავენ სათაო ოფისებს და ხსნიან მათ ჩინეთსა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში. 2021 წელს ჩინეთის ეკონომიკაში იაპონური ინვესტიციები გაიზარდა 45%-ით, ხოლო უცხოური ინვესტიციები იაპონიაში 58%-ით შემცირდა. მაშასადამე, უვადოდ დასაქმების სისტემამ სტაჟის მიხედვით ანაზღაურებით მთლიანად ამონწურა თავი, მიუხედავად იმისა, რომ ძველი სისტემის მომხრეები დაჟინებით ითხოვენ მის შენარჩუნებას სოციალურ ორიენტაციასთან დაკავშირებით, რადგან ყველაზე დიდ ხარჯები მუშებს გააჩნიათ 45-55 წლის ასაკში (ბავშვთა განათლება, შვილების ქორწილი, შვილიშვილების დაბადება). ახალგაზრდები კი ამ სისტემის წინააღმდეგნი არიან და შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურებას ითხოვენ. ტექნოლოგიური აღმოჩენები ერთმანეთს საკმაოდ სწრაფად ცვლიან. ადამიანი, რომელმაც ახალგაზრდობაში შესანიშნავად გამოიჩინა თავი, 20-50 წელიწადში დაკარგავს ინოვაციურობას და იცხოვრებს ძველი ღვანლის მიხედვით. იაპონური საწარმოები

სულ უფრო დაჟინებით ამცირებენ მუდმივ პერსონალს ან აგზავნიან მათ უცხოურ ფილიალებში, რაც უპირატესობას ანიჭებს ნაკლებად კვალიფიციურ, მაგრამ უფრო იაფ დროებით პერსონალს. 2011 წლიდან 2021 წლამდე საათობრივი თანამშრომელთა რაოდენობა გაიზარდა 10,45-დან 14,85 მილიონამდე. იმავდროულად, საათობრივი განაკვეთი სამჯერ ნაკლებია, ვიდრე მუდმივი თანამშრომლისა. გარდა ამისა, დროებით დასაქმებულებს არ სჭირდებათ სხვადასხვა სახის ავადმყოფობის, ოჯახის შემწეობისა და შვებულების ანაზღაურების გადახდა. ამ მხრივ ადგილობრივი პერსონალი განიხილება ტრანსნაციონალური გაფართოების კონტექსტში, როგორც პრიორიტეტული და მისდამი მოთხოვნების დონე მცირდება [122, გვ.108].

## **7.5 შრომის სტიმულირების სისტემის თავისებურებები ქართულ და უცხოურ კულტურებში**

საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში იგულისხმება მრავალი ფაქტორი დაწყებული ენობრივი ბარიერიდან, არსებული შრომის კოდექსისა და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით, შრომის ეფექტიანი სტიმულირება და მთელი რიგი თანმიმდევრული საფეხურის გავლა.

ბევრი მკვლევარი შრომის სტიმულირების პრობლემას განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც მხოლოდ პერსონალის ადგილზე დამაგრება ძალუძს. მაგრამ სტიმულირების პრობლემების გადაჭრის სპეციფიკა საშუალებას იძლევა იმ მოტივაციურ საკითხებში გარკვევისათვის, რომელიც საერთაშორისო ურთიერთობების განხორციელების პროცესშია აქტუალური. შრომის სტიმულირებას მხოლოდ არაპირდაპირი კავშირი აქვს მოტივაციასთან.

მაგალითად, ფ. ჰერცბერგმა შრომის ანაზღაურების პრობლემა ჰიგიენური პრობლემების რიცხვს მიაკუთვნა,

მაგრამ ამ სტიმულით შესაძლებელია აღიარების, სტატუსისა და ნაწილობრივ შემოქმედების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ესე იგი, ხელფასს ნაწილობრივი მოტივაციის ფუნქციაც გააჩნია, რომელიც განსაზღვრული გარემოებების დროს შეიძლება დემოტივაციურად გარდაიქმნას. მიუხედავად ამისა, მატერიალური ანაზღაურების სისტემაში ხელფასის ორგანიზაციას წამყვანი ადგილი უჭირავს, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა სახის ნორმატივების, სატარიფო თუ უტარიფო სისტემის გამოყენებით.

ჰარვარდის ბიზნესსკოლის პროფესორი როზაბეტ მოსკანტერი ერთ-ერთ პუბლიკაციაში წერს: „ხელფასი საქმეს ხშირად აფუჭებს, თუ კომპენსაცია შეუსაბამოა ან უსამართლო. ხელფასი საქმეს აფუჭებს მაშინაც კი, როდესაც შესრულებული სამუშაოს შესაბამისი ერთადერთი მოტივატორია. თანამშრომლები მას სწრაფად ეჩვენებენ და სხვა მოტივატორებს ეძებენ. მოტივაცია ხელფასზე ძვირი ღირს [154].“

სხვადასხვა თეორიის ქრილში ამ საკითხის განხილვა გვიჩვენებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია, ხელფასი დამოკიდებული იყოს მწარმოებლურობაზე. ასეთ ფორმას მოიხსენიებენ დამსახურების მიხედვით ხელფასის გადახდის სისტემად. მაგ., მოლოდინის თეორიის მიხედვით, ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც კავშირი შესრულებასა და შედეგს შორის. ხელფასი არის შედეგი, რაც შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს ბევრი ადამიანისთვის და გახდეს მოტივაციის წყარო.

მოთხოვნილებათა თეორიის მიხედვით, ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულების შედეგად. ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც სხვადასხვა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ინსტრუმენტი.

სამართლიანობის თეორია გვავალდებულებს, რომ ხელფასი შეტანილი წვლილის პროპორციულად დანაწილდეს.

მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით, ხელფასი, როგორც შედეგი, დაკავშირებული უნდა იყოს მიზნების მიღწევასთან.



დასწავლითი თეორიების გათვალისწინებით, ხელფასის გადანაწილება დამოკიდებული უნდა იყოს ორგანიზაციულად ფუნქციური ქცევების წარმოჩენაზე.

ხელფასი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც:

- სამუშაო ძალის ღირებულება;
- ფულადი ანაზღაურების სიდიდე;
- შრომის (შრომითი ნვლილის) ზომა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოები დამოუკიდებლად ადგენენ შრომის ანაზღაურების სიდიდეს, ფორმებსა და სისტემებს, ისინი ძირითადად ხელფასის ორ ფორმას იყენებენ: დროითსა და სანარდოს.

დროითი ფორმის გამოყენებისას ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება ნამუშევარი დროისა და დადგენილი სატარიფო განაკვეთის ან თანამდებობრივი სარგოს სიდიდიდან გამომდინარე.

დროითი ხელფასის ფორმა გავრცელებულია დასავლეთის წამყვან ქვეყნებში, სადაც იგი შრომის საერთო ანაზღაურების 80%-ს შეადგენს.

თითქმის ყველა ამ ქვეყანაში ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება ტარიფით, რომელიც ფორმირდება სატარიფო ბადისა და მასზე არსებული დანამატების მიხედვით. კერძო სამეწარმეო სექტორში სატარიფო ცხრილის არსებობა ახორციელებს სოციალური სამართლიანობის, განსაზღვრულობისა და დიფერენცირებულობის პრინციპებს, რაც რეალურად ხელს უწყობს თანამშრომლების მიღწევის, ზრდისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილებების რეალიზაციას. ჩვენ მიერ გამოკვლეულ ორგანიზაციებშიც ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება სატარიფო ბადით და მასზე არსებული დანამატებით.

განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურება და სხვა პირობები იმ დარგებში, სადაც პროფკავშირები ფუნქციონირებენ, განისაზღვრება კოლექტიური სატარიფო მოლაპარაკებით, რომელიც ფორმდება კონკრეტული ვადით პროფკავშირებისა და მეწარმის მოლაპარაკების საფუძველზე. როგორც

ნესი, ხელფასი ამ სატარიფო ხელშეკრულებებში საათობრივი ანაზღაურების მინიმუმის სახით დგინდება, რომელზეც ნაკლების შეთავაზების უფლება მენარმეს არ აქვს. აღსანიშნავია, რომ ნაკლებ ხელფასზე დათანხმების უფლება არ აქვს ვაკანსიის მაძიებელ პირსაც. ამდენად, სატარიფო შეთანხმება ადგენს სახელფასო მინიმუმს, რაც მკაცრად უკრძალავს მენარმეს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციის ხელფასის შემცირებისათვის გამოყენებას. ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფო მხარს უჭერს კოლექტიური მინიმუმის პრინციპს, რომელიც გამოიყენება სატარიფო მოლაპარაკებაში. მეტიც, იგი თვითონ აწესებს მინიმალურ ხელფასს, როგორც აუცილებელ ნორმატივს. სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მინიმალური ზღვარი გარკვეულწილად უზრუნველყოფს სოციალურ სტაბილურობას. ყოველთვიურ ხელფასს ავსებს პრემიები და სხვა თანხები, რომლებიც დაერიცხება თანამშრომელს გარკვეული პერიოდულობით. სასურველია, მათი რიცხვი 2-5-ს შეადგენდეს წლის განმავლობაში. ასეთი დანამატების რაოდენობა დღეს ძალზე მნიშვნელოვანია. იგი გაიცემა საქმიანობაში განსაკუთრებული მიღწევებისათვის. მაგალითად, აშშ-ში ეს არის საშუალო წლიური ხელფასის 25%.

პრემია განიხილება, როგორც უფრო მოტივაციური ინსტრუმენტი, რადგანაც პრემია პირდაპირ არის დაკავშირებული შესრულებულ სამუშაოსთან.

არის შემთხვევები, როდესაც უმაღლესი მენეჯერები ხელფასის გარდა იღებენ სააქციო ოფციებსაც. ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ მას მაღალი კლასის მენეჯერების დაინტერესებისა და მოზიდვის მიზნით. აქ ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, რომ ოფციებით დაჯილდოება ხდება არა წარსულში მიღწეული ინდივიდუალური შედეგებისთვის, არამედ ეს არის მომავალზე ორიენტირებული მოტივაცია. თანამშრომლებმა იციან, რომ მათთვის გადაცემულ ოფციებს მხოლოდ მაშინ ექნება ღირებულება, თუ ორგანიზაცია მომავალში იმუშავებს ეფექტურად. ამგვარად, ოფციები ახა-

ლისებენ და უქმნიან თანამშრომლებს მოტივაციას დაეხმარონ ორგანიზაციას შედეგების გაუმჯობესებაში.

ხელფასის ფორმირების მსგავსი ელემენტები არ გამორიცხავს ძალზე სერიოზულ ნაციონალურ სხვაობებსაც, რაც ჩვენი კვლევის ინტერესის სფეროს წარმოადგენს. მაგალითად, იაპონიის სპეციფიკას დიდი ხნის განმავლობაში წარმოადგენდა მამაკაცების მიღება სამსახურში „მთელი სიცოცხლით“.

არანაკლები მოტივაციური მნიშვნელობა გააჩნია აგრეთვე პერსონალის შეფასებასაც. რეგულარულად ჩატარებული შეფასება იძლევა ზრდის, მიღწევის, პრესტიჟის, სტატუსისა და წარმატების მოთხოვნილებების რეალიზაციის საშუალებას, შეფასების ვალიდური კრიტერიუმების ფორმირება კი ქმნის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერის ფორმირების საშუალებას. ამ მხრივ, საინტერესოა ბევრი განვითარებული ქვეყნის მაგალითი. გერმანიაში შექმნილია შეფასების სპეციალური ინსტიტუტი, ე. წ. ასასმენტ-ცენტრი. ასასმენტ-ცენტრი წარმოადგენს მეთოდურ ბაზას თანამშრომელთა პოტენციალის გამოვლენისა და გაფართოებისათვის. ეს არის სოციალური სამართლიანობის პრინციპისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილებების რეალიზაციის მაგალითი. ყველა განვითარებულ ქვეყანაში გამოიყენება წრიული ატესტაციის პროცედურა, სადაც მონაწილეობას იღებენ ხაზობრივი ხელმძღვანელი, კოლეგები. ჯგუფების ასეთი ფართო წარმომადგენლობა და ის ფაქტი, რომ თვით თანამშრომელს შეუძლია რეიტარტა კანდიდატურების შერჩევა, საუკეთესოდ ახორციელებენ სამართლიანობის პრინციპს, სტაბილურობისა და უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, კუთვნილებისა და სტატუსის მოთხოვნილებებს. განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების თანამშრომლებს საქმე აქვთ არა სისტემატურ შეფასებასთან, რომელიც მოასწავებს შემცირებას და, ამდენად, ნეგატიურად აღიქვამენ მას. ასეთი შეფასებების პროცედურის შედეგიანობა კი შემცირებულია.

საქართველოში შრომის ბაზრის მოქმედების არეალი

მკვეთრად შეზღუდულია (როგორც ცნობილია, საბაზრო მექანიზმები ვრცელდება შრომითი ურთიერთობების იმ სეგმენტზე, სადაც დაქირავებული შრომა გამოიყენება).

შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოუდგენელია მისი ელასტიურობისა და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. შრომის ბაზრის ელასტიურობის უზრუნველსაყოფად უნდა არსებობდეს დეტალური და სანდო ინფორმაცია ეკონომიკასა და დასაქმების სფეროში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. დღეისათვის საქართველოში მსგავსი ინფორმაციის დეფიციტია. ჩამოყალიბებულია სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის შესწავლის ეფექტიანი სისტემა. მსგავსი კვლევები ტარდება მხოლოდ საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების მიერ პერიოდულად და შეზღუდული მასშტაბით.

საქართველოსათვის უაღრესად აქტუალურია ე. წ. „ღარიბი დასაქმებულების“ (საქართველოს მთავრობის დადგენილება №199 2015 წლის 2 აგვისტო ქ. თბილისი 18.08.2014) პრობლემა. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებიდან მიღებული შემოსავლები მომუშავეთა გარკვეული კატეგორიისათვის, საარსებო მინიმუმზე ნაკლებია. მართალია, უკანასკნელ წლებში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, მაგრამ ხელფასის გაუმართლებლად მაღალი დიფერენციაციის პირობებში (როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში) დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელფასი არსებობისათვისაც არასაკმარისია. სამუშაო ძალის დაბალ ფასს ემატება დაქირავებით დასაქმებულთა შრომის მძიმე პირობები, რაც იწვევს პერსონალის დემოტივაციას. 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობით, შრომის მძიმე და მავნე პირობებში მუშაობა, შვებულების არქონა, აუნაზღაურებელი ხანგრძლივი საპრობაციო პერიოდი, ხელფასის დაგვიანება, სამუშაოდან დაუსაბუთებლად გათავისუფლება.

## **7.6 პერსონალის მოტივაციის ბიზნესზე ზეგავლენის ემპირიული კვლევა**

ბიზნესპროცესებში აუცილებელი ხდება მოტივაციისადმი ახალი მიდგომების შესწავლა და გაანალიზება. მოტივაციისა და სტიმულირების ახალი მეთოდები არსებით ზეგავლენას ახდენენ ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდაზე. ქართულ ბიზნესში არსებული მოტივაციის მეთოდები არ იძლევა სათანადო შედეგებს. ანალიზი გვიჩვენებს, რომ დღეს მოტივაცია ბიზნესსაქმიანობის განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური პრობლემაა. პერსონალის მოტივაციის ამალევა გვაძლევს შესაძლებლობას, ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსები და მოვახდინოთ საკადრო პოტენციალის მობილიზება დასმული ამოცანების რეალიზაციის მიზნით. მოტივაციის უმთავრესი მიზანია არსებული შრომითი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება, რაც ზრდის ბიზნესის რენტაბელობას.

ბიზნესის მართვაში ყველაზე რთულია თანამშრომლების დარწმუნება, იმუშაონ წარმოების საერთო მიზნების მისაღწევად. ამიტომაც დამქირავებლები უპირატესობას ანიჭებენ სამუშაო ადგილის იმ მაძიებლებს, რომლებიც მზად არიან, იშრომონ კომპანიის საკეთილდღეოდ, ანუ ასაქმებენ მათ, ვინც უკეთ „მოტივირებულია“. იმისათვის, რომ შრომა მწარმოებლური, ხარისხიანი და ეფექტიანი გახდეს, აუცილებელია პერსონალის სტიმულირება. აქ აუცილებელია, ოპტიმალური ბალანსი მოიძებნოს შრომის მატერიალურ და მორალურ სტიმულირებას შორის. თუ სიტყვიერი შექება მორალური სტიმულირების მეთოდია, ფასიანი საჩუქრები, პრემიები, ფულადი ჯილდოები მატერიალური სტიმულირების არსებითი არსენალია. გარდა ამისა, მასტიმულირებელ როლს თამაშობს შრომისა და სოციალური უზრუნველყოფის პოლიტიკა, რასაც მიმართავს ცალკეული კომპანია და რაც უფრო მოტივირებულს ხდის პერსონალს. ამის შედეგად დასაქმებული მაქსიმალურად ცდილობს თავისი შრომის შედეგები გა-

ხადოს ნაყოფიერი, აიმაღლოს კომპანიაში დამკვიდრებული სტატუსი [14, გვ. 127- 156].

ემპირიული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ სტიმულირება ყოველთვის არ იწვევს კომპანიაში პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას. ამასთან, დაუგეგმავმა ფაქტორებმა შეიძლება არსებითი გავლენა მოახდინონ შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, რაციონალური და ირაციონალური ფაქტორების თანაფარდობა თანაბრად არსებითია მწარმოებლურობის ზრდაში.

ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, მოტივაცია და არა მხოლოდ სტიმული მართავს ადამიანის მოქმედებას. ამასთან, სტიმული ადამიანების შინაგანი მახასიათებელია, ის შეიძლება გახდეს ან არ გახდეს მოტივაციის საგანი. სტიმულის ტრანსფორმაცია მოტივაციაში ადამიანის შინაგან მოთხოვნილებასთანაა დაკავშირებული და ის შეიძლება წავახალისოსთ მოტივაციის რაციონალური კონსტრუირებით. როგორც მიუთითებს ცნობილი მეცნიერი რ. ტომსონი – „თუ მამალმა კურდღელმა დაკარგა მდედრი, მას არა მარტო ჭამის, არამედ არსებობის სურვილიც უქრება, ამიტომ მას სტაფილო (სტიმული) ვერ დაკმაყოფილებს. მაგრამ მას არანაკლებ უყვარს სტაფილო, ამიტომ (სტაფილო) გამოდგება როგორც ანტიდეპრესანტი“ [65, გვ. 71-95]. რ. ტომსონმა ამ მაგალითით გამოხატა მოთხოვნილებებისა და მოტივაციის კონფლიქტი. ამდენად, მოტივაცია არის „შინაგანი“ (სტიმულისა) და „გარეგანი“ ფაქტორების თანხვედრა. ფსიქოლოგების აზრით, მოტივაცია – ეს არის გასაგნებული მოთხოვნა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მოტივაცია არამატერიალურია იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ის გამოწვეულია მატერიალური სტიმულებით, ის ადამიანის თანხვედრი თვისებაა. მენჯემენტი უნდა ზრუნავდეს პერსონალის მოტივაციის ამაღლებაზე, ამის მთავარი მამოძრავებელი ძალა კი არის ადამიანური მოთხოვნილებების გამოვლენა და შემდგომ მათი დაკმაყოფილება. ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ა. მას-

ლოუს ადამიანის „მოთხოვნილებათა იერარქიის“ მიხედვით, მოთხოვნების დაკმაყოფილებას აქვს მზარდი ხასიათი, რაც დაკავშირებულია მის იერარქიულ ზრდასთან [65. გვ.122-147]. რიტორიკულია მასლოუს მაგალითი: უკიდევანო ზღვაში დასახრჩობად განწირული ადამიანი, რომელსაც წყალში უგდებენ მაშველ რგოლს და მილიონ დოლარს მსხვილი კუპიურებით; როგორ იქცევა ადამიანი? რა თქმა უნდა, უპირველესად, ის მაშველ რგოლს დასწვდება და როცა თავს უსაფრთხოდ იგრძნობს, მერე შეიძლება მილიონსაც გადასწვდეს. თუ ადამიანი მსგავს სიტუაციაში პირიქით მოიქცევა, მისი საქციელი ანომალიურია [47., გვ.147-148].

პერსონალის არამატერიალური სტიმულირება გულისხმობს, ჯერ ერთი, სტიმულების იერარქიულ და თანმიმდევრულ დალაგებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში, იერარქიულად უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომი სტიმულების გამოყენება არ იმუშავებს პრაქტიკაში და, მეორე, თუ საბაზისო მოთხოვნები ფრუსტრირდება კომპანიის გარეგანი ან შინაგანი ფაქტორებით, მაშინ დაქირავებულის ქცევის რეგულაციაში მოთხოვნები პირველ ადგილზე გამოდის, ხოლო სტიმულები რაც უფრო მაღალ იერარქიულ საფეხურზეა, მით უფრო კარგავენ მოქმედების ძალას.

### **მოტივაციის ემპირიული კვლევა**

აშშ-ის მეცნიერებმა ჩაატარეს მოტივაციის გამოვლენაზე ორიენტირებული ექსპერიმენტები [41, გვ. 154-158]. საცდელი სუბიექტები გაიყო ორ ჯგუფად: პირველი ერთი საათის განმავლობაში ასრულებდა ტანვარჯიშის მარტივ ილეთებს, მეორე ამავ დროში ავარჯიშებდა ცნობიერებას (კომპიუტერული ამოცანები, კროსვორდების ამოხსნა და სხვა).

ორივე ჯგუფისთვის გამოყოფილ იქნა სამი კატეგორიის პრემია:

მცირე – დადგენილი შედეგის შემთხვევაში პერსონალი ლებულობდა დღიური ანაზღაურების ტოლფას პრემიას;

საშუალო – პრემიის მოცულობა იზრდებოდა კვირეული

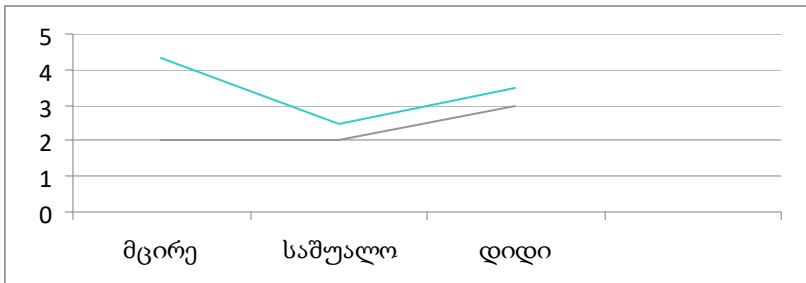
ნახალისების დონემდე;

დიდი – პრემიის მოცულობა იზრდებოდა ნახევარი წლის ანაზღაურების დონემდე.

კვლევის შედეგები შეიძლება ავსახოთ გრაფიკულად (დიაგრამა №2)

დიაგრამა №2

**შრომის შედეგებისა და პრემიის მოცულობა**



გრაფიკში წარმოდგენილი ზედა ხაზი ახასიათებს ადამიანების იმ ჯგუფს, რომელიც მარტივ ფიზიკურ ვარჯიშებს ეწეოდა, ქვედა კი ახასიათებთ ინტელექტუალურ მუშაკებს. ექსპერიმენტით დადგინდა, რომ მარტივ ამოცანაზე (ფიზიკური ვარჯიშების შესრულებაზე) კონცენტრირებული მუშაკები ორიენტაციას იღებდნენ მცირე და დიდ ბონუსებზე, მაშინ როდესაც „ინტელექტუალური მუშაკები“ ორიენტირებული იყვნენ მხოლოდ მცირე და საშუალო პრემირებაზე. ეს ექსპერიმენტატორების მიერ აიხსნა იმით, რომ „ინტელექტუალური მუშაკები“ ბევრს ფიქრობდნენ მანამ, სანამ მიიღებდნენ გადაწყვეტილებას კომპანიის გრძელვადიანი ამოცანების გადასაწყვეტად, ისინი კონცენტრირებას ახდენენ სამუშაოს შესრულებაზე, ნაკლებად რისკიანები იყვნენ. ისინი, ვინც ეწეოდნენ ფიზიკურ აქტიურობას, შესასრულებელ სამუშაოს უდგებოდნენ მარტივად.

ამ ექსპერიმენტით დადგინდა პარადოქსი, რომელიც მდგომარეობდა იმაში, რომ „ინტელექტუალური მუშაკები-



სათვის“ მატერიალური ნახალისების ზრდა ხშირ შემთხვევაში იწვევს მათ დემოტივაციას.

ამდენად, დამქირავებლის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს ხელფასისა და პრემიის იმ ოპტიმალური თანაფარდობის დადგენაში, რომელიც იწვევს მუშაკების მოტივაციის ზრდას. ის დამატებითი რეკომენდაციები, რომელიც განისაზღვრა ექსპერიმენტით, არის შემდეგი:

დიდი ბონუსები უმჯობესია გაიცეს თანმიმდევრულად და მცირე მოცულობით.

პრემია უნდა გაიცეს ინდივიდუალური შრომის შედეგებით, კოლექტიური პასუხისმგებლობა სამუშაოს შესრულებაზე არათუ ზრდის მოტივაციას, არამედ იწვევს კონფლიქტებს.

მოტივაცია უნდა იყოს მუშაკებისთვის მარტივი და გასაგები.

მეცნიერულად დადგენილია, ცალკეულ შემთხვევაში ადამიანები ღებულობენ სამუშაოსგან დიდ მორალურ კმაყოფილებას. ღრმა და სასიამოვნო დაკმაყოფილება შრომის პროცესისგან ხშირ შემთხვევაში იწვევს მუშაკების დროის ბიუჯეტის არარეგლამენტირებულ გამოყენებას. ეს ფენომენი შესწავლილ იქნა ცნობილი მეცნიერის მიხაი ჩიკცენტ მიხაის მიერ, რაც საფუძვლად დაედო „ნაკადის“ თეორიას. ის ასახავს ადამიანის ისეთ მდგომარეობას, როდესაც ადამიანს არ ესაჭიროება გარე მოტივების არსებობა სამუშაოს სტიმულირებისთვის. იმისთვის, რომ დაედგინათ, შეუძლია თუ არა ადამიანს ამ შრომითი „ტრანსის“ მდგომარეობამდე მიღწევა, მეცნიერის მიერ აშშ-ი ჩატარებულ იქნა რიგი ექსპერიმენტი [90, გვ 59], სადაც მონაწილეობა მიიღო რამდენიმე ათასმა ადამიანმა. ექსპერიმენტის დროს ადამიანები აფიქსირებდნენ თავიანთ სამუშაოში ჩართულობის დროს. სამუშაოთი ღრმა ჩართულობის დრო ორჯერ უფრო მეტად ფიქსირდებოდა, ვიდრე შესვენების ეტაპი. ასეთი მუშაკებისთვის სამუშაოთი მორალური კმაყოფილება უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე დასვენება. დადგინდა, რომ ადამიანი

ლებულობს სამუშაოსგან მორალურ კმაყოფილებას იმ შემთხვევაში, თუ:

- მის წინაშე არის დასმული რთული ამოცანები, მაგრამ მას შეუძლია მათი დაძლევა;
- ამოცანებს გააჩნია წარმატების მკაცრად განსაზღვრული კრიტერიუმი;
- შესაძლებელია გავაკონტროლოთ მიზნის მიღწევის კრიტერიუმი;
- მკაფიოდ გვესმის, სად მივალწევთ დადებით შედეგებს და სად არა;
- არსებობს სასტარტო პირობები, რომლითაც ვაღწევთ ამოცანებზე კონცენტრირებას.

აქ მნიშვნელოვანია პირველი პირობის არსებობა: „დასმულია რთული ამოცანები, მაგრამ შეგვიძლია მათი დაძლევა“. თუ ჩვენ წინაშე დასმული ამოცანები ჩამორჩება ცოდნის მარაგს, მაშინ სამუშაო მოსაწყენი და რუტინულია. თუ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე აღემატება ცოდნის მარაგს, ადამიანს უჩნდება შფოთვის ფენომენი, ის შესაძლებელია ჩავარდეს პანიკურ მდგომარეობაში.

„ნაკადის თეორიამ“ საფუძველი დაუდო სრულიად ახალ – მოტივაციის გეიმეციკაციის მიმართულებას – „საქმიანი თამაშების“ მიდგომების გამოყენებას მოტივაციის დადგენის პროცესში.

კვლევის შედეგებით დადგინდა რეკომენდაციები:

- იმ ამოცანების სირთულე, რომელიც უნდა გადაწყდეს შრომის პროცესში, უნდა შეესაბამებოდეს მუშაკის კვალიფიკაციას;
- ხელმძღვანელის და ქვეშევრდომის ფუნქციები უნდა იყოს რეგლამენტირებული, დაუშვებელია მათი ხშირი ცვლა.
- ადამიანი უნდა გრძნობდეს პასუხისმგებლობას შრომით საქმიანობაში, დაუშვებელია აქ უმოტივაციო ჩარევა;
- მუშაკი უნდა ლებულობდეს შესრულებულ სამუშაოზე

ოპერატიულ და ადეკვატურ გამოხმაურებას;

- დაქირავებულს უნდა გააჩნდეს დაქირავებლის კეთილგანწყობის მოლოდინი;

- დაქირავებლის კეთილგანწყობა უნდა გამოიხატოს სტიმულირების სისტემაში.

**მოტივაციის ფაქტორი კომპანია „Global benefits jorjia-ში“**

მოტივაციის კონკრეტული მექანიზმების გამოყენების თეორიული განზოგადოებები პრაქტიკულ ასახვას პოვებს კონკრეტულ კვლევებში. ამ თვალსაზრისით საინტერესოა ის კვლევა, რომელიც ჩატარდა სადაზღვევო კომპანია „Global benefits jorjia-ში“, რომლის ძირითადი მიზანი იყო მოტივაციის როლის დადგენა სამუშაოს მიზიდულობის ზრდაში. კომპანიის იმ მუშაკების შედარება, რომლებიც საქმიანობენ გაყიდვებისა და აიტის დეპარტამენტებში აისახა შემდეგ ცხრილში (იხ: ცხრილი 14):

**ცხრილი №14**

**კომპანიის მუშაკების მოტივაციის შედარება გაყიდვებისა და აიტის დეპარტამენტებში**

მიზიდულობის კრიტერიუმი	გაყიდვების დეპარტამენტი	აიტი-ს დეპარტამენტი	კომენტარი
სირთულე, ცოდნა, განვითარების პერსპექტივა	1	0	აიტის დეპარტამენტში სამუშაო არის რუტინული, განვითარების პერსპექტივა დაკავშირებულია კარიერულ ზრდასთან. გაყიდვების დეპარტამენტში სპეციალისტი არის კრეატიული, წყვეტს ახალ ამოცანებს, პროფესიული ზრდა და კარიერა დაჩქარებულად მიმდინარეობს.

ამოცანები არის წარმატების საწინდარი	1	1	არსებობს ტოლფასი პირობები
განსაზღვრულია პასუხისმგებლობის ზონა	1	1	
არსებობს ოპერატიული უკუკავშირი	1	1	
სამუშაოზე კონცენტრირების პირობები	0	1	გაყიდვების დეპარტამენტის მუშაკების მოტივაციისადმი ტრადიციული მიდგომა სანარდო, პრემიალურ ანაზღაურებაში ასტიმულირებს მათ.
<b>ჯამი</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

კვლევის შედეგებით დადგინდა, რომ გაყიდვების დეპარტამენტში მოტივაცია და მოლოდინი უფრო მაღალია, ვიდრე აიტი დეპარტამენტში. ამასთან, აიტი დეპარტამენტში პროფესიული ზრდა პოზიტიურად მოქმედებს კარიერაზე.

### **შინაგანი და გარეგანი მოტივების როლი მოტივაციაში**

უმნიშვნელოვანესია შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის იმ დონის დადგენა, რომელიც იწვევს მუშაკის სტიმულირებას.

სამხრეთ კაროლინის (აშშ-ი) კერძო საკვლევი დიუკის უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ჩატარდა შემდეგი კვლევა [50, გვ. 25-24]: რესპონდენტთა ჯგუფს მიეცათ ტექსტი, სადაც მათ უნდა დაეთვალათ ერთ გვერდზე ასობის რაოდენობა. შრომის შედეგი ფასდებოდა ორი ფორმით:

- ✓ შრომის შედეგების ყურადღებით გაცნობა და მორალური ნახალისება;
- ✓ შრომის შედეგის არ გაცნობა და მხოლოდ ფაქტის დაფიქსირება.

ექსპერიმენტის შინაარსი მდგომარეობდა იმაში, რომ მეცნიერებს დაედგინათ, თუ შეფასების რომელი სისტემა ას-

ტიმულირებდა შრომას. კვლევის შედეგებით დადგინდა, რომ შრომის შეფასებისას მოტივაცია ორჯერ უფრო მაღალი იყო, ვიდრე არშეფასების პროცესში, ანუ მუშაკებისათვის მნიშვნელოვანია შრომის მნიშვნელობის აღქმა, რაც ზრდის მის შინაგან მოტივაციას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შრომის სტიმულირების პროცესში აუცილებელია დავადგინოთ შინაგანი და გარეგანი მოტივების სისტემა და ვმართოთ ის.

## **7.7 სოციალურ კაპიტალსა და მოტივაციას შორის კავშირის დადგენის მეთოდოლოგია**

სოციალური კაპიტალის კონცეფცია გამოიყენება მრავალი მეცნიერების მიერ. მან ფართო ადგილი დაიმკვიდრა ეკონომიკურ, სოციალურ, პოლიტოლოგიურ და სხვა მეცნიერებებში. ფიზიკურ და ადამიანურ კაპიტალთან ერთად სოციალური კაპიტალი არსებით ზეგავლენას ახდენს ტრანსეროვნული კორპორაციების ეფექტიანობის ზრდაზე, ხელს უწყობს მათ განვითარებას. სოციალური კაპიტალი არ წარმოადგენს ცალკეული ადამიანის საკუთრებას, ის ყალიბდება სოციალურ ქსელებში და განსხვავდება კაპიტალის სხვა ფორმებისაგან იმით, რომ აისახება არა ობიექტებსა და სუბიექტებში, არამედ ადამიანურ ურთიერთობებში, რომლებიც ქმნიან სოციალურ ქსელს. ზოგადად, სოციალური კაპიტალის კონცეფცია არაჰომოგენური და წინააღმდეგობრივია. მიუხედავად ამისა, ის მაინც ღირსეულ ადგილს იმკვიდრებს ეკონომიკურ და სოციალურ მეცნიერებაში. სოციალური კაპიტალის კონცეფცია დაფუძნებულია ნდობის ფენომენზე. ნდობის კატეგორიის ეთიკურ-ფილოსოფიური ანალიზის საფუძველზე დამაჯერებლად შეიძლება ითქვას, რომ მის გარეშე შეუძლებელია საზოგადოების განვითარება მხოლოდ ეკონომიკური მექანიზმებით. ჩვენს გამოკვლევაში სოციალური კაპიტალისა და ნდობის კატეგორიების თეორიულ-მეთოდოლოგიური, რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე დადგენილია ის ემპირიული კავშირი, რომელიც არსებობს ამ ორ კატეგორიას შორის. შემოთავაზებული მეთოდოლოგიის გამოყენება თანამედროვე კორპორაციების მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფაში მნიშვნელოვანია, რადგან ის ხელს უწყობს მათ ეკონომიკურ განვითარებასა და ზრდას.

თანამედროვე პირობებში სოციალური კაპიტალის პრობლემას მიეძღვნა არაერთი ისტორიკოსის, სოციოლოგისა და ფსიქოლოგის მნიშვნელოვანი კვლევა, ის განსაკუთრებულ ადგილს იმკვიდრებს ეკონომიკურ მეცნიერებაში. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სამეცნიერო ლიტერატურაში ტერმინი „სოციალური კაპიტალი“ დაამკვიდრეს პოლიტოლოგმა რ. პატნემმა და სოციოლოგმა ჯ. კოულმანმა [117, C. 67]. მათი კვლევები მიეძღვნა სოციალური კაპიტალის ფენომენის სრულყოფილად შესწავლას. ამ პრობლემაზე კოულმანის ფუნდამენტური ნაშრომის გამოქვეყნების დღიდან „სოციალური კაპიტალის“ კვლევის სფერო მნიშვნელოვნად გაფართოვდა.

სოციალური კაპიტალი ადამიანური ურთიერთობების კომპლექსია, რომელიც განიცდის კონვერტირებას კაპიტალის სხვა ფორმებში [75, P. 256.]. სოციალურ ჯგუფში ასეთი კაპიტალის არსებობა ხელს უწყობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას [74, P. 49.]. ანალოგიური პროცესები მიმდინარეობს სოციალურ დონეზე – საკუთრივ საზოგადოებაში. საზოგადოება, რომელსაც აქვს სოციალური კაპიტალის მარაგი, ეკონომიკურ განვითარებაში უფრო წარმატებულია, ხოლო ადამიანები უფრო ჯანმრთელი და ბედნიერები არიან [58, P. 241.]. სოციალური კაპიტალი აკმაყოფილებს ეკონომიკური კაპიტალის ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა შეზღუდულობა, დაგროვების შესაძლებლობა, ლიკვიდურობა, კონვერტაციის, ზრდის უნარი, გადაცემის შესაძლებლობა. სოციალური კაპიტალის დაგროვების უნარი არ წარმოადგენს ინდივიდუალურ მახასიათებელს, არამედ ის იმ ქსელის სპეციფიკაა, რომელშიც ჩართული არიან ინდივიდები. რეგიონულ და საერთოეროვნულ დონეზე სოციალური კაპიტალი ქმნის ეკონომიკური ზრდის პირობებს: ხელს უწყობს ახალი სანარმოების შექმნას, მცირე ბიზნესის და მენარმოების განვითარებას, ზრდის ბაზრის ეფექტიანობას.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ინტენსიური დისკუსია „სოციალური კაპიტალის“ კონცეფციის ირგვლივ დაიწყო

1990-იანი წლების დასაწყისში. ჩვენს დროში სოციალურ კაპიტალის კონცეფციის სწრაფი განვითარება შეიძლება აიხსნას იმ ფაქტით, რომ ამ თეორიის დამფუძნებლები მკაფიოდ განსაზღვრავენ თანამედროვე საზოგადოებისა და ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძვლებს ისეთი ცნებებით, როგორცაა ნდობა, კულტურა, სოციალური ქსელები, ნებაყოფლობითი ასოციაციები, ადამიანური კაპიტალი და სხვ. დღეს ეს უფრო აქტუალურია, ვიდრე ოდესმე, რადგან საზოგადოებრივი აზრით, ბიზნესში დომინირებს სოციალური ურთიერთობების უკიდურესად მაღალი შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ სოციალურ მობილობას.

სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზი ცხადყოფს, რომ თანამედროვე ეკონომიკურ და სოციალურ მეცნიერებაში არსებობს ცალკეული პუბლიკაციები სოციალური კაპიტალის პრობლემაზე, ამასთან თეორიულად და პრაქტიკულად ეს კონცეფცია ბოლომდე არ არის დამუშავებული.

„სოციალური კაპიტალის“ ცნების ისტორიული საფუძვლები მე-18 და მე-19 საუკუნეებით თარიღდება და ისინი უკავშირდება ისეთი ავტორების ნაშრომებს, როგორც: არიან დურჰემი, სიმმელი, ვებერი და ტოკვილი. შეიძლება ითქვას, რომ სოციალური კაპიტალის თანამედროვე კონცეფცია წარმოიშვა ამ სფეროში სამი ცნობილი მეცნიერის ფუნდამენტური კვლევებით. ესენია ბურდიე, კოულმანი და პატმენი, რომლებმაც განავითარეს „სოციალური კაპიტალის“ თანამედროვე მულტიდისციპლინური თეორია. 1916 წელს ტერმინი „სოციალური კაპიტალი“ პირველად გამოიყენა მეცნიერმა ლინდა ჰანიფანმა დისკუსიაში „ადამიანების ყოველდღიურ ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი სუბსტანციები“. ასეთ „სუბსტანციებად“ ლ. ჰანიფანი მიიჩნევდა ჯგუფის სოლიდარობასა და სოციალურ კავშირებს. სოციალური კაპიტალის სისტემატიზებული ანალიზი გეხვდება ფრანგი სოციოლოგის პ. ბურდიეს ნაშრომებში. ის სოციალურ კაპიტალს განმარტავს, როგორც „ადამიანის

პოტენციური რესურსების ერთობლიობას, რომლებიც დაკავშირებული არიან ურთიერთნაცნობობისა და აღიარების ინსტიტუციალიზებული ძლიერი ქსელებით“ [111, C. 82]. პ. ბურდიეს ამ განმარტებიდან ჩანს, რომ სოციალური კაპიტალი – ეს სოციალურ ქსელებში არსებული რესურსებია. ცნება „სოციალური კაპიტალი“ საკმაოდ ფართოდ არის განმარტებული ჯ. კოულმანის მიერ. მეცნიერის აზრით, სოციალური კაპიტალი – ეს ურთიერთდობისა და ურთიერთდახმარების პოტენციალია, რომელიც მიზანმიმართულად ყალიბდება პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში [109, P. 49]. რ. პატენემის მიერ ჩატარებულ კვლევებში სოციალური კაპიტალის ანალიზში აქცენტი გადატანილია მისი ეკონომიკურიდან საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ბუნების ფუნქციაზე. მოცემულმა მიდგომამ, რომელმაც შემდგომი განვითარება პოვა ფ. ფუკუიამას და სხვა მკვლევრების ნაშრომებში, ბევრად განსაზღვრეს ამ დარგში მეცნიერული დისკუსიების თანამედროვე მიდგომარეობა. ფ. ფუკუიამას მთავარი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ნდობის სიჭარბე საზოგადოებაში წარმოშობს სოციალურ კაპიტალს, რომელიც განსხვავდება ადამიანური კაპიტალის სხვა ფორმებისაგან იმით, რომ იქმნება და გადაიცემა ისეთი კულტურული მექანიზმების საშუალებით, როგორიცაა რელიგია, ტრადიცია ან ისტორიული ჩვევები [98, გვ. 55].

კაპიტალის მატერიალურ ფორმებთან შედარებისა და მათი ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ კატეგორია „სოციალური კაპიტალი“ ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

1) სოციალური კაპიტალი ისევე, როგორც კაპიტალის მატერიალური ფორმები, წარმოადგენს რესურსს, რომელიც ყალიბდება სოციალურ ურთიერთობათა სფეროში და გააჩნია კონვერტაციის უნარი;

2) სოციალური კაპიტალი განსხვავდება კაპიტალის მატერიალური ფორმებისგან, რადგან ის მდებარეობს ურთიერთობების სტრუქტურაში;



3) სოციალური კაპიტალი არ წარმოადგენს საკუთრების ობიექტს, ის ყალიბდება სოციალურ ქსელებში [ 76, P. 256].

ეკონომიკური მეცნიერებისთვის სოციალური კაპიტალის კონცეფცია ადამიანის კაპიტალის კონცეფციის ლოგიკური განვითარება იყო. თუ განვიხილავთ სოციალური კაპიტალის კონცეფციას ეკონომისტების ნაშრომებში, შეიძლება აღინიშნოს, რომ აქ იგი განიხილება, როგორც საქონელი. მაგალითად, კ. ჩარლზი და პ. კლაინი სოციალურ კაპიტალს განსაზღვრავენ, როგორც საქონელს, რომელიც ინდივიდების მიერ გამოიყენება არასაბაზრო სოციალური ურთიერთქმედების პროცესში იმ მიზნით, რომ მიიღონ ისეთი ღირებული რესურსები, როგორიცაა რჩევა, ფინანსური მხარდაჭერა და დახმარება. სოციალური კაპიტალის დაგროვებითი ბუნება მჟღავნდება იმაში, რომ ორი ინდივიდის სოციალური კაპიტალი იზრდება თითოეულის მიერ გაკეთებული არამატერიალური ინვესტიციის შედეგად.

მეცნიერების მიერ დადგენილია, რომ პიროვნებათაშორისი და ორგანიზაციული ნდობის დონე დადებითად მოქმედებს ფირმის თანამშრომლების მოტივაციაზე. სოციალური სისტემით დაგროვილი ნდობის მოცულობა წარმოადგენს მის ძირითად კაპიტალს. ნდობა, როგორც კორპორაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილი, თანამედროვე კონკურენტულ ეკონომიკაში გაცილებით დიდი პრობლემაა, ვიდრე, უბრალოდ, პერსონალის მართვა. იმ კომპანიებში, სადაც ნდობის ხარისხი დაბალია, ეცემა ეფექტიანობა, სუსტდება კონკურენტუნარიანობა. ამის მიზეზები კი პროფესიული საქმიანობის დაბალ მოტივაციაში უნდა ვეძებოთ. ცხადია ისიც, რომ ნდობა არ იძლევა მაღალი პროფესიული მოტივაციის გარანტიას, მაგრამ ის წარმოადგენს მისი ფორმირების აუცილებელ პირობას. კვლევებით დადასტურებულია, რომ ნდობა არა მარტო პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების, არამედ კომპანიების საქმიანობის ეფექტიანობის საფუძვლადაც მიიჩნევა. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ნდობა წარ-

მოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს პერსონალის პროფესიულ მოტივაციაზე.

სოციალურ კაპიტალსა და ნდობას შორის კავშირის პრობლემისადმი მიძღვნილ კვლევებში არასრულყოფილად არის ასახული ამ ორ ფაქტორს შორის კავშირი და ზეგავლენა კომპანიების თანამშრომელთა მოტივაციის ამალღებაზე. ჩვენი კვლევა ორიენტირებულია იმაზე, რომ ხელი შეუწყოს ამ პრობლემის უფრო ღრმად გაგებას.

სოციალური კაპიტალისა და ნდობის კონცეფციის კვლევის მეცნიერული საფუძვლები ჩამოყალიბებულია ე. დიურკემისა და მ. ვებერის ნაშრომებში. მეცნიერებს მიაჩნდათ, რომ ნდობა არ წარმოადგენს ინდივიდუალურ თვისებას, რომელიც ახასიათებს მხოლოდ პიროვნებას და ის ვრცელდება, მთლიანად სოციალურ ჯგუფზე ან საზოგადოებაზე [117, C. 67].

სოციალური კაპიტალის კონცეფცია დაფუძნებულია ნდობის ცნებაზე [59, P. 87]. დამაჯერებლად შეიძლება ითქვას, რომ ნდობის გარეშე შეუძლებელია საზოგადოების განვითარება მხოლოდ ეკონომიკური მექანიზმებით. ნდობის კატეგორიის ეთიკურ-ფილოსოფიური ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გამოვყოთ მოცემული ფენომენის ყველაზე მნიშვნელოვანი მხარეები: ნდობა განიხილება, როგორც ადამიანებს შორის ზნეობრივ ურთიერთობათა სისტემა; ნდობის აქტი ხასიათდება, როგორც სუბიექტის ნებაყოფლობითი გამოვლინება; ნდობა რეალიზდება ინტიმური აზრებისა და გრძნობების გადაცემის გზით.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 51-მა ადამიანმა, რომლებიც არიან საერთაშორისო კომპანია „ვენდისში“ დასაქმებულები. კვლევის პროცესში შერჩეული იყო 20-დან 55 წლამდე ასაკის ადამიანები უმაღლესი განათლებით, მათგან 25 ქალი და 25 მამაკაცი, რითაც დაცულ იქნა გენდერული ბალანსი.

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა რ.შოს მიერ დადგენილი ორგანიზაციის სოციალური კაპიტალის შეფასების მე-

თოდიკა [ 80, P. 98.], რომელიც მოიცავდა რამდენიმე ეტაპს.

1. პირველ ეტაპზე კითხვები მოიცავდა 10 პოლარულ მტკიცებულებას, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციაში ნდობის ფაქტორთან. პასუხები ფასდებოდა 1-დან 5 ქულამდე.

2. მეორე ეტაპი მოიცავდა იმ კითხვებს, რომლებიც ეხებოდა ადამიანების შრომითი საქმიანობის მოტივაციას. შრომისადმი მოტივების შეფასების მეთოდიკა შემუშავებულია თსუ-ს ფუნდამენტური კვლევების ცენტრის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ლაბორატორიაში. ამ მეთოდიკით, რესპონდენტისგან მოითხოვდნენ, განესაზღვრა პრიორიტეტები, აერჩია თითოეული მოტივის მნიშვნელობა. შეფასების პროცესში გამოიყენებოდა 1-დან 10 ქულამდე. მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი ფასდებოდა 1 ქულით, უმნიშვნელო – 10.

3. შემდეგი კითხვები ორიენტირებული იყო სტიმულების გამოვლენაზე, რომლებიც ახდენენ თანამშრომელთა პროფესიული საქმიანობის საუკეთესო შესრულების მოტივირებას. ანკეტაში შემოთავაზებულია 5 სტიმული, როგორცაა მაღალი ხელფასი, პრემიების მიღების შესაძლებლობა, მონაწილეობა ორგანიზაციის მოგებაში, კომპანიის ერთ-ერთ მესაკუთრედ გახდომის პერსპექტივა, მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაჭრის შესაძლებლობები. პასუხები ვარირებენ 1 ქულიდან – „არ ახდენენ სტიმულირებას“ – 5 ქულამდე – „ახდენენ ძლიერ სტიმულირებას“.

4. კითხვების შემდეგი ჯგუფი დაკავშირებულია პერსონალის ინდივიდუალურ მონაცემებთან. აქ განისაზღვრა: რესპონდენტის ასაკი, სქესი, ეროვნული კუთვნილება, დაკავებული თანამდებობა, რელიგიისადმი მიკუთვნება, განათლება და ა.შ.

პირველადი მონაცემების დამუშავებისთვის გამოყენებულ იქნა სტანდარტული პაკეტი SPSS 9.0 for Windows. განხორციელდა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლა ნდობის სკალით და ჩატარდა ანალიზი პარციალური კორელაციების

მეთოდით. კორელაციური ანალიზის მეთოდი გამოყენებულ იქნა იმისათვის, რომ დაგვედგინა ნდობასა და მოტივაციას შორის კავშირი. ანალიზის პროცესში დადგენილ იქნა ორგანიზაციაში სოციალური კაპიტალის შეფასების სკალის მიხედვით საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია (**ცხრილი 15**).

**ცხრილი №15**

**ორგანიზაციაში სოციალური კაპიტალის შეფასების სკალის მიხედვით საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია**

საკითხები	ორგანიზაციაში სოციალური კაპიტალის შეფასების სკალის მიხედვით საშუალო მნიშვნელობა	დისპერსია
1. ძალაუფლება და კონტროლი იმყოფება მხოლოდ რამდენიმე ადამიანის ან ჯგუფის ხელში; ადამიანებს ყველა დონეზე გააჩნიათ ძალაუფლება და კონტროლი	2,64	1,20
2. წინააღმდეგობები სხვადასხვა ჯგუფს შორის ჩვეულებრივი საქმეა; ეს ჯგუფები დადებითად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან	5,60	1,55
5. თანამშრომლები ვერ გამოხატავენ თავისუფლად თავიანთ შეხედულებებს; თანამშრომლები თავისუფლად გამოხატავენ თავიანთ შეხედულებებს	2,86	1,54

კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში

4. ბევრი კონტროლი და შეზღუდვა იმასთან მიმართებაში, თუ რის გაკეთება შეიძლება; თანამშრომლებს ეძლევათ სამუშაოს შესასრულებლად მოქმედებების თავისუფლება.	5,01	1,20
5. ადამიანები არ ენდობიან ერთმანეთს; ადამიანები მნიშვნელოვნად ენდობიან ერთმანეთს	5,59	0,61
6. თანამშრომლები კონცენტრაციას ახდენენ ორგანიზაციის შიდა პრობლემებზე; თანამშრომლები კონცენტრირებული არიან კონკურენტებზე	5,05	1,25
7. თანამშრომლებს სურთ დაადგინონ უფრო მაღალი მიზნები, თანამშრომლები არ ცდილობენ, შეიმუშაონ ფართო მიზნები	5,17	1,21
8. ფირმის საქმიანობის მიზნებსა და კრიტერიუმებზე არ არის მიღწეული თანხმობა; ფირმის საქმიანობის მიზნებსა და კრიტერიუმებზე სრული თანხმობაა	5,51	1,44
9. თანამშრომლები ხშირად ვერ აღწევენ შედეგებს; თანამშრომლები თითქმის ყოველთვის აღწევენ დაგეგმილ შედეგებს	5,25	0,91
10. არსებობს სუსტი კავშირი სამუშაოს, ანაზღაურებასა და აღიარებას შორის; მათ შორის ძლიერი კავშირია	2,97	1,69

**სოციალური კაპიტალის შეფასების სკალით საშუალო მნიშვნელობა უდრის 5,15**

ჩვენ მიერ მიღებული პირველადი შედეგებით შეუძლებელია გამოვავლინოთ მთლიანად ორგანიზაციაში ნდობის არსებობა ან არარსებობა. ამიტომ კვლევის გაღრმავების მიზნით დადგენილ იქნა საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია შრომის მოტივების შეფასების სკალით (ცხრილი № 16).

**ცხრილი №16**

**საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია შრომის მოტივების შეფასების სკალის მიხედვით**

საკითხები	საშუალო მნიშვნელობა შრომის მოტივების შეფასების სკალით	დისპერსია
1. სამუშაოსგან მიღებული კმაყოფილება	4,11	8,62
2. ხელფასის ოდენობა	5,54	5,22
5. თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა	4,81	6,51
4. დადებითი ატმოსფერო	5,85	5,91
5. სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლება	5,61	6,15
6. კარიერისტული ზრდა	5,42	8,65
7. ფირმის იმიჯისა და დანიშნულების გაცნობიერება	6,55	7,40
8. სამსახურის ადგილმდებარეობა	7,10	5,71
9. შეღავათებით სარგებლობის შესაძლებლობა	6,98	7,28
	6,77	6,55

**საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია შრომის მოტივების სკალის მიხედვით უდრის 5,01**

კვლევის გაღრმავების მიზნით დავადგინეთ საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია ძირითადი შრომითი სტიმულების შეფასების სკალის მიხედვით (ცხრილი № 17).

ცხრილი №17

**საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია ძირითადი შრომითი სტიმულების შეფასების სკალის მიხედვით**

საკითხები	საშუალო მნიშვნელობა ძირითადი სტიმულების შეფასების სკალით	დისპერსია
1. ორგანიზაციის მოგებაში მონაწილეობა	5,01	1,80
2. მაღალი ხელფასი	4,11	0,65
4. პრემიის მიღების შესაძლებლობა	5,71	1,59
5. კომპანიის ერთ-ერთ მესაკუთრედ ყოფნის პერსპექტივა	2,41	2,18
6. საინტერესო ამოცანების გადანაცვება	5,78	1,20

**საშუალო მნიშვნელობა და დისპერსია შრომითი სტიმულების სკალის მიხედვით უდრის 5,48**

მას შემდეგ, რაც ჩატარებულ იქნა კომპანიაში ნდობის სიტუაციის მოკლე მიმოხილვა და მივიღეთ თითოეული რესპონდენტის მიხედვით საშუალო მნიშვნელობები, კორელაციური ანალიზის საფუძველზე დავადგინეთ ფაქტორებს შორის კავშირი. დაზუსტდა ორგანიზაციული ნდობის შეფასების მეთოდიკა შეთანხმებულობის – α-კრონბახის კოეფიციენტით.

ცხრილი №18.

ნდობის შეფასების სკალის შემოწმება  $\alpha$ -კრონბახის  
კოეფიციენტით

ნდობის შეფასების სკალა	$\alpha$ -კრონბახის კოეფიციენტი
1. ძალაუფლება	801
2. თანამშრომლობა	695
5. აზრების გამოხატვის შესაძლებლობა	701
4. თავისუფლება	717
5. ნდობა	809
6. საგარეო ორიენტაცია	821
7. მიზნები	801
8. იდეოლოგიის მიღება	778
9. წარმატება	789
10. შრომის ანაზღაურება	802

შეთანხმებულობის ანალიზმა ( $n = 47$ ) გვიჩვენა, რომ ის მაღალია და  $\alpha$ -კრონბახის კოეფიციენტი = 0,82, რაც მიუთითებს ჩვენ მიერ გამოყენებული მეთოდის ვალიდობაზე.

ნდობის შეფასების სკალით პოლარული მტკიცებულებების, მოტივებისა და სამოტივაციო სტიმულების პარციალური კორელაციები სქესისა და ასაკის მიხედვით წარმოდგენილია მე-19 ცხრილში



ცხრილი №19.

		i10	i9	i8	i5	i4	i2	i1	m1	m5	m4	m5
soc1	კოეფ. კ	-0,091	-0,252	0,052	0,504	-0,161	0,086	0,025	0,082	0,515	-0,020	0,500
	მნიშვნ.	0,545	0,095	0,706	0,045	0,281	0,576	0,870	0,561	0,056	0,894	0,045
soc5	კოეფ. კ	0,587	-0,220	0,516	0,224	0,098	0,249	0,211	0,545	0,296	0,150	0,529
	მნიშვნ.	0,009	0,147	0,055	0,141	0,555	0,099	0,165	0,021	0,048	0,525	0,027
soc4	კოეფ. კ	-0,189	-0,155	0,505	-0,059	0,109	0,189	0,180	0,157	0,118	-0,202	0,129
	მნიშვნ.	0,214	0,585	0,041	0,702	0,475	0,215	0,254	0,505	0,441	0,185	0,599
soc6	კოეფ. კ	-0,520	-0,246	-0,271	0,086	0,260	0,182	0,166	0,562	0,218	0,548	0,145
	მნიშვნ.	0,052	0,105	0,066	0,574	0,085	0,252	0,275	0,015	0,150	0,019	0,542
soc7	კოეფ. კ	0,292	-0,014	-0,177	0,116	0,166	0,191	0,055	0,259	0,069	0,291	0,147
	მნიშვნ.	0,052	0,925	0,244	0,449	0,276	0,211	0,828	0,115	0,655	0,055	0,554
soc8	კოეფ. კ	0,549	-0,261	-0,157	-0,100	0,114	0,285	0,429	0,056	0,025	-0,075	-0,001
	მნიშვნ.	0,019	0,084	0,504	0,512	0,455	0,058	0,005	0,715	0,880	0,654	0,994
soc9	კოეფ. კ	-0,108	-0,250	-0,017	0,059	0,150	0,005	0,105	0,184	-0,041	-0,040	-0,102
	მნიშვნ.	0,481	0,098	0,912	0,796	0,596	0,972	0,492	0,228	0,790	0,794	0,505
soc10	კოეფ. კ	0,012	-0,201	-0,050	-0,096	-0,105	0,081	0,000	0,516	-0,161	0,180	-0,124
	მნიშვნ.	0,959	0,186	0,847	0,528	0,502	0,597	0,992	0,055	0,290	0,256	0,418

როგორც № 19 ცხრილიდან ჩანს, სოციალური კაპიტალის შეფასების სკალით საშუალო მნიშვნელობა 0,05-ზე მაღალია, თითოეულ რესპონდენტზე ნდობის საშუალო მაჩვენებელსა და მოტივაციას შორის მნიშვნელოვანი კავშირი არ აღინიშნება. მაგრამ თუ შევაფასებთ მოტივაციის კორელაციის ცხრილს ნდობის ცალკეული ასპექტებით, მაშინ შეიძლება დავადგინოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი კორელაცია. კერძოდ, კომპანია „ვენდისში“ არსებობს დადებითი კორელაცია მოქმედების თავისუფლებასა თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას შორის; შრომის ანაზღაურება დაკავშირებულია ისეთ სტიმულთან, როგორიცაა მონაწილეობა კომპანიის მოგებაში; არსებობს მჭიდრო კავშირი ძალაუფლებასა და კარიერას შორის; აზრების გამოხატვის სკალა დადებითადაა დაკავშირებული სამუშაოსაგან მიღებულ კმაყოფილებასთან, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობასთან, ორგანიზაციის მოგებაში მონაწილეობასთან, მოგების მიღების შესაძლებლობასთან და საინტერესო ამოცანების გადაჭრასთან;

კონკურენციაზე ორიენტაცია დადებითად დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოგებაში მონაწილეობასა და კომპანიის ერთ-ერთ მესაკუთრედ გახდომის პერსპექტივასთან, ხოლო უარყოფითად – მუშაობისაგან მიღებულ კმაყოფილებასთან; შრომისთვის ანაზღაურება დაკავშირებულია ისეთ სტიმულთან, როგორცაა მონაწილეობა კომპანიის მოგებაში.

ამრიგად, მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე, ჩვენ შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა იმის შესახებ, რომ ჩვენი კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა, რომლის მიხედვითაც პიროვნებათაშორისი და ორგანიზაციული ნდობის დონე დადებითად ურთიერთქმედებს ფირმის თანამშრომლების მოტივაციაზე, დადასტურდა.

კვლევის შედეგად დადგინდა სოციალურ კაპიტალსა და მოტივაციას შორის დადებითი კორელაციის არსებობა. გამოვლენილ იქნა ის ურთიერთკავშირები, რომლებიც არსებობს სოციალურ კაპიტალს, ნდობასა და მოტივაციას შორის.

ამ კომპონენტების ურთიერთკავშირის დადგენა პრაქტიკული ღირებულების მატარებელია, რადგანაც თანამშრომლის მოტივაციის ფორმირებისთვის ნდობის პარამეტრების შესწავლა და ანალიზი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ამოცანაა. ამრიგად, იმისათვის, რომ გავზარდოთ შრომითი საქმიანობისადმი მუშაკის მოტივაცია, საჭიროა ნდობის იმ პარამეტრებზე ზემოქმედება, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის წარმატებას, რის შესაძლებლობასაც იძლევა ჩვენ მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგია.

## თავი VIII. კროსკულტურული ურთიერთობის თავისებურებანი მსოფლიოს ქვეყნებში

### 8.1 კროსკულტურულ ურთიერთობათა თავისებურებები ამერიკის შეერთებულ შტატებში

ამერიკის შეერთებულ შტატებს (აშშ) აქვს ყველაზე დიდი ეკონომიკა მსოფლიოში, რომელიც 4-ჯერ აღემატება ნებისმიერი სხვა ქვეყნების ეკონომიკას (იაპონიის გამოკლებით). ბიზნესის გლობალიზაციამ და ახალმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა აშშ-ის ეკონომიკის რესტრუქტურირაცია გამოიწვია. გლობალიზაცია მრავალგანზომილებიანი ფორმაა, რომელიც აკავშირებს ადამიანებსა, და ნივთებს, მიუხედავად სივრცითი და დროითი საზღვრებისა და მოიცავს ცხოვრების ყველა სფეროს პოლიტიკიდან ფინანსებამდე, ინფორმაციიდან იდეოლოგიამდე და მედიიდან ტექნოლოგიებამდე. გლობალიზაციამ ახალი გასაღების ბაზრები გაუხსნა ამერიკულ საქონელსა და მომსახურებას, სტიმულს აძლევს მის ექსპორტზე ორიენტირებულ ეკონომიკას. ამერიკა ლიდერობს ვაჭრობის, სამრეწველო წარმოების, საკვების წარმოებისა და სხვა ქვეყნების დახმარების მხრივ. გარდა ამისა, აშშ ხარჯავს ბევრს, რადგან არის ენერჯის, ნავთობის, ხორბლის, ზეთოვანი თესლეულის, რეზინის, სპილენძის, ტყვიის, თუთიის, ალუმინის, კალის, ყავისა და კაკაოს უდიდესი მომხმარებელი. აშშ-ს ასევე გააჩნია მსოფლიოში ყველაზე გრძელი საგზაო და სარკინიგზო ქსელი. მანქანების, ტელეფონების, მაცივრების, ტელევიზორების, ვიდეომიმღებების, ჭურჭლის სარეცხი მანქანებისა და მიკროტალღური ღუმელების მფლობელები უფრო მეტია, ვიდრე ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში. ამერიკელები ყველაზე მეტს ხარჯავენ ტურიზმზე და ყველაზე მეტ შემოსავალს გამოიმუშავენ ტურიზმიდან (თითქმის ორჯერ მეტს, ვიდრე საფრანგეთი, რომელიც იკავებს მეორე ადგილს აღნიშნული მაჩვენებლის მიხედვით). აშშ ლიდერობს წყლის მოხმარების, გარემოს დაბინძურების

მიხედვით. გარდა ამისა, შეერთებულ შტატებში განქორწინებისა და მკვლევლობების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია. აშშ-ს აქვს მსოფლიოს ოთხი ყველაზე დატვირთული აეროპორტი, რომელთა ფართობი და მგზავრთა მოძრაობის მაჩვენებელი სამჯერ აღემატება ნებისმიერი სხვა ქვეყნის აეროპორტებს.

კროსკულტურული ურთიერთობების ცნობილი მკვლევარი რიჩარდ ლუისი აღნიშნავს, რომ ამერიკული ცხოვრების თავბრუდამხვევი ტემპი არსებითად განსხვავდება სხვა ქვეყნების ცხოვრების ტემპისგან, რაც განპირობებულია შემდეგით: მე-18 და მე-19 საუკუნეებში თავისუფალი და არამოთხოვნადი მიწების უზარმაზარი ფართობები გამუდმებით იზიდავდა დასავლეთიდან უღარიბეს დევნილებს და ჩამოსულ მომლოცველებს. ათწლეულების განმავლობაში მოქმედებდა პრინციპი „ვინც მოასწრებს, ის ჭამს“, „შემოლობე მიწის ნაკვეთი, გაასუფთავე, დაამუშავე, დარგე/დათესე და დაიცავი შენი მიწა“ [119, გვ.255]. ეს იყო მიწის მიტაცებისა და ოქროს ციებ-ცხელების დრო. არცერთი წუთი იყო დასაკარგი, რადგან ემიგრანტები მრავლად იყრიდნენ თავს ამერიკის დასავლეთში, სადაც არ იყო მმართველი კლასები ან არისტოკრატები, სამეფო განკარგულებები ან სახელმწიფო დეკრეტები, რომლებიც არეგულირებდნენ იდეოლოგიებს ან გადაწყვეტილებებს – მხოლოდ პრაქტიკულობა, თუ თქვენ ფლობდით მას, საშუალება გქონდათ, გაგესწროთ სხვებისთვის. ლოგიკურია, რომ ამერიკაში, სადაც უკვე მიზნების უმეტესი ნაწილი მიღწეულია და აყვავებული საზოგადოება ჩამოყალიბებულია, ცხოვრების სწრაფი ტემპი უნდა შენელებულიყო, მაგრამ ასე არ მოხდა. თანამედროვე ამერიკელები აგრძელებენ მე-19 საუკუნეში მათი წინაპრების მიერ დაწესებული ცხოვრების შეუზღუდავი ტემპის შენარჩუნებას. მათთვის სამუშაო – წარმატებაა, დრო – ფული. ამერიკელებმა პირველებმა უნდა გააკეთონ. მთავარი განსხვავება ისაა, რომ მე-19 საუკუნეში ყველამ იცოდა დროულად „სად“ უნდა ყოფილიყვნენ, მოესწროთ გაკეთება. დღევანდელი ამე-

რიკელები, რომლებსაც სტაბილურად ამოდრავებთ ტრადიციული ეროვნული ჩვევა, ისწრაფვიან მხოლოდ წინ, უნდათ დაიპყრონ გარემო, შეცვალონ და მიაღწიონ თავიანთ საბოლოო მიზანს, მაგრამ წინაპრებისგან განსხვავებით არ იციან რა არის ეს მიზანი.

აღსანიშნავია, რომ დანარჩენი მსოფლიო ამას მონინებით უყურებს, რადგან არავინ არ არის შეპყრობილი წარმატების წყურვილით ისე, როგორც ამერიკელები. შეიძლება ითქვას, რომ გერმანელებსა და იაპონელებს აქვთ იმავე ცხოვრების ტემპი, როგორც ამერიკელებს, მაგრამ გერმანელები, მათი გახანგრძლივებული შვებულებით, სოციალური დაცვით და მდიდარი კულტურით, ბევრად უფრო აფასებენ ცხოვრების ხარისხს. იაპონელები, რომლებსაც არ აქვთ ამერიკელებზე მეტი თავისუფალი დრო, მაინც აღწევენ თავიანთ სამუშაო მიზნებს ბევრად უფრო მშვიდი ტემპით და შექმნეს მშვიდობიანი, დანაშაულისგან შედარებით თავისუფალი საზოგადოება, სადაც მორალური და სულიერი ფასეულობები უპირატესია მატერიალურ ღირებულებებზე. ოთხი „აზიური ვეფხვი“ – სინგაპური, ჰონკონგი, სამხრეთ კორეა და ტაივანი (ძალიან აქტიური ექსპორტიორები) – ყველაზე მეტად ჰგავს აშშ-ს თავიანთი მიზნების დაუნდობლად სწრაფვაში, თუმცა აღმოსავლური ფილოსოფიის გავლენის წყალობით, ისინი მიდრეკილნი არიან, წარმატებას კოლექტიური ძალისხმევის შედეგად მიაღწიონ, განსხვავებით ამერიკელებისგან, რომლებიც თვლიან, რომ ინდივიდმა უნდა გაიმარჯვოს. ამერიკაში იწყებ კარიერული კიბის ქვედა საფეხურიდან, აჩვენებ ყველაფერს, რისი უნარიც შეგწევს, დამოუკიდებლად გადიხარ გზას მწვერვალამდე, უშიშრად აღწევ მიზანს. ქვეყანაში, სადაც ყველა თანასწორია, ამის მიღწევა რთული ამოცანაა, მაგრამ ამერიკელები, საბედნიეროდ, გამოუხსნორებელი ოპტიმისტები არიან და იცქირებიან მომავალში [101.გვ.54]. ამერიკელებს არ ეშინიათ არც გამოწვევების და არც კონკურენციის, თუმცა მათზეც აისახება დაძაბულობა. 70-იან წლებამდე შეერთებული შტატების ეკონომიკური და პოლიტიკური

განვითარება უდავო წარმატების ისტორია იყო. სხვა ქვეყნებმა განიცადეს აღზევება და დაცემა, წარმატებები და წარუმატებლობები. მხოლოდ აშშ-ის შეძლო სტაბილურად წინ და მალა სვლა მისი განვითარების გზაზე. მაგრამ შემდეგ დაიწყო ვიეტნამის ომი, გაიზარდა სავაჭრო დეფიციტი და შენედა ეკონომიკური ზრდა. აშშ-ს კონკურენტები 21-ე საუკუნეში დომინირებისთვის ბრძოლაში შორს იქნებიან ამერიკის ინდუსტრიული, კომერციული, ფინანსური და სამხედრო ძლევამოსილებისგან. ამერიკელი ხალხისთვის იმდენად სერიოზული პრობლემა არაა მატერიალური ძალაუფლების შენარჩუნება, რამდენადაც შინაგანი ჰარმონიის მიღწევა.

დაისმის კითხვები: რა უნდა გააკეთონ აზიის ან ევროპის ბრძენმა წარმომადგენლებმა თავიანთი იდეალების მრავალფეროვნებით ამ წმინდად ამერიკულ ფენომენტთან, როგორიც არის კულტი სწრაფად ცვალებადი დროისა, ფულის ყოვლის შემძლეობისა და მასობრივი ინფორმაციის ძალაუფლებისა? მიჰყვენ მათ და ქედი მოიხარონ „ოქროს ხბოს“ წინაშე თუ გამოხატონ სიმტკიცე ტრადიციისადმი ერთგულებაში? რომ შევძლოთ აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გაცემა, უნდა ვიცოდეთ, როგორ მოვიქცეთ ამერიკელებთან.

### **8.1.1 აშშ-ის ბიზნესის კულტურული ფაქტორების დახასიათება**

ბიზნესის კულტურული ფაქტორების დახასიათებისას აღნიშნავენ, რომ ამერიკელ ბიზნესმენებს აქვთ მსოფლიოში ყველაზე მკაცრი ბიზნესმენების რეპუტაცია, თუმცა მათთან საქმიანი ურთიერთობა, მრავალი თვალსაზრისით, ყველაზე მარტივი საქმეა. ეს იმიტომ ხდება, რომ მათი ფილოსოფია მარტივია. მათი მიზანია გამოიმუშაონ რაც შეიძლება მეტი და რაც შეიძლება სწრაფად. ამ მიზანს აღწევენ ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორიცაა შრომისმოყვარეობა, მოქმედების სიჩქარე, ადაპტირება და ძალა (მათ შორის, თავად ფულის ძალა). საქმიანი გადაწყვეტილებების მიღებისას

ისინი, როგორც წესი, სენტიმენტებით არ ხელმძღვანელობენ და თვლიან, რომ, მართალია, დოლარი ღმერთი არაა, მაგრამ ყოვლისშემძლეა. ამერიკელების მიერ მოგების მიზანმიმართული სწრაფვა ხშირად აღიქმება, როგორც დაუნდობელი. ჩრდილოეთ ევროპელი ბიზნესმენები წარმატებით თანამშრომლობენ ამერიკელებთან. მათი პატიოსანი მენეჯმენტის რეპუტაცია შთამბეჭდავია ღია და პირდაპირი ამერიკელებისათვის, რომლებსაც დიდად აღიზიანებთ რომელიც და აღმოსავლელი ბიზნესმენების ეშმაკური ქცევის მანერა.

რ. ლუისი [119, გვ. 501] აღნიშნავს, რომ ამერიკელებისათვის საქმიან შეხვედრებზე დამახასიათებელია შემდეგი ქცევა:

- ამერიკელები ინდივიდუალისტები არიან და მოსწონთ მოქმედება დამოუკიდებლად და ასევე ზემდგომებისაგან დამოუკიდებლადაც. მათთვის ყველაფრის კეთება დასაშვებია, რაც არ არის აკრძალული;

- ამერიკელები მაშინვე იწყებენ არაფორმალურ ქცევას – იხდიან პიჯაკს, მიმართავენ სახელით, განიხილავენ პირად ცხოვრებას (მაგალითად, საუბრობენ ოჯახის შესახებ);

- ამერიკელები ქმნიან შთაბეჭდილებას, რომ არიან გულუბრყვილოები ყველაფრის შესახებ, მხოლოდ ინგლისურად საუბრით და დაუყოვნებლივ გამოხატავენ ნდობას არაჩვეულებრივი კეთილგანწყობის მეშვეობით;

- ამერიკელები ყველგან, სადაც შესაძლებელია, მიმართავენ იუმორს, მაშინაც კი, თუ პარტნიორები ამაში სასაცილოს ვერაფერს ხედავენ ან ხუმრობას უადგილოდ თვლიან;

- ამერიკელები საუბრის დასაწყისშივე ამყლავნებენ თავიანთ განზრახვას („ხსნიან ბანქოს“), შემდეგ კი წინადადებებისა და კონტრწინადადებების საფუძველზე აგრძელებენ საუბარს. თავის ხშირად უჭირთ, როდესაც მეორე მხარე არ ამხელს მათ განზრახვებს;

- ამერიკელები რისკზე მიდიან, მაგრამ შეიმუშავენ გარკვეულ (ფინანსურ) გეგმას, რომელსაც იცავენ;

- წინადადებების უმეტესობას ამერიკელები განიხილავენ

„ინვესტიციის/მოგების“ ან „ინვესტიციის/დროის მასშტაბის“ საფუძველზე;

- დრო მათთვის ყოველთვის ფულია – „მოდი, საქმეზე გადავიდეთ“;

- ამერიკელები ყოველთვის ცდილობენ, პირველივე შეხვედრაზე მიაღწიონ სიტყვიერ შეთანხმებას, ამბობენ რა, „შევთანხმდით?“ მაშინვე უნდათ „ხელის ჩამორთმევა“. მეორე მხარე ხშირად მიიჩნევს, რომ განსახილველი საკითხი ძალიან რთულია იმისთვის, რომ დაუყოვნებლივ დათანხმდნენ გარიგებაზე;

- ამერიკელებს უნდათ ფუნდამენტური (პრინციპული) შეთანხმება და დეტალების მოგვიანებით გარკვევა, თუმცა ამ დეტალებში შეიძლება ძალიან მკაცრი იყვნენ და ყველაფერს ამოწმებენ. მათგან განსხვავებით გერმანელებს, ფრანგებს და სხვა ერებს ურჩევნიათ, ჯერ გადაწყვიტონ გარიგების დეტალები;

- ამერიკელებს მოლაპარაკების დროს არ უყვართ პაუზები და დუმილი, გადანწყვეტილებებს, როგორც წესი, სწრაფად იღებენ;

- ამერიკელები მობილურები არიან და სწრაფად მიდიან რისკზე. აშშ-ის ისტორიამ მრავალი „ოქროს“ შესაძლებლობა მისცა მათ, ვინც ყველაზე სწრაფად დაიპყრო იგი;

- არაპრინციპულობა და რისკზე წასვლის მზაობა ხშირად განსაზღვრავს ამერიკელების სურვილს, მისაკუთრონ, რაც შეიძლება საქმიანი „ღვეზელის“ დიდი ნაჭერი (მათი წილი ბიზნესში) და თუ ეს შესაძლებელია, მთლიანი 100%.

- ამერიკელები ხშირად მოუთმენლები არიან და მოთმინებას კარგავენ პროვოკაციული ან გამაღიზიანებელი რაღაცების მიმართ („შეხედეთ ჩვენს დიდ წინადადებას“) იმისათვის, რომ დაიძრას საქმე;

- ამერიკელები ურყევენი არიან. ყოველთვის ეძებენ გამოსავალს. ჩიხში რომ შევიდნენ, ისინი მისგან თავის დაღწევის ყველა შესაძლო გზას მოძებნიან;

- ამერიკელები თანმიმდევრულები არიან. როცა ამბობენ,



„შევთანხმდით“, აზრს იშვიათად იცვლიან;

- ამერიკელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოლაპარაკებას, მაგრამ როდესაც ამბობენ სიტყვებს, როგორცაა „სამართლიანი“, „დემოკრატიული“, „კარგი გარიგება“, „ღირებულება“, „ვთქვათ“, ისინი ფიქრობენ, რომ მეორე მხარე იმავე მნიშვნელობით აღიქვამს ამ ტერმინებს. ეს იმიტომ ხდება, რომ აშშ-ის სუბკულტურებში, რომლებიც წარმოადგენენ, კერძოდ, ჩეხებს, გერმანელებს ან პოლონელებს, მათი ესმით;

- ამერიკელები უხეშები არიან და როცა არ ეთანხმებიან, პირდაპირ საუბრობენ ამის შესახებ. ეს აზნევს იაპონელებს, არაბებს, იტალიელებს და სხვა რომანულენოვან ბიზნესმენებს;

- ამერიკელები ხშირად დემონსტრირებენ უხეშ ძალას, როგორც არგუმენტს, მაგალითად, თავიანთ ფინანსურ დახმარებას ან მიუწვდომელ მდგომარეობას. ისინი არ დააყოვნებენ, გამოიყენონ გადამწყვეტი ხმის უფლება, თუკი ექნებათ ეს და არ ხარჯავენ ზედმეტ დროს კონსენსუსის მისაღწევად. ისინი მზად არიან, გაანადგურონ ყველა, ვინც მათ გზაზე გადაუდგება;

- ამერიკელებს მიაჩნიათ, რომ ყველა მომლაპარაკებელი ტექნიკურად კომპეტენტურია და იმედოვნებენ, რომ გაიმარჯვებენ ტექნიკური საზრიანობით, მაგრამ ავიწყდებათ, რომ მეორე მხარისთვის ეს შეიძლება იყოს სტატუსის საკითხი, მაგალითად, როგორ შეიძლება დამარცხდეს მექსიკური კომპანიის პრეზიდენტი ამერიკელ ინჟინერთან?

- ისინი მოლაპარაკებას განიხილავენ, როგორც ურთიერთდათმობების გზით პრობლემის გადაჭრის პროცესს ძალთა ბალანსის გათვალისწინებით. მათ არ მოსწონთ, როცა მეორე მხარე მხოლოდ ერთ გამოსავალს სთავაზობს;

- „ძია სემი – საუკეთესოა“, მაგრამ ამერიკელები აღიარებენ, რომ წარმატებული მოლაპარაკებები უნდა ითვალისწინებდეს მეორე მხარის კულტურას. ბევრი ამერიკელი შეერთებულ შტატებს მიიჩნევს ყველაზე წარმატებულ ეკონომიკურ და დემოკრატიულ სისტემად, ამიტომ მათ მიაჩნიათ, რომ ამერიკული ნორმები ერთადერთი ჭეშმარიტია;

- ეს ინვეცს სხვა კულტურისადმი ინტერესის ნაკლებობას ან მის არასაკმარის ცოდნას. ამერიკელებს ხშირად არ ესმით ისეთი რამ, როგორცაა „სახის შენარჩუნება“, სათანადო ტანსაცმლის ტარება, სავიზიტო ბარათების გამოყენება, თავაზიანობის გაცვლა და ფორმალობების დაცვა, რაც მნიშვნელოვანია იაპონელებისათვის, ჩინელებისათვის, არაბებისთვის, ბერძნებისთვის, ესპანელებისთვის და ა.შ.;

- აშშ-ში დოლარი არის ყოვლისშემძლე ძალა, რომელიც აჭარბებს არგუმენტების უმეტესობას. ამერიკელებმა იციან, რომ მექსიკელები, არაბები, იაპონელები და სხვები იშვიათად სწირავენ სტატუსს, მოლაპარაკების პროტოკოლს ან ეროვნულ ღირსებას ფინანსური მიზნის მისაღწევად;

მშვიდი, პრაგმატული ჩრდილოელები ენცობიან ამ მახასიათებლების უმეტესობას. ისინი ასევე იქცევიან არაფორმალურად, მიმართავენ სახელებით, იყენებენ იუმორს, არიან თავდაჯერებულები, უშუალოები, ტექნიკურად კომპეტენტურ, მოლაპარაკებებს აწარმოებენ, თანხვედრაში არიან პარტნიორებთან და, ზოგადად, მოქმედებენ შეთანხმებისამებრ. მათ ასევე ურჩევნიათ გარიგებების დადება დროის კარგვისა და დამაბნეველი პროცედურების გარეშე. თუმცა ფრთხილად უნდა იყოთ. ამერიკელები სწრაფად საუბრობენ და თუ ისინი საუბრობენ ინგლისურად, შეიძლება გარკვეული მახე დაგიგოთ. მოლაპარაკებისას ყურადღება უნდა მიექციოთ „წვრილმანს“, რადგან გარე ღიაობა და მეორე მხარისადმი ნდობა ჩვეულებრივ მალავს მკაცრ იურიდიულ კონტროლს კონტრაქტზე და ისინი მაშინვე გიჩივლებენ, თუ ხელშეკრულების ერთი პუნქტი მაინც დაირღვა, სადაც თქვენი ხელმოწერა არის. გარდა ამისა, ამერიკული კანონები საკმაოდ განსხვავდება მრავალი ქვეყნის კანონებისგან.

ამერიკელებთან საქმიანი ურთიერთობის დროს აუცილებელია ვიცოდეთ შემდეგი:

- ✓ თქვენ ყოველთვის უნდა ეცადოთ, იყოთ პირდაპირი, პატიოსანი, მაგრამ ამავე დროს საკმარისად მკაცრი ამერიკელებთან მოლაპარაკებებში, რომლებიც პატივს სცემენ

თქვენს მოქნილობას, უთანხმოების ღია გამოხატვას, სიფხიზლეს და „ძლიერ კოზირებს“. ამერიკელებთან თქვენ არ მოგიწევთ გამოცნობანას თამაში, თუ რა იქნება, რაც დასაშვებია იაპონელებთან ან იტალიელებთან ურთიერთობაში. „დიახ, მაგრამ რა მოხდება, თუ? ..“ არის კარგი კითხვა ამერიკელებთან საუბრისას.

✓ თუ საკმარისად ხშირად აჩვენებთ თქვენს სიმკაცრეს, მაშინ ამერიკელები დაინწყებენ კამათს, პროვოცირებას და, რა თქმა უნდა, დაინწყებენ თქვენზე უხემ ზენოლას, მაგრამ ეს მხოლოდ მათი თამაშის ნაწილია. მათ ასევე სურთ გარიგების დადება. შეიძლება არ მოგეწონოთ ამერიკელების ხანგძლივი ლაპარაკი, მაგრამ თქვენი შედარებითი სიმშვიდე დააბნევს მათ და საბოლოოდ დაგეხმარებათ „ქულების მოპოვებაში“. რომანულად მოლაპარაკე ბიზნესმენები შეიძლება გალიზიანდნენ თქვენი თავშეკავებით, მაგრამ ამერიკელები ამას პატივისცემით მოეპყრობიან. ხშირად გამეორებულ კითხვაზე: „შევთანხმდით?“ – თქვენ უნდა უპასუხოთ: „აღბათ“. არ იჩქაროთ. ისინი თქვენსავით რისკზე მიდიან, მაგრამ დიდი ალბათობით შეუძლიათ თქვენზე მეტი დანაკარგი გასწიონ. ამერიკელები უფრო დაინტერესებულნი არიან კონკრეტული გარიგებით, ვიდრე გრძელვადიანი პარტნიორობით. მათ აქვთ განსახორციელებელი კვარტალური გეგმები. იაპონელებისგან განსხვავებით, რომლებსაც თქვენი ბაზარი უნდათ, ამერიკელებს უნდათ მოგება დაუყოვნებლივ. მათი მიზნების გაგება დაგეხმარებათ მათთან მოლაპარაკებაში. ამერიკული კეთილგანწყობა არაფერს ნიშნავს, თუმცა სასიამოვნოა, როცა კეთილგანწყობა გრძელდება. ამერიკელები ივინწყებენ თქვენს სახელს გარიგების დასრულებიდან მეორე დღეს.

✓ თქვენ გაქვთ დამატებითი სარგებელი. თქვენ ბევრად მეტი იცით ამერიკელებისა და მათი ქვეყნის შესახებ, ვიდრე მათ იციან თქვენზე და თქვენი ქვეყნის შესახებ. ბევრი ამერიკელი თვლის, რომ ფინეთი კანადაშია და მონღოლი ხალხი ესკიმოსებში ერევათ. თქვენ შეგიძლიათ მარტივად შეაღწი-



ოთ მათ კულტურულ სამყაროში, რადგან გინახავთ ამერიკული ფილმები, წაგიკითხავთ ამერიკული წიგნები და ჟურნალები. თქვენ საუბრობთ მათ ენაზე და, შესაბამისად, შეგიძლიათ გაიგოთ მათი აზროვნების პროცესი. ამერიკელები აღმოაჩინენ, რომ ბევრ ევროპელს, მიუხედავად განიარაღებული გარეგნობისა, ამავე დროს უფრო ღრმა ცოდნა აქვს. ამერიკელებთან ურთიერთობისას ბრიტანელები მეტყველებაში ხანდახან იყენებენ ამერიკანიზმებს, შემდეგ კი მათ „ბრიტანულ ნისლეულში“ თავშეკავებულად თარგმნიან, რათა თანამოსაუბრე დააბნიონ. ამერიკელები მკაცრი და მოხერხებულები არიან, მაგრამ ზოგჯერ გულუბრყვილოები. მათთან მოლაპარაკებისას მუდმივად გინევთ „ცვალოთ არხები“, მოლაპარაკების ხანგძლივობის ნახევარი „ამერიკულ ტალღაზე“ უნდა ისაუბროთ, მეორე ნახევარი კი – საკუთარ თავზე. ამერიკელები ამით იბნევიან, სურთ მიჰყვნენ წინასწარ განსაზღვრულ გეგმას ან „სცენარს“, როგორც ამას ხშირად უწოდებენ.

✓ როდესაც ამერიკელები ყიდულობენ რაღაცას, მათ სურთ თქვენგან გაიგონ თქვენი ფასდაკლების შესახებ. აშშ-ში არ არიან მიჩვეულნი შეუმჩნეველ ვაჭრობას. ნებისმიერი ამერიკელი, რომელიც შედის ავტომანქანის სალონში, გამყიდველის პირველივე სიტყვებიდან ელის, რომ თავს დაესხმება მას. ის იმედოვნებს, რომ მას მოუყვებიან მანქანის ყველა უპირატესობას, როგორც ძირითადად, ასევე მეორეხარისხოვანს, კარგ ფასდაკლებას და პირად ფასდათმობას, რის შემდეგაც იგი გადადის კონტრშეტევაზე თავისი მოთხოვნებით და საბოლოოდ, ხანგრძლივი და მკაცრი მოლაპარაკებების შემდეგ, ორივე მხარე თანხმდება გარიგებაზე, არ ენდობიან ერთმანეთს, მაგრამ მიიღებენ იმას, რაც ორივე მხარეს სურ და, რაზეც სრულიად თანხმდებიან. საქმიანი შეხვედრების დროს ამერიკელებთან შეგიძლიათ გააუმჯობესოთ დიალიოგი თქვენი სიმკაცრის გამოვლენით, მაგრამ შეარბილოთ იგი თავაზიანობით ან თუნდაც თავმდაბლობით.

✓ გარკვეული თავშეკავებულობა გეხმარებათ ამერიკე-

ლებთან ურთიერთობაში. თუ თქვენ რომაულ ენაზე მოლაპარაკე თანამოსაუბრესთან ძალიან თავშეკავებული ხართ, რისკავთ მისი ნდობის დაკარგვას („რაღაც ძალიან ფარულია“), მაგრამ ამერიკელები, ვისთვისაც ინგლისური მათი მშობლიური ენაა, შეამჩნევენ ენის ნიუანსებს და პატივს სცემენ თქვენს სიფრთხილეს. ისინი თავად ვერ ახერხებენ მოლაპარაკების დროს თავიანთ გამოსვლაში თავშეკავებას, რადგან ამერიკული ინგლისური გამოუსწორებლად ძლიერი და გონივრულია და გაზვიადებულობითა და ემოციურობით ხასიათდება. რ. ლუისმა მრავალწლიანი დაკვირვებებითა და განზოგადებიდან გამომდინარე შექმნა ცხრილი (იხ. ცხრილი 20), თუ როგორ შეგიძლიათ გამოხატოთ თქვენი ბუნებრივი თავშეკავება შესაფერის ამერიკულ და ბრიტანულ ინგლისურ ენაზე.

ცხრილი №20

ამერიკელები	ბრიტანელები
	
„ჯეკი გიჟდება შენს წინადადებაზე!„	„ჩვენი ხელმძღვანელი შეიძლება არ დაეთანხმოს ამას.„
„სისულელეს ლაპარაკობ!„	„ამ საკითხში სრულად ვერ დაგეთანხმებით.„
„ალბათ ხუმრობ!„	„ჰმ, საინტერესო იდეაა.“ (უთანხმობა.)
„ეს მშვენიერი სცენარია!„	„შეიძლება მოიძებნოს გზა ამის გასაკეთებლად.„
„მომისმინეთ, მე შემიძლია უარი ვთქვა ამ გარიგებაზე!„	„ჩვენ ჯერ კიდევ ვჭჭირდება ამაზე მუშაობა“.
„გასაჭირში ხარ!„	„დარწმუნებული არ ვარ, რომ ეს თქვენთვის სასარგებლო იქნება.„
„ბუღალტერია გაგიჟდება!„	ბუღალტრები იქნებიან წინააღმდეგნი“..

„კუთხეში მიმომწყვდიეს.“	„სხვა არჩევანი არ მაქვს.“
„ჩვენ დავამუნჯეთ მომხმარებლები ფასებით“.	„ჩვენ ძალიან გავზარდეთ ფასი საქონელზე.“
„ვა ბანკზე წავედიო“.	„დადეთ ეს ყველაფერი სასწორზე.“
„ამისთვის ის ტყავიდან ამოიძვრება“.	„ის ყველაფერს გააკეთებს იმისათვის, რომ იყოს წარმატებული“.
„თუ ისინი ოდესმე მკვდრეთით აღდგებიან!“,	„თუ ისინი ოდესმე კვლავ იპოვიან ძალას ბიზნესის დასაწყებად“.

✓ დაბოლოს, ამერიკელებთან მოლაპარაკებისას თქვენ უნდა გყავდეთ თქვენს გუნდში ვინმე, ვინც კარგად იცნობს მათ ქვეყანას. ეს პრინციპი გამოიყენება ნებისმიერი სხვა ეროვნების ადამიანებთან მუშაობისას, მაგრამ არის ბევრი ევროპელი, ვინც სულ მცირე რამდენიმე წელი გაატარა შეერთებულ შტატებში და ასეთი „ექსპერტები“ ყოველთვის შეგიძლიათ იპოვოთ.

ჩრდილოეთევროპელები, თავიანთი ენობრივი შესაძლებლობებით და ანგლოსაქსონური სამყაროს ცოდნით, დღეს საკმაოდ ახლოს არიან თავიანთ კულტურაში ბრიტანელებთან, მაგრამ ამერიკელებს ხშირად შეცდომით აიგივებენ ბრიტანელებთან, რაკი ისინი საუბრობენ ერთსა და იმავე ენაზე თუმცა ამერიკელები ცხოვრობენ სხვა მიწიერ ნახევარსფეროში და სხვა სამყაროში. ისინი თავისებურად მოქმედებენ და მათ, ვინც ცხოვრობდა შეერთებულ შტატებში, იციან, როგორ მოიქცნენ ამერიკელებთან ბიზნესში.

## **8.2 კროსკულტურულ ურთიერთობათა თავისებურებები კონტინენტალურ ევროპაში (დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია)**

ევროპის ერთ-ერთი გეოგრაფიული რეგიონის, დასავლეთ ევროპის შინაარსი ხშირად იცვლებოდა, მაგრამ ყოველთვის გულისხმობდა საფრანგეთს, ბენილუქსის ქვეყნებს – დიდ ბრიტანეთს, ირლანდიას, ბელგიას, ნიდერლანდებსა და ლუქსემბურგს. ამ ჯგუფს, როგორც წესი, ხშირად აკუთვნებდნენ გერმანიასაც, თუმცა გეოგრაფიულად ის უფრო ცენტრალური ევროპის ნაწილია. რით განსხვავდება დასავლეთევროპული ბიზნესგარემო, საქმიანი და მმართველობითი კულტურა დანარჩენი მსოფლიოსაგან? განვიხილოთ დიდი ბრიტანეთის, საფრანგეთისა და გერმანიის მაგალითზე.

### **8.2.1 გაერთიანებული სამეფოს კროსკულტურული თავისებურებანი**

დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფო (ცნობილი, როგორც დიდი ბრიტანეთი) დასავლეთ ევროპის უმსხვილესი სახელმწიფოა. საქმიანი და მმართველობითი კულტურის დახასიათებისას უნდა გავითვალისწინოთ მასზე მოქმედი ფაქტორები: პირველი ინდუსტრიული ქვეყნის ფენომენი, საზოგადოების კლასობრივი სტრუქტურა, ინგლისურის, როგორც მსოფლიო ენის, ფენომენი, ინგლისის ანგლიკანური ეკლესია, პარლამენტური დემოკრატია, ნეოკლასიკური ეკონომიკური თეორია, ცნობიერების აბსტრაქტულობა, პროფესიული განათლების შედარებით დაბალი დონე და ამერიკული კულტურა.

რას წარმოადგენენ ბრიტანელები სინამდვილეში?

რ. ლუისი [119, გვ 69] აღწერს შემთხვევას: „ერთ საღამოს შვედეთის არლანდის აეროპორტში მუბაჟეები გაოგნებულნი იყვნენ მოხუცი ჯენტლმენის საქციელით, რომელიც, მას შემდეგ, რაც თვითმფრინავის დანარჩენმა მგზავრებმა დიდი

ხნის წინ გაიარეს საიმიგრაციო კონტროლი, გაოგნებული ავარდა დარბაზში. ბოლოს ერთ-ერთი შვედი მიუახლოვდა და ჰკითხა, რატომ არ გაიარა საპასპორტო კონტროლი.

„არ ვიცი, სად წავიდე! – წამოიძახა ჯენტლმენმა. – წერია: „შვედებისთვის“, აქ: „უცხოელებისთვის“, მაგრამ მე არ ვარ შვედი ან უცხოელი. მე ინგლისელი ვარ!“

შვედები, როგორც სხვა ევროპელები, ასევე ამერიკელები და აზიელები, კარგად არიან ინფორმირებულები, თუ რას წარმოადგენენ ინგლისელები. ათწლეულების განმავლობაში ბრიტანული კინონიდუსტრია, რომელიც მდიდარია ისეთი ნიჭიერი წარმომადგენლებით, როგორიც არიან ალექ გინესი, პიტერ ო'ტული, ჯონ გილგუდი, რაღვ რიჩარდსონი, ალესტერ სიმი, ჯორჯ კოული და ჩარლზ ლოფტონი, ასახავდა მსოფლიოს ტიპურ ინგლისელს. ბრიტანულმა სამაუწყებლო კორპორაციამ, BBC-მ, კიდევ უფრო გააძლიერა ეს იმიჯი ჩინებულ პროგრამებში, როგორიცაა „ზევით-ქვევით“ („Up-Down“), ჰერცოგინია ჰერცოგის ქუჩიდან“ („The Duchess of Duke of Street“) და „დაახ, ბატონო მინისტრო“ („Yes, Minister“).

ინგლისელს აცვია ტვიდის კოსტიუმი ან ზოლიანი ბზინვარე სამეული, წვიმიან ამინდში კი ატარებს მაკინტოსს წყალგამძლე ბარბერის („Burberry“) ნაჭრით. მას თავზე ახურავს ბოულერის ქუდი, საგულდაგულოდ დაკეცილი შავი ქოლგა ლერწმის სახელურით ხელში და ლიბერალური გაზეთი მარცხენა ილღიაში. ის კვირა დილით მიდის ეკლესიაში და ლანჩზე ჭამს შემწვარი საქონლის ხორცს იორკშირის ტრადიციულ პუდინგთან ერთად. ის არის პრინციპული ადამიანი, დაუინებოთ მოითხოვს სამართლიანი თამაშის წესების დაცვას სუსტებთან, იქცევა სათანადოდ და უყვარს ცხენები, კატები და ძაღლები, ბავშვები და მეღიები. შესაძლოა, სწავლობდა ეტონში („Eton College“) და ოქსფორდში; ხშირად სტუმრობს ასკოტს (Ascot), უიმბლდონს (Wimbledon), ტვიკნამს (Twickenham), ლორდს (Lord) და უენტვორტს (Wentworth) (ინგლისელთა საყვარელი გასართობი ადგილები; მაგალითად, მსოფლიო ჩოგბურთის ტურნირი ყოველწლიურად იმართება უიმ-



ბლდონში, ასკოტში, ვინდსორთან ახლოს, ენყობა დოლი და ა.შ.) მას სჯერა მონარქიის, ბრიტანეთის იმპერიისა და კონსერვატიული პარტიისა. როდესაც არ არის თავის კლუბში (სადაც ქალბატონები არ დაიშვებიან!), ინგლისელი ზის ადგილობრივ პაბში მეზოსტენებთან და მეზალეებთან ერთად, სვამს ლუდს, სახელწოდებით „ნამდვილი ალი“ („Real ale“). ხშირად ჩაის სმის დროს ის მოძღვართან ერთად განიხილავს ინგლისის ეკლესიას, სოფლის მეურნეობას, ბრაკონიერობას, სოფლის არდადეგებს და ჯარში ყოფნის წლებს.

ბრიტანელებს უყვართ კრიკეტი, კროკეტი, რაგბი, ძალღების რბოლა, დეტექტივები და რიგები. როცა რიგი ნელა მოძრაობს, არავინ წუნუნებს, რადგან ბრიტანელები არასოდეს ჩხუბობენ (ანყობენ სცენებს), თუმცა ისინი არიან არისტოკრატები. ისინი ანალოგიურად იქცევიან ცუდი მომსახურების დროს რესტორნებში, რკინიგზის სადგურებსა და პასპორტის ალების ადგილებში. რეაქცია ასეთ შემთხვევებზე შემოიფარგლება ზედა ტუჩის შეკუმშვით. რიგებში სიარულისას ან მატარებელში ჯდომისას მეზობლებთან საუბარს არავინ იწყებს, ამიტომაც ყველგან თან ატარებენ გაზეთს. ცნობილი ფაქტია, რომ, როდესაც რამდენიმე წლის წინ ლონდონის მეტროს გვირაბში მატარებელი რელსებიდან გადავიდა, სიტყვიდან მოხუც ჯენტლმენს ლიანდაგზე ნახევარი მილის გავლა მოუწია შემდეგ სადგურამდე, სადაც მან წამოიძახა: „საშინელებაა სიბნელებში! ხალხი ერთმანეთს ესაუბრება!“

ბრიტანული ხასიათის ეს მძლავრი სტერეოტიპი სხვა ერების გონებაში ბრიტანულ ფილმებშია აღბეჭდილი. იაპონიაში, ინდოეთში, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიასა და აფრიკაში მცხოვრები ადამიანების დიდი რაოდენობა დღემდე იზიარებს მას და აგზავნის შვილებს დიდ ბრიტანეთში, რათა გაიზარდონ იმავე სულისკვეთებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბრიტანელების უმეტესობას მცირე მსგავსება აქვს წარსული ეპოქის მაღალი საზოგადოების პერსონაჟის ხასიათის ამ სტერეოტიპთან და, მეორე მხრივ, ბოლომდე, არ ითვალისწინებს რეგიონულ განსხვავებებს,

რომლებიც ძალიან შესამჩნევია დიდ ბრიტანეთში. თუ თქვენ გაავლებთ ხაზს გრძედის გასწვრივ ცენტრალური ოქსფორდის გავლით, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იპოვოთ ვინმე ამ ხაზის ჩრდილოეთით, რომელიც იქცევა ამ სტერეოტიპის შესაბამისად. ჯერ ერთი, დაახლოებით 10 მილიონ ბრიტანელ კელტს (მოტლანდიელები, უელსელები, ირლანდიელები, კორნუოლის და მენის კუნძულის მცხოვრებლები), როგორც წესი, ახასიათებთ რომანტიკა, პოეზია და ემოციურობა. ისინი, როგორც მილიონობით ინგლისელი, რომლებიც ცხოვრობენ „ტყეში“ ოქსფორდის გარეთ, უკიდურესად აკრიტიკებენ უცხოელების გონებაში ჩამოყალიბებული ტიპური ინგლისელის იმიჯს. არსებობს ინგლისელების ტიპი, რომელიც ნაწილობრივ ემთხვევა ამ ტიპს, მაგრამ ისინი ეკუთვნიან სამხრეთელების საზოგადოების ზედა ფენას და თითქმის გაქრა! თუნდაც ამ სამხრეთელებზე საუბრისას, ჩვენ ვგულისხმობთ ინგლისური საზოგადოების მხოლოდ მცირე, თუმცა ხილულ (და გაგონილ) ნაწილს. უცხოელებმა, რომლებიც ხშირად იცინიან ინგლისელის ექსცენტრიულ სტერეოტიპზე, არ იციან, რომ მასზე 50 მილიონზე მეტი ბრიტანელიც იცინის. ჩრდილოეთ და ცენტრალური ინგლისის ბრიტანელი კელტები გრძნობენ, რომ ისინი ბევრად უფრო ახლოს არიან ზოგიერთ ევროპელ ხალხთან (ნორვეგიელებთან, დანიელებთან, ფინელებთან, პოლანდიელებთან, ბელგიელებთან, გერმანელებთან და შვეიცარიელებთან), ვიდრე ტვიდის კოსტიუმში გამოწყობილ ამ საზიზღარ ფიგურასთან. ითვლება, რომ ბრიტანელები კარგად არ სწავლობენ უცხო ენებს. ეს მითია. მოტლანდიელები, უელსელები, ირლანდიელები და უოტფორდის მცხოვრებთა უმეტესობა თავისუფლად ფლობენ უცხო ენებს და ხშირად აქვთ შესანიშნავი გამოთქმები.

ბრიტანელებზე „მსოფლიო იმიჯს“ აქვს გარკვეული მსგავსება რეალურთან, მაგრამ ის უმნიშვნელოა. რა თქმა უნდა, ბრიტანეთში ჯერ კიდევ არსებობს სოციალური სამამულო სისტემა – ნარუმატებელი ანაქრონიზმი, რომელიც მოძველდა ჩრდილოეთ ამერიკასა და ევროპის დიდ ნაწილში,

მაგრამ სინამდვილეში ბრიტანელებს შეიძლება ვუნოდოთ საშუალო კლასი. მას არ ჰყავს ძლიერი, წარმომადგენლობითი პოლიტიკური პარტია, თუმცა კონსერვატორები და ლიბერალები დაჟინებით მოითხოვენ ამ ტიტულს. ზომიერი ცენტრისტული პარტიის არარსებობა, სამწუხაროდ, ხელს უწყობს ბრიტანული საზოგადოების პოლარიზაციას.

პოლარიზაციის მიუხედავად, როგორ იქცევიან ბრიტანელები?

სტატუსის მიუხედავად, შეიძლება გამოვყოთ ზოგიერთი გავრცელებული ტიპი. დიახ, ბრიტანელები რიგებში მდგომიერია და, ალბათ, ისინი ხმაურით აღშფოთებულნი არიან მხოლოდ ერთ შემთხვევაში – როცა ვინმე ურიგოდ მიძვრება. მაგრამ ზიზლით მოკუმული ზედა ტუჩი აღარ არის მაჩვენებელი – თანამედროვე ბრიტანელი ხალხისთვის არაფერია წმინდა. სამეფო ძალაუფლებას დღემდე დიდ პატივს სცემენ, მაგრამ სამეფო ოჯახი ხშირად დაცივნის საგანია როგორც პრესაში, ასევე ტელევიზიაში. თუ ბრიტანელებს ისევე, როგორც მათ მონარქებს, შეუძლიათ საკუთარ თავზე სიცილი, მაშინ რა შეიძლება იყოს უფრო დემოკრატიული?

იუმორი სიცოცხლის გადამრჩენელი ფაქტორია ბრიტანეთის ცხოვრებაში, შეიძლება ითქვას, რომ ის კაპრიზული კლიმატის პროდუქტია. ბევრი ინგლისელი თვლის, რომ სანამ იუმორია, უიმედობა არ შეიძლება. შემთხვევითი არ არის, რომ BBC – ყველაზე იუმორისტული სატელევიზიო სერვისი მსოფლიოში – ძალიან პოპულარულია უმეტეს ქვეყანაში, რომლებსაც გაუმართლათ, მიიღონ ბრიტანეთის სატელევიზიო პროგრამები.

მართალია, რომ ბრიტანელებს უყვართ დეტექტივები. აგათა კრისტი მსოფლიოში ყველაზე მრავალ ენაზე თარგმნილი დეტექტიური რომანების მწერალია და ბრიტანელებს უფრო ხშირად გამოაქვთ ნიგნები ბიბლიოთეკებიდან, ვიდრე სხვა ერებს. შერლოკ ჰოლმსი ყველა დროის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და პოპულარული ინგლისელია. ფაქტია, რომ ბრიტანელებს კონსპირაციული ჟინი აქვთ – უყვართ ინტრიგა. ბრი-

ტანული თეატრალური ლიტერატურის ყველაზე საყვარელი გმირები ბოროტმოქმედები არიან. გაი ფოკი, რომელიც ჩამო-ახრჩვეს პარლამენტისთვის ცეცხლის ნაკიდების მცდელობისთვის, ეროვნული გმირი გახდა და ქვეყანა მის დაბადების დღეს ყოველწლიურად 5 ნოემბერს აღნიშნავს. ბრიტანეთის ნაოსნობის ისტორიაში ყველაზე ცნობილი პერსონაჟები იყვნენ ფრენსის დრეიკი და ჯონ ჰოკინსი, ორივე მეკობრე იყო. უდავოდ ბრწყინვალე და დახვეწილი დიპლომატები, ბრიტანელები არიან დაზვერვის ინფორმაციის შეგროვებისა და პოლიტიკური შანტაჟის ოსტატები. მიუხედავად ამისა, ბრიტანელები თავს პატიოსან, გონიერ, მზრუნველ და თავაზიან ადამიანებად თვლიან. მათი ორიგინალობა ხშირად ესაზღვრება ექსცენტრიულობას, მაგრამ ისტორიის მანძილზე მათ შორის მართლაც იყვნენ დიდი გამომგონებლობის ორიგინალური მოაზროვნეები. როგორც მეცნიერებს, მათ ხშირად შეუძლიათ ბრწყინავდნენ მეცნიერებასა და ტექნოლოგიაში. როგორც დილეთანტების ერი, რომლებიც „ძლივს“ უმკლავდებიან კრიზისებს, ისინი აჩვენებენ თავიანთ შინაგან სიმტკიცეს ექსტრემალური კატასტროფის დროს.

მათი კონსერვატიზმი განუკურნებელია. ყოველ საღამოს ბრიტანელი მეტეოროლოგები უცვლელად წერენ თავიანთ მესიჯებს შემდეგი დღის პროგნოზით: „ტემპერატურა 22 გრადუს ცელსიუსამდე მოიმატებს, რაც უდრის 72 გრადუს ფარენჰეიტს“. ეს ხდება მეტრულ სისტემაზე გადასვლიდან 200 წლის შემდეგაც. ნუ სთხოვთ ბრიტანელებს, უარი თქვან ორსართულიან ავტობუსებზე, ნითელ საფოსტო ყუთებზე ან მარცხენასაყიანი მანქანებით მოძრაობაზე. თუნდაც გაბედონ საზღვარგარეთ ნასვლა, თან „კონსერვატიზმის მანტიას“ ატარებენ. უცვლელია ჩვევები და იდეები, კონსერვატიზმი და არაპროფესიონალიზმი.

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვები: როგორ მოქმედებს ეს მახასიათებლები ბრიტანეთის ბიზნესის კეთების გზაზე? როგორ დავძლიოთ ბრიტანული ქცევის ეს ექსცენტრიულობა?

მთლიანად კულტურის სისტემის თავისებურებების გან-

ხილვისას რ. ლუისი აღწერს, თუ როგორ მოვიქცეთ ბრიტანელებთან [119, გვ 248]: ბრიტანელები სხვა ინგლისურენოვან ხალხებთან თავს ისე გრძნობენ, როგორც საკუთარ სახლში და მათთან მარტივი, მაგრამ ეფექტური ურთიერთობების დამყარება ნაკლებად უჭირთ. ისინი ასევე კომფორტულად გრძნობენ თავს სკანდინავიელებთან, ჰოლანდიელებთან და იაპონელებთან (როდესაც მათ გაიცნობენ). ისინი თვლიან, რომ წარმოადგენენ ოქროს შუალედს ზედმეტ ფორმალობასა (დამახასიათებელი ფრანგებისა და გერმანელებისთვის) და ნაადრევ ფამილარობას შორის (დამახასიათებელი ამერიკელებისა და ავსტრალიელებისთვის). რა თქმა უნდა, ბრიტანელები სხვადასხვა სოციალური ფენის წარმომადგენლები არიან და უცხოელებს ეს ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ. ბიზნესის კეთებისას უფრო მდიდრებთან და მათი კლასის სტატუსისადმი მგრძობიარე სამხრეთ ინგლისელებთან თქვენ ყურადღება უნდა გაამახვილოთ თქვენს ცივილიზაციასა და განათლებაზე; ჩრდილოეთ ინგლისელებთან, შოტლანდიელებთან ან უელსელებთან მუშაობისას მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს გულწრფელობას, პირდაპირობას და მარტივ მოლაპარაკებას.

საქმიან მოლაპარაკებებში ბრიტანელები დასაწყისში გარკვეულწილად ოფიციალურად იქცევიან, სახელით მიმართავენ მხოლოდ პირველი ორი-სამი შეხვედრის შემდეგ, შემდეგ კი ძალიან არაფორმალურად: იხსნიან ქურთუკს, იკეცავენ სახელოებს, მიმართავენ სახელებით და აგრძელებენ ასეთ ქცევას.

ბრიტანელებს უყვართ ოჯახისადმი სიყვარულის გამოვლენა (თუმცა ნაკლებად, ვიდრე რომანულ ხალხს) და წესრიგში იქნება ყველაფერი, თუ მოლაპარაკებების დროს და მათ შორის თქვენი კომუნიკაციის თემა იქნება ბავშვები, შვებულებები და მოგონებები, დაკავშირებული მათთან.

იუმორი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დიდ ბრიტანეთში საქმიან მოლაპარაკებებში და გონივრული იქნებოდა ხუმრობებისა და ანეკდოტების გამოყენება. ვინც ბევრი ანეკდო-

ტი იცის, შეუძლია თავისი ნიჭის სრულად დემონსტრირება. ბრიტანელები იმედოვნებენ, რომ მოთხოვნილი ისტორიები გარკვეულწილად დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ასეთი ატმოსფერო ხელს შეუწყობს მოლაპარაკებების წარმატებას.

**გაფრთხილება:** ბრიტანელ ბიზნესმენებს შეუძლიათ გამოიყენონ იუმორი (განსაკუთრებით ირონია ან სარკაზმი) იარაღად ოპონენტის დაცინვის, უთანხმოების ან თუნდაც ზიზლის გამოსახატავად. თუმცა სარკაზმი იშვიათად არის მიმართული სკანდინავიელების წინააღმდეგ, რადგან მათი თავშეკავება და სიმკაცრე ძნელად იმსახურებს ამას. ბრიტანელებს შეუძლიათ დასცინონ ზოგიერთ რომანულ და ზედმეტად ექსპანსიურ ხალხს.

ნებისმიერ მსურველს შეუძლია ბევრი რამ გაიგოს ბრიტანელების შესახებ, თუ დააკვირდება, როგორ იყენებენ იუმორს საკუთარი თავის წინააღმდეგ ან კოლეგების წინააღმდეგ. ჩვეულებრივ, იუმორს მიმართავენ:

- თვითკრიტიკისთვის;
- დაძაბულობის განსამუხტავად, როდესაც სიტუაცია ფეთქებადი ხდება;
- დისკუსიის დაჩქარებისათვის, როცა მას გადაჭარბებული ფორმალობა ანელებს;
- ხელისუფლების პირდაპირი და უბოროტო კრიტიკისთვის;
- ახალი წინადადებისათვის, შესაძლოა ექსტრავაგანტური იდეის შეთავაზება კოლეგებს ფანტაზიის გარეშე („საცდელი ბუშტი“);
- ზედმეტად დალაგებულ მოლაპარაკებებში მოულოდნელობის ელემენტის დანერგვისათვის;
- იმისათვის, რომ გავიცნოთ მენეჯმენტის ზედმეტად დეტალური და „მისტიკური“ პრიორიტეტები და ფორმალური კორპორატიული დაგეგმვის ფეტიშები.

მოკლედ, იუმორი ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ ინსტრუმენტად ბრიტანელი მენეჯერის არსენალში და ზოგიერთ ბიზნესმენს შეუძლია მოიპოვოს ბრიტანელების ნდო-

ბა იმის დემონსტრირებით, რომ ისინიც ასევე კარგად ფლობენ იუმორს (შვეიცარიელებს, ავსტრიელებს, თურქებს ან გერმანელებს უჭირთ ამის გაკეთება).

ბრიტანელი ბიზნესმენები მოლაპარაკებებში ცდილობენ აჩვენონ, რომ წინდახედულებით, კომპრომისებითა და სალი აზრით ხელმძღვანელობენ. თუმცა შეიძლება აღინიშნოს, რომ ბრიტანელები უთანხმოების არარსებობის შემთხვევაშიც იშვიათად იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას პირველ შეხვედრაზე. მათ არ უყვართ აჩქარება. ამერიკელებს უყვართ გადაწყვეტილებების მიღება შეძლებისდაგვარად და ეყრდნობიან თავიანთ ინსტინქტს. ბრიტანელები, რომლებიც უფრო მეტად არიან შებოჭილი ტრადიციებით, ასევე უპირატესობას ანიჭებენ ინსტინქტის ლოგიკას, მაგრამ უფრო ფრთხილები არიან. მათთან მოლაპარაკებისას უნდა იყოს შემოთავაზებული: „შეგვიძლია თუ არა საბოლოო გადაწყვეტილება ჩვენს მომავალ შეხვედრაზე მივიღოთ?“

ბრიტანელები იშვიათად გამოხატავენ ღიად უარს საპირისპირო მხარის წინადადებებზე. ისინი ყოველთვის თანხმდებიან, როცა ეს შესაძლებელია, მაგრამ ასუსტებენ თავიანთ თანხმობას („ჰმ, ეს ძალიან საინტერესო იდეაა“). სხვა ეროვნების ადამიანები ამ მხრივ უფრო გახსნილები არიან. უნდა იცოდეთ ასეთი უთანხმოების ნიშნები, მაგალითად:

- „ჩვენ ეს საკვებით გვანყობს, მაგრამ...“;
- პასუხის გაურკვევლობა;
- ფრთხილი განცხადება, რომელიც რეალურად გამოხატავს უარს („ეს შეიძლება საკმაოდ რთული იყოს“);
- იუმორი.

ზოგიერთ ქვეყანაში ბიზნესმენებმა კარგად იციან თავშეკავებული სიტყვისა და იუმორისტული შენიშვნების მნიშვნელობა, მაგრამ ისინი შეიძლება გააღიზიანოს ბრიტანულმა გაურკვევლობამ. ბრიტანელები მას იყენებენ ოპონენტების შეცდომაში შესაყვანად ან დასაბნევადად, ან გარიგების გადადების მიზნით. ჰკითხეთ მათ, რა არის მათი გამოსავალი და დიდი ალბათობით ისინი იტყვიან: „მოდი, ხუმრობას გეტყვი“. თქვენ მას

ინტერესით უსმენთ, რადგან ის შეიძლება კარგი აღმოჩნდეს და ისტორიის ბოლოს ეკითხებით: „მშვენიერია! აბა, რა შეიძლება ითქვას თქვენს გადამწყვეტილებაზე?“ „მე უკვე ვთქვი,“ პასუხობს ბრიტანელი. თქვენ უნდა აჩვენოთ, რომ კარგად გესმით ამ ანეკდოტის მნიშვნელობა, ან მოუყევით საკუთარი.

ხიზლის, გაურკვეველობისა და მეტყველებაში თავშეკავების, იუმორისა და გამჭვირვალე წინდახედულების გამოყენებით, ბრიტანელებს შეუძლიათ მოლაპარაკებებში სიცილი, მაგრამ საკმაოდ მკაცრი დარჩებიან დიდი ხნის განმავლობაში. ისინი ყოველთვის თავდაცვით პოზიციას იკავებენ, რომელსაც რაც შეიძლება დიდხანს მალავენ. თქვენ უნდა შეეცადოთ, შეამჩნიოთ ნიშნები იმავე წინდახედულებით, იუმორით, თავშეკავებით და გამძლეობით. საბოლოოდ, თქვენ ხედავთ, რომ ეს უმეტეს შემთხვევაში დათმობაა თქვენი მხრიდან. ბრიტანელებთან მოლაპარაკებების არეალი შეიძლება იყოს საკმაოდ ფართო (არ დაგავინყდეთ, რომ ისინი ასობით წელია თანამშრომლობენ ინდოეთთან, ახლო და შორეულ აღმოსავლეთთან).

ბრიტანული კომპანიების წარმომადგენლებისთვის კომპანიის რეპუტაცია, მასშტაბები და მისი კაპიტალი არის ძლიერი არგუმენტები, კოზირი მოლაპარაკებებში; თქვენ შეგიძლიათ იმოქმედოთ ამის გათვალისწინებით მათთან მუშაობის დროს. რისი გამჟღავნება ნაკლებად სურთ, არის მათი კულისებში არსებული კავშირების სიძლიერე. „სასკოლო კავშირები“ ან „ძველი მეგობრების ქსელები“ ნამდვილი ძალაა ბრიტანულ ბიზნეს-ცხოვრებაში. ამ ძალის როლი განსაკუთრებით დიდია ქსელში, სამინისტროებსა და ადგილობრივ ბიზნესწრეებში, ამიტომ მცირე ქვეყნების ბიზნესმენებს ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ ბრიტანელებს შეუძლიათ გაუმკლავდნენ ბევრად მეტ ძალაუფლებას, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს.

ბრიტანელები უფრო მეტად ინტერესდებიან გრძელვადიანი ურთიერთობებით, ვიდრე მოკლევადიანი გარიგებებით. ეს არის გასათვალისწინებელი ფაქტორი, მაშინაც კი, თუ ხანდახან გსურს სწრაფად მიაღწიო შეთანხმებას. ზოგი-



ერთ ქვეყანაში არ არის იშვიათი შემთხვევა, როდესაც ტრანზაქციები ხდება ტელეფონით. ბრიტანელებს ასევე შეუძლიათ ხელშეკრულების პირობების ტელეფონით ხანგრძლივი განხილვა, მაგრამ ისინი თითქმის ყოველთვის ითხოვენ მათ მოგვიანებით წერილობით წარდგენას. ისინი არქივში ინახავენ მსხვილი გარიგების ფაილებს. ბოლოს, ბრიტანეთის იზოლაციის საკითხს რაც შეეხება, ისინი მიდრეკილნი არიან სჯეროდეთ, რომ უცხოელები ცდილობენ მათ ეშმაკობით აჯობონ.

### **8.2.2 საფრანგეთის კულტურული მახასიათებლები**

საფრანგეთი არის ქვეყანა, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ევროპული ინტეგრაციის პროცესს (მის ტერიტორიაზე იმყოფება ევროკავშირის დედაქალაქი სტრასბურგი, რომელშიც ევროპის საბჭო და პარლამენტი არის განლაგებული). თავისი პოლიტიკური მონყობით საფრანგეთი განსხვავდება ევროპის სხვა ქვეყნებისაგან. იგი უნიტარული, საპრეზიდენტო ქვეყანაა. როგორც უნიტარული ქვეყნის, სხვა მნიშვნელოვან თავისებურებას მისი ფინანსური და ეკონომიკური სისტემის ცენტრალიზაცია წარმოადგენს. საფრანგეთი იმართება დედაქალაქიდან, მისი რეგიონების ძალაუფლება კი შეზღუდულია.

საფრანგეთი ზომიერად ქალური კულტურის ქვეყნად ითვლება, ვინაიდან აქ ფასობს ყურადღებანი, ფაქიზი და დელიკატური დამოკიდებულება როგორც ქალთა, ასევე მამაკაცთა შორის. კონფლიქტების მოგვარების დამახასიათებელი სახე არაა „შერკინება“, არამედ მოლაპარაკება და კომპრომისია. ფრანგული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა განუსაზღვრელობასთან თავის არიდების მაღალი მაჩვენებლით. საფრანგეთი წარმოადგენს ფორმალური პროცედურების, განერილი წესებისა და ინსტრუქციების, დადგენილი სქემებისა და სტრუქტურების საყოველთაო გამოყენების მაგალითს. ფრანგული კულტურა გაცილებით ნაკლებადაა მიმართული რისკისკენ. ამდე-

ნად, ბიუროკრატიზაცია თავისი წესებით, ინსტრუქციებით და კომუნიკაციის რთული სისტემით წარმოადგენს მძლავრ საშუალებას რთული ქმედების სანდოდ და პროგნოზირებად ქმედებებად გადაქცევისათვის. ამიტომაც დაგეგმვისა და პროგნოზირების ფრანგული მმართველობითი მეთოდები მიმართულია რისკის კონტროლისკენ. ფრანგები არ გამოირჩევიან სხვისი პრობლემისადმი დიდი გულისხმიერებით, მათ არ აქვთ მკაფიოდ გამოხატული კოლექტიურობისა და წამბაძველობის თვისება. ფრანგების კოოპერირებისა და თანამშრომლობაზე დაყოლიების დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მათი საკუთარი ღირსებისა და საკუთარი თავისადმი უდიდესი პატივისცემის გრძნობა. განიცდიან რა ხელმძღვანელებისგან მიღებული მკაფიო ბრძანებების საჭიროებას, ამავედროულად ყველანაირად უსვამენ ხაზს კოლექტივიზმის ნებისმიერი ფორმისგან საკუთარ დამოუკიდებლობას. ნათესავებისა და ოჯახის წევრების სამსახურში მიღება საფრანგეთში დასაძრახია და თითქმის არსად გვხვდება. ქვეყნის სახელმწიფო და საქმიან ცხოვრებაში უდიდეს როლს თამაშობენ საუნივერსიტეტო და პროფესიული სკოლების კურსდამთავრებულთა თანამეგობრობები და ქსელები. ადამიანები, რომლებიც დღეს საფრანგეთში დიდ თანამდებობაზე მუშაობენ, როგორც წესი, მიეკუთვნებიან ასეთ თანამეგობრობებს, რომელთა კავშირები ძალზე მყარია და უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგაც ნარჩუნდება.

ამერიკულთან და გერმანულთან შედარებით საფრანგეთის საქმიანი კულტურა მაღალკონტექსტურია და პოლიქრომიული. პოლიტიკასა და ბიზნესში ფრანგი დამოუკიდებლად ატარებს საკუთარ თავს (ზოგჯერ დისიდენტის მსგავსად) და ამით შეიძლება გაალიზიანოს ამერიკელები, იაპონელები და ევროპელები. ფრანგები ცხოვრობენ საკუთარ სამყაროში, რომლის ცენტრი საფრანგეთია.

ფრანგები შეპყრობილნი არიან თავიანთი ისტორიით და მიდრეკილნი არიან, ირწმუნონ, რომ მათმა ქვეყანამ დაადგინა დემოკრატიის, სამართლიანობის, მთავრობისა და კანონმდებლობის სისტემების, სამხედრო სტრატეგიის, ფილოსოფიის,

მეცნიერების, სოფლის მეურნეობის, მევენახეობის, დახვეწილი სამზარეულოსა და „ცხოვრების უნარის“ სტანდარტები. სხვა ქვეყნებს განსხვავებული ნორმები აქვთ და მათ ბევრი რამ უნდა ისწავლონ, სანამ ამ საკითხებს სწორად მიიღებენ. ფრანგებმა პრაქტიკულად არაფერი იციან ბევრი სხვა ხალხის შესახებ, რადგან მათი საგანმანათლებლო სისტემა ცოტას ასწავლის პატარა ქვეყნების ან სხვა იმპერიების ისტორიის ან გეოგრაფიის შესახებ. ისინი ზოგადად საკმაოდ კეთილგანწყობილი არიან უცხოელების მიმართ – არც დადებითად და არც უარყოფითად. ისინი საქმიან ურთიერთობას დაამყარებენ თქვენთან, თუ კარგი პროდუქცია გაქვთ ან მათგან ყიდულობთ, მაგრამ მათი დამოკიდებულება გარკვეულწილად დამამცირებელი იქნება. ფრანგები არ თვლიან უცხოელებს თანასწორად (შეიძლება უკეთესი ხარ ან უარესი, მაგრამ სხვა ხარ). ფრანგებს ისევე, როგორც იაპონელებს, სჯერათ მათი უნიკალურობისა და ნამდვილად არ მოელოდნენ, რომ თქვენ ოდესმე სრულად დააკმაყოფილებთ მათ სტანდარტებს.

ფრანგებთან ურთიერთობისას საუკეთესო შედეგს რომ მიაღწიოთ საქმიანი გარიგებების დადებისას, უნდა შეისწავლოთ მათი ფსიქოლოგია და ტაქტიკა. ისინი მოლაპარაკებებს წმინდა ფრანგულად უდგებიან. რ. ლუისი გამოყოფს შემდეგ პუნქტებს [119, გვ.285-286]:

\* ფრანგები შეხვედრაზე ფორმალურად ჩაცმული მოდიან და ამ შეხვედრას უდგებიან, როგორც ოფიციალურ მოვლენას.

• ფრანგები ოფიციალური წარდგენისთვის და მიმართვისთვის იყენებენ გვარს და სხედან სტატუსის მიხედვით.

• მოლაპარაკებების დროს შენარჩუნდება ზრდილობა და ფორმალობა, თუ მათ ფრანგები „უხელმძღვანელებენ“.

• მათ არგუმენტებში ლოგიკა დომინირებს და ისინი სწრაფად „ამჩნევენ“ საპირისპირო მხარის ნებისმიერ ალოგიურ განცხადებას.

• ფრანგების ლოგიკურობა გამოიწვევს ყველა განხილული საკითხის ხანგრძლივ ანალიზს. ამიტომ შეხვედრა შეიძლება იყოს ხანგრძლივი და ჭარბსიტყვიერი.

- ფრანგები არ წარმოადგენენ თავიანთ მოთხოვნებს შეხვედრის დასაწყისში, არამედ მიჰყავთ მოლაპარაკება მათკენ საგულდაგულოდ ჩამოყალიბებული ლოგიკური დასაბუთებით.

- ფრანგები ავლენენ თავიანთ განზრახვებს მოგვიანებით მოლაპარაკებების პროცესში (რასაც სხვა ადამიანები, მაგალითად ამერიკელები, თვლიან ცბიერებად).

- ფრანგები მოლაპარაკების დაწყებიდანვე ცდილობენ გაარკვიონ მეორე მხარის მიზნები და მოთხოვნები. ამერიკელები ამას ჩვეულებრივ აპროტესტებენ.

- ფრანგები ეჭვით უცქერენ სწრაფად მეგობრული ურთიერთობის მცდელობას საქმიანი მოლაპარაკებების დროს და არ უყვართ სახელით მიმართვა, ქურთუკის გახდა ან პირადი ან ოჯახის დეტალების განხილვა.

- ფრანგები ამაყობენ თავიანთი სწრაფი აზროვნებით, მაგრამ არ უყვართ გადანყვეტილების მიღებაში აჩქარება. მოლაპარაკებები მათთვის არ არის სწრაფი პროცედურა.

- ფრანგები იშვიათად იღებენ მნიშვნელოვან გადანყვეტილებებს მოლაპარაკებების დროს. ხშირად გადანყვეტილების მიმღები არ არის შეხვედრაზე.

- ფრანგები გააჭიანურებენ დისკუსიას, რადგან მას განიხილავენ, როგორც ინტელექტუალურ პროცესს, რომლის დროსაც გაიცნობენ მეორე მხარეს და, შესაძლოა, აღმოაჩინონ მისი სისუსტეები.

- ფრანგების მიზნები გრძელვადიანია; ისინი ცდილობენ დაამყარონ ძლიერი პირადი ურთიერთობები.

- ფრანგები მოლაპარაკებებში დათმობებზე არ წავლენ, თუ მათი ლოგიკა წინააღმდეგობას გაუწევს მეორე მხარეს. ეს მათ ხშირად ჯიუტად აქცევს ამერიკელების („უნდა წახვიდე ორმხრივ დათმობებზე“) და ბრიტანელების თვალში („თქვენ უნდა როგორმე ბოლომდე მიიყვანოთ საქმე“).

- თუ ფრანგები ჩიხში აღმოჩნდებიან, ისინი სიმტკიცეს ინარჩუნებენ, მაგრამ ამას აკეთებენ შეურაცხყოფის გარეშე, უბრალოდ, ხელახლა აცხადებენ თავიანთ პოზიციას.

- ფრანგები ყოველთვის ცდილობენ იყენენ ზუსტი. ფრანგული ენა ამ ამოცანას ამარტივებს.

- ფრანგები შეიძლება ოდნავ განაწყენდნენ, თუ ისინი არ გრძნობენ სათანადო პატივისცემას, რომელსაც იმსახურებენ ან მოლაპარაკების პროცესში ირღვევა პროტოკოლი, მაგრამ ისინი ნაკლებად მგრძნობიარენი არიან „ღირსების“ საკითხების მიმართ, ვიდრე ესპანელები და სამხრეთამერიკელები და ნაკლებად აწუხებთ „სახის დაკარგვა“, ვიდრე აღმოსავლელებს.

- ფრანგები მგრძნობიარეები და შთამბეჭდავები არიან, მაგრამ საბოლოოდ – ყოველთვის ფრთხილები.

- ფრანგები დარწმუნებულნი არიან თავიანთ ინტელექტუალურ უპირატესობაში.

- ფრანგები ხშირად თავს არიდებენ დღის წესრიგს და ვრცლად საუბრობენ რიგ საკითხებზე განსაკუთრებული თანმიმდევრობით.

- ბრიტანელები და ამერიკელები ხშირად ჩივიან: „ჩვენ საათობით ვსაუბრობდით, მაგრამ გადაწყვეტილებები და ზომები არ მიიღეს“. ფრანგები, ფაქტობრივად, განმარტავენ თავიანთ იდეებს საფუძვლიანი განხილვის გზით და მოლაპარაკების დროს არ აქვთ გადაწყვეტილი თავიანთი მოქმედების პროგრამა.

- ფრანგები აკავშირებენ მოლაპარაკებებს თავიანთ სხვა შესაძლო საქმიან გარიგებებთან.

- პირადი შეხედულებები გავლენას ახდენს მათ ქმედებებზე, კომპანიის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე.

- ფრანგების მოლაპარაკების ჯგუფის სხვა წევრები ხშირად არიან ახლო მეგობრები, უნივერსიტეტის კოლეგები ან თუნდაც ნათესავები.

- ფრანგების კომუნიკაციის სტილი არის ექსტრავერტული, პიროვნული, ხშირად ემოციური, მაგრამ ლოგიკას დაქვემდებარებული.

- ფრანგები მოლაპარაკებებზე წინასწარ კარგად ინფორ-

მირებული მიდიან, მაგრამ, ამავედროულად, ფრანგული „სათვალთ“ უყურებენ საკითხებს და ვერ ხედავენ შეხვედრის საერთაშორისო კონტექსტს. ზოგჯერ მათ ხელს უშლით უცხო ენების არასაკმარისი ცოდნა.

ფრანგებთან საქმიანი ურთიერთობისას ჩვეულებრივზე მეტად ფორმალურად უნდა მოიქცეთ, მხოლოდ გვართ მიმართოთ და საფრანგეთის მაღალი რანგის ხელმძღვანელობის მიმართ გამოიჩინოთ თითქმის ხაზგასმული ზრდილობა.

თქვენ ყოველთვის უნდა დაიცვათ ლოგიკა, თავიდან აიცილოთ ინტუიციური ამერიკული ან სიტუაციური ბრიტანული ქცევები. თუ ვინმე სანინაალმდეგოს დააფიქსირებს, რაც მას რამდენიმე თვის წინ უთხრეს, ფრანგი მას ამ წინააღმდეგობაში დაიჭერს.

ფრანგებთან საქმიანი შეხვედრისას შეეცადეთ გამოიყურებოდეთ „უფრო ადამიანურად“, რადგან ფრანგები, ბოლოს და ბოლოს, რომანული ხალხია, მიუხედავად მათი თანმიმდევრულობისა და სიზუსტისა. უყვართ საინტერესო საუბრები და დროს არ ზოგავენ მათთვის. თუ საკმარისად კომუნიკაბელური არ ხარ, მოგვიანებით ისინი ერთსიტყვიან თანამოსაუბრეს დაგიძახებენ.

თუ გსურთ წარმატების მიღწევა ფრანგებთან, მაშინ გააკრიტიკეთ ბრიტანელები (ეს ფრანგების საყვარელი გართობაა). თქვენ არ გჭირდებათ უსამართლოდ შეტევა ვინმეზე კონკრეტულად, უბრალოდ, აჩვენეთ, რომ მთლიანად არ ეკუთვნით ანგლოსაქსონურ ბანაკს. ფრანგებს არ ეწყინებათ, თუ მათ მეზობლებს – იტალიელებს და ესპანელებს შეურაცხყოფთ. ნუ გააკრიტიკებ ნაპოლეონს – ის ფრანგულ სულშია ფესვგადგმული, მაგრამ დე გოლზე, მიტერანზე ან საფრანგეთის რომელიმე ამჟამინდელ პრემიერზე რაც გინდათ თქვით.

ფრანგებს აკრიტიკებენ სხვა ეროვნების ადამიანები და მათი გაგება შეიძლება. კამათის მოყვარული და ზედმეტად თავდაჯერებულ ფრანგები ხშირად აყენებენ საკუთარ თავს რთულ მდგომარეობაში საერთაშორისო შეხვედრებზე, იზო-

ლირებულნი თავიანთი შეუპოვრობით, მაშინ როცა სხვა ყველა დანარჩენი გადანყვეტდა კომპრომისზე წასვლას. ეს მათ ბუნებრივად აქცევს ამპარტავნობის ბრალდების ობიექტად, მაგრამ ფრანგები მაინც იმსახურებენ გარკვეულ თანაგრძნობას. ფრანგები არიან წინდახედული, გამჭრიახი მოაზროვნეები, რომლებსაც სჯერათ, რომ მათ აქვთ უკეთესი ისტორიული პერსპექტივები, ვიდრე სხვა ერებს. მათ სიმართლე ურჩევნიათ პოპულიზმის მცდელობებს. არიან თუ არა ფრანგები ყოველთვის მართლები? როგორც სხვა ყველა დანარჩენი ერი, ფრანგები მიდრეკილნი არიან შეცდომისკენ და მიკერძოებისკენ, მაგრამ აქვთ დიდი გამოცდილება პოლიტიკაში, ომში, ორგანიზებასა და მართვაში, როგორც შინ და ისე საზღვარგარეთ, და ჰუმანიტარულ მეცნიერებებში. გერმანელების მსგავსად, მათ არ შეიძლება დააბრალონ, რომ საგნებს მარტივად უყურებენ. ფრანგების ხანგრძლივი და წონიანი მონაწილეობა ევროპულ და მსოფლიო საქმეებში მათ საფუძველს აძლევს იმის მტკიცებისა, რომ მათი ხმამაღალი და მკაფიო ხმა უნდა ისმოდეს საერთაშორისო ფორუმებზე. მათი პოლიტიკური, სამხედრო და ეკონომიკური ძალა ვეღარ დომინირებს მსოფლიო ასპარეზზე, როგორც ადრე, მაგრამ ფრანგები არ თვლიან, რომ ახლა მათ ნაკლები უფლება აქვთ ან შესაძლებლობა, წაუკითხონ მორალი ან ასწავლონ სხვებს. ამერიკელების, ბრიტანელებისა და რუსების მსგავსად, მათ ხასიათში ძლიერი მესიანისტური ტენდენციაა. ფრანგები განაწყენდნენ ბრიტანეთის აღზევებით ნაპოლეონის დაცემის შემდეგ, ფრანგული ენის, როგორც მსოფლიო ენის დაკნინებით, იაპონიის შეჭრით ევროპის ეკონომიკურ ასპარეზზე და, ყველაზე საზიანო, მსოფლიოს უდიდესი ნაწილის ამერიკანიზაციით, ევროპის ჩათვლით, სადაც ოდესღაც საფრანგეთი დომინირებდა.

მიუხედავად იმისა, რომ ფრანგები აღიქმებიან თავიანთი ტერიტორიის ეგოისტ დამცველებად, არ არის გამორიცხული, რომ მათ თავიანთი მოძველებული სიჯიუტითა და სწრაფი გლობალიზაციისადმი წინააღმდეგობის განწევით ოდესმე

მიიყვანონ ევროპა ძველ შეხედულებებამდე, ღირებულებებამდე და ფილოსოფიებამდე, რომლებსაც ისინი ქვეცნობიერად აფასებენ. ევროპის დისიდენტობა წარმატებით შეიძლება გახდეს მათი მორალური მხარდამჭერი. ფრანგების აშკარა სიჯიუტე და ნეგატიური თვისებები იმსახურებს, რომ მათ უფრო ყურადღებით დააკვირდნენ.

ფრანგებთან ურთიერთობების კულტურული ფაქტორები, ქცევები საქმიან შეხვედრებსა და მოლაპარაკებებზე ითხოვს პასუხს კითხვაზე: როგორები არიან ფრანგები?

**ცხრილი №21**

როგორს ხედავენ ფრანგებს სხვები	სინამდვილეში როგორები არიან ფრანგები
ფრანგები არიან ჯიუტები, ყოველთვის აქვთ სხვებისგან განსხვავებული აზრი.	ისინი ჯიუტად ავითარებენ აზრს, რაც სწორად მიაჩნიათ, სანამ არ დამტკიცდება, რომ ისინი ცდებიან
ფრანგები თავს თვლიან დანარჩენებზე ჭკვიანად.	მართალია, მათი ხანგრძლივი ისტორიული მიღწევები და ბრწყინვალეობა აიძულებს მათ დაიჯერონ, რომ მათი მისიაა ევროპის ცივილიზაცია.
მათ არ უყვართ უცხო ენებზე საუბარი, განსაკუთრებით ინგლისურად.	ფრანგული ენა ოდესღაც დიპლომატიის გლობალურად აღიარებული ენა იყო და ფართოდ ლაპარაკობდნენ ოთხ კონტინენტზე. ეს არის კლინიკურად ზუსტი ენა; ბევრი უცხოელი მას ლამაზ ენად თვლის. ფრანგები განიცდიან, რომ ინგლისელებთან შედარებით თავიანთი პოზიცია დაკარგეს. ინგლისი საფრანგეთის ტრადიციული მტერი იყო. ამერიკული ინგლისური ფრანგებისთვის ვულგარულად, არაინტელექტუალურად აღიქვამება.



<p>მათ ნაკლები იციან სხვა ქვეყნებისა და კულტურების შესახებ და არც აინტერესებთ ის.</p>	<p>მათ საგანმანათლებლო სისტემაში ისტორიის გაკვეთილები ძირითადად ფოკუსირებულია საფრანგეთის ისტორიაზე. ისინი არ გამოირჩევიან ცოდნით საერთაშორისო საკითხების შესახებ, მაგრამ მათ ბევრი რამ იციან აზიისა და აფრიკის შესახებ და აქვთ ფართო ერუდიცია უძველესი კულტურების შესწავლაში.</p>
<p>ისინი ზედმეტად ემოციურები არიან.</p>	<p>ყველა რომანული ხალხის მსგავსად, ისინი აღფრთოვანებისას ხმას უწვენენ და იყენებენ ჟესტიკულაციას, მაგრამ იშვიათად ამბობენ უარს რაციონალურობაზე, თუმცა ნაკლებად ხედავენ სხვის ღირსებას.</p>
<p>ისინი ზედმეტად ცნობისმოყვარეები არიან, სვამენ არამოკრძალებულ კითხვებს და ერევიან სხვის საქმეებში.</p>	<p>ფრანგული ენა ისეთი ზუსტი ენაა, რომ ძნელია გამოხატო პირადი დამოკიდებულება, როცა ფრანგულად საუბრობ. ფრანგები ხშირად აჩვენებენ თავიანთ პიროვნულ დამოკიდებულებას, რადგან ისინი დაინტერესებულნი არიან პირადად თქვენით, მაგრამ მათ აქვთ თანდაყოლილი თავაზიანობა, რომელსაც უცხოელები ხშირად უგულუბელობა ფიქნიან.</p>
<p>ისინი ძალიან ბევრს საუბრობენ შეხვედრებზე.</p>	<p>ლოგიკური არგუმენტის ჩამოყალიბებას უფრო მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე ინტუიციურის. დეკარტის თეორიის მიხედვით, აუცილებელია ცალკე ლოგიკური ბლოკების ჩამოყალიბება. ფრანგებს ასევე მოსწონთ, გადაწყვეტილების მიღებამდე განიხილონ განსახილველი საკითხის ყველა ასპექტი.</p>

<p>მათ არ შეუძლიათ დღის წესრიგის დაცვა.</p>	<p>როდესაც ისინი პოულობენ ურთიერთდამოკიდებულებას მოლაპარაკების ყველა პუნქტს შორის, ისინი გრძნობენ, რომ მუდმივად უნდა აკონტროლონ ისინი დაბალანსებული გადაწყვეტილებების მისაღწევად.</p>
<p>ისინი ერკვევიან წვრილმანებში.</p>	<p>ზოგადად, მათ აქვთ მკაფიო წარმოდგენა იმაზე, რა სჭირდებათ და ცდილობენ ყველაფერი სწორად გააკეთონ.</p>
<p>ისინი აწყობენ გრანდიოზულ გეგმებს.</p>	<p>მართლაც, ისინი მასშტაბურად ფიქრობენ და სძულთ შუალედურობა. თუმცა ძირითადი მიმართულებების შედგენის შემდეგ ისინი მთლიანად გადადიან დეტალების ანალიზზე.</p>
<p>ისინი გუნდურად ცუდად მუშაობენ.</p>	<p>ისინი დიდი ინდივიდუალისტები არიან და არ აკლიათ თავდაჯერებულობა. ეს, როგორც წესი, კარგ განათლებასთან ერთად, უბიძგებს მათ იმოქმედონ მარტო. საფრანგეთში ეს თვისება დაბალანსებულია ძლიერი ცენტრალური ძალაუფლებით.</p>
<p>მათ არ იციან, როგორ დაისვენონ.</p>	<p>როგორც მობილური ადამიანები, რომლებსაც აქვთ დიდი წარმოსახვის უნარი და მდიდარი კულტურა, მათთვის ადვილი არ არის დასვენება.</p>
<p>ისინი აკრიტიკებენ სხვებს.</p>	<p>ფრანგებს უყვართ წესრიგი მსოფლიოში. მათ არ შეუძლიათ გვერდი აუარონ, რასაც აღიქვამენ, როგორც უსამართლობას, სისულელეს ან სიზარმაცეს და არ ერიდებიან ჩარევას.</p>

<p>ისინი ამჯობინებენ იდეებს ფაქტებს და არ იღებენ გადაწყვეტილებებს ჩვეული პირდაპირი წესით.</p>	<p>ფრანგებისათვის სტატისტიკას შეუძლია ყველაფერი დაამტკიცოს. ფაქტები ყოველთვის არ არის ისეთი, როგორც ჩანს. რა არის ცუდი იდეების გაანალიზებაში?</p>
<p>ისინი არიან ცინიკოსები.</p>	<p>ცინიკური უნდა იყოს, როცა, ერთი მხრივ, ბრიტანელები გყავთ, მეორე მხრივ, გერმანელები და ტელევიზორის ეკრანზე – ამერიკელები.</p>
<p>ისინი არიან გამოუსწორებელი შოვინისტები.</p>	<p>ანდრე მალრო (1901-1976) – ფრანგი მწერალი, ისტორიკოსი და სახელმწიფო მოღვაწე, გენერალ შარლ დე გოლის მხარდამჭერი, რომელიც პრეზიდენტად 1957 წელს აირჩიეს, 10 წლის განმავლობაში იყო საფრანგეთის კულტურის მინისტრი, აღნიშნავს, რომ ერები ჩვეულებრივ მოქმედებენ ნაციონალისტურად და მათზე ნაკლებად მოქმედებს მოჩვენებითი ინტერნაციონალიზმი. სოციალური სამართლიანობა საუკეთესოდ მიიღწევა ქვეყანაში, რომელმაც იცის საკუთარი ფესვები.</p>
<p>ისინი არიან ეგოისტები და ნაკლებად ფიქრობენ სხვებზე.</p>	<p>ეს არ არის სიმართლე. მალრომ თქვა, რომ საფრანგეთს არასოდეს მიუღწევია წარმატებისთვის, როცა თავისთვის იბრძოდა. თუ ფრანგები კაცობრიობის ინტერესებისთვის იბრძვიან, დიდებულები არიან.</p>
<p>ისინი მესიანობისკენ არიან მიდრეკილები</p>	<p>მართალია. მას შემდეგ, რაც მალრო დაინიშნა საფრანგეთის კულტურის მინისტრად, მან გამოსცა დადგენილება ფრანგული კულტურის „გავლენის გაფართოების შესახებ“. დანარჩენი მსოფლიო ამით ისარგებლებს.</p>

### 8.2.3 გერმანული კულტურული მახასიათებლების ზეგავლენა ბიზნესზე

გერმანია ევროპის ერთ-ერთი უდიდესი სახელმწიფოა. მისი ოფიციალური სახელწოდებაა ფედერაციული რესპუბლიკა გერმანია (Bundesrepublik Deutschland). გერმანია მძლავრი ეკონომიკის ქვეყანაა. მისი მრავალი კომპანია გერმანელების ნაციონალური სიამაყეა და მთელ მსოფლიოშია ცნობილი. ქვეყანაში ცხოვრების ძალზე მაღალი დონეა. გამოირჩევა ჯანმრთელობის დაცვის უნივერსალური სისტემით, ბუნების დაცვითა და უფასო უმაღლესი განათლებით.

გერმანიის საქმიანი და მმართველობითი კულტურის ძირითადი მახასიათებლებია: დროისადმი მონოქრონიული დამოკიდებულება, ანუ ქმედებათა ერთი ჯაჭვის დასრულების სურვილი მეორეზე გადასვლამდე; გერმანელებს მტკიცედ სწამთ, რომ ისინი პატიოსნები და უშუალოები არიან მოლაპარაკებების დროს; თავაზიანობას ან დიპლომატიას ამჯობინებენ სიცხადეს და უთანხმოების ღიად გამოხატვას.

გერმანული კომპანიები – ტრადიციული, უმოძრაო ორგანიზაციებია დატვირთული ხელმძღვანელობით, სისტემებით და იერარქიული საფეხურებით და ბევრი ევროპელი და ამერიკელი განიხილავს მათ, როგორც ზედმეტად ხისტს და მოძველებულს. იერარქია აუცილებელია, რაც ხშირად იწვევს ხაზის მენეჯერის და უმაღლესი მენეჯმენტის გადაჭარბებულ პატივისცემას.

გერმანელი ბოსი არის უკიდურესად იზოლირებული ადამიანი, რომელიც ჩვეულებრივ ზის დიდი ოფისის დახურულ კარს მიღმა. აშშ-ის და სკანდინავიის ზედა რგოლის ხელმძღვანელები უპირატესობას ანიჭებენ ღია კარის პოლიტიკას, მოსწონთ ხეტიალი დერეფნებში და კოლეგებთან საუბარი. ასეთი ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ეწინააღმდეგება გერმანულ ვერტიკალურ სისტემას, სადაც ინსტრუქციები გაიცემა მხოლოდ უახლოეს, უშუალო ქვეშევრდომებზე და მკაცრად ინახება მოცემული განყოფილების კედლებში.

ბევრ ქვეყანაში არის უწყებათაშორისი მეტოქეობა, მაგრამ გერმანელებთან ურთიერთობისას გაითვალისწინეთ, რომ ისინი შეიძლება იყონ განსაკუთრებით მგრძობიარე ამ სფეროში. ყოველთვის შეეცადეთ იზოვოთ შესაფერისი ადამიანი თითოეული კომუნიკაციისთვის. დააბიჯე გერმანელი ბიზნესმენის „საყვარელ კოჟრზე“ და მას ეს დიდხანს ემახსოვრება.

გერმანელები დიდ პატივს სცემენ საკუთრებას და ქონებას. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მყარ შენობებს, ავეჯს, მანქანებს და კარგ ტანსაცმელს და შეეცდებიან შთაბეჭდილება მოახდინონ თქვენზე ამ ყველაფრით. თქვენ უნდა აღიაროთ მათი დიდებულება და ნუ შეგეშინდებათ, აჩვენოთ მათ თქვენი და თქვენიანების მომსახურების სიმტკიცე და ა.შ. გერმანელები იმედოვნებენ, რომ თქვენც მათნაირად მყარი ხართ.

თქვენი კომპანიის პროდუქციის გერმანელებისთვის რეკლამირებისას, რაც შეიძლება მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოთ ბეჭდურ გამოცემებს. გერმანელებზე შთაბეჭდილებას არ ახდენენ თვალწარმტაცი სატელევიზიო რეკლამები, ჭკვიანი ლოზუნგები ან მხატვრული ილუსტრაციები. მათი გაზეთები სავსეა ფაქტობრივი დეტალებით, რომლებიც გამოყოფილ სივრცეში რაც შეიძლება მეტ ინფორმაციას გვანვდიან. გერმანიის ბაზრისთვის განკუთვნილი ბროშურები უნდა იყოს დეტალური და შეიცავდეს სერიოზულ ფაქტობრივ ინფორმაციას და განცხადებებს, რომლებიც შემდგომში შეიძლება იყოს სრულად დასაბუთებული. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად გრძელი ან მოსაწყენია თქვენი ბროშურა, მას გერმანელები წაიკითხავენ. ისინი ასევე ელიან, რომ თქვენი პროდუქტი ზუსტად ემთხვევა მასზე მიმაგრებულ აღწერას.

გერმანელებს აქვთ საქმიანი შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების საკუთარი განსხვავებული სტილი და შეიძლება აღმოაჩინოთ, რომ მსხვილ გერმანულ კომპანიებთან მოლაპარაკების პროცედურები ბევრად უფრო ფორმალიზებულია, ვიდრე თქვენს ქვეყანაში.

რ. ლუისი აღნიშნავს, რომ გერმანელებთან შეხვედრისას უნდა გამოიყენოთ უფრო ფორმალური მიდგომა და ყურად-

ლება მიაქციოს შემდეგ მახასიათებლებს, რომლებსაც შესაბამისი რეაგირება სჭირდება [119, გვ.291-295]:

- გერმანელები მონესრიგებულები და კარგად ჩაცმული არიან. თქვენგანაც იგივეა საჭირო.

- ისინი აკონტროლებენ, იყოს დაცული იერარქია ადგილების მხრივ და გამოსვლების თანმიმდევრობაში.

- საქმეზე კარგად არიან ინფორმირებულები და თქვენგანაც იმავეს ელიან.

- გერმანელები იყენებენ ლოგიკურ, ხშირად უხერხულ არგუმენტებს იმის მტკიცებულებად, რომ ისინი მართალნი არიან.

- ხშირად გერმანელებს ნაფიქრალი აქვთ თქვენს შესაძლო კონტრარგუმენტებზე და გააჩნიათ სარეზერვო არგუმენტი თავდასხმისთვის.

- გერმანელები ადვილად არ თმობენ თავიანთ დასკვნებს თუ არგუმენტებს და ცდილობენ, იპოვონ საერთო პლატფორმა. ეს ხშირად საუკეთესო გზაა პროგრესის მისაღწევად. მსხვილ გერმანულ კომპანიასთან პირისპირ შეჯახება იშვიათად არის წარმატებული.

- გერმანელები დარწმუნებულნი არიან, რომ სხვებზე უფრო საფუძვლიანად მოქმედებენ და ადვილად არ იცვლიან პოზიციას.

- მოლაპარაკებებისას გერმანელები „ანანილებენ“ თავიანთ არგუმენტებს – თითოეული გამომსვლელი საუბრობს თავის სპეციალობაში. იმავეს მოელონ მეორე მხარიდანაც.

- გერმანელები არ ერევიან კოლეგების კომენტარებში და ზოგადად ავლენენ კარგ გუნდურ მუშაობას. თუმცა, ისინი ერთმანეთში სესიებს შორის პირად საუბარში კამათობენ. იმის გამო, რომ ისინი არ საუბრობენ გაქვავებული სახით (როგორც იაპონელები) ან მოჩვენებითი/გამოგონილი სახით (როგორც ფრანგები), ხშირად შესაძლებელია მათ შორის აზრთა სხვადასხვაობის პოვნა მათი სახის გამომეტყველებაში ან სხეულის მოძრაობებში.

- იაპონელების მსგავსად, გერმანელებს მოსწონთ ისევ და ისევ დეტალებზე დაბრუნება, რადგან ცდილობენ, გამორიცხონ მომავალში უთანხმოების შესაძლებლობა (გამოიჩინეთ მოთმინება).

- გერმანელებს არ უყვართ, როცა აჩქარებენ.

- გერმანელები ეყრდნობიან შეხვედრის ფარგლებში მიღებულ გადაწყვეტილებებს (იაპონელების ან ფრანგებისგან განსხვავებით), მაგრამ ყოველთვის ფრთხილობენ.

- გერმანელები, როგორც ნესი, აკეთებენ იმას, რაზეც სიტყვიერად შეთანხმდნენ.

- თუ მათ რაიმეს ჰყვით, ისინი დაჟინებით გეკითხებიან გერმანული პროდუქციის ძლიერი მხარეების შესახებ, როგორცაა პროდუქტის ხარისხი, მიწოდების ვადები და კონკურენტული ფასები. იყავით მზად ამისთვის.

- გერმანელები ელიან, რომ საბოლოოდ მოლაპარაკებას თავად მოახდენენ ძალიან კარგ (ყველაზე დაბალ) ფასზე. მათ შეიძლება შემოგთავაზონ მცირე „საცდელი პერიოდი“ ბიზნესის შესამოწმებლად ფასის მოცემულ დონეზე. გამოიყენეთ იგი – ეს გამოიწვევს თქვენი ბიზნესის განვითარებას მომავალში, თუ შემომწმების შედეგები დააკმაყოფილებს მათ.

- გერმანელები დაჟინებით დაეძებენ ხარვეზებს თქვენს პროდუქტებსა თუ სერვისებში და ღიად (და თუნდაც ენერგიულად) გააკრიტიკებენ, რომ არ ასრულებთ ვალდებულებებს. იყავით მზად, მოიხადოთ ბოდიში ნებისმიერი არასწორი გამოთვლებისთვის. მათ უყვართ, როდესაც ბოდიშს უხდიან, თავს უკეთ გრძნობენ.

- გერმანელები შეიძლება იყვნენ ძალიან მგრძნობიარენი კრიტიკის მიმართ, ამიტომ ყველაფერი უნდა გააკეთოთ, რომ არ შეარცხვინოთ ისინი, თუნდაც უნებლიეთ.

- მიმართეთ მათ მხოლოდ გვართ და პატივი ეცით მათ ტიტულებს. გერმანიაში ბევრი დოქტორია.

- არ გამოიყენოთ იუმორი ან ხუმრობა საქმიანი შეხვედრების დროს. გერმანელები ამერიკელები არ არიან, მათ არ უყვართ არასერიოზულობა. ბიზნესი სერიოზული საქმეა.

უთხარით მათ სასაცილო ხუმრობები ჭიქა ლუდზე. თქვენ აღმოაჩინეთ, რომ მათი ბევრი ანეკდოტი არის უხერხული ან არ არის სასაცილო, მაგრამ ეცადეთ გაიცინოთ.

- გერმანელები გულდასმით იწერენ ყველა კომენტარს და მეორე დღეს მოდიან შეხვედრისთვის კარგად მომზადებული. გონივრული იქნება, თქვენც იგივე გააკეთოთ.

- გერმანელებმა, როგორც წესი, იციან უცხო ენები (განსაკუთრებით ინგლისური და ფრანგული), მაგრამ ხშირად არ იციან უცხო კულტურების შესახებ (მათ შეიძლება ბევრად ნაკლები იცოდნენ თქვენი ქვეყნის შესახებ, ვიდრე თქვენ ფიქრობთ). მათ უყვართ გერმანულად საუბარი, სადაც ეს შესაძლებელია.

- \* გერმანელები, როგორც წესი, დარწმუნებულნი არიან, რომ ყველაზე პატიოსანი, სანდო და გულწრფელი ხალხია მსოფლიოში და ასე რჩებიან საქმიან მოლაპარაკებებში. აჩვენეთ მათ, რომ ამ მხრივ თქვენ მათი სწორი ხართ.

- \* გერმანელები, უდავოდ, ძალიან გულწრფელი ხალხია და მათ სჯერათ, სხვებიც ასეთივენი არიან. ისინი ხშირად იმედგაცრუებულნი არიან იმის გამო, რომ ისინი, ვინც ცხოვრებას მსუბუქად უდგებიან, ყოველთვის სერიოზულად არ პასუხობენ სერიოზულ კითხვებს.

- \* გერმანელები ისწრაფვიან ცხოვრების მნიშვნელობის ხანგრძლივი და ღრმა ძიებისკენ და უყვართ დროის გატარება თავიანთი ქონებისა თუ სულის სასარგებლოდ.

- \* გერმანელები ცდილობენ იყვნენ კანონმორჩილი, მონესრიგებული მოქალაქეები. მჭიდროდ დასახლებულ ქვეყანაში, საზოგადოებაში კონფორმულობის მოთხოვნა ძალიან ძლიერია და გერმანელებს არ სურთ, გამოიყურებოდნენ დისიდენტებად ან სხვებისგან განსხვავებულად. მათ არ აქვთ სურვილი (როგორც ბევრ ბრიტანელს, ფრანგს თუ ამერიკელს) იყონ ექსცენტრიული.

- \* გერმანელები ცდილობენ, არ დაუშვან შეცდომები და ზოგადად წარმატებას აღწევენ. თუ შეცდომას დაუშვებთ, გეტყვიან ამის შესახებ. ეს არ არის უხეშობა, არამედ მათი



დაუნდობელი სწრაფვა წესრიგისა და შესაბამისობისკენ.

\* გერმანელებს უყვართ სამართლიანობა და ყველანაირად ცდილობენ აჩვენონ, რამდენად სამართლიანები არიან. ანგლოსაქსები თვლიან, რომ გერმანელები არიან დაძაბულები და არ გააჩნიათ იუმორის გრძნობა.

\* გერმანელებს არ უყვართ იუმორი როგორც ბრიტანელებსა და ამერიკელებს. ისინი ეძებენ ღრმა მეგობრობას და მოსწონთ დისკუსია ცხოვრების პრობლემებსა და საიდუმლოებებზე. მართალია, ანგლოსაქსები ყოველთვის ვერ ამყარებენ მეგობრულ ურთიერთობას, მაგრამ როცა მოახერხებენ გერმანელებთან დამეგობრებას, მათგან დიდ სარგებელს იღებენ. გერმანელი, როგორც წესი, ერთგული მეგობარია. გარეგნულად პირქუშები და ფრთხილები, ისწრაფვიან აღიარებისა და პოპულარობისაკენ. მათ, ისევე როგორც ყველა ჩვენგანს, სურთ, რომ უყვარდეთ. გერმანელებთან მეგობრობა, უდავოდ, ძალიან მომგებიანი „ინვესტიციაა“.

გერმანელებთან ურთიერთობების კულტურული ფაქტორების აღქმისათვის საჭიროა გავცეთ პასუხი კითხვას: როგორები არიან გერმანელები? რ. ლუისი [119, გვ 241] გერმანელებს ახასიათებს შემდეგნაირად:

ცხრილი №22

როგორს ხედავენ გერმანელებს სხვები	სინამდვილეში როგორები არიან გერმანელები
გერმანელები დროის მონანი არიან, პუნქტუალურობა მათთვის აკვიატებაა.	დრო ცენტრალურ როლს თამაშობს გერმანულ კულტურაში. ეს მათი ცხოვრების ორგანიზების ერთ-ერთი მთავარი გზაა.
გერმანელები ნელა იღებენ გადაწყვეტილებებს, რადგან ისინი ძალიან დიდხანს განიხილავენ საკითხებს.	გერმანელებს აქვთ კონსენსუსის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომელიც მოითხოვს ფართო მოსამზადებელ კვლევას და ხშირად დამხმარე განმარტებებს.

<p>გერმანელები ძალიან ვრცელ ახსნა-განმარტებებს იძლევიან, ყოველ კითხვას თავიდან უბრუნდებიან.</p>	<p>გერმანელებს რალაციის ახსნისას უყვართ შესაბამის ფაქტებზე დაყრდნობა. მათთვის ანმყოში მომხდარი მოვლენები წარსულში მომხდარი მოვლენების შედეგია.</p>
<p>მინოდების შეფერხება ხშირია გერმანელებთან საქმიანი ურთიერთობის პროცესში, რაც ეწინააღმდეგება მათ სიყვარულს სიზუსტისადმი.</p>	<p>ისტორიული კონტექსტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. გერმანელები შორს გეგმავენ მომავალს. მათ არ აწუხებთ მყისიერი შედეგები ან მინოდება.</p>
<p>გერმანელები არცთუ ისე კარგად ამზადებენ კვარტალურ ფინანსურ ანგარიშგებას, როგორც ამას ამერიკული სისტემა გვკარნახობს.</p>	<p>გერმანელები უპირატესობას ანიჭებენ წლიურ ფინანსურ ანგარიშებს. სამი თვე ძალიან მცირე პერიოდია იმისთვის, რომ ჩაითვალოს საჩვენებელი. კვარტალური ანგარიშგება ხელს უშლის ნორმალურ ოპერაციებს.</p>
<p>ამერიკელები და ავსტრალიელები გერმანელის საქმიანი ცხოვრების ტემპს ძალიან ნელა თვლიან.</p>	<p>გერმანელებს უყვართ მოქმედებების ერთი ჯაჭვის დასრულება და ურჩევნიათ იმოქმედონ ფრთხილად, ვიდრე სწრაფად.</p>
<p>გერმანელის ოფისში შესვლამდე ყოველთვის უნდა დააკაკუნო.</p>	<p>დიახ, კარგი მანერების ცოდნა საჭიროა.</p>
<p>გერმანელები ძალიან განცალკევებულები არიან. ისინი კარგად არ ურთიერთობენ უცხოელებთან და არ არიან მობილურები.</p>	<p>გერმანია არ არის შეერთებული შტატები ან ავსტრალია, რომლებმაც შეიმუშავეს სტრატეგიები უცხოელებთან ურთიერთობისთვის. გერმანელების იზოლაცია აუცილებელია მოქმედების ერთი ჯაჭვის უწყვეტად დასასრულისთვის. მათ არ სურთ ვალდებულებების აღება.</p>
<p>გერმანელები ზედმეტად ფორმალურად იქცევიან და მხოლოდ გვართ მოიხსენიებენ ოფისში მყოფ კოლეგებს, თუნდაც მათთან 20 წლის განმავლობაში მუშაობდნენ.</p>	<p>ქცევაში ფორმალობა და გვართ მიმართვა პატივისცემის ნიშანია.</p>

<p>გერმანელები ცივად იქცევიან, დისტანციას ინარჩუნებენ და იშვიათად ილიმებიან.</p>	<p>გერმანიაში ღიმილი განკუთვნილია მეგობრებისთვის. ისინი უფრო თავშეკავებულები არიან ადამიანებთან შეხვედრისას, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკელები ან ავსტრალიელები. ღიმილი ყოველთვის არ ნიშნავს გულწრფელობას</p>
<p>გერმანელებს არ უყვართ მათთან ძალიან ახლოს ყოფნა ან შეხება</p>	<p>გერმანიაში „კომფორტის მანძილი“ არის დაახლოებით 1.2 მ. ეს არის „არატაქტიური“ კულტურა.</p>
<p>გერმანელებს არ მოსწონთ, როცა მათ ოფისში შედიხართ. ისინი ნერვიულობენ, თუ სკამს ან სხვა ავეჯს გადაადგილებთ.</p>	<p>მარტოობა აუცილებელია იმისთვის, რომ იყოთ კონცენტრირებული თქვენს საქმეზე. ოფისები (და სახლები) უნდა იყოს კარგ მდგომარეობაში. რატომ გადაადგილეთ ნივთები? ავეჯეულობა საგულდაგულოდ არის დაგეგმილი.</p>
<p>გერმანულ ორგანიზაციებში ძალიან ბევრი საიდუმლოებაა. ინფორმაცია თავისუფლად არ ვრცელდება.</p>	<p>ცოდნა არის ძალა. გარდა ამისა, გერმანული კომპანიების სეგმენტაცია აფერხებს ინფორმაციის ჰორიზონტალურ მოძრაობას. ეს ინფორმაცია მიედინება ზემოდან ქვემოდან.</p>
<p>გერმანელები ყველა სხვაზე მეტად ალფრთოვანებულნი არიან სამხედრო და ეკონომიკური სიძლიერით</p>	<p>სიმართლეს არ შეესაბამება. ის, რაც მათ ყველაზე მეტად ალფრთოვანებთ ინტელექტუალური ძალა. გერმანული ფირმების ბევრ ალმასრულებელ დირექტორს აქვს დოქტორის ხარისხი.</p>
<p>გერმანელებს უყვართ თავიანთი ძალისა და გავლენის დემონსტრირება თავიანთი ქონების ჩვენებით: ლამაზი ოფისები, სახლები, ტანსაცმელი. ამაში ისინი ნაკლებად მოკრძალებულები არიან, ვიდრე, მაგალითად, ბრიტანელები.</p>	<p>გერმანელებს უყვართ ძალაუფლებისა და წარმატების სიმბოლოების ჩვენება, მაგრამ ამას აკეთებენ ბევრად უფრო ტაქტიანად და თავშეკავებულად, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკელები</p>
<p>გერმანელები ხმაურობენ.</p>	<p>ეს ეხება მხოლოდ გერმანელ ტუ-</p>

	რისტებს საზღვარგარეთ. შეხვედრებზე ყველაზე გავლენიანი გერმანელები ჩუმად საუბრობენ.
გერმანელებს ძალიან ბევრი წესი და რეგულაცია აქვთ და ისინი საკმარისად არ ითვალისწინებენ ადამიანის საჭიროებებს.	გერმანელები თვლიან, რომ კარგად შემუშავებული პროცედურები და პროცესები ნყვეტენ უმრავლეს პრობლემებს და ანესრიგებენ უმთავრეს მნიშვნელობას საერთო კეთილდღეობის მისაღწევად.
გერმანელები ზედმეტად კანონმორჩილები არიან და ყოველთვის განიცდიან იმას, თუ რას ფიქრობენ სხვები მათზე.	გერმანული წესრიგი მოითხოვს კონფორმიზმს. დაემორჩილეთ სიმბოლოებს და მითითებებს. ექსცენტრიული ადამიანები და კანონდამრღვევები გერმანიაში ვერ იწვევენ სიმპათიას, როგორც ეს დიდ ბრიტანეთში, საფრანგეთში ან ავსტრალიაშია.
დეცენტრალიზაცია და სემენტაცია სერიოზული დაბრკოლებაა გერმანული ბიზნესისთვის.	ეს არის გერმანული საზოგადოების სტრუქტურული მახასიათებლები. გერმანიამ დაავიანა გაერთიანება და მათ არ მოსწონთ ძალიან ძლიერი ცენტრალური ხელისუფლება. დღემდე მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ „მინები“ – ქვეყნის ადმინისტრაციული ერთეულები. ფრანგებისგან განსხვავებით, გერმანელები უპირატესობას ანიჭებენ ძალაუფლების „დანანევრებას“.
გერმანელების საკუთრება, განსაკუთრებით ავეჯი, შენობები, მანქანები და ტელევიზორები, მძიმეა და მოკლებულია დახვეწილობას.	ცხოვრება რთულია. გერმანელები თვლიან, რომ ამერიკელები და სხვა ადამიანები ზედმეტად ამარტივებენ მას.
გერმანელებს აქვთ მანია – შეინარჩუნონ ყველაფერი იდეალურ წესრიგში. ისინი ყოველთვის რეცხავენ მანქანებს, ფანჯრებს, იატაკს და დროულად იღებენ პრევენციულ ზომებს.	გერმანელებს ყველაფერში სიმტკიცე უყვართ. მანქანები ინარჩუნება მინიმუმ 10-15 წლის განმავლობაში. კარები, სახლები, სკამები და მაგიდები მტკიცე უნდა იყოს – ესეც ხასიათია!

<p>გერმანელები – მეზობლები ან კოლეგები სამსახურში – გაკრიტიკებენ, თუ რაიმეს არასწორად აკეთებთ, შეცდომებს უშვებთ ან ზედმეტად ხმაურობთ და არღვევთ ზოგიერთ წესს, მაგრამ მათ არ აინტერესებთ, რას აკეთებთ, თუ დაიცავთ წესებს.</p>	<p>გერმანიაში წესების დაცვა ყველასათვის სავალდებულოა. ყველა მოქალაქეს რომ ჰქონდეს მაღალი პასუხისმგებლობა, მაშინ ამდენი პოლიციელი აღარ იქნებოდა საჭირო!</p>
<p>გერმანელებმა შეინარჩუნეს თავიანთი კლასობრივი ცნობიერება უფრო მეტად, ვიდრე აშშ-ში ან ავსტრალიაში. იერარქიული სისტემა აქ ჯერ კიდევ არსებობს, განსაკუთრებით ბიზნესის უმაღლეს დონეზე.</p>	<p>ეს გარკვეულწილად მართალია. თუმცა, ელიტარულ გერმანელებს ძალიან კარგი მანერები აქვთ. ისინი ასევე შრომობენ და აფასებენ განათლებას.</p>
<p>გერმანელები, როგორც წესი, საუბარში ხმარობენ „შენ“-ს, სადაც ანგლოსაქსებს ურჩევნიათ გამოიყენონ სახელი (რაც გერმანული „შენ“-ის ტოლფასია).</p>	<p>გერმანელები არჩევენ, ვისთან შეიძლება მეგობრული ურთიერთობის დამყარება. ისინი არ აპირებენ, დაუყოვნებლივ შეხვდნენ უცხოელებს.</p>
<p>გერმანელები თავიანთ საქმეს ზედმეტად სერიოზულად უყურებენ. არ ხუმრობენ სამსახურში საქმიანი შეხვედრების დროს. მოსაწყენი ხალხია.</p>	<p>გერმანელები ბიზნეს სერიოზულად უყურებენ. რატომ ამბობთ ხუმრობებს საქმიან შეხვედრებზე? შეგიძლიათ მოგვიანებით უთხრათ მათ. რატომ კარგავ დროს? იყო სერიოზული – ნიშნავს იყო გულწრფელი და არა მოსაწყენი. გერმანელები იცავენ იმას, რაშიც დარწმუნებულები არიან. თუ გსურთ მათი აზრის შეცვლა, უნდა დაუმტკიცოთ, რომ ისინი ცდებიან.</p>
<p>გერმანელები ჯიუტები არიან და მოქნილობა არ აქვთ. ისინი თავს არიდებენ კომპრომისზე წასვლას.</p>	<p>სინამდვილეში, გულახდილობა არის პატიოსნება.</p>

<p>რას ფიქრობენ სხვები მათზე, გერმანელები ღიად არ ეთანხმებიან და არ აქვთ ტაქტის გრძნობა საქმიანი შეხვედრების დროს. ისინი სშირად ზედმეტად გულწრფელები და დელიკატურები არიან. ამით ისინი გაუნონასნორებელნი ხდებიან.</p>	<p>„დიპლომატია“ სშირად ნიშნავს ეშმაკობას ან თავშეკავებას – თქვა, რასაც ფიქრობ. სიმართლე ყოველთვის სიმართლეა.</p>
<p>გერმანელები კოქტეილის წვეულებებზე ცუდი თანამოსაუბრეები არიან. მათ არ შეუძლიათ „საუბრის“ გახანგძლივება.</p>	<p>გერმანელები ასეთ „საუბრებში“ აზრს ვერ ხედავენ. ისინი ამბობენ იმას, რაც უნდა თქვან. ისინი მსჯელობენ ბიზნესზე და სერიოზულ საკითხებზე. ისინი არ აპირებენ წვეულებებზე უცნობებს გაუმყლავნონ პირადი ცხოვრება ან საკუთარი მოსაზრებები.</p>
<p>გერმანიის სათაო ოფისები საზღვარგარეთ სშირად ვერ ადაპტირდებიან ადგილობრივ პირობებზე, ისინი აგრძელებენ მოქმედებას „გერმანული სტილით“.</p>	<p>ეს სიმართლეა, მაგრამ საზღვარგარეთ გერმანელ მენეჯერებს სშირად შეუძლიათ დაარწმუნონ თავიანთი მენეჯმენტი მოქნილობის აუცილებლობაში.</p>
<p>გერმანელები ადვილად ვერ ეგუებიან ახალ პირობებს. მათ არ შეუძლიათ სწრაფად განახორციელონ ცვლილებები თავიანთ ორგანიზაციაში შეცვლილი გარემოებების შესაბამისად.</p>	<p>გერმანელებს არ უყვართ „ელვისებური“ გადაწყვეტილებების მიღება. ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ ორგანიზაცია წარმატებული იქნება, თუ საოპერაციო პროცედურები ჯერ ყურადღებით იქნება შემუშავებული და შემდეგ დამტკიცდება. მენეჯმენტის ცვლილებები გერმანიაში უფრო იშვიათად ხდება, ვიდრე შეერთებულ შტატებში.</p>
<p>ყოველდღიურად გერმანელები უჩვეულოდ დიდ დროს ატარებენ კოლეგებთან ხელის ჩამორთმევისას.</p>	<p>ხელის ჩამორთმევა კოლეგებისადმი პატივისცემის გამოხატვაა და გერმანელებისთვის გამარჯობის თქმის ჩვეული საშუალებაა.</p>

<p>გერმანელი მენეჯერები იშვიათად აქებენ თავიანთ თანამშრომლებს შესრულებული სამუშაოსთვის.</p>	<p>გერმანელები ყველაფერში სრულყოფილებისკენ ისწრაფვიან, ამიტომ საქმის კარგად შესრულებას ელიან. რატომ აძლევთ მუდმივ კომპლიმენტებს მათ, ვინც მხოლოდ თავის საქმეს აკეთებს? თუმცა, გერმანელი მენეჯერები ძალიან სამართლიანები არიან თავიანთი თანამშრომლების მიმართ და ეხმარებიან მათ სირთულეებთან გამკლავებაში.</p>
<p>გერმანული რეკლამა მძიმეა და მოსაწყენი. ახასიათებს ვიზუალიზაციის ნაკლებობა.</p>	<p>გერმანელებს მოსწონთ ინფორმაციის სიმრავლე, ამიტომ სურთ, რომ პროდუქტი დეტალურად იყოს აღწერილი რეკლამაში. მათ არ ალაფრთოვანებთ მოხერხებული ლოზუნგები, მიმზიდველი ფრაზები ან „თვალეებში ნაცრის შეყრა“. ისინი არ აფასებენ ფერად ილუსტრაციებს, რომლებიც ხშირად მცირე კავშირშია პროდუქტთან.</p>
<p>გერმანული შეხვედრები გრძელი, სერიოზული და მოსაწყენია.</p>	<p>გერმანელები შეხვედრებს ხედავენ, როგორც შესაძლებლობას აკეთო საკუთარი საქმე. თუ ბევრს შრომობთ დიდი რაოდენობის ხალხის დასაკავშირებლად, მაშინ ეს იდეების გაცვლის შესანიშნავი შესაძლებლობაა. ისინი მიღებებს უყურებენ, როგორც არასაჭირო გართობა ს.</p>

### 8.3 კროს-კულტურული ურთიერთობანი ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებში (ფინეთი, შვედეთი)

ჩრდილოეთი ევროპა – ევროპის ერთ-ერთი გეოგრაფიული რეგიონია. ტრადიციულად ჩრდილოეთი ევროპა გულისხმობს სკანდინავიის ქვეყნებს (ნორვეგია, შვედეთი, ფინეთი, დანია, ისლანდია). ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების საქმიანი კულტურისა და მთლიანად კულტურის სისტემის დახასიათება განვიხილოთ ფინეთისა და შვედეთის მაგალითზე.

### 8.3.1 კროსკულტურული ურთიერთობები ფინეთში

ფინეთის რესპუბლიკა (ფინ. Suomen tasavalta) სახელმწიფო ფენოსკანდინავიის რეგიონში. ძირითადი ნაწილი ქვეყნის სამხრეთ რაიონებში ცხოვრობს. ფართობის მხრივ ქვეყანას მერვე ადგილი უკავია ევროპაში. ფინეთი მრავალი საუკუნის განმავლობაში შვედეთის ნაწილად ითვლებოდა, 1809 წელს ფინეთის დიდი სამთავრო შევიდა რუსეთის იმპერიის შემადგენლობაში. ქვეყანამ დამოუკიდებლობა 1917 წელს მოიპოვა, ამას მოჰყვა სამოქალაქო ომი და ომები საბჭოთა კავშირთან და ნაცისტურ გერმანიასთან. ცივი ომის დროს ქვეყანას ოფიციალური ნეიტრალიტეტი ჰქონდა გამოცხადებული. ქვეყანა შეუერთდა ევროკავშირს 1995 წელს, ფინეთი არის ევროზონის ერთ-ერთი დამაარსებელი სახელმწიფო. არქეოლოგიურ მონაცემებზე დაყრდნობით, ოდესღაც, დიდი ხნის წინათ პოლარულ წრესთან მდებარეობდა შორეული ქვეყანა მკაცრი კლიმატით, ტყეებითა და ტბებით მოფენილი, სადაც თავისუფლად დადიოდნენ დათვები, მგლები და ფოცხვერები და სადაც შობა ყოველთვის თოვლიანი იყო. უცნობი ტომი მოვიდა შორიდან ამ მიწაზე, სადაც ჯერ ადამიანს ფეხი არ დაედგა და დაიწყო დასახლება. ხალხი ჭრიდა ხეებს საცხოვრებლის ასაშენებლად, თესავდა თავისუფალ მიწებს, თევზაობდა ტყეებსა და ტბებში.

ისინი იყვნენ არაჩვეულებრივი ადამიანები – დამოუკიდებელი ხასიათით, შრომისმოყვარე, მოკრძალებული ცხოვრებით, გულმოდგინედ იცავდნენ პატიოსან რეპუტაციას. ისინი იყვნენ სუფთა, ფიზიკურად ძლიერები და უყვარდათ ბუნებაში ცხოვრება. გამოირჩეოდნენ სიტყვაძუნობით, რადგან აკრძალული იყო ლაპარაკი და განსაკუთრებით ტრაბახი. მათი განმარტოება უსაფრთხო იყო და მათ უყვარდათ უზარმაზარი სივრცე, რომელსაც ახალი მიწა სთავაზობდა მათ.

ისტორია თითქმის ზღაპრად ჟღერს, რადგან ბევრი მსგავსი ზღაპარი არსებობს, მაგრამ აქ დღეს არსებულ ადამიანებზეა საუბარი. ეს ერი, ძველი ტრადიციებისა და გმი-



რული ლეგენდების ერთგული, იბრძოდა თანამედროვე გიგანტთან (200 მილიონიანი სახელმწიფო) დემოკრატიის დასაცავად. პატიოსანი ტომი აგრძელებს ვალების გადახდას, გარემოს დაცვას, ბრძოლას დანაშაულის, უსამართლობისა და სიღარიბის წინააღმდეგ. ეს მშვიდობიანი ხალხი ყოველგვარი აურზაურის გარეშე წყვეტს ისეთ თანამედროვე პრობლემებს, როგორცაა ურთიერთობა ეროვნულ უმცირესობებთან, ლტოლვილთა (400 ათასი კარელიიდან) განსახლება და გარემოს დაბინძურების წინააღმდეგ ბრძოლა.

მას ჯერ კიდევ არ იცნობენ სამხრეთით მდებარე ქვეყნებში, ისინი მრავალი ერის თვალში გამოირჩევიან სინანულით, რომ საყვირით არ ყვირიან თავისი წარმატებების შესახებ. მისი იშვიათი ენა, რომელიც მიეკუთვნება ალთაურ ჯგუფს, შეუდარებელია მსოფლიოს სხვა ენებთან. ბუნებრივი მოკრძალება და საკუთარი თავის პოპულარიზაციისადმი ზიზღი კიდევ უფრო იზოლირებულს ხდის ფინელებს კულტურის სირთულის, ნებაყოფლობითი განმარტოებისა და სხვა ქვეყნებიდან ამ ხალხის გეოგრაფიული დაშორების გამო. ისინი თავს იზოლირებულად გრძნობენ სხვა ხალხებისგან.

თუმცა, ეს გულკეთილი ტომი ეძებს დანარჩენი სამყაროს სიყვარულს და ცდილობს შეუერთდეს მას. ამ ენერგიულ, განსაკუთრებულად გამომგონებელ ადამიანებს აქვთ რალაც თავიანთი, რაც შეიძლება შესთავაზონ სხვა ხალხებს.

ფინელების ეროვნული თვითშეგნების უპრეცედენტო მაღალი ხარისხი მიუთითებს იმაზე, რომ ისინი განსაკუთრებული ხალხია, თუმცა სხვა ერების წარმომადგენლებს ევალეზათ განსაზღვრონ და შეაფასონ ეს მახასიათებლები. ყველაზე დამახასიათებელი ფინური თვისებები, როგორცაა ზიზღი ჭარბმეტყველების მიმართ ან შინაგანი სურვილი, თავი დააღწიონ ვალებს, ბუნებრივად ეჩვენებათ ფინელებს.

ფინური ხასიათი, რომელიც ასევე რჩება საიდუმლოდ დანარჩენი მსოფლიოსათვის, ასოცირდება „ფინელები – გმირი ერი“ ლოზუნგთან. ფინელები არის გმირი ერის გამორჩე-

ული მაგალითი, რომელსაც თითქმის უნაკლო რეპუტაცია აქვს საშინაო და საგარეო პოლიტიკაში. ფინელების უპირატესობების ჩამოთვლა რთული არ არის. ხანგრძლივი და, უნდა აღინიშნოს, ენერგიული მიგრაციის შემდეგ, ფინელები ბალტიისპირეთის სანაპიროებზე დაახლოებით 2-5 ათასი წლის წინ დასახლდნენ. ფინელების სულის სიმტკიცის პირველი დასტურია ის, რომ ისინი იყვნენ ერთადერთი ხალხი, რომელსაც შეეძლო შეექმნა აყვავებული საზოგადოება იმ ტერიტორიაზე, რომელიც თითქმის მთლიანად მდებარეობს ჩრდილოეთ განედზე 60 ° ზემოთ (ისლანდიელებმა იგივე გააკეთეს უფრო მცირე მასშტაბით, თუმცა მათი უმეტესობა არ გადავიდა იქ ნებით, როგორც მათი სისხლით გაჟღენთილი ისტორია მოგვითხრობს). ასობით წლის განმავლობაში ფინელები სხვა სახელმწიფოებს ექვემდებარებოდნენ, თუმცა არცერთ დროს ძლიერ შვედეთს და არც მონოლითურ რუსეთს არ შეეძლო აღმოეფხვრა ფინური წეს-ჩვეულებები, ენა და კულტურა, ფინელების სიმამაცე და გამძლეობა, რომელიც ნახსენებია ისტორიულ ლიტერატურაში.

როდესაც დამოუკიდებლობის მიღწევის შესაძლებლობა გაჩნდა, ფინელებმა ის სწრაფად და ეფექტურად გამოიყენეს. მათ გამოიყენეს თავიანთი ისტორიული მომენტი (სისხლისღვრა მინიმუმამდე იყო დაყვანილი და მცირე რეპრესიები განხორციელდა) და ოპერატიულობით, რაც მხოლოდ მათ შეეძლოთ, ფინელები ცდილობდნენ თანასწორობასა და თავისუფლებაზე დაფუძნებული თანამედროვე სახელმწიფოს აშენებას. ნაციონალისტური ტემპერატურა მაღალი იყო, მაგრამ ამპარტავანი შოვინიზმი აშკარად არ იყო ფინეთის ისტორიაში. მათი დამოკიდებულება შვედურად მოლაპარაკე უმცირესობის მიმართ (დღეისათვის ეს 6%) იყო უნაკლოდ სამართლიანი. შვედური, ფინურთან ერთად, რჩება ოფიციალურ ენად და ფინელ შვედებს (მათ, ვინც თავს ფინელებად თვლიან და არა შვედებად) აქვთ საკუთარი პოლიტიკური პარტია, გაზეთები და თანაბარი უფლებები.

40 წლის განმავლობაში (1919-1959) ფინეთის პროგრესი

სტაბილური და ზოგჯერ შთამბეჭდავი იყო. ფინელების მრავალმა სპორტულმა გამარჯვებამ – განსაკუთრებით 1956 წლის ოლიმპიადაზე – ქალების ხმის მიცემის უფლება უზრუნველყო; ასევე ჩამოყალიბდა ნამდვილი დემოკრატია. სიბელიუსმა, კაიანუსმა, საარინენმა, იარნფელტმა, გალენ-კალელამ და ალვარ აალტომ წარმატებით წარმოადგინეს ქვეყანა უმაღლეს დონეზე ხელოვნების სფეროში; ფინეთის ტყის და სხვა ბუნებრივი რესურსების გონივრულმა გამოყენებამ განაპირობა ცხოვრების დონის სწრაფი ზრდა.

ომის შემდეგ ფინური საგა გაგრძელდა ფინეთის წარმატებით. კარელიიდან 400 ათასი ლტოლვილის განსახლება რამდენიმე თვის განმავლობაში ჯერ კიდევ არ არის შეფასებული ბოლომდე მსოფლიოს მიერ. ომისგან ძალაგამოცლილი ქვეყანა დაუყოვნებლივ იწყებს არასამართლიანი კომპენსაციის გადახდას საბჭოთა კავშირისათვის, რაც მან სრულად გააკეთა დათქმულ დროში. 50-60-იან წლები იყო მძიმე ეკონომიკური თვალსაზრისით, რადგან ფინეთი იწყებდა განვითარებას, როგორც „ლარიბი ნათესავი“ სკანდინავიური ქვეყნების ოჯახში. ეროვნულმა შეუპოვრობამ გაიმარჯვა: თავდაპირველად ფინეთმა აჯობა შვედეთს უცხოური ინვესტიციებით, ხოლო შემდეგ საბოლოოდ დაადგა 10-წლიანი წარმატების გზას, რომელიც დაიწყო 1978 წელს ეგალიტარული, დანაშაულებისგან თავისუფალი და სიღარიბის დაბალი დონის მქონე საზოგადოება შევიდა 80-იან წლებში მსოფლიოში 10 საუკეთესო აყვავებული სახელმწიფოს რიცხვში. ეს ყველაფერი ფინეთმა მოახერხა ბუნების დაბინძურების გარეშე.

**ფინელებისათვის დამახასიათებელია პესიმიზმი და პარადოქსები.** ფინელები აკნინებენ თავიანთ მიღწევებს პერიოდულად პესიმიზმში ჩავარდნით, მძაფრი თვითკრიტიკითა და თვითგვემით. რ. ლუისი [119, გვ. 268] თავის კვლევაში აღნიშნავს: „უცხოელები ჩვენზე ჭკვიანები არიან, – ამბობენ ფინელები, – ჩვენ უბრალო, მიმნდობი ხალხი ვართ და მარტივია ჩვენი მოტყუება. ჩვენ არ გვაქვს უცხო ენების შესწავ-

ლის უნარი (რაც მითია), უგუნური უცოდინრები ვართ“. ფრანგებსა და ბრიტანელებს უჭირთ იმის წარმოდგენა, რომ ერი, რომელიც ტრიუმფით გამოვიდა მრავალი თავდასხმისაგან, შეიძლება იტანჯებოდეს არასრულყოფილების კომპლექსით. ასეთი ურთიერთწინააღმდეგობრივი ფაქტები ფინელების ქცევაში ბევრია. კერძოდ:

- ფინელები – გულკეთილი ხალხია, მაგრამ მათ უყვართ მარტოობა.

- ფინელები შრომისმოყვარე და ჭკვიანი ხალხია, მაგრამ განიცდიან დაუფარავ სასონარკვეთას, როდესაც კარგავენ განმარტოების შესაძლებლობას.

- ფინელებს უყვართ თავისუფლება, მაგრამ ზღუდავენ ამ თავისუფლებას მაღაზიების ადრე დახურვით, ალკოჰოლზე წვდომის შეზღუდვით, სალამოს 10 საათის შემდეგ ბანაობის აკრძალვით და წარმოუდგენელი მრავალფეროვანი გადასახადების გადახდით.

- ფინელებს უყვართ სპორტი და სპორტული ფორმა, მაგრამ იცავენ ისეთ დიეტას, რომელმაც დასავლეთ ევროპაში შესაძლებელია ადამიანი გულის დაავადებამდე მიიყვანოს.

- ფინელები აღფრთოვანებაში მოჰყავს სიფხიზლეს და ფხიზელ განსჯას, მაგრამ თვითონ სვამენ ძალიან ბევრს.

- ფინელები ისწრაფვიან ინტერნაციონალიზაციისაკენ, მაგრამ პრეტენზია აქვთ, რომ არ აქვთ ენების შესწავლის უნარი.

- ფინელებს უნდათ სხვებთან კომუნიკაცია, მაგრამ მარტოვდებიან თავიანთ შინაგან სამყაროში.

- ფინელები საუკეთესო თანამოსაუბრენი არიან, მაგრამ უყვართ მარტო ტბის პირას ჯდომა.

- ფინელები მომთმენი არიან, მაგრამ ჩუმად ეზიზღებათ ადამიანები პომპეზური მანერებით და ჭარბი ემოციებით.

- ფინელები არსებით დამოუკიდებელნი არიან, მაგრამ ხშირად ვერ ბედავენ, გამოთქვან თავიანთი აზრი საერთაშორისო არენაზე.

- ფინელები გულწრფელად დემოკრატები არიან, მაგ-

რამ ემორჩილებიან „უმრავლესობის დესპოტიზმს“.

- ფინელები ინდივიდუალისტები არიან, მაგრამ ანუხებთ, მათზე რას იტყვის სხვები.

- ფინელები ორიენტირებულნი არიან დასავლეთზე, მაგრამ როგორც აღმოსავლელ ერს „არ უნდათ თავიანთი სახის დაკარგვა“.

- ფინელებს შეუძლიათ დამოუკიდებელი მოქმედება, მაგრამ ხშირად იმალებიან ჯგუფის გადანყვეტილების მიღმა.

- ფინელებს უნდათ მოსწონდნენ სხვებს, მაგრამ არ ცდილობენ, მოხიბლონ სხვები.

- ფინელებს უყვართ თავიანთი ქვეყანა, მაგრამ იშვიათად საუბრობენ კარგს მასზე.

ფინელები ისტორიული და გეოგრაფიული გარემოების გამონაკლისის ნყალობით ფლობენ ნაციონალიზმის თვითიდეოლოგიის შედარებით მაღალი დონეს, ვიდრე სხვა ერები. ხასიათის ამ თვისებით ისინი ჰგვანან იაპონელებს, ჩინელებსა და ფრანგებს, მაგრამ უფრო შოვინისტები არიან.

ისინი კარგად არიან გაცნობიერებულნი თავიანთი კულტურის უნიკალურობაში და ძალიან აინტერესებთ კითხვა კულტურული კოლერაციის შესახებ, ანუ რითი განსხვავდება მათი ცხოვრების სტილი სხვა ხალხების ცხოვრების სტილისაგან. ისინი ხანგრძლივად განიხილავენ და მიდრეკილნი არიან ჭარბი კრიტიკულობისაკენ, რომელიც ყოველთვის არ არის გამართლებული. კითხვა „ფინური თავისებურება“ თავდაპირველად აისახა ხელოვნებაში, ლიტერატურაში და პოლიტიკურად თვითდაჯერების პროცესში. დღეისათვის ის გადაიზარდა საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში.

როგორი პიროვნული თვისებები ითვლება საყოველთაოდ აღიარებული ფინელებისთვის და რა ხარისხით იგებენ ან აგებენ ამ სტერეოტიპის შედარებით? აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად უნდა განვიხილოთ ფინელების პიროვნული თვისებები.

ფინელი ბიზნესმენის იმიჯი ყალიბდება „სუომი-კუვას“ (ტიპური ფინელის) ზოგადი იმიჯის საფუძველზე, რომელიც

თავად ფინელებმა შექმნეს და რეალობად მიიღეს უცხოელებმა, რომლებიც კარგად არ იცნობენ ფინეთს. „სუომი-კუვა“ მითოლოგიაში არის ქერა, უბრალო მოაზროვნე (სიტყვა-სიტყვით და გადატანითი მნიშვნელობით), ნელი, პატიოსანი, სანდო ადამიანი, რომლის მოტყუებაც ადვილია. ფინელებს აქვთ ძლიერი, მშვიდი ხასიათი, ისინი სოფლიდან არიან და თავს მშვენივრად გრძნობენ ტყეებით, ტბებითა და თოვლით სავსე მინაზე, თევზაობენ ყინულზე და თითქმის არ ურთიერთობენ მეზობლებთან, რომლებიც მათგან 5 კილომეტრის დაშორებით ცხოვრობენ. მათი ჰობია ასევე სირბილი, თხილამურები და (დროდადრო) ძლიერი სასმელები. ისინი ცხოვრობენ თანამედროვე კონსტიტუციით გამყარებულ დემოკრატიაში; არიან უკიდურესად დამოუკიდებლები, ერთგული მეგობრები, კარგი ჯარისკაცები და საშიში მტრები. როგორც თვითონ აღნიშნავენ, არ აქვთ ენების სწავლის უნარი, უცხოელებთან თავს უხერხულად გრძნობენ, მაგრამ ძლიერ ყავას სთავაზობენ და საუნაში ეპატიჟებიან მათ. ისინი ლუთერანები არიან, ბევრს მუშაობენ (თუ კარგად უხდიან) და ყოველთვის იხდიან ვალებს.

მართალია, ფინელი მენეჯერის იმიჯს ამ მითისგან (რომელსაც გარკვეული ჭეშმარიტება გააჩნია) სრულებით ვერ გამოიჯნავ და უცხოელები ფინელი ბიზნესმენებისგან „სუომი-კუვას“ ქცევას ელიან, მაგრამ აუცილებელია მითი ისე გამოსწორდეს, რომ უფრო სიმართლესთან დაახლოებული გახდეს. სინამდვილეში ფინელ ბიზნესმენებს არ სურთ უცხო ენების სწავლა, მაგრამ თავს აიძულებენ ამას. მათ ურჩევნიათ გაჩუმდნენ, მაგრამ დროდადრო გამოთქვამენ აზრს და ყოველთვის ამბობენ რასაც ფიქრობენ (და ეს შეიძლება იყოს მათი საბოლოო სიტყვა). ისინი იხდიან ვალებს, მაგრამ იყენებენ 90-დღიან კრედიტს. ისინი დებენ კონტრაქტებს ახლო აღმოსავლეთთან და სამხრეთის ხალხებთან, მაგრამ მოქმედებენ სიფრთხილით და გონიერებით. ისინი თანამშრომლობენ როგორც დასავლეთთან, ასევე აღმოსავლეთ ევროპასთან, მათ შორის რუსებთან, რომლებსაც ისე ესმით, როგორც არცერთ ევროპელს. ფინე-

ლებმა იცინან, რომ ფინეთს არ შეუძლია კონკურენცია გაუნიოს დიდ ქვეყნებს, მაგრამ ისინი ხშირად ეძებენ ინდუსტრიულ ნიშებს, სადაც ორიგინალურ ფინურ აზროვნებას შეუძლია წარმატების მოტანა. ფინელი მენეჯერები ეუფლებიან უახლეს ტექნოლოგიას, აშენებენ დღემდე საუკეთესო ქარხნებსა და ოფისებს და საფუძვლიანად ამზადებენ თავიანთ თანამშრომლებს. ისინი თავიანთ მოგების ინვესტირებას დაუყოვნებლივ ახდენენ ლამაზ ოფისებში, სასწავლო და სპორტულ ცენტრებში, ამასთანავე აკეთებენ ყველაფერს, რამაც შეუძლია გაზარდოს პროდუქტიულობა.

საქმიანი კულტურების განხილვის დროს მნიშვნელოვანია ფინელების ხასიათის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა.

ცივი კლიმატი გარდაუვლად წარმოქმნის აუღელვებელ, ძლიერ, გამძლე ადამიანებს არაჩვეულებრივი თავდაჯერებულობითა და გადარჩენის ინსტინქტით. არქტიკის მკვიდრს უნდა ჰქონდეს სიცოცხლისუნარიანობის, ნებისყოფის, დამოუკიდებლობისა და გამომგონებლობის უზარმაზარი უნარი. მენეჯმენტთან მიმართებაში ეს თვისებები გამოიხატება შეუპოვრობაში, გამბედაობაში, ინდივიდუალურობასა და ორიგინალურ აზროვნებაში. სკანდინავიელი მეზობლებისგან განსხვავებით, ფინელები აღმოსავლეთიდან ჩამოვიდნენ, თუმცა ისინი არ მიეკუთვნებიან სლავურ ხალხებს. მათი ენის უნიკალურობა და მათი პიონერული აზროვნება ხელს უწყობს დამოუკიდებლობის განვითარებას და განსჯის ორიგინალობას, რაც არა მხოლოდ ასტიმულირებს ფინურ ლიტერატურას, მუსიკასა და ვიზუალურ ხელოვნებას, არამედ გამოიხატება მათ ბრწყინვალე ინდუსტრიულ დიზაინსა და ტექნოლოგიის სხვადასხვა დარგში გამჭრიახ ინტუიციამში. შემთხვევითი არ არის, რომ ფინეთი ბოლო დროს იყო გამოჩენილ ნოვატორთა შორის მინის, ტექსტილისა და ავეჯის ინდუსტრიაში, გემთმშენებლობასა და ელექტრონულ ტექნოლოგიებში.

ფინელ მენეჯერებს, რომლებიც საზღვარგარეთ მკვიდრდებიან, არ აქვთ გერმანელების „მძიმე ტემპი“ და ფრანგების სწრაფი და თვითკმაყოფილი ლოგიკა. ფინელები შეიძ-

ლება გამოიყურებოდნენ უხეშად ან თუნდაც გულუბრყვილოდ, მაგრამ ისინი მარტივად ადაპტირდებიან, სურთ ისწავლონ და მზად არიან, კომპრომისზე წავიდნენ.

ეროვნული ბიზნესის ახალგაზრდობა ფინელ ბიზნესმენებს უადვილებს სავაჭრო „კლუბებში“ განევრიანებას. ფინეთის წარმატებული გამოცდილება ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაციის (EFTA) ფარგლებში, უდავოდ, არის ევროპის საბჭოსთან ფინეთის ნაყოფიერი თანამშრომლობის შედეგი. როგორც ხიდი აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის, ფინეთს შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას, როგორც ევროკავშირის საკვანძო წევრს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები, როგორცაა უნგრეთი, პოლონეთი და რუსეთი, მოახერხებენ განევრიანებას.

ფინური ბიზნესის ისტორია ხანმოკლეა, მაგრამ არის ბევრი „თვითშემქნილი ბიზნესმენი“ და ძლიერი პიროვნება, რომლებმაც ნაბადი კომპანიები, რომლებიც დღეს მთელ ქვეყანაშია ცნობილი. თავად ეს ადამიანები ჩრდილში დარჩნენ, რადგან კონსენსუსზე დაფუძნებული ბიზნესი მოდაშია, მაგრამ მათი ტრადიცია გრძელდება ფინელების პატივისცემით ძლიერი ლიდერების მიმართ, რომლებიც წინ მიიწევენ. გადანყვეტილების მიმღები ფინელი მენეჯერების უმეტესობა მუდმივად არ მიმართავს მათი კომპანიის სათაო ოფისს დახმარებისთვის და მათი მოხერხებული და მობილური მენეჯმენტი წარმატებით ებრძვის გიგანტ უცხოურ კორპორაციებს.

ფინელები პატივს სცემენ, უფრო მეტიც, ქმნიან სუსტიების უფლებებს, ამიტომ „ვაი იმ უფროსს“, რომელიც ცდილობს დააშინოს ან უსამართლოდ მოახდინოს ზენოლა ქვეშევრდომებზე! კორპორატიულობის ეს არაფორმალური კლიმატი ხელს უწყობს იდეების გაცვლასა და ურთიერთპატივისცემას ფინურ კომპანიებში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფინეთის საქმიანმა ცხოვრებამ ჩამოაყალიბა ძლიერი ზიზლი უცხოეთიდან დაწესებული ბიუროკრატიის მიმართ, აქ მერიტოკრატიის იდეალი ქარბობს და, რა თქმა უნდა, ფი-



ნელი მენეჯერების მომზადების მაღალი დონე მათ უპირატესობას ანიჭებს ბევრ უცხოელ კონკურენტთან შედარებით.

შვედეთისგან და დასავლეთის სხვა ქვეყნებისგან ფინელებმა მიიღეს ლუთერანიზმი (მართლმადიდებლობას საკმაოდ ძლიერი პოზიცია უჭირავს ფინეთის რელიგიურ ცხოვრებაში. ფინეთის მართლმადიდებელი ეკლესია კონსტანტინოპოლის პატრიარქის იურისდიქციაშია და ამიტომ ღვთისმსახურება ტარდება ეროვნულ ენაზე და გრიგორიანული კალენდრის მიხედვით; მართლმადიდებელმა ეკლესიამ აქაც შთანთქა მრავალი მახასიათებელი ლუთერანიზმი – დეკორაციისა და მსახურების სიმარტივე, ძლიერი პირადი კავშირები მრევლში და ა.შ., პროტესტანტული სამუშაო ეთიკა, სოციალური სამართლიანობის ძლიერი გრძნობა, განათლების პატივისცემა და სოციალური სტაბილურობა (მათ შორის ქალთა გაძლიერება). აღნიშნულის საფუძველზე სოციალურმა ერთიანობამ და სკანდინავიის ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი ძალადობის არარსებობამ, მშვიდობიან პერიოდში, ხელი შეუწყო მე-20 საუკუნეში ფინეთის ინდუსტრიის განვითარებას, რაც 1980-1988 წლებში წარმოების ბუმით დასრულდა და შედეგად მიიღეს მაღალი თანამედროვე ცხოვრების დონე.

ისტორიულმა და გეოგრაფიულმა პირობებმა ასევე წარმოშვა ფინელების ხასიათში სისუსტეები ბიზნესსა და ვაჭრობაში. თავდაპირველად აღსანიშნავია, რომ ბოლო დრომდე ფინურ საზოგადოებაში მძლავრობდა სოფლის მეურნეობის ცხოვრების წესი, ხოლო ვაჭრობის სფეროში ფინელები შედარებით ახალბედები არიან. შვედეთი შეუერთდა საერთაშორისო ბაზარს 1870 წელს, ფინეთი – მხოლოდ 1970 წელს. თანამედროვე პერიოდში შეიცვალა საერთაშორისო ბიზნესში გამოცდილი ფინელი მენეჯერების პირველი თაობა. ფინელები კვლავ უშვებენ შეცდომებს, რომლებიც სხვა ქვეყნებმა უკვე გადალახეს. შვედეთისა და რუსეთის დომინანტობამ მიიყვანა ფინელები საკუთარი ჩამორჩენილობის საერთო რწმენამდე და ბოლო ათწლეულის უდავო წარმატებებმაც კი ბოლომდე ვერ

აღმოფხვრა ფინელებში პერიოდულად წარმოშობილი ექვები. ხანდახან პირიქით ხდება („ჯანდაბა იმ უცხოელებს, ფინელები საუკეთესოები არიან“) და ეს ასევე ხელს უშლის ფინეთს საერთაშორისო ასპარეზზე გამოსვლაში.

ფინელების ამკარა სისუსტეები ვლინდება კომუნიკაციის სფეროში – ფინელები ცოტას ლაპარაკობენ, ხშირად აგვიანებენ საქმიან მიმონერას და ერიდებიან სხვა ადამიანებისთვის ბარათების ჩვენებას მათი გაუბედაობისა და შიშის გამო. მათ არ აქვთ ფრანგული ოსტატობა. კონფლიქტებმა ფინურ ინდუსტრიასა და ფინურ მედიას შორის 70-80-იან წლებში განაპირობა ის, რომ ბევრმა ბიზნესწრემ დაიწყო პრესასთან და ტელევიზიასთან კონტაქტის თავიდან აცილება. მედიისადმი ეს დამოკიდებულება გავრცელდა უცხოურ მედიაზეც (რაც სამწუხაროა, რადგან ზოგიერთ ქვეყანაში, მაგალითად, აშშ-ში ან დიდ ბრიტანეთში, ისინი შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში). ფინელი მენეჯერები, რომლებსაც აქვთ პატიოსანი პარტნიორების რეპუტაცია, ყველაზე ხშირად დადებითად აღიქმებიან უცხოური პრესის მიერ.

ფინური კომპანიების „ნიშის“ სტრატეგიამ აჩვენა განვითარების ამ ვარიანტის მნიშვნელობა იმ ქვეყნებისთვის, რომელთა ბიზნესი სერიოზულად არის შეზღუდული შიდა ბაზრის მცირე ზომით. ფინეთის ინდუსტრია ვერ ახერხებს, უარი თქვას რაიმე სიცოცხლისუნარიან საზღვარგარეთის ბაზარზე და ძალიან სჭირდება სავაჭრო ხელშეკრულებები ევროპელებთან, ამერიკელებთან, არაბებთან, იაპონელებთან და აღმოსავლეთის სხვა ქვეყნებთან. ეს კი, თავის მხრივ, მოლაპარაკებას ნიშნავს, რაც ფინელებს ტრადიციულ სირთულეებს უქმნის. ფინეთში დუმილი არ განიხილება, როგორც კომუნიკაციის წარუმატებლობა, არამედ სოციალური ურთიერთქმედების საერთო ნაწილია.

ანგლოსაქსურ სამყაროში, ისევე როგორც რომანულ და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში, საუბარს დამატებითი ფუნქცია აქვს. ბრიტანეთში ამინდის შესახებ მეზობლებთან ან

თუნდაც უცნობებთან განხილვის ცნობილი ჩვევა ნიშნავს არა მხოლოდ ბრიტანელების შეშფოთებას მისი ქვეყნის ცვალებადი კლიმატის გამო, არამედ სურვილის გამოავლინონ სოლიდარობა და კეთილგანწყობა სხვა ადამიანების მიმართ. ასეთი მეგობრული დისკუსია კიდევ უფრო აშკარაა შეერთებულ შტატებში, კანადასა და ავსტრალიაში, სადაც მეტყველება სასიცოცხლო მექანიზმია ერთმანეთის უკეთ გასაცნობად და ურთიერთობების სწრაფად დასამყარებლად.

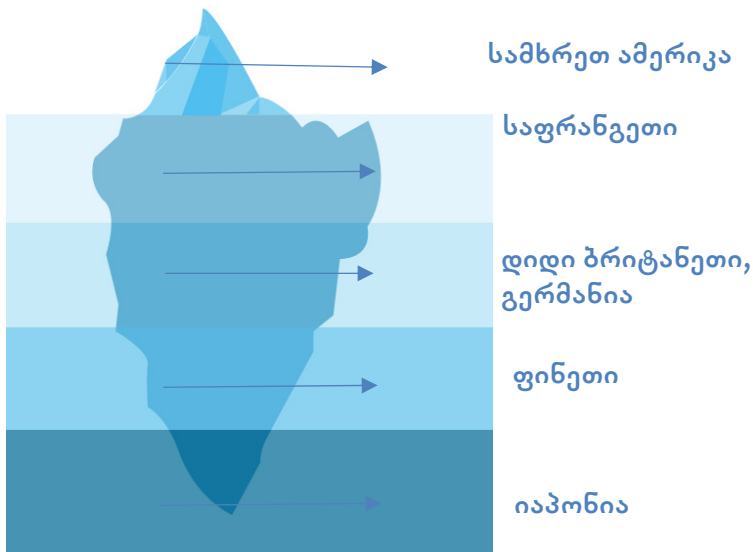
ენის მიზნისადმი განსაკუთრებული მიდგომა იწვევს ფინელებისა და იაპონელების იზოლაციას ეთნიკურ კომუნიკაციაში. რ. ლუისი [121, გვ 278] აღნიშნავს: „ორივე ქვეყანაში შეიძლება მოისმინოთ: „უცხოები ისე სწრაფად ლაპარაკობენ, ჩვენ მათზე ნელა ვლაპარაკობთ, ენები არ ვიცით, ჩვენი გამოთქმა საშინელია, ეს იმიტომ რომ ჩვენი ენა ძალიან რთულია, უცხოელები ჩვენზე გამოცდილნი არიან. ჩვენზე ჭკვიანები არიან და ხშირად გვატყუებენ, რასაც ფიქრობენ, არ ამბობენ, ვერ ვენდობით, ყველაზე პატიოსანი ერი ვართ“. მრავალი წლის განმავლობაში ვიცხოვრე ორივე ამ ქვეყანაში, მე გამოვიმუშავე ღრმა პატივისცემა და თანაგრძნობა ფინელებისა და იაპონელების საოცარი თავშეკავებისა და აშკარა გულწრფელობის მიმართ. თუმცა სიტუაცია ისეთია, რომ პეკა ვირტანენსაც და იჰირო ტანაკასაც მოუწევთ სიტყვიერ ბრძოლაში ჩართვა. იაპონიამ უკვე გახსნა თავისი ქარხნები და ოფისები მთელ მსოფლიოში და დღეს ცდილობს, დაძლიოს კულტურული და კომუნიკაციური პრობლემები სხვა ეროვნების ადამიანებთან მხარდაჭერით ან რეალურად ხელმძღვანელობით. იმავე პრობლემების გადაჭრის პროცესში ფინეთი, შესაძლოა, უფრო მცირე მასშტაბითაც არის ჩართული.“

რ. ლუისი [119, გვ 274] თავის ნაშრომში აღნიშნავდა, რომ შეგვიძლია „მეტყველება – აზროვნება“ აისბერგის სახით წარმოვადგინოთ მეტყველებისა და აზროვნების ურთიერთობის კონცეფცია. ყველამ ვიცით, რომ აისბერგის უმეტესი ნაწილი წყლის ქვეშ იმალება. დიდი ბრიტანეთისა და გერმანიის „აისბერგის“ სხვა ადამიანებისთვის მეტყველების სახით წარმოდ-

გენილი „აზროვნების სფეროები“ დაახლოებით ერთნაირია. ფრანგული „აისბერგის“ „მეტყველება – აზროვნების“ უმეტესობა ჩანს წყლის ზემოთ – სხვა ადამიანებთან ურთიერთობისას ფრანგებზე დომინირებს მეტყველება. სამხრეთ ამერიკის „აისბერგები“ წყლის ზემოთ ბევრად უფრო მეტად ჩანს. ფინური „აისბერგი“ მიუთითებს კომუნიკაციის უფრო საიდუმლო ბუნებაზე – ის თითქმის უხილავია. იაპონელები კიდევ უფრო ნაკლებს მეტყველებენ (იხილეთ ნახატი 5).

## ნახატი 5

### აისბერგი „მეტყველება – აზროვნება“



ხშირად გვესმის კულტურული შოკის შესახებ, რომელსაც ბევრი ადამიანი განიცდის ერთი კულტურიდან მეორეზე გადასვლისას. კაიროში ან ნეაპოლში პირველად ჩამოსული ფინელები ამ კულტურულ შოკს თავისებურად განიცდიან. კულტურული შოკი გამოწვეულია იმით, რომ არ გაქვთ საკმარისი

კულტურის სპეციფიკური მინიშნებები ან მითითებები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეთ ამ საზოგადოებაში. ფინეთში პირველად ჩასული უცხოელების ერთ-ერთი პრობლემა არის ის, რომ ფინელის თავშეკავებისა და დუმილის გამო, ასეთი კულტურული მინიშნებები ცოტაა. ეს აიძულებს უცხოელებს, მოიქცნენ თავისებურად და როდესაც ფინელები ღიად არ რეაგირებენ, ისინი კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებენ თავიანთ როლს ან ვინაობას. მაგალითად, ინგლისელი ყოველთვის თავს მშვიდად, პატივმოყვარე ჯენტლმენად გრძნობს, როდესაც ის საფრანგეთში, ესპანეთსა და იტალიაში იმყოფება. აქ ის არის ტიპურად თავშეკავებული ინგლისელი, რომელიც უსმენს ამ რომანული ხალხების ლაპარაკს. ფინეთში ყოფნისას ის მოულოდნელად თავადაც მოლაპარაკე აღმოჩნდება. რა უნდა გააკეთოს მან? შეინარჩუნოს ბუნებრივი ლაპარაკი და იმოქმედოს, როგორც ნეაპოლიტანელმა, თუ წარმოიდგინოს თავი ფინელად და ჩუმად უყუროს, როგორ ჩადის მზე ნიასიარფის ტბის უკან? თუ ჩრდილოევროპელებს ეჭვი ეპარებათ ფინელებში და მის ქცევაში, მაშინ წარმოიდგინეთ, როგორ უნდა იგრძნონ თავი იტალიელებმა და ესპანელებმა, რომლებიც მუდმივად საუბრობენ და საუბრისას თან ხელებს აქნევენ?! „სცენაზე თავს არტისტად ვგრძნობ“, – თქვა ერთმა იტალიელმა ბიზნესმენმა, „და მე უნდა ვითამაშო მთავარი როლი ხუთი მოქმედებისთვის, სალამოობით,“- აღნიშნავს რ. ლუისი თავის ნაშრომში [119, 276].

ბიზნესის სფეროში ფინეთში უცხოელ მენეჯერს ექნება აშკარა პრობლემები, გამონვეული იმით, რომ მან უნდა გადამწყვიტოს, რა როლი ან ხელმძღვანელობის ტიპი აირჩიოს ფინელ კოლეგებთან ურთიერთობისას. ფინეთში უცხოელ მენეჯერებს, რა თქმა უნდა, აქვთ შესაძლებლობა, შეამოწმონ ახალი იდეები და შეხედონ საგნებს სხვადასხვა კუთხით. ფინელებთან საქმიანი ურთიერთობების დროს ლიდერის როლის განსაზღვრისთვის დაისმის კითხვები: მაინც რა ტიპის ხელმძღვანელობა უნდა აირჩიოს უცხოელმა ფინეთში – დემონსტრაციული თუ ფარული? უნდა ეცადონ ფრანგები, თავიანთი წარმოსახვის უზარმაზარი ძალით დააინფიცირონ და შთააგონონ ფინე-

ლები თავიანთი ენთუზიაზმით, თუ მათ ფინელები ყოველთვის შეხედავენ, როგორც თეატრალურ და ზედმეტად ემოციურ ადამიანებს ბევრი გიჟური იდეით? უნდა შეეცადონ გერმანელები, შექმნან მყარი სისტემები გერმანელებისათვის დამახასიათებელი წესრიგითა და მათი „კაპიტალიზმით“ უფრო დიდი პატივისცემის პრეტენზიით, თუ მათაც ფინელები, უბრალოდ, ტევტონებად, მძიმე, მოუქნელ ან თუნდაც ძველმოდურ და ჩამორჩენილ ადამიანებად აღიქვამენ? შვედებმა უნდა გაუსვან თუ არა ხაზი თავიანთი მენეჯმენტის დახვეწილობას პროფკავშირების კომიტეტის სხდომებზე თუ ფინელები თავიანთი უფრო ინდივიდუალისტური მიდგომით მოახერხებენ ამას შვედური მეთოდების გარეშე?

ისევ უნდა გავითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ სხვადასხვა ერი ფინელებს განსხვავებულად აღიქვამს: იტალიელები მათ „ხის ნაკეთობად“ თვლიან, ხოლო ესპანელები – ზედმეტად კანონმორჩილებად, ულტრათავაზიანი იაპონელები – უხეშებად (გაუცნობიერებლად), დანიელები – მთვრალებად (ფინეთში ქალებიც სვამენ!) და შვედები ხშირად სახიფათოდ მიიჩნევენ მათ. ბრიტანელები, თავიანთი ისტორიის შეგრძნებით, აღიქვამენ მათ, როგორც დავითს, რომელიც ებრძვის გოლიათს (ზოგადად, როგორც საკუთარ თავს), თუმცა გარკვეულწილად მშვიდებად.

ამ განსხვავებული თვალსაზრისით, უცხოელი მენეჯერების ცხოვრება ფინეთში ალბათ ისეთი იქნება, როგორსაც ისინი თავად ქმნიან. თუ ისინი ეძებენ კარგს, ცუდს და მახინჯს, სავარაუდოდ, სამივეს იპოვიან.

შეიძლება ითქვას, რომ ცუდია მდუმარება, ეგრეთ წოდებული ცივი საქციელია, რაც აიძულებს ფინელებს ჩუმად მიიჩქაროდნენ ქუჩაში (20 გრადუსი ცელსიუსი ტემპერატურის პირობებში) და გაღიზიანების მოსახსნელად ჩვეულებრივ ჭიქა კოსკენკორვას (Koskenkorva Viina) ერთ ყლუპზე სვამენ. ზოგს მიაჩნია, რომ ფინეთი მონამეებით სავსე ქვეყანაა, რომლებიც ცხოვრებას ირთულებენ ევროპის ისედაც მკაცრ კუთხეში, რომელსაც ისინი იძულებულნი არიან შეუერ-

ოდნენ. 1952 წელს აკრძალული იყო ალკოჰოლის გაყიდვა საჭმლის გარეშე; სალამოს 11 საათის შემდეგ აბაზანას ვერ მიიღებდით, თუ საკუთარ ბინაში არ ცხოვრობდით; სალამოს კაბების გარეშე კარგ რესტორნებში არ შეგიშვებდნენ და მაღაზიებში ვერ შეხვიდოდით, რადგან ისინი სამუშაო დღის დასრულებამდე 10 წუთით ადრე იკეტებოდა. ფინეთში დღეისათვის ბევრი რამ შეიცვალა, მაგრამ ფასები და გადასახადები ჯერ კიდევ ძალიან მაღალია. რატომ აშენებენ ფინელები ისეთი ხარისხის სახლებს, რომ მათში ცხოვრების საფასურის გადახდა არ შეუძლიათ? მაგრამ ფინეთში ცხოვრების დონე იმდენად მაღალია, რომ ქვეყნების უმეტესობა ვერ აღწევს მას. ამასთან, ამ ქვეყანაში კარგიც ბევრია. ფინური ლიდერობის მეთოდები დამაჯერებელია. ფინელი მენეჯერები, ისევე როგორც ფინეთის არმიის ოფიცრები, ჩვეულებრივ წინ უძღვებიან თავიანთ „ჯარს“ და მიდრეკილნი არიან, იპოვონ სწორი ბალანსი ავტორიტარულ და სათათბირო ლიდერობის სტილებს შორის.

მიუხედავად იმისა, რომ ყინული ნელ-ნელა დნება ფინელებთან ურთიერთობისას, უცხოელი მენეჯერები აღმოაჩენენ, რომ არაფორმალური ბიზნესკლიმატი მათ გარკვეულ თავისუფლებას აძლევს. ფინელები თავს არ იტვირთავენ ძალიან ბევრი ხელმძღვანელობით, სისტემებით ან იერარქიული დონეებით, ამთავრებენ სამუშაოს ადრე, მაგრამ იწყებენ ადრე და დღის სამუშაო ფინელს შეუძლია შესანიშნავად შეასრულოს იმ დროისთვის, როდესაც ბრიტანელები ლანჩზე მიდიან. ფინელი თანამშრომლები არიან პატიოსნები, სანდოები, პუნქტუალური და ზოგადად ლოიალურები და მათი გამძლეობა და სიცოცხლისუნარიანობა კარგად არის ცნობილი. ბიუროკრატია აქ მინიმუმამდეა დაყვანილი.

დაისმის კითხვა – როგორ მივუდგეთ ფინელებს? ფინელი არის „მნიშვნელოვანი ადამიანი“. მათ ქცევაში ნელი მოქმედება, დუმილი და ამკარა გაუბედაობა მათ ქცევაში, რომელსაც ხშირად შვედები, გერმანელები, ფრანგები და სხვა ადამიანები მიაწერენ ფინელებს, სხვა არაფერია, თუ არა ცრუ

შენიღბვა, რომლის ქვეშაც იმალება ძალიან თანამედროვე პიროვნება. რაც უფრო მეტად გაქვთ საქმიანი ურთიერთობა ფინელებთან, მით უფრო მეტად იწყებთ იმის გაგებას, რომ ფინელები მთელი არსებით ყველაფერში სრულყოფილებისკენ ისწრაფვიან. ისინი თავაზიანად ეყრდნობიან სხვების ნიჭიერებას ან თავმდაბლობას, მაგრამ სინამდვილეში ისინი სხვებზე მაღლა დგანან.

ეს უპირატესობა მიიღწევა შეუმჩნეველად, მაგრამ ეფექტურად. ბიზნესში თავმდაბალი ფინელი პარტნიორები, რომლებიც ასე ძალიან აქებენ პარტნიორის თვისებებს, აღმოჩნდებიან მაღალკვალიფიციური ტექნოკრატები ძალიან მყარი აქტივებით. მათი ოფისი, მანქანა და ტანსაცმელი, შესაძლოა, პარტნიორზე უკეთესია, მათი სახლი კი თითქმის ყოველთვის საუკეთესოა. ფინელებს აქვთ სისუფთავის, პატიოსანების, შეუპოვრობის, ოსტატობის, საიმედოობის, ჰიგიენის, უსაფრთხოებისა და განათლების უმაღლესი სტანდარტები. ფინეთში შეგიძლიათ ონკანის წყალი დალიოთ, ექიმებმა იციან, როგორ განკურნონ პაციენტები, ავტობუსები, მატარებლები და თვითმფრინავები დროულად დადიან და ფინეთში ქარიშხალი არ არის. გაზეთები იბეჭდება მაღალი ხარისხის ქაღალდზე და მელანი ხელებს არ შეგიღებავს; ფინეთის ფული ზოგჯერ შეიძლება გაუფასურდეს, მაგრამ მათი ბანკნოტები სასიამოვნოა შეხებისას. ფინური რძე და ყავა საუკეთესოა მსოფლიოში. მათი საკვები ჯანსაღია და საზოგადოება – სოლიდური. მათ სიმყარეზე საუბრობენ გერმანელებიც, ჰოლანდიელებიც, შვეიცარიელებიც და სხვებიც, მაგრამ ფინელების „ჩამჯდარი და მოუხერხებელი“ სოლიდურობა ყოველთვის აგრძნობინებს უცხოელებს თავის ადგილს მათთან ურთიერთობაში.



### 8.3.2 ფინელებთან საქმიანი ურთიერთობის თავისებურებები

ფინელები სხვა ადამიანებისგანაც ელიან სოლიდარობას. ფინელებთან ახსენეთ თქვენი კულტურის მიღწევები, მაგრამ ყოველთვის გააკეთეთ ეს ზომიერი ტონით. ფარული ხელმძღვანელობა საოცრად კარგად მუშაობს ფინელებთან ურთიერთობისას. არასოდეს იტრაბახოთ. მას შემდეგ, რაც გამოთქვით თქვენი აზრი, არ დაელოდოთ მყისიერ პასუხს. ისინი გაანალიზებენ შენს ნათქვამს. ფინელები ერთდროულად ვერ ფიქრობენ და საუბრობენ. ისიამოვნეთ ამ სიჩუმით – ბევრი სხვა ერი არ მოგცემთ ამ ფუფუნებას. სიჩუმე კარგი ნიშანია, შემდეგ კი ფინელები მოდუნების საშუალებას მოგცემთ. წადით საუნაში და დალიეთ რამე. ფინელებთან მუშაობისას უნდა შეეცადოთ დასახოთ მკაფიო მიზნები, განსაზღვროთ ამოცანები და მიმართეთ ინდივიდის შიდა რესურსებს ისე, რომ ეს ამოცანა ფინელებმა გადანყვიტონ საკუთარი ძალისხმევით და თვითონ აიღონ სრული პასუხისმგებლობა მათ ქმედებებზე. ფინელებს უყვართ პრობლემის გადაჭრაში შეუპოვრობის დემონსტრირება – ისინი ბრწყინვალედ გამოდიან ისეთ ინდივიდუალურ ღონისძიებებში, როგორცაა შორ მანძილზე სირბილი, თხილამურებით სრიალი და ავტორალი.

ფინელებს იმედი აქვთ, რომ მათი პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება მკაფიოდ იქნება განსაზღვრული. მათ არ სურთ, ჰქონდეთ ერთი მეორის გარეშე. ფინელებს არ მოსწონთ, რომ ყურადღებით აკონტროლებენ; მათ ურჩევნიათ თქვენთან მოვიდნენ საბოლოო შედეგით. ყურადღებით უნდა მოუსმინოთ ფინელებს, რადგან, როდესაც მათ აქვთ სათქმელი, ეს ხშირად იმსახურებს ყურადღებას. თქვენ უნდა დააკვირდეთ მათ დახვეწილ სხეულის ენას, როდესაც ისინი არ იყენებენ ჩვეულებრივ მეტყველების ენას. თქვენ არ შეგიძლიათ მათ მიჰყიდოთ ზედმეტი, მაგრამ წარმოიდგინეთ, რომ ყველაფერი „კარგადაა!“.

შეგიძლიათ ყველაფერზე იხუმროთ, შეგიძლიათ ისაუბ-

როტ სხვის კულტურულ ფასეულობებზე, მაგრამ შვედებს ძალიან ნუ შეაქებთ. ფინური გაზეთები მსოფლიოში საუკეთესო და ყველაზე ობიექტურ გაზეთებს შორისაა, ამიტომ ფინელები ალბათ თქვენზე უკეთ არიან ინფორმირებულები უმეტეს საკითხებზე. გამოიჩინეთ დიდი ინტერესი ფინური კულტურის მიმართ – ეს ქმედება ნებისმიერ შემთხვევაში დაჯილდოვდება. ნათლად აგრძნობინეთ ფინელებს, რომ იცით, რომ ფინური საქონელი უმაღლესი ხარისხისაა.

თუ თქვენ ხელმძვანელობთ ფინელებს, გახსოვდეთ, რომ მათ აქვთ საკუთარი თავის პატივისცემისა და შინაგანი ჰარმონიის ძლიერი გრძნობა, განსხვავებით გუნდის მხარდაჭერის მისწრაფების მიმართ. მათ მოსწონთ იდეა, მონაწილეობა მიიღონ მოგების გაზრდაში და აქვთ ანგარიშვალდებულების მოთხოვნა. ზოგჯერ ისინი ნელა გამოხატავენ თავიანთ აზრს, მაგრამ როგორც კი შეექმნებათ საკუთარი აზრი ნაკლებად სავარაუდოა, რომ თქვენ შეძლებთ მის შეცვლას.

### **8.3.3. შვედეთის კროსკულტურული თავისებურებანი**

როგორც ჩანს, მთელ მსოფლიოში და განსაკუთრებით ინგლისურენოვან სამყაროში შვედები საყოველთაოდ აღიარებულნი არიან. შვედების კარგად ჩამოყალიბებული იმიჯი, როგორც პატიოსანი, მზრუნველი, მცოდნე, გამოცდილი მუშაკისა, რომელიც აწარმოებს ხარისხიან საქონელს და დროულად აწვდის მათ, საკმაოდ შეესაბამება მათ დახვეწილობას, და კარგად ჩაცმის უნარს. შვედები არიან ცისფერთვალეა, ქერა, მათი ინგლისური – გრამატიკულად სწორი, სუფთა და ცოცხალი, მსგავსია შოტლანდიელების, რომლებიც სწავლობენ ოქსფორდში. შვედების ქცევა საზოგადოებაში ხასიათდება უნაკლო მანერებით და პირველ 15 წუთში ამბობენ იმას, რაც საჭიროა. გასაკვირია, რომ სკანდინავიის რეგიონში ისინი არაპოპულარულები არიან, ხშირად დასცილნიან და ზოგჯერ სძულთ. ის ფაქტი, რომ შვედების მეზობლების – დანიელების, ნორვეგიელებისა და ფინელების და-

დანაშაულება არ შეიძლება აგრესიულობაში, ასეთი ანტიპათია კიდევ უფრო მოულოდნელია. რა მიზნები აქვთ შვედებს?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას თავად შვედები ბოლო რამდენიმე ათწლეულის მანძილზე ცდილობდნენ. სტატისტიკას თუ დავეყრდნობით, შვედეთში ყველაფერი თითქმის ძალიან კარგადაა. ჩინებულმა სამედიცინო დახმარებამ ხელი შეუწყო მსოფლიოში ყველაზე ხანდაზმული მოსახლეობის გაჩენას (მოსახლეობის 18,1% 65 წელზე მეტი ასაკისაა), მხოლოდ იაპონიაში არის უფრო მაღალი სიცოცხლის ხანგრძლივობა (იაპონელები – 79 წელი, შვედები – 78 წელი). ბავშვთა სიკვდილიანობით მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი აქვს (მე-4 ადგილი).

შვედეთში 8,6 მილიონი ადამიანი ცხოვრობს 450 ათასი კვადრატული მეტრის ფართობზე, ამიტომ მოსახლეობის სიმჭიდროვე ამ ქვეყანაში დაბალია – დაახლოებით 19 ადამიანი კვადრატულ კილომეტრზე. მიუხედავად იმისა, რომ შვედეთი ფართობით მხოლოდ 54-ე ადგილზეა მსოფლიოში, ის მშპ-ით მე-18 ადგილზეა და ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-ს მიხედვით საპატიო მე-5 ადგილს იკავებს – 25487 აშშ დოლარი წელიწადში.

ეს სიმდიდრე შვედების ცხოვრების დონეში გამოიხატება. შვედეთი პირველი ქვეყანაა მსოფლიოში ტელეფონების მფლობელების რაოდენობით, მეხუთე ჭურჭლის სარეცხი მანქანებით, მეექვსე მიკროტალღური ღუმელებით, მეშვიდე მაცივრებითა და ვიდეოკამერებით და მეათე – მანქანებით, ნიგნიერების მაჩვენებლით – 99%. შვედეთის საგარეო ვალი ძალიან მცირეა და სხვა ქვეყნების დახმარების მაჩვენებელი ძალიან დიდი: შვედეთი მეცხრე ქვეყანაა მსოფლიოში, რომელიც ორმხრივ დახმარებას უწევს მშპ-ის (მთლიანი ეროვნული პროდუქტის) პროცენტის სახით. შვედეთი იკავებს მაღალ პოზიციას სამრეწველო პროდუქციის გამოშვებაში (მსოფლიოში მე-14), ხოლო ვაჭრობის მხრივ მე-15 ადგილზეა. ეს მაჩვენებლები შესანიშნავია ქვეყნისთვის, რომლის მოსახლეობაც 9 მილიონზე ნაკლებია, იმის გათვალისწინებით, რომ შვედეთს არ აქვს

ნარმოების „სვიტშოპი“ (sweatshop).

მოსახლეობის დაბალი ზრდით (შვედეთს აქვს ყველაზე პატარა ოჯახი მსოფლიოში, უდრის 2,2 ადამიანს ერთ ბინაზე) და საკმარისი რაოდენობის მიწის, მინერალური და ენერგეტიკული რესურსებით შვედეთს, როგორც ჩანს, მცირე მატერიალური პრობლემები უნდა ჰქონდეს. გაეროს მიერ მიღებული ადამიანური განვითარების ინდექსის მიხედვით, შვედეთი კვლავ წინ არის ამ ინდექსის მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ზრდასრულთა წიგნიერება, მოსახლეობის მსყიდველობითუნარიანობა და ა.შ., შვედეთი მე-5 ადგილზეა (იაპონიის, კანადის, ნორვეგიის და შვეიცარიის შემდეგ). შვედეთისთვის ერთადერთი მნიშვნელოვანი ნეგატიური სტატისტიკა არის გულის შეტევებით სიკვდილიანობა (ყველაზე მაღალი პროცენტი მსოფლიოში (57,5%)); მკვლელობის მაჩვენებლით შვედეთი მე-18 ადგილზეა მსოფლიოში; ნარკოტიკებთან დაკავშირებული დანაშაულების მაჩვენებლით – მე-2 ადგილზე მსოფლიოში. შვედეთი პატარძლების ასაკის მაჩვენებლის მიხედვით მსოფლიოში მე-2 ადგილზეა (27,6 წელი), ქვეყანა მე-7 ადგილზეა ცხოვრების ღირებულებით, თუმცა ბოლო ორი ფაქტორიც დადებითად შეიძლება შეფასდეს.

ცხადია, შვედეთი კარგად ფუნქციონირებადი ქვეყანაა, რაც ნათლად მეტყველებს ზემოთ მოყვანილი სტატისტიკით.

საიდან მოდის ეს უთანხმოება შვედებსა და მათ მეზობლებს შორის? ჯერ ერთი, ისინი მეზობლები არიან და მოყვასისადმი სიყვარული განსაკუთრებით არ ახასიათებთ ადამიანებს. მათი ცინიზმი შვედების მიმართ, როგორც ჩანს, სხვადასხვა ისტორიული ფაქტორიდან გამომდინარეობს:

- დანია დიდი ხანია თამაშობს მთავარ როლს ამ რეგიონში.
- შვედებმა ხშირად შემოარტყეს ალყა კოპენჰაგენს და მართავდნენ ფინეთს 600 წლის განმავლობაში.
- შვედეთისა და ნორვეგიის კავშირი 1905 წლამდე წარუმატებელი იყო ორივე ქვეყნისთვის.

• მეორე მსოფლიო ომში ნორვეგია, დანია და ფინეთი დამარცხდნენ, შვედეთი კი არა.

შვედური ინდუსტრია აყვავდა 1945-1960 წლებში, როდესაც ნორვეგია და დანია ახლახან იწყებდნენ ომისშემდგომ განვითარებას და ფინეთი განიცდიდა სერიოზულ სირთულეებს რუსეთისთვის უზარმაზარი (და უსამართლო) სამხედრო კომპენსაციის გადახდის აუცილებლობასთან დაკავშირებით (1945-1952). მსხვილმა შვედურმა ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა – Volvo, Saab, Electrolux, SKF, Axel Johnson და სხვები – განიცადეს ბუმი ამ წლების განმავლობაში, რადგან შვედური ფოლადი ითვლებოდა საუკეთესოდ მსოფლიოში. კეთილდღეობა ხშირად მეზობლებს შურთ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც თან ახლავს გარკვეული თვითკმაყოფილება. სკანდინავიის რეგიონში შვედეთი აღიქმებოდა, როგორც ძირითადი ექსპორტზე ორიენტირებული ძალა, ფინანსურად ძლიერი, კარგი მიწოდების სერვისით და, ამავე დროს, თვითკმაყოფილი მეზობელი.

ეჭვგარეშეა, რომ დღეს შვედების ქედმაღლობა მნიშვნელოვნად შემცირდა 1950-იან და 1960-იან წლებთან შედარებით, მაგრამ ბოლო კვლევაში, რომელიც რ. ლუისმა ჩაატარა 100 შვედ ბიზნესმენს შორის, თვისებების ნაკრები, რომელიც მათ საკუთარ თავს მიანერენ, ასეთია: კეთილსინდისიერება, პატიოსნება, ერთგულება, შემწყნარებლობა, თანასწორობა, სამყაროს სიყვარული, ბუნების სიყვარული, სისუფთავე, სიკეთე, მოკრძალება. დამახასიათებელია, რომ ამ რესპონდენტებმა აირჩიეს მხოლოდ 10 დადებითი მნიშვნელობა და არცერთი – უარყოფითი. აღსანიშნავია, რომ შვედები ვერ ხედავენ საკუთარ თავს გარედან ისე, როგორც მათ სხვა ადამიანები ხედავენ; ამ მხრივ ისინი განსხვავდებიან უფრო „ელიტარული“ დანიელებისგან, ისევე როგორც ფინელებისგან, რომლებსაც ძალიან აინტერესებთ კულტურული განსხვავებები და მუდმივად ღელავენ იმაზე, თუ რას იფიქრებენ მათზე სხვები.

მენეჯმენტი შვედეთში არის დეცენტრალიზებული და დემოკრატიული – ტიპური შვედური კომპანიის ორგანიზა-

ციას აქვს აშკარად ჰორიზონტალური სტრუქტურა. მანძილი ძალაუფლების დონეებს შორის მცირეა და კომპანიის მენეჯერი ხელმისაწვდომია პერსონალისთვის და ღიაა დისკუსიისთვის. შვედურ ფირმას აქვს ძალაუფლების ნაკლები ეშელონი, ვიდრე, მაგალითად, ფრანგულს ან გერმანულს. შვედეთში, ფაქტობრივად, არსებობს კანონი (MBL), რომლის მიხედვითაც ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება უნდა განიხილებოდეს ყველა თანამშრომელთან მის მიღებამდე! ლოგიკურად, ეს აიხსნება იმით, რომ რაც უფრო კარგად არიან თანამშრომლები ინფორმირებულნი, მით უფრო მეტად არიან დაინტერესებულნი და, შესაბამისად, უკეთ მუშაობენ. გადაწყვეტილების მიღების ეს კოლექტიური ფორმა მსგავსია იაპონურისა. ორივე ქვეყანაში მნიშვნელოვანია, რომ ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს კარგი შესაძლებლობა, დეტალურად განიხილოს პროექტები, რადგან განხილვისა და აზრის გამოხატვის უფლება ანაზღაურდება იმით, რომ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ თანამშრომლები მკაცრად იცავენ კომპანიის პოლიტიკას. შვედეთში, ისევე როგორც იაპონიაში, გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება გადაიდოს დიდი ხნით, მაგრამ თუ უკვე მიღებულია, მაშინ ერთხმად არის მიღებული და ამის შემდეგ ყველა თანამშრომელი მუშაობს ერთი მიმართულებით ამ გადაწყვეტილების შესაბამისად. ეს სრულიად ეწინააღმდეგება, მაგალითად, ბევრ ამერიკულ კომპანიაში არსებულ ვითარებას, სადაც პირადი შეხედულებები ხშირად იწვევს უთანხმოებებსა და კონფლიქტებს კომპანიის შიგნით. თუმცა, მთავარი განსხვავება შვედურ და იაპონურ მოდელებს შორის არის ის, რომ იაპონიაში ძალაუფლების დისტანცია მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის რეალურად ბევრად მეტია, ვიდრე შვედეთში. ორივე სისტემაში ხანგრძლივი დისკუსია და შეფასება იწვევს კარგ კომუნიკაციას და ხელს უწყობს ურთიერთნდობისა და პასუხისმგებლობის გრძნობის დაბადებას თანამშრომლებს შორის. შვედური მოდელი კრიტიკას არ გადაურჩა. მორანი [121, გვ 545] აღნიშნავს შვედების შემდეგ სისუსტეებს საქმის წარმოებაში:

- ისინი თავს არიდებენ კონფლიქტებს ან ერთ-ერთი კონფლიქტური მხარის მხარდაჭერას;
- აქვთ დაპირისპირების (კონფრონტაციის) შიში;
- ეყრდნობიან ჯგუფის ინიციატივას;
- ცდილობენ, თავიდან აიცილონ კონკურენცია მათი კომპანიის შიგნით.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლების მონაწილეობა გადანყვეტილების მიღებაში მისასაღმებელია თანამედროვე ფირმებში, თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებით გაზრდილი ბიზნესოპერაციების სიჩქარე ხშირად მოითხოვს სწრაფ და ზუსტ გადანყვეტილებებს. როგორც ჩანს, ბიზნესგადანყვეტილებები ყველაზე სწრაფად მიიღება შეერთებულ შტატებში, ვიდრე ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში; ყველაზე ნელა ამის გაკეთება იაპონიასა და აზიის ზოგიერთ სხვა ქვეყანაში ხდება. ევროპის ქვეყნების უმეტესობა გადანყვეტილების მიღების სისწრაფით სადღაც შუაშია ამ ორ ქვეყანას შორის. შვედეთი ამ მხრივ სახიფათოდ ახლოსაა იაპონიასთან. მენეჯერები საფრანგეთში, დიდ ბრიტანეთსა და ფინეთში, რომლებიც მუშაობენ შვედურ კომპანიებთან ან მათში, განიცდიან იმედგაცრუებას ყველა დონეზე მიმდინარე მუდმივი კონსულტაციებით, გაუთავებელი შეხვედრებით, გადანყვეტილებების მიღების ჩვეული გადადებით, აკვიატებული ადამიანური ორიენტაციით, ზედმეტი სიფრთხილით, გაუგებარი HR პოლიტიკითა და გაუგებარი მითითებებით მენეჯერებისგან.

**შვედი მენეჯერი:** შვედი მენეჯერები ოსტატურად მუშაობენ თანამშრომლებთან მათი ხიზლის, ნაზი, მაგრამ დამაჯერებელი კომუნიკაციის სტილისა და ჭკვიანი ფსიქოლოგიური მიდგომების გამოყენებით. ისინი კარგი ხელმძღვანელები არიან. როგორც იაპონიაში, შვედეთშიც არ არის ადვილი არაკომპეტენტური, თუნდაც უყურადღებო ან არცთუ მთლად პატიოსანი თანამშრომლისგან თავის დაღწევა. მათ არ შეუძლიათ ხალხის შთაგონება და ძლიერად სტიმულირება ფულით (პრემიები და კომპანიის ავტომანქანების გამოყენება ზრდის გადასახადებს). ამიტომ მათ უნევთ დიდი ძა-

ლისხმევა გასწიონ, რომ მიიღონ საუკეთესო შედეგი მათგან, ვისაც ხელმძღვანელობენ. სამწუხაროდ, არ არიან ძალიან მბრძანებლურები: არ იძლევიან ბრძანებებს, არამედ, რასაც თავად უწოდებენ „სახელმძღვანელო მითითებებს“ და რომლებიც ხშირად სხვა არაფერია, თუ არა წინადადებები. თუ ქვეშევრდომი არაკომპეტენტური ან ზარმაცია, შედეგის მიღწევამდე მენეჯერს ბევრი ძალისხმევა მოუწევს. უნდა აღვნიშნოთ, რომ თანამშრომლების უმეტესობა განსაკუთრებით შეგნებული, კეთილსინდისიერი და საქმის ერთგულია. პრობლემები წარმოიქმნება (როგორც ეს ხშირად ხდება იაპონიაში), როდესაც დავალება ძალიან რთულია ერთი ადამიანისთვის.

რ. ლუისი<sup>2</sup> თავის კვლევაში წერს, რომ ერთმა შვედმა პროფესორმა აღნიშნა, რომ შვედეთში ძალაუფლების გამოვლენა დაბალი ძალაუფლების მქონე ადამიანის იმიჯს ქმნის. შვედი მენეჯერები აბალანსებენ ზღვარს გადაჭარბებულ პიროვნულ ჩარევასა და ირიბ, არაეფექტურ კონტროლს შორის. ისინი ცდილობენ, გააგრძელონ თავიანთი საქმიანობა საფუძვლიანი დაგეგმვისა და სამუშაოს დეტალური პროცედურების მეშვეობით. ამბობენ, რომ ასეთი დეტალური დაგეგმვა ეხმარება შვედ მენეჯერებს კარგად დაძინებაში!

**ქალური საზოგადოება.** ბიზნესკულტურის შესახებ თავის ცნობილ კვლევაში გ. ჰოფსტედი ასკვნის, რომ მის კვლევაში მოყვანილი ყველა კულტურიდან შვედური ყველაზე ქალურია. მამრობით კულტურებში დომინანტური ღირებულებებია წარმატება, ფული, ჯილდოები, მიზნები, ნივთები და ქონება; ქალურში – ინტერპერსონალური ურთიერთობები, ცხოვრების ხარისხი, მეგობრული გარემო, მომსახურების განვითარება და ზრუნვის გამოვლინება – მოკლედ, მზრუნველი საზოგადოების შექმნა. რაც შეეხება თანამედროვე შვედეთს, თავად შვედები და სხვა ადამიანები საკუთარ თავს უსვამენ კითხვას:

---

<sup>2</sup> Р.Д.Льюис.Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. 1999 г.к 249



არის თუ არა ძალიან მზრუნველი საზოგადოება ამ ქვეყანაში ზედმეტი? სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის შენარჩუნება ალბათ საუკეთესოა მსოფლიოში, მაგრამ ძვირია. შვედები იხდიან ძალიან მაღალ გადასახადებს და ქვეყანა სწრაფად ბერდება. ყოველწლიურად მცირდება მარჩენალთა რაოდენობა, ხოლო დამოკიდებულების რაოდენობა იზრდება. მსოფლიოში კონკურენცია რომ არ არსებობდეს, შვედეთს შეეძლო გაეგრძელებინა ხარისხიანი პროდუქციის მაღალ ფასებში გაყიდვა, რათა შეენარჩუნებინა ცხოვრების მაღალი დონე, მაგრამ 21-ე საუკუნეში კონკურენცია კიდევ უფრო მკაცრია. აზიელი და ამერიკელი ბიზნესმენები ვერ იღებენ ექვსკვირიან შვებულებას, ზაფხულში კი 4 საათზე ოფისების დატოვებას არ ჩქარობენ. შვედი მენეჯერები მუდმივად აწყდებიან თავიანთი თანამშრომლებისგან დეკრეტული შვებულების, ავადმყოფობის, შაბათის შვებულების, სასწავლო შვებულების, ადგილობრივ თავდაცვის განყოფილებებში სამსახურის, პროფკავშირებში მუშაობის მოთხოვნებს და ა.შ.

შვედეთში კაპიტალი და ინდუსტრია ძირითადად კერძო ხელშია, მაგრამ საგადასახადო სისტემა ისეა შექმნილი, რომ ლეგალურად ვერ გამდიდრდები. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ შვედურ სისტემას უფრო მეტი ნაკლი აქვს, ვიდრე თავად შვედებს. ისინი კეთილი, ინტელექტუალური, გამძლე ადამიანები არიან, რომელთაც სურთ, რომ საქმე კარგად წავიდეს, თუმცა მათთვის ადვილი არ არის ფუნდამენტურად შეცვალონ მენტალიტეტი (მუშაობა წესების მიხედვით), როდესაც სიტუაცია უარესდება.

ზედმეტად რეგულირებულ საზოგადოებას, მიუხედავად მისი პოლიტიკისა, შეუძლია წარმოქმნას ძალიან მოსაწყენი ადამიანები, რომელთა უშუალობაც კოროზირდება.

რ. ლუისი [121, გვ. 551] აღნიშნავს, რომ შვედ ბიზნესმენტთან ურთიერთობისას უნდა გახსოვდეთ შემდეგი:

- მათ სჯერათ, რომ გულწრფელები არიან და ყოველთვის სიმართლეს ამბობენ.

- არ უყვართ კოლეგებთან კამათი.

შვედურ კომპანიებში უფლებამოსილება გადაეცემა ქვე-შევრდომებს, ამიტომ მოლაპარაკებების დროს შეიძლება ვერ გაიგოთ, რას ფიქრობს სინამდვილეში მათი ხელმძღვანელი. შვედების მიერ დაწესებული ფასი შეიძლება უცვლელი იყოს, რადგან ისინი თვლიან, რომ ეს სამართლიანია. სხვა ასპექტებში ისინი შეიძლება გამოიყურებოდნენ მოუქნელი, რადგან მათ სრული ნდობა აქვთ ჯგუფური კონსენსუსით მიღებული გადაწყვეტილების მიმართ. იაპონელების მსგავსად, მათთვისაც რთულია ინდივიდუალური პოზიციის შეცვლა, რადგან ეს ეწინააღმდეგება ჩვეულებრივ სიბრძნეს. ისინი კარგი მსმენელები არიან და თანაუგრძობენ თქვენს თვალსაზრისს. თუ მათ სურთ თქვენთან დათმობაზე წასვლა, მაშინ ამისთვის მათ დრო სჭირდებათ. ისინი არც ისე ორიენტირებულნი არიან მოგებაზე, როგორც თქვენ. მიუხედავად მათი სიმპათიური ხასიათისა, ისინი უფრო ბიზნესზე არიან ორიენტირებულნი, ვიდრე ადამიანებზე. ისინი პრაგმატიკები არიან, როცა საქმე ტექნიკურ ხარისხს ეხება. მათი პროდუქციის გაყიდვის პუნქტებია ხარისხი, დიზაინი და სწრაფი მიწოდება. ყიდვისას ასევე განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პროდუქტის ხარისხს და არა ფასს. გულუხვად გასცემენ, თუ ეს ბიზნესპროგრამის ნაწილია. ამერიკელებისა და ფინელების მსგავსად, „სამუშაო“ ლანჩებზე ისინიც ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ საკვებს და აგრძელებენ საქმის დეტალების განხილვას ჭამის დროს. ფრანგები და ესპანელები ვერ იტანენ ასეთ დამოკიდებულებას საკვების მიმართ. შვედებს შეუძლიათ გაუთავებლად ისაუბრონ ტექნიკურ დეტალებზე, მაგრამ მათვის საკმარისია 10-15 წუთი საუბრისთვის. მათი ხუმრობები და ანეკდოტები უმაღლესი დონისაა, ისინი უკიდურესად არაფორმალური არიან, მიმართვისთვის იყენებენ მხოლოდ „შენ“ ფორმას. სიჩუმე შვედეთში სულაც არ ნიშნავს ნეგატიურ დამოკიდებულებას. ისინი მოაზროვნეები და საკმაოდ ინტრავერტები არიან.

ისინი არ მიეკუთვნებიან „კონტაქტურ“ კულტურას, ამიტომ ეცადეთ, ძალიან არ მიუახლოვდეთ მათ. საქმიანი შეხ-

ვედრების დროს ისინი ძალიან ცოტა ჟესტიკულაციას და მიმიკას იყენებენ, თუმცა გერმანელებსა და ფინელებზე ბევრად უფრო ხშირად ილიმებიან. მშვიდი და თავაზიანები არიან განხილვების დროს, მაგრამ კარგად არ იციან, როგორ მოიქცნენ რომანული ქვეყნების მაცხოვრებლების უხეშობასა თუ ექსპანსიაზე. ისინი დიდ პატივს არ სცემენ თანამოსაუბრის ნოდებას და მნიშვნელოვან პიროვნებებს თანასწორად ეპყრობიან. ფრანგები, გერმანელები, სამხრეთამერიკელები და აზიელები ყოველთვის კარგად არ იღებენ ამ უაღრესად ეგალიტარული ქცევის მანერას. ისინი არასოდეს თრგუნავენ თანამოსაუბრეს და არ მიმართავენ უხეშ ზეწოლას, თუნდაც რაიმეში უპირატესობა ჰქონდეთ. უმჯობესია, დაემორჩილოთ მათ სურვილს, გამართონ გრძელვადიანი და ყოვლისმომცველი კონსულტაციები და ნათლად აჩვენოთ თქვენი მოთმინება და ურთიერთგაგება სიმტკიცესა და წესიერებასთან ერთად.

#### **8.4 იაპონელებისა და ჩინელების საქმიანი ურთიერთობის კულტურა**

იაპონელებისა და ჩინელების კულტურის ასპექტები გავლენას ახდენს საქმიანი სფეროს წარმომადგენლებს შორის მოლაპარაკებებზე, კომუნიკაციასა და ბიზნესის კეთებაზე. აღსანიშნავია, რომ უმრავლესობის აზრით, მომავალ საუკუნეში აზიის ხალხები გახდებიან მსოფლიო ლიდერები ინდუსტრიულ, ეკონომიკურ და კომერციულ ზრდაში. ჩინეთი, თავისი გიგანტური რაოდენობის მოსახლეობით და უზარმაზარი ტერიტორიით, დომინირებს ამ რეგიონში. იაპონია ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, მაგრამ ჩინეთის მოსახლეობა 10-ჯერ მეტია, ვიდრე იაპონიის, ხოლო მისი ტერიტორია 25-ჯერ მეტია. ჩინეთის გარდაუვალი განვითარება და ზრდა მხოლოდ დროის საკითხია და გონივრული იქნება, რომ დასავლეთმა დღეს სერიოზული და ხანგრძლივი კავშირებისა და ურთიერთობების დამყარება დაიწყოს, მაშინ როცა ჩინური ვალუტა ჯერ კიდევ არ არის საკმარისად ძლიერი და ინვესტი-

ციები იაფია. შემოსავლები გრძელვადიანი ინვესტიციიდან შეიძლება გასაოცარი იყოს. ერთი ქვეყნის ყველაზე დიდი ეკონომიკური ზრდა მსოფლიო ისტორიაში მოსალოდნელია, რაც მოხდა იაპონიაში 1954 და 1990 წლებში, შეიძლება ზუსტად იგივე განმეორდეს ჩინეთში, მაგრამ განუზომლად უფრო დიდი მასშტაბით. პროგნოზები მიუთითებენ, რომ საშუალო წლიური წარმოება ერთ სულ მოსახლეზე ჩინეთში 550 დოლარიდან, 1992 წლის დასაწყისში, 12000 დოლარამდე გაიზრდება 2050 წელს. ქვეყანა, რომლის წლიური მთლიანი შიდა პროდუქტი 10,000 მილიარდ დოლარზე მეტია, იქნება ყველაზე დიდი მსოფლიოში და მსოფლიო ბაზარზე, შესაძლოა, წამყვანი ექსპორტიორი. სასტიკი კონკურენცია იქნება ამერიკელებს, ევროპელებსა და აზიის სხვა ქვეყნებს შორის ჩინეთის ბაზარზე მათი პროდუქციის რეალიზაციის უფლებისთვის.

#### **8.4.1 იაპონური საქმიანი ურთიერთობის კულტურა**

იაპონია (日本 ნიჰონ ან ნიპონ), ოფიციალურად – იაპონიის სახელმწიფო (日本国 ნიჰონ-კოკუ) – 6852 კუნძულისგან შემდგარი არქიპელაგია. მსოფლიოს ერთ-ერთ წამყვან ეკონომიკურ ძალას, იაპონიას მსოფლიოში სიდიდით მეორე ეკონომიკა აქვს მთლიანი შიდა პროდუქტის მიხედვით და მესამე – მსყიდველობითი უნარის პარიტეტის მიხედვით. გარდა ამისა, იაპონია არის ერთადერთი აზიური ქვეყანა დიდ შვიდეულში და გაეროს უშიშროების საბჭოს არამუდმივი წევრი. ამომავალი მზის ქვეყანა არის განვითარებული სახელმწიფო ცხოვრების მაღალი სტანდარტით. იაპონელების სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა მსოფლიოში ყველაზე გრძელია. იაპონელები თავიანთი კულტურით ძალიან განსხვავდებიან სხვა ხალხებისგან. კროსკულტურული ურთიერთობების ცნობილი მეცნიერი რიჩარდ ლუისი [121, გვ 54] აღნიშნავს, რომ მათი უნიკალურობა, სავარაუდოდ, განპირობებულია სამი ძირითადი ფაქტორით: ისტორიული იზოლაციით, გეოგრაფიული მდებარეობით განპირობებული გა-

დაჭარბებული მოსახლეობითა და თავად იაპონური ენით.

**იზოლაცია** – იმისდა მიუხედავად, რომ იაპონიას საუკუნეების განმავლობაში ჰქონდა მჭიდრო კულტურული კავშირები ჩინეთთან, იმპერატორ ტოკუგავას ავტორიტარული მმართველობის პერიოდმა, რომელიც დაიწყო 1605 წელს, გამოიწვია ამ ქვეყნის თითქმის სრული იზოლაცია დანარჩენი მსოფლიოდან ამერიკელი სარდლის პერის მოსვლამდე 1855 წელს. 250 წლის განმავლობაში უცხო გავლენისგან მოწყვეტილმა იაპონიამ განავითარა განსაკუთრებული საზოგადოება და კულტურა, რომელსაც ტოლი არ ჰყავდა კოლექტიური ურთიერთქმედების დონის მიხედვით. იზოლაციის ამ პერიოდში განვითარებული ძირითადი ორგანიზაციული თვისებები კვლავ რჩება დამახასიათებელი იაპონური საზოგადოებისთვის, მიუხედავად აშკარა ცვლილებებისა, რომელიც მოხდა მე-20 საუკუნეში. იაპონელებმა, რომლებიც კონცენტრირებულნი იყვნენ მასიური აგლომერაციებით დიდ ქალაქებში, განავითარეს რთული სოციალური უნარები, რამაც გააჩინა ფენომენი, რომელიც ცნობილია როგორც „ვებ (ქსელური) საზოგადოება“ (web society). ვებ(ქსელური) საზოგადოება არის სოციუმი, რომელშიც მისი ყველა წევრი ხისტად ურთიერთდამოკიდებულია და მათ შორის დამყარებულია მორალური და სოციალური პასუხისმგებლობის მკაცრი იერარქია, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. ყველაფერი იწყება ადამიანის დაბადების მომენტიდან. მაგალითად, დასავლეთში ბავშვს დედას ადრე ამორებენ და საკუთარ ოთახში ათავსებენ, იაპონელი ბავშვები კი დღე-ღამეს მშობლებთან ატარებენ ორ-სამ წლამდე. დასავლელი ბავშვები სწრაფად ავითარებენ საკუთარ ინიციატივას და იძენენ გამოცდილებას პრობლემების დამოუკიდებლად გადაჭრაში. იაპონელ ბავშვებს, პირიქით, უვითარდებათ სრული დამოკიდებულება ახლობელ ადამიანებზე და ეზრდებათ ურთიერთდამოკიდებულების გრძნობა, რაც მიჰყვებათ მთელი სიცოცხლის განმავლობაში. მათ შეუძლიათ მოსთხოვონ რაღაც ჯგუფის წევრებს და ეს მოთხოვნები უნდა დაკმაყო-

ფილდეს. მათი პირველი ჯგუფი ოჯახია, შემდეგ საშუალო სკოლა, უნივერსიტეტი, კომპანია. იაპონელებისათვის ასაკს და ხანდაზმულობას მოაქვს არა მხოლოდ პრივილეგიები, არამედ პასუხისმგებლობები. იაპონურ ენაში არის განსხვავებული გაგება ცნებებისა უფროსი ან უმცროსი ძმის და ა.შ., ვინაიდან თითოეული ადამიანის პასუხისმგებლობა სხვებთან მიმართებაში განსხვავებულია და ამიტომ მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული. იაპონელებს შეუძლიათ მოითხოვონ დაცვა უფრო მაღალი რანგის მქონე პირისგან. განყოფილების უფროსმა შეიძლება სინდისის ქენჯნის გარეშე მოითხოვოს მის განყოფილებაში რომელიმე ნიჭიერი თანამშრომლის დანიშნულება მხოლოდ იმიტომ, რომ ის მისი ფრთის ქვეშ იმყოფება და მისი ერთგულია. შეუძლებელია მენეჯერმა წინააღმდეგობა გაუწიოს ამ მოთხოვნას. „ვებ საზოგადოების“ სტრუქტურა იაპონელ ბიზნესმენებს „ქსელში მუშაობის“ უპირატესობას ანიჭებს, როგორც ამ მეთოდს დღეს დასავლელი ბიზნესმენები უწოდებენ. იმისდა მიუხედავად, რომ იაპონელები კონფიდენციალობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ისინი ძალიან კომუნიკაბელურები არიან ბიზნესსიტუაციებში. შედეგად, „ქსელი“, რომლის ნაწილიც ისინი არიან, მათ უპრეცედენტო დონის ინფორმაციულ მხარდაჭერას უწევს სიტუაციაში ჩართულობით.

**იაპონური ენა** – იაპონელების ქცევა დიდწილად მათი ენის ბუნებით არის განპირობებული. ბენჯამინ ვორფის თეორიის მიხედვით [102, გვ 201], ენა, რომელზეც ვსაუბრობთ, განსაზღვრავს ჩვენს აზროვნებას. თავად იაპონელები ამ ენას სხვა ხალხებისგან სრულიად განსხვავებულად იყენებენ. იაპონური ენა ხშირად განიხილება, როგორც გაუგებარი და ბუნდოვანი, მაგალითად, მასში ზმნებს უპირო ფორმა აქვთ, ამიტომ ხშირად შეუძლებელია იმის გაგება, თუ ვისზეა საუბარი. ენის ასეთ გაურკვეველობას ხშირად შეგნებულად იყენებენ იაპონელები, რომლებსაც ეს კარგად ესმით, თავიანთი ზრდილობის დემონსტრირებისათვის და, ასევე, რათა არავინ დაადანაშაულონ. იაპონურში პატივისცემის შესახებ

ცნობილი სიტყვები აძლიერებენ ნორმატიულ თავაზიანობას, თუმცა ხშირად ამატებენ ორაზროვნებას. გრძელი დამატებითი წინადადებები ჩვეულებრივ მოთავსებულია მთავარი განცხადების წინ. იაპონიაში ყველაფერს თავისი კონტექსტი უნდა ჰქონდეს, ამიტომ პირდაპირი განცხადება ძალიან მოკლედ და შეუსაბამოდ ითვლება. არცერთი იაპონელი ბოსი არ იტყვის: „დაასუფთავე ოფისი“. ის ვალდებულია, უთხრას ქვეშევრდომებს: „რადგან 12 საათზე ჩვენთან მოვლენ მნიშვნელოვანი კლიენტები და, რომ მათ ჩვენი კომპანიის შესახებ საუკეთესო შთაბეჭდილება შეექნათ, ალბათ კარგი იქნებოდა აქ დასუფთავება“. თუ როგორ ახასიათებს ენა საზოგადოებას, არის ის, რომ იაპონურში არ არსებობს არაპირდაპირი მეტყველება. იაპონელებს არ უყვართ სხვა ადამიანების განცხადებების გადაცემა, რადგან თუ ისინი ვერ შეინარჩუნებენ განცხადების სიზუსტეს, ამან შეიძლება გამოიწვიოს გაუგებრობა ან პირადი ნყენა.

ამრიგად, იაპონელების ქცევა აიხსნება განსაკუთრებული ისტორიული და გეოგრაფიული შეზღუდვებით, ასევე იაპონური ენით, რომელიც განაპირობებს აზროვნებას და ძალიან განსხვავდება მსოფლიოს ნებისმიერი სხვა ენისგან.

**ენობრივი ბარიერი:** იაპონია გამოყოფილია სხვა ქვეყნებისგან ენობრივი ფარით და, სამწუხაროდ, არ იცის მისი ინტელექტუალური იზოლაცია. იმისდა მიუხედავად, რომ მილიონობით იაპონელი ცდილობს ინგლისური ენის შესწავლას, შედეგები ზოგადად უიმედოა და, შესაბამისად, იაპონიის ხმა მსოფლიოში საკმარისად ხმამაღლა არ ისმის, რომ შესაბამებოდეს მათ ეკონომიკურ სიძლიერეს. რამდენიმე იაპონელ პოლიტიკოსს ესმის ეს პრობლემა, თუმცა იაპონური ბიზნესის ლიდერები სულ უფრო და უფრო აცნობიერებენ, თუ რამდენად არახელსაყრელ პოზიციაში აღმოჩნდნენ. ერთ-ერთი ყველაზე დიდი დაბრკოლება არის ჩინური დამწერლობა, რომელიც იაპონელებმა წარუმატებლად მიიღეს თავიანთი ისტორიის დასაწყისში. ეს უკიდურესად ართულებს უცხოელების მიერ იაპონური ენის შესწავლას და იაპო-

ნელი სკოლის მოსწავლეები კარგავენ ძვირფას დროს ორისამი ათასი რთული იეროგლიფების ათვისებაში, ნაცვლად იმისა, რომ შეისწავლონ ინგლისური ენა.

კითხვაზე – რატომ არ შეუძლიათ იაპონელებს გადაერთონ ლათინურ ანბანზე? – პასუხი შემდეგია: ჯერ იმიტომ რომ მაშინ ისინი აღმოჩნდებიან მონყვეტილნი თავიანთ ლიტერატურას და კალიგრაფიულ ხელოვნებას. თუმცა უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ იაპონელი ხალხი ემოციურად მჭიდრო კავშირშია იეროგლიფების ვიზუალურ ასპექტთან. იაპონურ იეროგლიფებს აქვს რაღაც მაგია. ლათინური ასოებით დაწერილ ევროპულ ტექსტს შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ წრფივი ან ფაქტობრივი მნიშვნელობა. რთული იაპონური იეროგლიფი, რომელიც შეიძლება შედგებოდეს 10-15 შტრიხისაგან, არა მხოლოდ გადმოსცემს მნიშვნელობას, არამედ აქვს ესთეტიკური ღირებულებაც. ვიზუალურ ასპექტებს დიდი მნიშვნელობა აქვს იაპონელებისთვის, რაც კარგად ჩანს კერძის შესანიშნავ სერვირებაში. თუ დასავლეთში საგნების იმიჯს ხშირად სიტყვებით ქმნიან, იაპონელებს შეუძლიათ, უბრალოდ, დაინახონ ეს ყველაფერი. ამ ყველაფრის ახსნა რთულია მისთვის, ვისაც არ აქვს შესწავლილი იაპონური დამწერლობა.

**იაპონელი მთარგმნელები**-იაპონელების დამოკიდებულება უცხოელების მიმართ, თუნდაც განათლებული ადამიანებისა და მსხვილი ბიზნესმენების მიმართ, ცალსახაა: მათთვის ყოველთვის უცხო ხარ. თქვენი მცდელობები, ისაუბროთ იაპონურ ენაზე, კეთილგანწყობით იქნება მიღებული იაპონელების მიერ, მაგრამ იშვიათად მიიღება სერიოზულად. ვინაიდან ბევრი იაპონელი მენეჯერები არ საუბრობს ინგლისურად, ისინი ხშირად იყენებენ თავიანთ მთარგმნელებს, რომლებიც ზოგჯერ წარმოუდგენლად ცუდად თარგმნიან და იშვიათად გადმოსცემენ ნათქვამის ზუსტ მნიშვნელობას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამერიკელები ან ევროპელები პირდაპირ საუბრობენ. ხშირად გაურკვეველი ზრდილობის გაუთავებელ ლაბირინთებში დაკარგული ეს



პირდაპირობა საერთოდ არ აღწევს ადრესატამდე. იაპონელი თარჯიმნების რაოდენობა, საუბედუროდ, შემცირდა შემდეგი მიზეზის გამო: დასავლელი ბიზნესმენები მათ, როგორც წესი, საყვედურობენ იმის გამო, რომ ისინი არ თარგმნიან ისე, როგორც უნდა, ხოლო საკუთარი უფროსები, იაპონელები – იმის გამო, რომ მათ არ ესმით თარგმანის მნიშვნელობა. ყოველ შემთხვევაში, მათ ბოლომდე არ ენდობიან, რადგან ისინი საუბრობენ ორ ენაზე.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ასახულია განსხვავება: როგორები არიან იაპონელები სინამდვილეში და როგორს ხედავენ მათ სხვები.

### ცხრილი №25

როგორს ხედავენ იაპონელებს სხვები	სინამდვილეში როგორები არიან იაპონელები
ისინი ამპარტავნები არიან.	განსაკუთრებული სიმორცხვე ხელს უშლის მათ დაიწყონ საუბარი პირველებმა.
ისინი ლაკონიურები არიან.	მართალია. იაპონელები სიტყვებს არ ენდობიან. ასევე შესაძლებელია, რომ ისინი ცუდად ფლობდნენ ენას, რომელზეც თქვენ საუბრობთ.
ისინი გაყრუებენ დუმილით	დუმილი ნიშნავს მოსაუბრის პატივისცემას.
ისინი ხშირად დაბნეულად გამოიყურებიან.	იაპონიაში ბედნიერება იმალება სიმშვიდის ნიღბის ქვეშ.
როდესაც ისინი იღიმებიან, ეს არაგულწრფელად გამოიყურება.	ისინი ხშირად იღიმებიან, რათა თავი კომფორტულად იგრძნოთ. იყავით მათი მაღლიერი ამისთვის; თუ მათ არ მოსწონხართ, ღიმილი მაინც ჯობია პირქუშობას.
ისინი ამბობენ, – დიახ, როცა არას გულისხმობენ.	მათ არ სურთ თქვენი შეურაცხყოფა ღია „არას“ თქმით ან უარყოფით.
ვერასოდეს გაიგებ, რას ფიქრობენ ისინი სინამდვილეში.	სახის ნაკვეთბის სიმშვიდისა და უძრაობის შენარჩუნებით, ისინი არ ცდილობენ თქვენს შეცდომაში

	შეყვანას; ისინი მართლაც საკმაოდ აუღელვებელი არიან.
ისინი არასოდეს გიყურებენ პირდაპირ თვალებში.	იაპონიაში ადამიანზე „მიშტერება“ ცუდი მანერების ნიშანია.
მოლაპარაკებების დროს ისინი ყოველთვის სხედან პირდაპირ და არასდროს მოდუნდებიან.	სწორი პოზა ზრდილობის ნიშანია.
შეხვედრებზე იძინებენ.	იშვიათად. როდესაც ისინი თვალს დასუფავენ, ეს ნიშნავს, რომ ისინი ყურადღებით გისმენენ.
ისინი დიდ დროს ანდომებენ გადაწყვეტილების მიღებას და არ პასუხობენ წერილებსა და ფაქსებს, თუ მათ აჩქარებენ.	მათ არ მოსწონთ აჩქარება. ისინი უნდა შეთანხმდნენ ერთმანეთთან.
ისინი არასოდეს იღებენ გადანყვეტილებას შეხვედრებზე.	ისინი მოლაპარაკებებს განიხილვენ, როგორც ინფორმაციის შეგროვების პროცესს ან საკუთარი პოზიციის დაფიქსირების შესაძლებლობას. ისინი გადაწყვეტილებებს იღებენ მოლაპარაკებების ოთახის კედლებს მიღმა, მათ კოლეგებს შორის კონსენსუსის მიღწევის შემდეგ.
მათ აკლიათ ინდივიდუალიზმი და ერთნაირად იქცევიან.	მათ ინდივიდუალიზმს ურჩევნიათ გუნდური მუშაობა და ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება. პოზიციის ერთგვაროვნება უზრუნველყოფს მოქმედების სოლიდარობას.
მოლაპარაკებების დროს ისინი საუბრობენ იაპონურად და ჩვენ არ გვესმის მათი.	ეს მათი მშობლიური ენაა! მათ ასევე უჭირთ კონცენტრირება, როდესაც ისინი დიდხანს საუბრობენ უცხო ენაზე.
ისინი ხშირად გამოხატავენ ბუნდოვანებას. ჩვენ არასოდეს ვართ დარწმუნებული, რას გულისხმობენ ისინი.	იაპონური ენა ბუნდოვანი და გაურკვეველია და მისი ბუნდოვანება ვრცელდება ინგლისურ თარგმანში. გარდა ამისა, თავად მთარგმნელებს შეიძლება ჰქონდეთ დაბალი კვალიფიკაცია.
ისინი თვე აჭიანურებენ შეკვეთის გაფორმებას და მერე ამბობ-	იაპონური კომპანიები, როგორც წესი, იწყებენ შეკვეთის შესრულებ-

ბენ: „მიიღეთ ხვალ!“	ბას მისი მიღებისას.
<p>დროდადრო ჩანს, რომ ისინი არ არიან დაინტერესებული მყისიერი მოვებით. ეს კი ალიზიანებს დასავლელ ბიზნესმენებს.</p>	<p>იაპონელი აქციონერები არ ჩქარობენ დივიდენდების მიღებას. მათ უფრო მეტად სჯერათ კაპიტალის ზრდის, მათი საქონლის ბაზრის წილის, აქციების ფასების ზრდის. ისინი ფიქრობენ გრძელვადიან პერსპექტივაში.</p>
<p>მოლაპარაკებების დროს ისინი მკაცრად იქცევიან, ხშირად უარს ამბობენ პოზიციის შეცვლაზე.</p>	<p>ისინი, ვინც მკაცრად იქცევიან მოლაპარაკებების დროს, კარგად უძლებებიან! იაპონელები ძალას ეწინააღმდეგებიან თავიანთი შეუპოვრობით. თუმცა, როდესაც მათ პატივისცემით ეპყრობიან, ისინი ხშირად მზად არიან შეიტანონ მნიშვნელოვანი ცვლილებები თავიანთ პოზიციაში.</p>
<p>ხშირად საუბრობენ და იქცევიან 12 წლის ბავშვებივით.</p>	<p>გენერალი მაკარტური შეცდა, როცა ეს თქვა და დაიჯერა. ეს შთაბეჭდილება შეიძლება შეიქმნას ენის გაუგებრობის გამო.</p>
<p>მათ არ მოსწონთ უცხოელები, თვლიან, რომ ისინი უპირატეს რასას წარმოადგენენ.</p>	<p>მართლაც, იაპონელები თავს უნიკალურ ხალხად თვლიან, მაგრამ მზად არიან ისწავლონ სხვებისგან. იაპონიაში ძალიან კარგად ექცევიან უცხოელებს. მათი სტუმართმოყვარეობა შეუდარებელია.</p>
<p>მათ უჭირთ უცხოელებთან ურთიერთობა.</p>	<p>იმ იაპონელებს, რომლებსაც ნაკლებად აქვთ შეხება უცხოელებთან, ხშირად ეშინიათ მათთან ურთიერთობის დამყარების, რადგან არ იციან, როგორ მოიქცნენ მათთან.</p>
<p>საზღვარგარეთ, როდესაც ჯგუფურად არიან, იაპონელები არიან ხმაურიანი და იქცევიან ცუდად.</p>	<p>იაპონიაში სოციალური ქცევის ძალიან მკაცრი წესებია. საზღვარგარეთ გასვლის შემდეგ, იაპონელები თავისუფლებიან ამ ნორმებისგან, ისვენებენ და თავისუფლებას იღებენ. გარდა ამისა, ისინი კარგად ვერ იტანენ ალკოჰოლს.</p>
<p>ისინი ცდილობენ, დასავლელი</p>	<p>ეს არ არის სიმართლე. საჩუქრების</p>

<p><b>ბიზნესმენების კეთილგანწყობა მოიპოვონ საჩუქრებით.</b></p>	<p><b>მიცემა იაპონიაში ტრადიციაა და ის უცხოელ სტუმრებზეც ვრცელდება. შეგიძლიათ უპასუხოთ თავაზიანობას თავაზიანობით.</b></p>
<p><b>ისინი ნაკლებად პატივს სცემენ კონტრაქტებს და ვარაუდობენ, რომ მოლაპარაკებები რამდენიმე თვის შემდეგ განაახლონ.</b></p>	<p><b>ისინი პატივს სცემენ ზეპირ შეთანხმებებს და მათ მიღწევას. იაპონელებს სურთ ახალი მოლაპარაკებები, როდესაც ბაზარი ან სხვა პირობები შეიცვლება.</b></p>

წყარო: [121, გვ 125]

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა: როგორ აისახება იაპონელების უნიკალურობა ურთიერთობაზე უცხოელ ბიზნესმენებთან? იაპონური ბიზნესის პრაქტიკისა და კლიმატის უკეთ გაგებისთვის განვიხილოთ აღმოსავლური ბიზნესკომუნიკაციის რამდენიმე ცნობილ მაგალითი.

**პირველი შეხვედრა** – იაპონელ ბიზნესმენებს, დასავლელებისგან განსხვავებით, არ უყვართ ახალ ადამიანებთან შეხვედრა. საკუთარ „ვებ-საზოგადოებაში“ იაპონელმა მენეჯერებმა ზუსტად იციან, როგორ მიმართონ ხელმძღვანელებს, ქვეშევრდომებს ან თანატოლებს. ამერიკელები, რომლებიც მტკიცედ კვეთენ კაბინეტს და მისალმების მიზნით ხელს აწვდიან იაპონელებს, კაბინეტის მფლობელს გაურკვევლობაში აყენებენ. ჯერ ერთი, სანამ იაპონელი სათანადოდ არ იქნება ნარდგენილი, ის ვერ განსაზღვრავს „დისტანციას“. მეორე, სავარაუდოა, რომ დასავლეთიდან ჩამოსული სტუმრები დაუყოვნებლივ დაიწყებენ აზრთა გაცვლას, რაც კიდევ უფრო დიდ საფრთხეს უქმნის იაპონელებს. იაპონელები წარმოადგენენ თავიანთ ჯგუფს და, შესაბამისად, ვერ გამოხატავენ რაიმე საკითხს იქვე, წინასწარი კონსულტაციის გარეშე. სავიზიტო ბარათების გაცვლა იაპონიაში ჩვეულებრივი ცერემონიაა, თუმცა წინასწარი ინფორმაციის არარსებობის შემთხვევაში მათში მოთავსებული ინფორმაცია არასაკმარისია. დასავლელები ინდივიდუალისტები არიან, ხოლო იაპონელები წარმოადგენენ კომპანიას, რომელიც არის ჯგუფის ნაწილი, ხოლო კომპანია, თავის მხრივ, წარმოადგენს იაპონიას. როგორ არის შესაძლებელი

ასეთ პირობებში მოლაპარაკება პირისპირ? დასავლელი ბიზნესმენები წარადგენენ თავს შემდეგი თანმიმდევრობით: „მე მქვია ბილ რობინსონი, ექსპორტის მენეჯერი, Treadwell Textile Incorporated. იაპონელი პასუხობს: „Mitsubishi Company, გენერალური გაყიდვების დეპარტამენტი, მენეჯერის მოადგილე, მე მქვია იამამოტო“ (დამახასიათებელია სიტყვების საპირისპირო თანმიმდევრობა).

დასავლელი ბიზნესმენები ხშირად ჩივიან, რომ იაპონურ კომპანიაში 6 ვიზიტის დროს უნდა შეხვდნენ 18 განსხვავებულ ადამიანს, დაყოფილს 5-კაციან ჯგუფად და უნდა თქვან ერთი და იგივე 6-ჯერ. ეს, რა თქმა უნდა, დროის კარგვანაა, მაგრამ იაპონელებისთვის აუცილებელია, რადგან ჯგუფის ყველა წევრმა უნდა გაიცნოს მეორე მხარე. ასეთი გამოცდის შემდეგ დასავლელი ბიზნესმენები ხშირად ითხოვენ სწრაფ გადანაცვლებას. თუ ისინი შეეცდებიან საკუთარი დროის ლიმიტის დაწესებას, იაპონელები თავაზიანად უარს იტყვიან.

**„სახის დაკარგვა“** – აღმოსავლელებს არ უყვართ „სახის დაკარგვა“. ამ ქცევის თვალსაჩინო მაგალითს აღწერს რ. ლუისი. ის იხსენებს, რომ „იაპონიაში ყოფნის პირველ კვირას, როდესაც ჩემს კოლეგასთან ერთად ვანარმოებდი მოლაპარაკებას შენობის იჯარაზე, გარკვეული სირთულეების შემდეგ, ჩვენ შევხვდით იმ კომპანიის პრეზიდენტს, რომელიც ფლობდა ამ შენობას და ის (70 წლის მამაკაცი) ნახევარი საათის განმავლობაში გვესაუბრებოდა (თარჯიმნის საშუალებით) კომპანიის დამსახურებასა და მაღალ რეპუტაციაზე, შენობის შესახებ და გამოსვლა დაასრულა იჯარის ფასით, რომელიც გარკვეულწილად ძვირი იყო ჩვენთვის; ჩემმა კოლეგამ, რომელიც გაიზარდა არაბულ ქვეყანაში, მაშინვე შესთავაზა მას ამ ფასის ნახევარი. მერე მოხუცი პრეზიდენტი და მისი თარჯიმანი მაშინვე ადგნენ, გაიცინეს, თავი დაგვიხარეს და ოთახიდან გავიდნენ. მე ისინი აღარ მინახავს [121, გვ 254].

**იაპონური თავაზიანობა** – რა თქმა უნდა, იაპონელებიც ანარმოებენ მოლაპარაკებებს, მაგრამ არა არაბული წესით. იაპონელებმა არასოდეს არ უნდა „დაკარგონ სახე“ და ყოველ-

თვის თავაზიანი უნდა იყვონ. იაპონურ თავაზიანობას შეიძლება ბევრი უცნაური ფორმა ჰქონდეს. მათი არასასურველი „უარის“ თქმა საყოველთაოდ ცნობილია. თუ იაპონელ კაცს უთხარი: „მინდა, რომ ასი დოლარი მასესხო“, ის გიპასუხებს: „დიახ“, მაგრამ ფულის შეთავაზების გარეშე. „დიახ“ იაპონელი გულისხმობს შემდეგს: „დიახ, თქვენ გინდათ ჩემგან ისესხოთ ასი დოლარი“. თუ იაპონელებს არ სურთ გარიგების დადება უცხოელ პარტნიორთან, ამას პირდაპირ არ იტყვიან, მაგრამ ამის შემდეგ თქვენ ვერ დაუკავშირდებით ამ კომპანიის საკონტაქტო წარმომადგენელს. ის ყოველთვის ან ავად არის, ან შვებულებაშია, ან დაკრძალვას ესწრება.

**სავიზიტო ბარათების რიტუალი იაპონიაში** – იაპონიაში სავიზიტო ბარათს ეწოდება „მეიში“ და თავის წარდგენისას ამ ბარათს უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე სხვა ქვეყნებში. „მეიში“ დაბეჭდილია უმაღლესი ხარისხის ქაღალდზე. დიზაინი ხაზს უსვამს უფრო კომპანიის მნიშვნელობას, ვიდრე თვითონ ინდივიდის. პირველი წერია კომპანიის სახელწოდება, შემდეგ დაკავებული თანამდებობა და ბოლოს – პიროვნების სახელი და გვარი. „მეიში“ არის ორენოვანი, ბარათის ერთი მხარე ინგლისურენოვანია, მეორე კი – იაპონური, ამასთან იაპონური ვერსიიდან უფრო მეტი ინფორმაციის მიღებაა შესაძლებელი და ფირმის ლოგოც ჩვეულებრივ მხოლოდ ამ მხარეს არის გამოსახული. თუ ბარათი ვერტიკალურად არის დაბეჭდილი და არა ჰორიზონტალურად, ეს იმას ნიშნავს, რომ უფრო კონსერვატიული და ტრადიციულია. იაპონიაში ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სავიზიტო ბარათის გადაცემის რიტუალს. ეს ხდება შემდეგნაირად: პირველ რიგში, იაპონელ პარტნიორთან შეხვედრისას თან უნდა გქონდეთ სავიზიტო ბარათების დიდი რაოდენობა. ბარათის არქონა ნიშნავს, რომ ხელს არ ჩამოგართმევენ. ბარათის გადაცემა იაპონელი წარმომადგენლის მიერ ხდება ორივე ხელით და თავის დაკვრით. შესაბამისად, ბარათის მიმღებმაც უნდა დაუკრას თავი, თვითონაც ორივე ხელით გამოართვას ბარათი და ჯიბეში ჩადებამდე უნდა დახედოს მას. თუ ასე არ მოვიქცევით, ეს ცუდ ტონად ჩაით-

ვლება. თუ შეხვედრაზე იმყოფებით, სავიზიტო ბარათი უნდა დადოთ თქვენი ბიზნესპარტნიორის წინ მაგიდაზე და დატოვოთ შეხვედრის დასრულებამდე. გაითვალისწინეთ, რომ არ შეიძლება ბარათის ჩადება პირდაპირ ჯიბეში, თან უნდა იქონიოთ სპეციალური ბარათების ჩასადები, ჩადოთ ეს ბარათი და ისე ჩაიდოთ ჯიბეში. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ ნამდვილად აფასებთ ამ ბარათს.

**კომპანია იაპონელებისათვის წმინდაა** – ყველამ იცის, რომ იაპონიაში კომპანია წმინდაა. თანამშრომლების დაქირავების შემდეგ ისინი აჩვენებენ სრულ ერთგულებას თავიანთი კომპანიის მიმართ და მათთვის წაშლილია ზღვარი ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის. მათი ერთგულება კომპანიისადმი დაჯილდოებულია უწყვეტი დაქირავებით და რეგულარული დანინაურებით. ისინი სტაბილურად ადიან კარიერულ კიბეზე იერარქიულ საზოგადოებაში და სრულიად კმაყოფილნი არიან თავიანთი სოციალური პოზიციით ნებისმიერ საფეხურზე. მათი ლოიალობა და შრომა საათზე ცქერის გარეშე გარანტიანა მათი წინსვლის მაღალ პოზიციებზე, მიუხედავად მათი შრომის პროდუქტიულობისა.

**იაპონელების წარმატება** – რატომ გახდა იაპონური კომპანიები ასეთი წარმატებული ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში? ამ კითხვაზე, რომელსაც ხშირად სვამენ დასავლელი ბიზნესმენები, ცალსახა პასუხის გაცემა არ შეიძლება. შრომისმოყვარეობა, კარგი განათლება, არაანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო და მოკლე შვებულება, რა თქმა უნდა, თავის როლს თამაშობს. თუმცა, თუ არსებობს იაპონიის წარმატების გასაღები, ეს არის მათი უნარი, წარმართონ კომპანიის შიდა საქმეები ჰარმონიისა და თანამშრომლობის სულისკვეთებით. ამერიკელებსა და ევროპელებს შეიძლება ჰქონდეთ უფრო მეტი ენერჯია, მაგრამ, როგორც ინდივიდები, ისინი ხშირად იწვევენ სხვადასხვა მიმართულებით თავიანთ კომპანიებში. რა თქმა უნდა, იაპონურ კომპანიებშიც არის „ფარული ბრძოლა“, მაგრამ როგორც კი ერთსულოვანი შეთანხმება მიიღწევა (და კომპანიის პრეზი-

დენტი ამას დაჟინებით მოითხოვს), ყველა ერთი მიმართულებით მუშაობს. იაპონელები განიხილავენ საკითხებს, სანამ ყველა არ დაეთანხმება გადაწყვეტილებას. ისინი არ დაუშვებენ იმას, რასაც თავად უწოდებენ „უმრავლესობის დესპოტიზმს“. გაუთავებელ დისკუსიას მივყავართ იქამდე, რომ გადაწყვეტილებები მიიღება ნელა, მაგრამ იაპონელებს მიაჩნიათ, რომ სოლიდარობის მიღწევა ამაღ ღირს. შედეგები აჩვენებს, რომ ისინი მართლები არიან. ამ ყველაფერს თან ახლავს დიდი შიდა დაძაბულობა, რადგან იაპონელ მენეჯერებს ხშირად უწევთ დამორჩილება, თუნდაც კარგი იდეები ჰქონდეთ.

**კომპლექსები** – აღსანიშნავია, რომ იაპონელებს არასრულფასოვნების კომპლექსი ანუხებთ და მათი სურვილი, დააკოპირონ უცხოური ნიმუშები, როგორც წესი, ასეთი კომპლექსის მაგალითს ასახავს. იაპონელები იშვიათად უარყოფენ იმიტაციის ბრალდებას და, რა თქმა უნდა, იაპონური კომპანიების პრეზიდენტები ზოგჯერ ბოდიშს უხდიან უცხოურ ფირმებს, რომელთა ახალი პროდუქტიც მათ დააკოპირეს, დახვეწეს და ბაზარზე ნახევარ ფასად გამოუშვეს. იაპონელები საქმეში წმინდა პრაგმატულები არიან. რატომ დახარჯონ ფული კვლევასა და განვითარებაზე, თუ ეს უკვე გააკეთა სხვამ? იაპონელების წვლილი არის ხარისხის გაუმჯობესება და პროდუქტიულობის გაზრდა. იაპონური არასრულფასოვნების კომპლექსის გაგებას საპირისპირო დასკვნამდე მივყავართ – მათ აქვთ განვითარებული სხვებზე უპირატესობის კომპლექსი. ეს აისახება მათ რასისტულ დამოკიდებულებაში შავკანიანებისა და ინდიელების მიმართ და ხანდახან ქედმაღლობაში მათი ეკონომიკური სიძლიერით. იაპონელები აბსოლუტურად დარწმუნებულნი არიან, რომ მსოფლიოში მეორე ადგილზე არიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) მაჩვენებლით, პირველ ადგილზე არიან სიცოცხლის ხანგრძლივობით და, შესაძლოა, სხვებს უსწრებენ დაზოგვის უნარით. ალბათ, მათი უპირატესობისა და არასრულფასოვნების განცდა საუკეთესოდ შეიძლება შეფასდეს, როგორც მაღალი



ეროვნული თვითშეგნება. მათი ცნობიერების ქანქარა თითქოს მერყეობს სასონარკვეთილ მცდელობებში, დაენიონ დასავლური ტექნოლოგიებს და ეროვნული იდენტობისა და ქვემარტი იაპონური ღირებულებების თანაბრად ენერგიულ დადასტურებას შორის.

რიჩარდ ლუისი გამოყოფს მთავარ პუნქტებს [121, გვ. 541], იაპონელების ქცევის შესახებ საქმიანი ურთიერთობისა და მოლაპარაკებების დროს:

- იაპონური კომპანიის პირველი წარმომადგენელი, რომელსაც დაუკავშირდით (ან დაგიკავშირდათ), დაესწრება მოლაპარაკებებს მოლაპარაკებების დასრულებამდე.

- იაპონელები, ჩვეულებრივ, აწარმოებენ მოლაპარაკებებს გუნდურად, რომლის წევრებსაც აქვთ სხვადასხვა სპეციალობა.

- იაპონიის გუნდის შემადგენლობა შეიძლება შეიცვალოს ან გაიზარდოს, რადგან მათ სურთ, რაც შეიძლება მეტმა თანამშრომელმა გაგიცნოთ.

- მოლაპარაკებისას იაპონელების გუნდი, ჩვეულებრივ, რაოდენობით აჭარბებს მეორე მხარის გუნდს.

- მოლაპარაკებას აუცილებლად ესწრება ხანდაზმული თანამშრომლების წარმომადგენელი, რომელიც კარნახობს ტაქტიკას, მაგრამ ამ როლს იშვიათად თამაშობს მომხსენებელი. იაპონური გუნდის თითოეული წევრი სვამს კითხვებს მათი კომპეტენციის ფარგლებში თარჯიმნის დახმარებით, რომელიც არის საუკეთესო ენათმეცნიერი (ლინგვისტი).

- მოლაპარაკების პროცესში იაპონელების კითხვები ინფორმაციის შეგროვების პროცესის საფუძველია. ისინი არ აპირებენ გადაწყვეტილების მიღებას თქვენი პასუხების მოსმენისთანავე.

- მათი გადაწყვეტილებები საბოლოოდ მიიღება კონსენსუსით, ამიტომ გუნდის არცერთი წევრი არ აჩვენებს თავის ინდივიდუალობას. ისინი იყენებენ თავიანთი კომპანიის სახელს ან „ჩვენ“, მაგრამ არასდროს „მე“.

- რაც უნდა ძლიერი იყოს მათი გუნდი, ისინი კვლავ მი-

მართავენ ცენტრალურ ოფისს ინსტრუქციებისთვის. ამიტომ პირველ და, შესაძლოა, მეორე შეხვედრაზე გადაწყვეტილება არ მიიღება.

- მეორე შეხვედრაზე, თითქმის ყოველთვის, უცვლელად მოდის ახალი ხალხი, რადგან ცენტრალური ოფისიდან ვინმე „გადამონმებას“ მოითხოვს.

- მეორე შეხვედრა, როგორც წესი, ხდება იმავე საფუძველზე, როგორც პირველი, მხოლოდ უფრო სიღრმისეული კითხვები დაისმება.

- იაპონელები თავიანთი კომპანიის პროგრამას განათავსებენ მოლაპარაკების მაგიდაზე, მცირე უფლებამოსილებით მის შესაცვლელად. ამიტომ მათი მოქნილობა არ არის დიდი.

- მოქნილობა უფრო აშკარაა შეხვედრებს შორის, როდესაც ისინი კონსულტაციებს გაივლიან ცენტრალურ ოფისთან.

- იაპონელები მზად არიან, განმეორებით შეისწავლონ ერთი და იგივე ინფორმაცია შემდგომი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად და სიცხადის მისაღწევად, თუმცა მათი მეტყველების სტილის ბუნდოვანება ხშირად უშლის ხელს დასავლელ ბიზნესმენებს, ნათლად გაიგონ მათი განზრახვების მნიშვნელობა.

- ისინი ფრთხილები არიან, ოსტატურად აჭიანურებენ ტაქტიკას და წელავენ დროს. მათ დრო სჭირდებათ გუნდში შეთანხმების მისაღწევად.

- მათი გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი ხასიათისაა, მაგალითად: „გვინდა, რომ ეს ადამიანები მომავალში გახდნენ ჩვენი პარტნიორები?“, „ვენდობით თუ არა მათ?“, „სწორად არის თუ არა შერჩეული ეს მიმართულება ჩვენი კომპანიისთვის?“ სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღებას დრო სჭირდება. ისინი ამერიკელებს თვლიან მოლაპარაკების სპეციალისტებად, რომლებიც სწრაფად იღებენ მცირე გადაწყვეტილებებს, რათა დააჩქარონ ერთი გარიგების დადება (შესაძლოა, არცთუ ისე მნიშვნელოვანის).

- მას შემდეგ, რაც იაპონური კომპანია მიიღებს გადაწყვეტილებას, მათი მოლაპარაკების ჯგუფი ელის მეორე მხა-

რის სწრაფ მოქმედებას და ბევრი აკრიტიკებს პარტნიორს, თუ ის ყოყმანობს.

- მოლაპარაკებების პროცესში იაპონელები უცვლელად თავაზიანი არიან, უთანაგრძობენ სხვა ადამიანების პრობლემებს და იციან, როგორ მოუსმინონ.

- ისინი წყვეტენ მოლაპარაკებებს, თუ მეორე მხარე არის ძალიან უხეში, მოუთმენელი ან არ იცავს პროტოკოლს.

- იაპონელებისათვის არასოდეს არ შეიძლება „დაკარგონ სახე“. თუ საკმარისი პატივისცემა არ გამოიჩინეს მათ მიმართ, ან თუ ისინი დაუნდობელი ლოგიკით კუთხეში მოაქციეს, გარიგება არ შედგება.

- თუ დაინახავენ იაპონელები, რომ მათ დიდი პატივისცემით ეპყრობიან და აქვთ ძალიან გონივრული მოთხოვნები, შეუძლიათ ძალიან მკვეთრი ცვლილებები შეიტანონ თავიანთ მოთხოვნებში.

- იაპონელები ბევრ დათმობაზე მიდიან მოლაპარაკებებში ჰარმონიის შესანარჩუნებლად. ისინი ყველა ღონეს ხმარობენ ორი „პატივცემული“ გუნდის პოზიციების დასაახლოებლად და მოხარულნი არიან შეხვედრებს შორის არაფორმალური კომუნიკაციით.

- არასოდეს ამბობენ „არას“, სრულებით არ უარყოფენ თანამოსაუბრის არგუმენტებს და არასოდეს წყვეტენ მოლაპარაკებებს, სანამ მათში ჰარმონიული ურთიერთობები სუფევს. ეს მათ საშუალებას აძლევს, განაახლონ მოლაპარაკებები მომავალში, თუ გარემოებები შეიცვლება.

- იაპონელები შეხვედრას გააუქმებენ, თუ ჩათვლიან, რომ პირობები, რამაც დასაბამი მისცა მოლაპარაკებას, შეიცვალა.

- მოლაპარაკებების პროცესში ისინი ხაზგასმით გამოხატავენ თავაზიან დამოკიდებულებას თქვენი აღმასრულებელი დირექტორის მიმართ და იმედოვნებენ, რომ თქვენც ისევე მოექცევით მათ უფროსს.

- ხანდახან მათ შეუძლიათ შეხვედრაზე მოიყვანონ ძალიან მნიშვნელოვანი ადამიანი (მაგალითად, ყოფილი მინისტრი), რომელიც მხოლოდ მათი კომპანიის კონსულტანტია,

მაგრამ თქვენში ინვესს პატივისცემას.

- ისინი იყენებენ შუამავლის მომსახურებას, თუ იპოვიან ასეთ ადამიანს. საბოლოო ჯამში, მოლაპარაკებებში ჰარმონია არ დაირღვევა, თუ შუამავალს ორივე მხარე ენდობა.

- მათი მოლაპარაკების სტილი არაინდივიდუალისტურია. ის არის უპიროვნო და უემოციო, თუმცა მათთვის ემოციები მნიშვნელოვანია (ეს, უბრალოდ, იმალება). მარტო ლოგიკური და ინტელექტუალური მსჯელობა დიდ გავლენას ვერ მოახდენს იაპონელებზე. მათ უნდა მოეწონოთ და უნდა გენდოთ მთელი გულით, თორემ გარიგება არ იქნება!

რა შეიძლება ვურჩიოთ უცხოელ ბიზნესმენს, რომელიც მიდის იაპონიაში? რ. ლუისი აღწერს იაპონელებთან დაახლოების ხელშემწყობ ფაქტორებს და იძლევა რჩევებს, თუ როგორ უნდა მოიქცეთ იაპონელებთან [121, გვ 568]:

- შეანელეთ თქვენი დინამიკა. ხელები არ გააქნიოთ, ზედმეტად ნუ შეეხებით თანამოსაუბრეს და არავითარ შემთხვევაში არ მოეხვიოთ მას მხრებზე კაბინეტში შესვლისას. არ მოუყვეთ იაპონელებთან საუბრის შესახებ სხვა ადამიანებს, თუ არ ხართ დარწმუნებული, რომ ეს შეიძლება. ნუ ისაუბრებთ უშუალოდ საქმეზე მოლაპარაკებების დროს პირველ 15 წუთში, სანამ იაპონელი არ იტყვის: „ჯიტსუ ვა ნე ...“ (Jitsu wa ne ...), რაც ნიშნავს „საქმე ის არის...“ არასოდეს მიმართო იაპონელ ბიზნესმენებს სახელით და არასდროს, არასდროს ისაუბროთ მათთან ომზე (გერმანელებს, პირიქით, მოსწონთ საუბარი ომის თემაზე).

- როდესაც მუშაობთ იაპონურ ჯგუფთან (და ისინი, როგორც წესი, მოდიან ჯგუფურად მოსალაპარაკებლად), მიმართეთ კომენტარებით მათ ლიდერს და თაყვანი ეცით მას ისეთივე სიმდაბლით, როგორც ის თქვენ. თუ გნებავთ, შეგიძლიათ ისაუბროთ გოლფზე ან თხილამურებით ტრამპლინიდან ხტომაზე, იხუმრეთ საკუთარ თავზე და შეეცადეთ ხუმრობა ადვილად გასაგები იყოს.

- არ არის კარგი იდეა, იაპონელებს ეწვიოთ სტუმრად, რადგან ცნობილი იაპონელი ბიზნესმენებიც კი ცხოვრობენ

პატარა ბინებში – ეს მათ ოდნავ აზნევეთ. თუმცა, ისინი სიამოვნებით დასთანხმდებიან თქვენს სახლში სტუმრობას, რადგან, სავარაუდოდ, უფრო დიდი ბინა გაქვთ. არ ჩამოართვათ ხელი მათ ზედმეტად, მათ ეს პროცედურა არაჰიგიენურად მიაჩნიათ. თქვენ უნდა აჩვენოთ მათ თქვენი სავიზიტო ბარათი პირველ შეხვედრაზე.

- განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ იაპონელებს უყვართ ბიზნესის კეთება ჰარმონიულ ატმოსფეროში, ამიტომ არ უნდა გააკეთოთ ის, რაც ამ ჰარმონიას არღვევს. იაპონელები იშვიათად აკრიტიკებენ ერთმანეთს ან აუტსაიდერებს და არასოდეს ამბობენ „არას“ პირდაპირ. ამიტომ ზედმეტი გულწრფელობა, როგორც წესი, შეუსაბამოა.

- როდესაც საქმე გაქვთ იაპონურ კომპანიასთან, რომელიც, ერთი შეხედვით, თქვენსაა ჰგავს, არ ისაუბროთ ამ მსგავსებების შესახებ, რომლებიც რეალურად არ არსებობს. იაპონელები ორიენტირებულნი არიან მოდერნიზაციაზე და არა დასავლეთზე და ამკარა მსგავსება დასავლურ კომპანიებთან შეიძლება ძირითადად ტექნიკური იყოს. არ იფიქროთ, რომ ისეთ სიტყვებში, როგორიცაა „ლიდერობა“ ან „მოტივაცია“, იმავეს გულისხმობენ, რასაც თქვენ. ეს სიტყვები იაპონელებისათვის რალაც განსხვავებულს აღნიშნავს. ასევე სიტყვა „მანქანა“ მათთვის საკერავ მანქანას ნიშნავს, „მწვანე ვაგონი“ – პირველი კლასის ვაგონს, ხოლო Arbeit – ნახევარ განაკვეთზე მუშაობას.

- მიუხედავად იმისა, რომ იაპონელებთან ურთიერთობაში ბევრი „არ უნდა“ არსებობს, ასევე არის ჩამონათვალი იმისა, რაც „უნდა“ იყოს. უპირველეს ყოვლისა, თქვენ უნდა მოიქცეთ თავმდაბლობით და თავშეკავებით. თავი დაუკარით, თუ იცით, როგორ გააკეთოთ ეს და დაიწყეთ საუბარი მათი ოჯახის მოკითხვით. სავსებით ნორმალურია, აღფრთოვანებულიყავით „იაპონური სასწაულით“ მათი პატიოსანი რეპუტაციით და გულუხვი სტუმართმოყვარეობით. განხილვის კიდევ ერთი კარგი თემა შეიძლება იყოს იაპონიის უძველესი ისტორია და მისი მიღწევები ხელოვნების სფეროში.

- მართებულად მოიქცევით, თუ ბოდიშს მოიხდით ბოლო შეხვედრის დროს თქვენი უტაქტობისთვის. იაპონელები ამას ყოველთვის აკეთებენ, მიუხედავად იმისა, იყვნენ თუ არა უხეშები. ამ შემთხვევაში ეს ნიშნავს, რომ თქვენ აღიარებთ პუნქტუალობის ნაკლებობას, სტუმართმოყვარეობის ნაკლებობას ან სხვა პიროვნულ ხარვეზებს. იაპონელები, მაგალითად, რეგულარულად ბოდიშს იხდიან ცივი ამინდის გამო, ცუდი ფილმის სანახავად რომ წაგიყვანათ, ხმაურიანი მანქანით მგზავრობისთვის ან კარატეს ჩემპიონატში თქვენი ქვეყნის დამარცხებისთვის.

- ბოლოს, თუ გსურთ იაპონელებთან ურთიერთობა, ყურადღება უნდა მიაქციოთ დეტალებს. გახსოვდეთ, რომ იაპონელი მენეჯერები ჩვეულებრივ იცვამენ კონსერვატიულად: მათ აცვიათ ლურჯი ან ნაცრისფერი კოსტიუმები თეთრი პერანგით და მუქი ჰალსტუხით. იაპონელი ბიზნესმენები ისევე გიყურებენ, როგორც ესპანელები. მათ უნდა მოსწონდეთ და გენდობოდნენ, წინააღმდეგ შემთხვევაში გარიგება არ შედგება. მოსწონთ მონესრიგებული, კარგად ჩაცმული ადამიანები არცთუ ისე გრძელი თმებით, არც ისე ახალგაზრდა, მოკრძალებული, დაბალი ხმით და, უპირველეს ყოვლისა, თავაზიანი. თქვენ უნდა დაარწმუნოთ ისინი თქვენს პატივმოყვარეობაში. იაპონელებისთვის პატივმოყვარეობა ნიშნავს არა მხოლოდ ზრდასრულ ასაკს და ზოგიერთ ზემოხსენებულ თვისებას, არამედ წარმატებას ბიზნესში, რაიმე საეჭვო პარტნიორების ან გარიგების არარსებობას და უდავო კრედიტუნარიანობას. ბევრმა იაპონელმა ბიზნესმენმა შეიძლება პირველ შეხვედრაზე გკითხოთ, ვინ არიან თქვენი კომპანიის დირექტორთა საბჭოს წევრები, რამდენია კომპანიის კაპიტალი, ვინ არიან თქვენი ძირითადი კლიენტები და გთხოვოთ, აჩვენოთ კომპანიის თავმჯდომარის ანგარიში ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

რ. ლუისმა შეისწავლა იაპონელების ქცევები და მათთან დაახლოების ხელშემწყობი ფაქტორები. თუ როგორ მოვიპოვოთ მეგობრები და გავლენიანი ადამიანები იაპონიაში, ის გვიჩვენებს: [121, გვ 569].

- მშვიდად ესაუბრეთ იაპონელებს.
- იყავით ყოველთვის თავაზიანი. ხშირად ეს ნიშნავს, რომ თქვენ უნდა იდგეთ, როდესაც, ჩვეულებრივ, უნდა იჯდეთ, თავი დაუკარით, როდესაც, ჩვეულებრივ, ხელს ჩამოართმევთ იაპონელს და არაერთხელ მოიხადეთ ბოდიში თქვენი უტაქტობისთვის, რაც არ ჩაგიდენიათ სინამდვილეში.
- მოუნყვეთ მიღება კარგი კერძებით იაპონელებს, რისთვისაც შემდეგ მოგიწევთ ბოდიშის მოხდა.
- არასოდეს თქვათ იაპონელებთან „არა“, „შეუძლებელია“ ან „ჩვენ არ შეგვიძლია“.
- თუ არ ეთანხმებით, უბრალოდ, გაჩუმდით.
- არასოდეს მოაქციოთ ისინი კუთხეში და არ აიძულოთ „დაკარგონ სახე“.
- დაიწყეთ საქმიანი დისკუსიები მოლაპარაკებების დაწყებიდან მხოლოდ 20 წუთის შემდეგ.
- უფრო ხშირად აამეთ იაპონელებს, მათ ეს უყვართ.
- პირველ შეხვედრაზე მიეცით მათ თქვენი სავიზიტო ბარათი და გამოიჩინეთ დიდი თავაზიანობა მათი სავიზიტო ბარათის მიმართ. მოათავსეთ იგი თქვენ წინ მაგიდაზე და რეგულარულად შეხედეთ მას მოლაპარაკების პროცესში.
- გამოიჩინეთ დიდი პატივისცემა მათი კომპანიის მიმართ.
- ხაზი გაუსვით თქვენი კომპანიის ზომას, ასაკს, შემოსავალს და რეპუტაციას.
- საქმიანი შეხვედრების დროს ნუ ხუმრობთ. ეს შეიძლება მოგვიანებით გააკეთოთ, მათ არ ესმით ხუმრობები.
- გახსოვდეს, რომ ყველაფერი, რასაც ამბობთ სიტყვასიტყვით არის აღქმული იაპონელების მიერ. უაზრო განმონათქვამები, როგორცაა „ეს მკლავს“ ან „შენ დამცინი“ შეიძლება არასწორი ინტერპრეტაციით აღიქვან.
- იყავით ნაკლებად უშუალო მათთან, ვიდრე სხვა ადამიანებთან. გახსოვდეთ, რომ იაპონელებს არ უყვართ პირდაპირობა და ცდილობენ, მიაღწიონ ჰარმონიას შეხვედრებზე,

რის საფუძველზეც მათ შეუძლიათ გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარება.

- რას იტყვით, მათთვის ნამდვილად არ აქვს მნიშვნელობა. მათ აინტერესებთ, როგორ ამბობთ ამას. არასოდეს დააზიანოთ მათი გრძნობები. დაიმახსოვრეთ ეს და საქმე თავისთავად მოგვარდება. გამოიჩინეთ დიდი პატივისცემა მათი ლიდერის და/ან ნებისმიერი 50 წლის იაპონელის მიმართ.

- ისწავლეთ ცოტათი მაინც იაპონური და გამოიჩინეთ ინტერესი მათი კულტურის მიმართ. არ გადააჭარბოთ – მათ არ მოსწონთ უცხოელები, რომლებიც სწრაფად საუბრობენ იაპონურად.

- ინგლისურად (თუ ეს თქვენი მშობლიური ენაა) ესაუბრეთ მათ ნელა და გარკვევით. ისინი გამუდმებით ილიმებიან და საპასუხოდ თავს აქნევენ, მაგრამ რასაც ისმენენ, იმის მხოლოდ 50 პროცენტს იგებენ.

- მოემზადეთ იმისთვის, რომ რამდენიმე მოლაპარაკებისას მოგინვეთ რაღაცის გამეორება 5-ჯერ, ხოლო რაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია – მინიმუმ 10-ჯერ.

- წერილობითთან შედარებით უპირატესობას ანიჭებენ სიტყვიერ შეთანხმებას, ამიტომ ნუ აიძულებთ მათ დოკუმენტირებას, სანამ ისინი მზად არ იქნებიან ამისათვის.

- თუ ისინი სიტყვიერად დათანხმდებიან, სიტყვის ერთგული დარჩებიან, მაგრამ შეიძლება სულაც არ მოინდომონ თქვენი ხელის ჩამორთმევა. ამ შემთხვევაში თავის დაქნევა ან მსუბუქი თავის დაკვრა ბევრად უკეთესია.

- მოლაპარაკებების დროს მათგან თანხმობას არ ელოდოთ, გახსოვდეთ, რომ ამისათვის მათ უნდა გაიარონ კონსულტაცია ტოკიოში მდებარე მთავარ ოფისთან.

- ზოგიერთ საკითხზე შეიძლება მოლაპარაკება შეხვედრებს შორის, ამიტომ იყავით მზად ბიზნესზე სასაუბროდ არაფორმალური შეხვედრების დროს .

- მაქსიმალურად მიბაძეთ მათ ან მოერგეთ მათ ტემპს, მანერებსა და ქცევას და, თუ შეგიძლიათ, დააკმაყოფილეთ მათი ყველა მოთხოვნა და სურვილი. იყავით პირველი, ვინც წახ-



ვალთ დათმობებზე და არ დანებდეთ მათ ქცევით, არამედ იყავით საკუთარი თავი, რადგან ისინი დიდი ალბათობით პატივს სცემენ თქვენი ქვეყნის ისტორიას და თქვენი ცხოვრების წესს.

- შეძლებისდაგვარად მოძებნეთ საერთო გაგების საფუძველი. მათ უყვართ საკუთარი გრძნობების სხვებისთვის გაზიარება.

#### **8.4.2 ჩინეთის კროსკულტურული მახასიათებლები**

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა (ჩინ. 中华人民共和国), არის მსოფლიოში არა მარტო ყველაზე მრავალრიცხოვანი მოსახლეობის ქვეყანა, არამედ პლანეტის უძველესი ცივილიზაციაც. ეს აგრარული საზოგადოება წარმოიშვა „ყვითელ მდინარეზე“ 5 ათასი წლის წინ, რომლითაც ჩინელები ძალიან ამაყობენ. ამ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში – პრაქტიკულად კაცობრიობის მთელი წერილობითი ისტორიის მანძილზე – ჩინეთი უკიდურესად იზოლირებული რჩებოდა. აღმოსავლეთით უკიდუგანო ოკეანით, სამხრეთით ჯუნგლებით, დასავლეთით მაღალი მთების ჯაჭვით და ჩრდილოეთით ცივი სტეპებით სხვა ხალხებს მონყვეტილ ჩინეთს არასოდეს დაუწყარებია გრძელვადიანი მეგობრული ურთიერთობა სხვა სახელმწიფოებთან. ორი ათასწლეულის მანძილზე ჩინეთი იყო „თავისთავად სამყარო“, რომელიც თავის ორბიტაზე იზიდავდა კორეას, ვიეტნამს და სხვა მეზობლებს და აგროვებდა ხარკს სხვა ქვეყნებიდან, მათ შორის იაპონიიდან. ჩინეთის მრავალფეროვანი კულტურა საუკუნეების განმავლობაში ახდენდა გავლენას სამხრეთ აზიაში მუსიკაზე, ცეკვაზე, მხატვრობაზე, რელიგიაზე, ფილოსოფიაზე, არქიტექტურაზე, თეატრზე, საზოგადოების სტრუქტურასა და ორგანიზაციაზე და, უპირველეს ყოვლისა, ენასა და ლიტერატურაზე.

დასავლეთი, რომელიც ჩინეთს მიიჩნევს „მესამე სამყაროდ“, შედარებით ჩამორჩენილ ქვეყნად განუვითარებელი ტექნოლოგიით, მწირი ინფრასტრუქტურით, საშინელი სანიტარული და ჰიგიენური პირობებით, გარემოს მძლავრი და-

ბინძურების წყაროდ, მოძველებული პოლიტიკითა და არასაკმარისი კომუნიკაციით და საკუთარი მითების მსხვერპლ ქვეყანად, ცდება, რადგან არ აფასებს და არ ესმის ჩინეთის სიძლიერე და გავლენა, რომელიც მას აქვს მეზობლებზე და, გარკვეული გაგებით, მთელ მსოფლიოზე. ჩინეთი თავს თვლის შუა სამეფოდ (Chung-Kuo), სამყაროს ცენტრად და მსოფლიოს უძველესი ტრადიციების მცველად. ტანგის (Tang) დინასტიის (ჩინეთის ოქროს ხანა) წარმომადგენელი წარსულიდან თანამედროვე ჩინეთის ქალაქის ქუჩებში ან მინდვრებში რომ გავატაროთ, დაინახავდა, რომ იმ ეპოქის მემკვიდრეობა ხელუხლებელი დარჩა. ეს ქვეყანა, თავისი მილიარდი მოსახლით, არ გრძნობს თავისი სულიერი გავლენის შესუსტებას, რომელსაც იგი ახდენდა გარშემომყოფ ხალხებზე ათასწლეულების განმავლობაში, აღსანიშნავია, რომ ჩინელებში თავიანთი კულტურის უპირატესობის განცდა კიდევ უფრო განვითარებულია, ვიდრე იაპონელებში (რომლებიც ჩინელებმა ცივილიზებული გახადეს).

თუ სრულყოფილად გესმით, როგორ გიყურებთ ჩინელები, გაგიადვილდებათ მათთან საქმიანი ურთიერთობა. ჩინელები უცხოელებს თვლიან არასრულფასოვნებად, კორუმპირებულებად, დეკადენტებად, მოღალატეებად და მერყეებად, თავხედებად, უგუნურებად და, ძირითადად, დემონებად. უცხოელების მიმართ ჩინელების ასეთი დამოკიდებულება აიხსნება შემდეგი მოვლენებით: „ოპიუმის ომების“ დროს, 1859 წლიდან 1860 წლამდე, ბრიტანეთმა დაუწესა ჩინელებს ბენგალური ოპიუმი, დაიპყრო ჰონკონგი და გამოაცხადა თავის საკუთრებად ჩინეთის რამდენიმე პორტი, მათ შორის შანხაი. საფრანგეთმა, გერმანიამ და რუსეთმა მალევე მიბაძეს ბრიტანეთს, ხოლო იაპონიამ, როგორც ყოველთვის, დასავლეთის მიბაძვით, გამანადგურებელი დარტყმა მიაყენა ჩინეთს 1894-1895 წლების ომში და დაიპყრო ტაივანი. ეს იყო უცხოელების სრულმასშტაბიანი შემოჭრა კონტინენტალურ ჩინეთში. ქვეყნიდან იაპონელების განდევნის შემდეგ სამოქალაქო ომი 1949 წელს დასრულდა მათს ძალების გამარჯვებით. უცხოელი

„დემონები“ იძულებულნი გახდნენ, დაეტოვებინათ მათთვის მომგებიანი გეტოები შანხაიში და ჩინეთის სხვა ქალაქებში, რის გამოც მოკავშირეების ხელში მხოლოდ ჰონკონგი დარჩა.

ჩინელების მტრული დამოკიდებულება უცხოელების მიმართ შეიძლება გავიგოთ, როგორც რეაქცია ზემოთ აღწერილ მოვლენებზე და თავისთავად ადვილია მისი აღქმა. აქვთ თუ არა ჩინელებს კულტურული უპირატესობა დანარჩენ მსოფლიოსთან შედარებით? ეს სხვა საკითხია. მნიშვნელოვანია, რომ მათ სჯერათ ამის. უზარმაზარი, საოცარი წარმატებები სულიერი კულტურისა და ხელოვნების სფეროში, მთლიანობაში ჩინური ცივილიზაციის მიღწევები მსოფლიოში უბადლოა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკის ისტორიის ლაკონიურობა ამერიკელებს გამორიცხავს ცივილიზაციის პროცესის ლიდერის ტიტულის სერიოზული პრეტენდენტობის რიგებიდან. ძველი ბერძნების მკაფიო აზროვნება და სულიერი ფასეულობები მათ საშუალებას აძლევს, მიიღონ მონაწილეობა ამ დებატებში; რომაელთა ორგანიზაციული შესაძლებლობები და რომის იმპერიის დაპყრობების მასშტაბები შედარებულია ჩინელებთან; იტალიური რენესანსის ეპოქამ შემოიყვანა ტიტანები მსოფლიო ცივილიზაციის ასპარეზზე, რომელთა ხელოვნების ნიმუშები სიძლიერით თანაბარია ან თუნდაც აღემატება ჩინელი ოსტატების შედევრებს, იქნება ეს მუსიკის, ფერწერის, ოპერის, ცეკვის თუ არქიტექტურის სფეროებში. ლეონარდო და ვინჩი, მიქელანჯელო, ტიციანი, რაფაელი, ვერდი, როსინი და დანტე – ეს გიგანტები ძნელი დასამარცხებელია. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩინელები ამაზე არ კამათობენ. მათ შეუძლიათ აღფრთოვანდნენ ევროპული ხელოვნების შემოქმედებით და მისი ჟანრების ორიგინალურობით და შეაფასონ ამერიკული, ბრიტანული და ფრანგული პოლიტიკური სისტემების ეფექტურობა და ამ ქვეყნების ტექნოლოგიური წარმატებები. ისინი გრძნობენ თავიანთ უპირატესობას მორალური და სულიერი ფასეულობების სფეროში. ბევრი თვლის, რომ ჩინელების ნორმები სწორია და მათი ქცევა შეიძლება გახდეს მისაბაძი.

ეს თავისთავად გასაკვირი არ არის. თუმცა, ჩინელები, ისევე როგორც რუსები და მუსლიმები, აერთიანებენ საკუთარი უპირატესობის განცდას დასავლური ერების მკაცრ კრიტიკასთან. მათ მიაჩნიათ, რომ დიდი ევროპული ქვეყნები, რომლებიც ოდესღაც დიდ იმპერიებად ითვლებოდნენ – დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ესპანეთი და პორტუგალია – იმყოფებიან დაცემის, სულიერი დაკნინების და დაშლის მდგომარეობაში, რომ ამერიკულმა კულტურამ დაიწყო დაქვეითება, სანამ პიკს მიაღწევდა. იაპონელები, ოდესღაც ჩინური ფილოსოფიის და მისი ცნებების გულმოდგინე მიმდევრები, ჩავარდნენ მატერიალიზმსა და კონსუმერიზმში. რუსეთი კი ჩინელების აღფრთოვანებას არასოდეს ინვევდა.

ინგლისელი მეცნიერის რიჩარდ ლუისის აზრით, თუ ჰკითხავთ ჩინელს, რა არის ის უმაღლესი ჩინური ღირებულებები, ისინი უყოყმანოდ გიპასუხებენ: მოკრძალება, შემწყნარებლობა, მრავალშვილიანობით ღვთისმოსაობა, თავაზიანობა, ეკონომიურობა, მოთმინება, მოხუცების პატივისცემა, გულწრფელობა, ერთგულება, ოჯახისადმი სიყვარული, ტრადიციების პატივისცემა, სანდოობა, სტოიციზმი, შეუპოვრობა, თავგანწირვა, სიკეთე, ზომიერება, პატრიოტიზმი, ასკეტიზმი, შრომისმოყვარეობა, ყველაფერში ჰარმონია, კორუფციის უარყოფა, მეცნიერება, იერარქიის პატივისცემა, კეთილშობილება, სიცოცხლისუნარიანობა, კეთილსინდისიერება, მოვალეობის გრძნობა, თვითშეფასება („არ დაკარგო საკუთარი სახე“), უბრალოება, კეთილგანწყობა, მსახურების დაფასება, მიუკერძოებლობა, სინმინდე, სიმშვიდე, სიბრძნე.

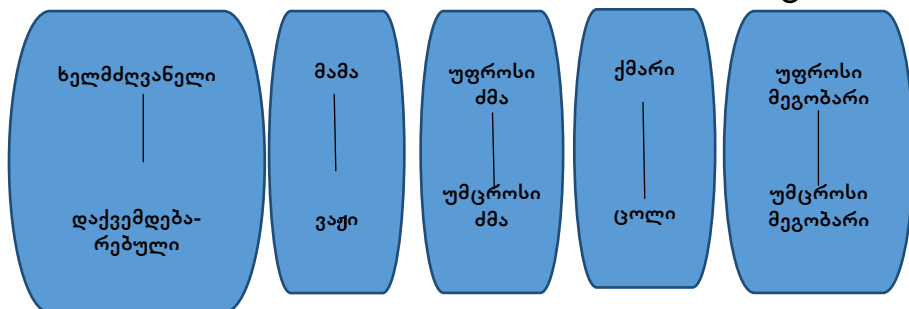
დასავლელი ადამიანი, რომელმაც ძლივს მიაღწია ჩინეთის ამ ღირებულებებს, რომელთაც საკუთარ თავს მიაწერს, შეიძლება გაკვირვებული იყოს ისეთი თვისებების არსებობით, როგორცაა მოკრძალება და მიუკერძოებლობა, მაგრამ, ძირითადად, ჩინელები ყოველდღიურ ცხოვრებაში, განსაკუთრებით ინდივიდუალურ დონეზე, ნამდვილად ავლენენ ბევრ ამ თვისებას. ჩინელები რასაც უნდა ფიქრობდნენ დანარჩენ ერებზე, ძნელად არის შესაძლებელი უარყოთ მათი

შრომისმოყვარეობა, კეთილსინდისიერება, მოთმინება, უბრალოება და ეკონომიურობა. როგორც ჩანს, ისინი ჰარმონიულნი არიან ერთმანეთთან ურთიერთობაში (კარგად მუშაობენ გუნდში), უცხოელებთან კი, როგორც ნესი, თავაზიანი და დამყოლები არიან.

იმის გასაგებად, თუ რატომ არიან ჩინელები მოწესრიგებული და თავაზიანები თითქმის ყველა სიტუაციაში, გასათვალისწინებელია მათი ფილოსოფიის და რწმენის ზოგიერთი ძირითადი პრინციპი. კონფუციანელობამ ყველაზე ძლიერი გავლენა მოახდინა ჩინელებზე.

ჩინური საზოგადოების სტაბილურობა, კონფუციანიზმის იდეების მიხედვით, ემყარება ადამიანებს შორის უთანასწორობას. ეს პოზიცია თითქმის დიამეტრალურად ეწინააღმდეგება ბრიტანელების, ამერიკელების, და სკანდინავიელების იდეებს, მაგრამ ჩინეთში მას ეჭვქვეშ არ აყენებენ. ეთიკური ქცევა ემყარება ხუთი ტიპის ურთიერთობას:

### ნახატი №6



წყარო:[121, გვ 45]

ჩინელები დარწმუნებულნი არიან, რომ ამ ტიპების იგნორირება არის უწესრიგობის, დანაშაულისა და სოციალური პასუხისმგებლობის არარსებობის მიზეზი დასავლეთის ბევრ ქვეყანაში, სადაც ძირითადად იცავენ მხოლოდ ქმარი-ცოლი ტიპის ურთიერთობას (რომელიც დღეს ხასიათდება ხშირი განქორწინებებით), თუ არ ჩავთვლით ავტორიტეტის პატი-

ვისცემის ეპიზოდურ გამოვლინებას.

ურთიერთობებში უთანასწორობა, უბრალოდ, არ ნიშნავს შეუზღუდავი სარგებლის მიცემას მათთვის, ვინც მათზე დომინირებს. მიუხედავად იმისა, რომ უხუცესების უფლებამოსილება შეთანხმებას არ ექვემდებარება, მათ ასევე აქვთ გარკვეული პასუხისმგებლობა: მათ უნდა დაიცვან ისინი, ვინც მორჩილებასა და ერთგულებას ავლენს მათ მიმართ.

კონფუცის ძირითადი სწავლებები შეიძლება შემდეგნაირად შევაჯამოთ:

➤ ურთიერთობებში უთანასწორობის პატივისცემა.

➤ ოჯახი ნებისმიერი სოციალური ორგანიზაციის პროტოტიპია. ჩვენ ყველანი ვართ ჯგუფის წევრები და არა ინდივიდები.

➤ სათნოებით მოექეცით სხვებს. ყველამ უნდა „შეინარჩუნოს სახე“.

➤ განათლება და თავდაუზოგავი შრომა უნდა დაჯილდოვდეს.

➤ ყველაფერში ზომიერი უნდა იყოს. იყავით თავმდაბალი, შეინარჩუნეთ სიმშვიდე, მოერიდეთ უკიდურესობებს, ეცადეთ, უარი თქვათ ნებივრობაზე.

აღსანიშნავია, რომ კონფუციანიზმი ძლიერ გავლენას ახდენს ჩინეთის, იაპონიის, კორეის, ტაივანის, სინგაპურის, ჰონკონგის და, გარკვეულწილად, სამხრეთ აზიის სხვა ქვეყნების ყოველდღიურ ცხოვრებასა და ბიზნესკულტურაზე. დასავლელმა ბიზნესმენებმა, რომლებსაც სურთ მათ წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა, ეს უნდა გაითვალისწინონ და შესაბამისად მოერგონ.

რ. ლუისი<sup>3</sup> გამოყოფს რამდენიმე სხვა სახის ფაქტორს, რომლებიც ჩინელებზე ასევე მოქმედებს და არ არის დამახასიათებელი დასავლური აზროვნებისთვის. ეს ფაქტორებია:

დაოიზმი – ჯანსაღი ცხოვრების წესის დაცვა, გონივრუ-

---

<sup>3</sup>Р.Д.Льюис.Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. 1999 გვ. 574

ლი ვეგეტარიანელობა და კეთილშობილება.

ბუდიზმი – მედიტაციის გზით ჰარმონიის მიღწევა.

წინაპართა თაყვანისცემა – წარსული მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ძლიერ გავლენას ახდენს ანმყოზე.

ფენგ შუი (Feng shui)– რელიგიური პრინციპი „წყალი და ქარი“, რომელიც განსაზღვრავს სტილს ავეჯის, სარკეებისა და კარების დიზაინსა და განთავსებაში.

სამკურნალო მცენარეები და აკუპუნქტურა ხშირად გამოიყენება მედიცინაში და მათ ენდობიან.

ჰოროსკოპი წლების მიხედვით ცხოველთა სახელებით (Animal-years) – ადამიანის დაჯილდოება– მისი დაბადების წლის ცხოველის თვისებებით.

ის, რაც ევროპელისთვის ძველმოდურ ცრურწმენად გამოიყურება, ჩინელებისთვის თანამედროვე რეალობაა. თუ თქვენ დაიბადეთ ცხენის წელში, ისინი ჩათვლიან, რომ თქვენ ხართ სიცოცხლისუნარიანი და მათ გადააჭარბებთ. თუ თქვენ ვირთხა ხართ, ისინი ძალიან ფრთხილად იქნებიან თქვენთან ურთიერთობაში, რადგან თქვენ გაქვთ სისწრაფე, გამბედაობა და ინტელექტი. ჩინელები იფიქრებენ, რომ თუ თქვენს ოფისს აქვს ორი კარი ერთსა და იმავე სწორ ხაზზე, ეს არ მოგიტანს იღბალს, მაგრამ ზრდილობა მათ აიძულებს თავი შეიკავონ ამ საკითხზე კომენტარისგან. ჩინელი პარტნიორები თავაზიანად დაეთანხმებიან თქვენი ბიზნესწინადადებების უმეტესობას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ წინადადებები ძალიან გონივრულია. ისინი შეეცდებიან, არ გამოხატონ თავიანთი უთანხმოება, გადატანითი მნიშვნელობით რომ ვთქვათ, ურჩევნიათ გაჩერებაზე ნახევარი საათი გალოდინოთ, ვიდრე იმედი გაგიცრუონ იმ ამბით, რომ ავტობუსი უკვე წავიდა თქვენს მოსვლამდე.

კოლექტივიზმი ტრადიციულია ჩინეთისთვის. მისი ფესვები ეკონომიკის აგრარულ წარსულშია და ის კონფუციის სწავლებამ განამტკიცა; კოლექტივიზმი არ არის კომუნიზმის პროდუქტი, თუმცა კომუნისტურმა რეჟიმმა ის სასარგებლოდ მიიჩნია. რ. ლუისი აღნიშნავს, რომ ჩინელები მიე-

კუთვნიებიან ოთხ ძირითად ჯგუფს: „სამუშაო უფრედის“ (danwei), ოჯახს, სკოლას და საზოგადოებას და თითოეული მათგანის „პატიმრები“ ხდებიან მეტ-ნაკლები ხარისხით [121 გვ. 575]. თითოეული ჯგუფის წინაშე მათი პასუხისმგებლობა პრაქტიკულად ართმევს ჩინელებს სოციალურ თუ ტერიტორიულ მობილობას. დასავლეთში არცერთი მუშაკი არ ექვემდებარება ასეთ შეზღუდვებს, ამიტომ ძნელი წარმოსადგენია, რამდენად მიბმული იქნებიან ჩინელები, როდესაც მათ უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება, რომელიც მოითხოვს მკვეთრ ცვლილებას ან დამოუკიდებელ მოქმედებას. მობილობის ნაკლებობა პრობლემას უქმნის ჩინელებს დამატებით „სახის შენარჩუნების“ საკითხშიც. მაგალითად, კალიფორნიაში არაკეთილსინდისიერი საქციელის გამო მსჯავრდებულ ამერიკელს შეუძლია თავიდან დაიწყოს ყველაფერი ნიუ-იორკში სულ რაღაც ერთ კვირაში. ჩინელს, რომელმაც „სახე დაკარგა“, მოუწევს მისი დაბრუნება ორმოცი წლის განმავლობაში იმავე საზოგადოებაში, სამუშაო ადგილზე ან აკადემიურ გარემოში. გარდა ამისა, მას სჭირდება შეინარჩუნოს მეტი, ვიდრე ერთადერთი „სახე“. განსხვავებული სოციალური პასუხისმგებლობები (კონფუციის მიერ დაწესებული) აიძულებს ჩინელებს, განსხვავებული „სახეები“ ჰქონდეთ სხვადასხვა ადამიანებთან ურთიერთობისას.

ტრადიციულად, ჩინელები ჩაკეტილნი არიან „გაფართოებული“ ოჯახის სისტემაში, სადაც კავშირებია შვილებსა და მშობლებს, ბიძა-დეიდებს, ბიძაშვილებს, შვილიშვილებს, ცოლ-ქმრის ოჯახებს, ბევრი შორეული ნათესავის ოჯახებს შორის როგორც ჩინეთში, ასევე საზღვარგარეთ. ეს კავშირები ბევრად უფრო მჭიდროა, ვიდრე მსგავსი ურთიერთობები დასავლეთში. ასეთი სისტემის „ქსელური მუშაობის“ სარგებელი ამკარაა, თუმცა მის წევრებს შორის ძლიერი ურთიერთდამოკიდებულება შეიძლება იყოს სტრესული. სკოლის მეგობრებს, მასწავლებლებსა და მეზობლებს შორის დამატებითა პასუხისმგებლობამ შეიძლება გაზარდოს დაძაბულობა, თუმცა კომუნისტური რეჟიმის პირობებში ეს იყო მათი ძლიერი დაქვემ-



დებარება „სამუშაო უჯრედზე“ (darrwei), რომელიც მათ ყველაზე მეტად აკავშირებდა. ეს ურთიერთობა ბევრად უფრო ღრმა იყო, ვიდრე ჩვეულებრივი ხელფასის გადახდა შესრულებული სამუშაოსთვის: „სამუშაო უჯრედი“ წყვეტს დავებს, ახორციელებს სამთავრობო რეგულაციებს, ზედამხედველობს საცხოვრებლის განაწილებას, სამედიცინო მომსახურებას, ბავშვებზე ზრუნვას, საბავშვო ბაღებს, ორგანიზებულ გართობას, პიკნიკებს, აგზავნის დასასვენებელ სახლებში და ასევე მონაწილეობს დაკრძალვის ორგანიზებაში.

### ნახატი №7



წყარო: [121, გვ 554]

ამერიკელებს, ბრიტანელებსა და ჩრდილოევროპელებს, რომლებიც არ არიან მიჩვეულები „მამობრივ“ ზრუნვას ან „სამუშაო უჯრედებს“ და, შესაბამისად, გულმოდგინედ იცავენ თავიანთ პირად უფლებებსა და კონფიდენციალურობას, არ მოსწონთ ჯგუფის ასეთი ჩარევა. თუმცა დასავლეთის მისწრაფებას ინდივიდუალიზმისაკენ ნებისმიერ ფასად ჩინელები გამობენ იმის გამო, რომ ინვესტ დანაშაულის ზრდას, ნარკომანიას და ოჯახის დანგრევას, რაც დამახასიათებელია დასავლური ქვეყნებისთვის. ჩინეთი არ არის ერთადერთი აზიური ქვეყანა, რომელსაც აქვს განსხვავებული ფილოსოფია, სადაც არსებობს „ჯგუფური უფლებები“ და გაფართოებული ოჯახი ინდივიდზე უფრო მნიშვნელოვანია. კონფუციის სწავლების თანახმად, ადამიანი ისევე ვალდებულია საზოგადოების წინაშე, როგორც პიროვნების წინაშე, და თუ ეს მოვალეობები ზედმიწევნით შესრულებულია, მაშინ წარმოიქმნება საზოგადოების ერთიანობა, ადამიანთა ურთიერთ-ზრუნვა „სახის შესანარჩუნებლად“ და მუდმივი ჰარმონია ურთიერთობებში გამოინვეს ეკონომიკურ წარმატებას.

ამას მივყავართ ადამიანის უფლებების საკითხამდე. პრაქტიკულად, ყველა ევროპული ქვეყანა მიიჩნევს ადამიანის უფლებების პატივისცემას სხვა სფეროებში განვითარების აუცილებელ წინაპირობად და შეერთებულ შტატებში ეს არის თავად კონსტიტუციის ქვაკუთხედი. ამერიკელებისთვის არაფერია უფრო წმინდა, ვიდრე ადამიანის უფლებები. ჩინეთს, აზიის ზოგიერთ სხვა ქვეყანასთან ერთად, სხვა პრიორიტეტები აქვს. „მშვიდ ხალხს არ აქვს დრო ადამიანის უფლებებისთვის“ – ეს არის მათი არგუმენტი.

დასავლეთი შეიძლება ამტკიცებდეს, რომ თავისი 5000-წლიანი ცივილიზაციის პირობებში ჩინეთს შეეძლო ყოფილიყო უფრო შორს წასული პიროვნული კეთილდღეობის გზაზე, ვიდრე დღეს არის. ჩინელები, თავის მხრივ, უპასუხებენ, რომ მათი ერის გვიან განვითარება ნაწილობრივ განპირობებული იყო დასავლეთის კოლონიზაციასთან მე-19 საუკუნეში (ნახეთ, როგორ ყვავის იაპონია დღეს!) და რომ მილიარდი მო-

სახლითა და მრავალი განსხვავებული დიალექტის ქვეყანაში ჯგუფური კეთილდღეობა და ერთიანობა უფრო მნიშვნელოვანი მიზანია. ყველა ერს ეშინია მის ისტორიაში წარმოქმნილი პრობლემებისა და ცდილობს თავიდან აიცილოს მათი განმეორება: რუსეთს, პოლონეთს და ფინეთს ეშინიათ უცხოელების შემოჭრის, იაპონიას – დამცირებისა და ბირთვული ბომბების, კორეასა და ბალტიისპირეთის ქვეყნებს – უცხოელების ოკუპაციის, მექსიკას – ექსპლუატაციის, გერმანიას – ინფლაციის და ხანძრების, ამერიკას – ეკონომიკური კრიზისის, ჩინეთს – ანარქიისა და უცხოელი „დემონები“-ს.

შეუძლებელია ჩინელებმა, კონფუციანიზმისა და სხვა უძველესი ტრადიციების მკაცრი პრინციპების დაცვით, პროვოცირება არ მოახდინონ ბიზნესკულტურაზე. რ. ლუისი [121, გვ 577] გამოყოფს ჩინელების თავისებურებებს, ძირითად შეხედულებებსა და მათ გავლენას ბიზნესზე:

- აქ ძალაუფლების დონეებს შორის დისტანცია დიდია. 4 ათასი წლის ცენტრალიზებულმა მმართველობამ განაპირობა მორჩილების, როგორც ტრადიციის, კულტივირება.

- უთანასწორობა ურთიერთობებში აუცილებელი და სასურველია.

- ნაკლებად ძლიერი ადამიანები უფრო ძლიერ ადამიანებზე უნდა იყვნენ დამოკიდებულნი, რომლებმაც, თავის მხრივ, უნდა დაიცვან ისინი, იზრუნონ მათ კარიერასა და კეთილდღეობაზე.

- დაემორჩილეთ მშობლებს, მასწავლებლებს და უფროსებს.

- ურთიერთობებში უპირატესობა ენიჭება ასაკს.

- ორგანიზაციებში ხელფასების ფართო დიაპაზონია „ზედა“ და „ქვედა“ მუშაკებს შორის.

- იდეალური ბოსი კეთილგანწყობილი ავტოკრატია.

- მენეჯერები ელიან და იღებენ პრივილეგიებს.

- ქვეშევრდომები ელიან, რომ უთხრან, რა უნდა გააკეთონ.

- ინდივიდუალიზმი აკრძალულია.

- ადამიანებს შორის ურთიერთობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამოცანები, რომლებსაც ისინი წყვეტენ.

- დაპირისპირება თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. საბოლოო მიზანი ჰარმონიისა და კონსენსუსის მიღწევას.

- სიკეთისკენ სწრაფვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ჭეშმარიტების ძიება. ორი ადამიანიდან ორივე შეიძლება იყოს მართალი, თუ ისინი სათნოები არიან.

- გრძელვადიანი ორიენტაცია და გრძელვადიანი მიზნები.

მნიშვნელოვანია რამდენიმე კომპონენტის გათვალისწინება, რომლებიც ჩინელებთან ურთიერთობისას უნდა იცოდეს ცალკეულმა პირმა თუ ჯგუფმა. ესენია: ეტიკეტი, „კეთილი ურთიერთობები“ („Guanxi“) და საჩუქრის მიცემა და თავმდაბლობა.

ეტიკეტი – ჩინელები, ზოგადად, ძალიან თბილი ხალხია და გამოხატავენ თავიანთ თანდაყოლილ სტუმართმოყვარეობასა და თავაზიანობას როგორც აზიელების, ისე „ბარბაროსების“ მიმართ. მათთვის ნორმად ითვლება სადილი, როცა სუფრასთან ყველა ზის რამდენიმე საათით მაინც, სადილი მთავრდება, როცა მასპინძელი სუფრიდან დგება. ასეთ შემთხვევაში მასპინძლის მიერ თქვენ წინ დადებული ყველა დელიკატესი უნდა გასინჯოთ, მაგრამ ბოლომდე არ მიირთვათ. ეტიკეტი ძალიან მარტივია. ჭამის დროს ჩინელები პირს ანკლაპუნებენ და ბევრ სხვა ხმას გამოსცემენ, თავს უფლებას აძლევენ მოწიონ მაგიდასთან და აფურთხებენ იატაკზე. სავარაუდოა, რომ სახით ტალახში დაეცეთ, თუ ჩოკსტიკებს არევთ, ხელებით ჭამთ ან მოითხოვთ სადილის საფასურის გადახდას, სანამ პატრონი ამას თავად გააკეთებს.

რაც შეეხება შეხვედრების დაგეგმვას, ხშირად საჭიროა მათთან წინასწარ შეთანხმება – ჩინოვნიკებთან ორი კვირით ადრე, ბიზნესმენებთან და ნაცნობებთან კი ერთი დღე ან ცოტა მეტიც საკმარისია. შეხვედრაზე დროულად უნდა მიხვიდეთ. ზოგიერთი ჩინელი შეიძლება მოვიდეს 15 წუთით ადრე და თქვას, რომ საქმის გაკეთება შესაძლებელია დაგეგ-

მილ შეხვედრამდეც, რათა დრო არ დაკარგოს. შეხვედრაზე არ უნდა დააგვიანოთ.

ჩინელები წინასწარ აცხადებენ თავიანთი მოახლოებული წასვლის შესახებ, განსხვავებით დასავლელი ბიზნესმენებისგან, რომლებიც წასვლის წინ გვემშვიდობებიან. ჩინელები აგრძელებენ დამშვიდობებას, ქუჩაში გამოსვლით და ასევე შეუძლიათ ცოტათი გაგაცილონ.

„კეთილი ურთიერთობები“ („Guanxi“) და საჩუქრის მიცემა – „Guanxi“ ნიშნავს კავშირს, რომელიც წარმოიქმნება ორ ადამიანს შორის ურთიერთობისას, „Guanxi“-ის ტრადიციული საფუძველი გულისხმობს რესურსების გადანაწილებას „კეთილი ურთიერთობების“ ან „პირადი კონტაქტების“ მეშვეობით. „Guanxi“-ის პირობებში სხვადასხვა კომპანიის მმართველები კარგ ურთიერთობებს ინარჩუნებენ სახელმწიფო მოხელეებთან, ასევე სხვა კომპანიების მმართველებთან იმისათვის, რომ უზრუნველყოს რესურსების მიწოდება (ისეთების, როგორცაა ელექტროენერგია, წყალი და ა.შ.), ასევე ნედლეულის და დეტალების მიწოდება. ადგილობრივი მოხელეების უნარი „Guanxi“-ის სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისა კრიტიკულია ჩინეთის შერეული ეკონომიკის ფუნქციონირებისათვის, ხოლო კორუფცია – ეს არის საპოზი მასალა, რომლითაც იზეთება ბორბლები. პრაქტიკაში „Guanxi“ აღორძინებს ნეპოტიზმსა და ნათესაურ კავშირებს, როდესაც მმართველი, რომელსაც გააჩნია ძალაუფლება და უფლებამოსილება, იღებს ოჯახურ კავშირებსა და პირად კონტაქტებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს. ამჟამად „Guanxi“ უფრო გავრცელებული ხდება. მრავალი ბიზნესმენი, რომელსაც აქვს საქმიანი კონტაქტები სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, ეთანხმებიან იმას, რომ ბიზნესის წარმატებისთვის ის, „ვისაც იცნობ, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის რაც იცი“.

მიუხედავად იმისა, რომ საჩუქრების ურთიერთგაცვლა მომხიბვლელი ტრადიციაა, ის სავსეა საშიშროებით, რადგან ის, ვინც მიიღებს ძვირადღირებულ საჩუქარს, აუცილებლად

მოეთხოვება უზარმაზარი პერსონალური მომსახურება. ამან შეიძლება საკმაოდ რთული და უხერხული გახადოს ბიზნესვითარება მათთვის, ვისი უფლებამოსილებები ფასდაკლებების, ფასების და ა.შ. სფეროში მკაცრად შეზღუდულია მათი კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ.

თავმდაბლობა – ჩინეთში პატივისცემა ყოველთვის მოიცავს თავმდაბლობას და საკუთარი თავის დამცირებას. საკუთარი ღვანლის დაკნინების ტენდენცია დამახასიათებელია ნებისმიერი კარგი აზიელისთვის, მაგრამ ჩინელებში ეს თვისება შეიძლება აბსურდამდეც დავიდეს. მიზანშეწონილია, მოერგოთ ამ ქცევას, შეეცადოთ, იყოთ კარგი მსმენელი, გამოავლინოთ თანამოსაუბრის პატივისცემა და თავშეკავება პასუხებში, არასოდეს ახსენოთ თქვენი შთამბეჭდავი საქმიანი ან აკადემიური ტიტულები და შეეცადოთ, დადგეთ უკანა რიგში, როდესაც ვინმე ფოტოსურათებს იღებს შეხვედრაზე.

კითხვაზე – რა უნდა გააკეთოთ ჩინეთში თქვენი პოზიციის გასამყარებლად და ჩინელების აღქმაში თქვენი იმიჯის გასამყარებლად? – პასუხის გასაცემად რ. ლუისი [119, გვ 579] გამოყოფს მთელ რიგ თავისებურებებს ჩინეთის საქმიანი კულტურის შესახებ:

- პოლიტიკა და მიმართულება უნდა აშენდეს გრძელვადიან პერსპექტივაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში დრო დაიხარჯება შედარებით უმნიშვნელო სანარმოებზე. დასავლელმა ბიზნესმენებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი ფაქტორები. საქმე გაქვთ ადამიანებთან, რომლებიც სულიერ ღირებულებებსა და პრინციპებს ფულზე და უშუალო სარგებელზე მაღლა აყენებენ.

- ჩინელები არასოდეს შეცვლიან თავიანთ პატივმოყვარეობას წესრიგის, ოჯახისა და საერთო ჰარმონიის შესახებ კონფუციუსეული შეხედულებების მიმართ. გამოხატეთ თქვენი უპირობო პატივისცემა ამ ღირებულებების მიმართ.

- ჩინელები თავიანთ ენას განიხილავენ არა მხოლოდ როგორც კომუნიკაციის საშუალებას, რომელმაც ისტორიული

გავლენა მოახდინა იაპონიაზე, კორეაზე, ინდოჩინეთსა და სხვა სფეროებზე, არამედ როგორც მემკვიდრეობითი კულტურული ფასეულობების საცავის. ენასა და კულტურას შორის უდავო კავშირი მათთვის ძლიერი მოტივია, რომ გაზარდონ ჩინური ენის გავლენა, ყოველ შემთხვევაში, ამ რეგიონში. თქვენ უნდა გყავდეთ ერთი ან ორი თანამშრომელი თქვენს კომპანიაში ან ორგანიზაციაში, რომლებიც საკმაოდ კარგად ფლობენ ჩინურ ენას.

- დიდ ბრიტანეთს აქვს ჩინეთთან თანამშრომლობის განსაკუთრებით ხანგრძლივი ისტორია და მრავალი კავშირი აქვს სამხრეთ აზიაში. ჩინელებს ასევე აქვთ პოზიტიური დამოკიდებულება სკანდინავიური სიმშვიდის, გერმანული ტექნოლოგიებისა და ფრანგული მოხერხებულობის მიმართ. ევროპელებმა უნდა შეისწავლონ ბუდისტებისა და კონფუციანელების ქცევა და ჩინელების სირთულეების მიმართ გამოიჩინონ თანაგრძნობა. ეს აგინაზღაურდებათ.

- დაბოლოს, რამდენიმე „ოქროს“ წესი – იყავით ყოველთვის უაღრესად პატივისცემით, შეუთავსეთ ზრდილობა სიმკაცრეს, მოეპყარით თანამოსაუბრის ასაკს და წოდებას თავმდაბლობით და პატივისცემით, არ გადააჭარბოთ ლოგიკას, საფუძვლიანად მოემზადეთ შეხვედრებისთვის, არ ისაუბროთ ხმამაღლა და ნუ დააჩქარებთ მათ, გაეცანით ჩინეთის ისტორიას, იყავით ყოველთვის მშვიდი და გახსოვდეთ, რომ მოთმინება და სხვისთვის საკმარისი დროის მიცემა პასუხის გასაგებად, არის პროგრესის გასაღები, რაც უნდა დროში განელილი მოგეჩვენოთ.

რ. ლუისი [121, გვ 579] ახასიათებს ჩინელების ქცევას შეხვედრებსა და მოლაპარაკებების დროს და გამოყოფს მათთან დაახლოების ხელშემწყობ ფაქტორებს:

- ჩინელებს ურჩევნიათ შეხვედრებზე ოფიციალურ სტილში იყვნენ, თუმცა, ჩვეულებრივ, ყოველდღიური სტილით იმოსებიან.

- სხედან სამსახურის იერარქიის შესაბამისად, ცვლიან სავიზიტო ბარათებს.

- ჯგუფის უფროსის მიმართ მუდმივად უნდა გამოიჩინოთ დიდი პატივისცემა და გულისხმიერება, მაშინაც კი, თუ ის არ იღებს აქტიურ მონაწილეობას მოლაპარაკებებში.

- გადანყვეტილებებს ხშირად იღებს მოადგილე ან ვიცე-პრეზიდენტი.

- რეალურ გადანყვეტილებებს არ იღებენ შეხვედრებზე, რომლებიც ძირითადად ინფორმაციის შეგროვებისთვისაა.

- მოლაპარაკებას ანარმოებენ ნელა და მონოტონურად. ჩინელებთან მოლაპარაკებები ზედმეტად გაჭიანურებულია დასავლელი ბიზნესმენებისათვის, რომლებიც ფიქრობენ, რომ ეს ჩვეულებრივი კომერციული ხრიკია.

- სულ თავაზიანად იქცევიან, ცდილობენ თავი აარიდონ დაპირისპირებას და „სახის დაკარგვას“ (ორივე მხარისთვის).

- ჩინელები იშვიათად ამბობენ „არას“ და რთულ სიტუაციებში მხოლოდ ამაზე მიაწინებენ.

- მათ მოლაპარაკებებში კოლექტივიზმის სული ქარბობს და არავინ ამბობს „მე“, საუბრის დროს ამბობენ მხოლოდ „ჩვენ“.

- კოლექტივისტურ კულტურაში ადამიანები თავს არიდებენ გადანყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის აღებას. უფლებამოსილებები არ გადაეცემა ვერტიკალურად – ლიდერებიდან დაქვემდებარებულებზე.

- გადანყვეტილებები მიიღება გრძელვადიან საფუძველზე. მოლაპარაკებები ჩინეთში მნიშვნელოვანი სოციალური მოვლენაა, რომლის დროსაც ვითარდება ურთიერთობები და ხდება გარკვევა, არის თუ არა მეორე მხარე მოლაპარაკების მაგიდასთან სწორი პარტნიორი გრძელვადიან პერსპექტივაში. სწორედ ასეთი პარტნიორები არიან ჩინელები, რომლებიც 4 ათასი წელია ბიზნესში არიან.

- ჩინელები ან ჩაგთვლიან ტექნიკურად კომპეტენტურად, ან გამოუცდელს საქმიან ურთიერთობებში.

- ჩინელები მოლაპარაკებას ეტაპობრივად, აუჩქარებლად ანარმოებენ. ისინი ამჯობინებენ მოლაპარაკებების



დაწყებას ორივე მხარისათვის საინტერესო ძირითადი საკითხების განხილვით. ეს შეიძლება საკმარისი იყოს პირველი დღისთვის. მათ არ მოსწონთ ის მონდომება, რომლითაც ამერიკელები კონტრაქტის გაფორმებას ცდილობენ.

- გარიგებაზე ორიენტირებული ამერიკელები და ბევრი ევროპელებიც თანხმდებიან გარკვეული პირობების შესრულებაზე შეთანხმებულ ვადებში. მეორე მხრივ, ჩინელები, რომლებიც იყურებიან წინ, გარიგების მიღმა, პრიორიტეტს ანიჭებენ ურთიერთნდობას გრძელვადიან ურთიერთობებში.

- ჩინელები ეკონომიურები, ფრთხილები და მომთმენები არიან. თქვენ უნდა გამოიჩინოთ იგივე მოთმინება და გამძლეობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება დაკარგოთ როგორც ეს გარიგება, ასევე მათთან დაკავშირებული შესაძლებლობები მომავლისთვის.

- ჩინელები აერთიანებენ მოქნილობას სიხისტესთან და იმედოვნებენ, რომ თქვენც გაქვთ ეს თვისებები.

- ჩინელები ხდებიან ძალიან სანდო პარტნიორები, როგორც კი თავად გადანიშნავენ საკითხებს: ვინ, რა, როდის და როგორ არის საუკეთესო.

- მათ იციან თავიანთი ბაზრის ზომა და იყენებენ ამ ცოდნას ფასების სტრატეგიაში.

ამრიგად, ჩინეთს აქვს დიფუზიური კულტურა და როდესაც მათ დაუახლოვდები, რაც საკმაოდ რთულია, ისინი საკუთარ პირად სივრცესაც ხდიან თქვენთვის ხელმისაწვდომს.

### **8.5 არაბული ქვეყნების საქმიანი ურთიერთობის თავისებურებანი**

არაბული სამყარო შედგება არაბული ლიგის 22 განსხვავებული პოლიტიკური და სოციალური ნიშნების სახელმწიფოსგან ( ეგვიპტე, ერაყი, ლიბანი, საუდის არაბეთი, სირია, იორდანია, იემენი, ლიბია, სუდანი, მაროკო, ტუნისი, ქუვეითი, ალჟირი, ბაჰრეინი, ყატარი, ომანი, არაბთა გაერთიანებული საამიროები, მავრიტანია, სომალი, ჯიბუტი, კომორის კუნძულები და პალესტინა). მათთვის ბევრი საერთოა

დამახასიათებელი. აღსანიშნავია რომ, არაბთა ეროვნული ხასიათი და მათი კულტურის თავისებურება ისლამურმა რელიგიამ განაპირობა.

დასავლეთში და არაბულ ქვეყნებში სრულიად განსხვავებული წარმოდგენა არსებობს იმის შესახებ, თუ რა არის სიკეთე და ბოროტება, რა არის სწორი და არასწორი, ლოგიკური და ალოგიკური, მისაღები და მიუღებელი. ისინი ცხოვრობენ სრულიად განსხვავებულ სამყაროებში, რომელთაგან თითოეული თავისებურად არის ორგანიზებული. სანამ ამ ორ მსოფლმხედველობას შორის განსხვავებების ღრმა გაგება არ მოხდება, ერთი მხარე უარყოფითად იქნება განწყობილი მეორე მხარის მიმართ. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია გამოვყოთ ძირითადი კულტურული განსხვავებები, რაც სავარაუდოდ დაგვეხმარება არსებული სიტუაციის ახსნაში. ერთ-ერთი მიდგომა, რომლის მიხედვითაც განვიხილავთ არაბულ ქვეყნებს, არის რიჩარდ ლუისის, ინგლისელი მეცნიერის, მიერ მაჩვენებელთა კომპლექსური სისტემის საფუძველზე შექმნილი კულტურების კლასიფიკაცია. იგი იძლევა ამ განსხვავებების შეჯამებას [119, გვ 552]:

- დასავლეთში სჯერათ, რომ არაბული ქვეყნები დაცემის მდგომარეობაშია და დროებით ნავთობის შემოსავლით არსებობენ. არაბები, მეორე მხრივ, ძალიან ამაყოფენ, რომ მათი ცივილიზაცია ოდესღაც მართავდა მსოფლიოს და თვლიან, რომ მათ შეუძლიათ ამის გაკეთება კიდევ ერთხელ (ზნეობრივი გაგებით).

- დასავლეთში ეკლესია, როგორც წესი, განცალკევებულია სახელმწიფოსგან. უმეტეს ისლამურ ქვეყნებში ეს ასე არ არის და რელიგია ძლიერ გავლენას ახდენს საზოგადოებრივ ქცევაზე, პოლიტიკაზე და ბიზნესზეც კი.

- დასავლეთში ძირითადი სოციალური ერთეული ინდივიდია, არაბებისთვის კი ოჯახი ასეთ ერთეულად არის აღიარებული.

- დასავლეთში ადამიანის სტატუსს მისი მიღწევები განაპირობებს, არაბულ სამყაროში კი – მამულის კუთვნილება.

- დასავლეთში მოსწონთ მიუკერძოებელ ფაქტებთან ურთიერთობა; არაბები არ აძლევენ ფაქტებს მათი რეპუტაციის გაფუჭების საშუალებას.

- დასავლეთში უნდათ იყვნენ პატიოსნები, მაგრამ სამართლიანები; არაბებს სურთ იყვნენ მოქნილები და სამართლიანები.

- დასავლეთს სჯერა ორგანიზაციებისა და სოციალური ინსტიტუტების; არაბებს სწამთ ლიდერების, რომლებიც ღმერთის ხელდასმულნი არიან.

- დასავლეთი ნოვაციის მხარდამჭერია; არაბები ცდილობენ მოერგონ ქცევის თანამედროვე ფორმებს იმ ტრადიციების დარღვევის გარეშე, რომლებსაც ისინი აფასებენ.

- დასავლეთის ქვეყნების უმეტესობამ მიაღწია წარმატებას ქალისა და მამაკაცის თანასწორობის დამყარებაში. არაბები დარწმუნებულნი არიან, რომ ამ ორ სქესს სრულიად განსხვავებული პიროვნული თვისებები აქვს.

- დასავლური საზოგადოებები მსოფლმხედველობით ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. არაბები კი მეტწილად ერთნაირ მორალურ პრინციპებს იცავენ. არაბები დასავლელებზე ნაკლებად ხშირად მოგზაურობენ და ამიტომ უფრო კონსერვატიულები არიან.

- დასავლეთში ხალხი რაციონალურად უნდა მოიქცეს. არაბებისთვის მნიშვნელოვანია ღირსეული ადამიანის შთაბეჭდილების მოხდენა.

- დასავლეთში პატივის სცემენ ძალას. არაბულ ქვეყნებში მოწყალება ერთ-ერთი ყველაზე პატივსაცემი თვისებაა, ამიტომ სუსტებს უნდა გაუფრთხილდნენ, მოუარონ და დაიცვან. უნდა აღინიშნოს, რომ არაბებმა შეიტანეს ეს თვისება ესპანეთის კულტურაში.

- დასავლეთში მეგობრები კარგი კომპანიაა. არაბებისთვის მეგობარი არის ადამიანი, რომელსაც არ შეუძლია უარი თქვას თქვენს თხოვნაზე. თქვენ არ გაქვთ უფლება უარი უთხრათ მათ მეგობრებსაც.

- დასავლეთში ერთმანეთის გაცნობისას ადამიანები, რო-

გორც წესი, იძლევიან შეზღუდული რაოდენობით ინფორმაციას საკუთარ თავზე. არაბები, თავის მხრივ, მიდრეკილნი არიან, ისაუბრონ თავიანთ ოჯახებსა და კავშირებზე.

- დასავლეთში ადამიანები ძირითადად იყენებენ ოფიციალურ არხებს თავიანთი ბიზნესპროგრამების გასააქტიურებლად. ამისთვის არაბები პირად კავშირებს მიმართავენ.

- არაბები გამუდმებით ელიან შექებას მათ მიერ კარგად შესრულებული სამუშაოს შემთხვევაში, მაშინ როცა დასავლეთში ხალხი უკვე ბედნიერია იმით, რომ არ დაკარგეს შესაძლებლობა სამუშაოს კარგად შესრულების.

- არაბები უფრო მგრძობიარენი არიან კრიტიკის მიმართ, ვიდრე დასავლელები.

- მოლაპარაკებების დროს დასავლელები ცდილობენ მოიძიონ ლოგიკური არგუმენტები, ხოლო არაბები მიმართავენ პირად არგუმენტებს, მიმართვებს და დაჟინებულ რწმენას.

- არაბები უფრო ახლოს დგანან ან სხედან თანამოსაუბრეებთან, ვიდრე დასავლელები. მათ ნორმალურად მიაჩნიათ თანამოსაუბრეზე შესუნთქვა და ხშირად შეხება.

- არაბები ნაკლებად არიან „ჩაკეტილები“, ვიდრე დასავლელები. მათ ხშირი ვიზიტები და ხანგრძლივი საუბრები ახასიათებთ.

- დასავლურ საზოგადოებებში მამაკაცები და ქალები თავისუფლად ურთიერთობენ; ეს ასე არ არის უმეტეს არაბულ ქვეყნებში. მუსლიმებს შორის სქესთა დაყოფა ტერიტორიულ გამოხატულებას ღებულობს. ქალებმა, რომლებიც სტუმრობენ საზოგადოებრივ ადგილებში, უნდა ატარონ ჩადრი, რათა დამალონ სახე. დასავლელები იშვიათად ხედავენ ქალებს არაბულ სახლებში, რადგანაც ისინი იმყოფებიან შიდა ოთახებში.

- არაბული ქვეყნები გამოირჩევიან სტუმართმოყვარეობით, ტრადიციულად, მათი კარი უცხოელებისთვისაც კი ღიაა. ბედუინები კი ამბობენ, რომ შეუძლიათ ბოლო აქლემის დაკვლა სტუმრის გამოსაკვებად.

- ხალხი დასავლეთიდან, განსაკუთრებით შვეიცარიელები, შვედები და სხვა ჩრდილოეთელები, ცდილობენ დროუ-

ლად იყვნენ ლანჩზე ან სხვა შეხვედრებზე. არაბები ამ მხრივ გაცილებით ნაკლებად პუნქტუალურები არიან. საჯარო ღონისძიებებს ან საქმიან შეხვედრებს მათთვის, როგორც წესი, არ აქვთ ზუსტი დაწყების ან დასრულების დრო.

- დასავლელებისაგან განსხვავებით, არაბები ამჯობინებენ შეთანხმებით ქორწინებას. ზოგადად, ეს ქორწინებები უფრო სტაბილურია და მეუღლეები გამოირჩევიან ურთიერთპატივისცემით.

- არაბებისთვის ღორის ხორცი აკრძალული საკვებია, მაგრამ არა დასავლელებისთვის.

მიუხედავად იმისა, რომ არაბებისა და ჩრდილოელების კულტურებს შორის დიდი უფსკრულია, მაინც არის შანსი ერთმანეთზე ხელსაყრელი შთაბეჭდილების მოხდენის. არაბს აღაფრთოვანებს განათლება, ცოდნა და გამოცდილება და მიესალმება პატარა ქვეყნების წარმომადგენლებს, რომლებიც ნაკლებად ქედმაღლობენ, ვიდრე ამერიკელები, ფრანგები და ბრიტანელები. სკანდინავიელი ან ჰოლანდიელი ვერასოდეს იგრძნობს სრულ კომფორტს არაბული ლაპარაკის, სუბიექტურობის, არაპუნქტუალურობისა და ფატალიზმისგან, მაგრამ მათ შეუძლიათ წარმატებას მიაღწიონ არაბებთან ურთიერთობაში მათ მიმართ ღრმა ინტერესის გამოვლენით, კრიტიკის ნაცვლად ქების, და მლიქვნელობის გამოყენებით, მათი რელიგიის ძირითადი კანონების დამახსოვრებით, მოხდენილი ჩაცმულობით, კეთილგანწყობილების გაცემითა და მიღებით.

იმისათვის, რომ არაბულ ქვეყნებთან ურთიერთობის დროს მივალწიოთ წარმატებულ შედეგებს, უნდა შევისწავლოთ მათთან ურთიერთობების კულტურული ფაქტორები და ქცევები საქმიან შეხვედრებზე და მოლაპარაკებებზე.

ბრიტანელებს, ამერიკელებს და ჩრდილოეთევროპელებს ესმით, რომ ისინი და არაბები დროის შკალის საპირისპირო პოლუსებზე არიან, ამიტომ მათ შორის კომუნიკაცია ჩვეული წესით ვერ მოხდება. მუსლიმური რელიგიის კანონები ართულებს აზრთა გაცვლას, თუმცა არაბები ხშირად დებენ გარი-

გებებს უცხოელებთან და თვითონვე პატიობენ უცხოელებს განსხვავებულ ქცევას. ისინი გაპატიებენ მაშინაც კი, თუ ათეისტივით მოიქცევიან, სანამ მათ ქცევას მოერგებით. ყველაზე მნიშვნელოვანი ის არის, რომ თავიდან აიცილოთ სიტყვები ან ქმედებები, რომლებიც შეიძლება შეურაცხმყოფელი ან დამამცირებელი აღმოჩნდეს არაბებისთვის. ასეთი ქმედებებია ალკოჰოლის დალევა, შეუსაბამო ტანსაცმლის ტარება, გადაჭარბებული ფამილიარობა იმ რამდენიმე ქალთან მიმართებაში, ვისთანაც შეხვედრის უფლება გაქვთ, და ისლამის ძირითადი პრინციპების გამონვევა. არაბები დიდ პატივს სცემენ მოხუცებს და ტრადიციებს და ყოველთვის რჩებიან უფრო მოქნილები და თავისუფალნი.

არაბულ ქვეყნებში უცხოელ ქალებს იღებენ ჩადრის გარეშე, იმ პირობით, რომ ისინი საკმარისად კონსერვატიულად არიან ჩაცმულნი. მათ შეუძლიათ მარტო იშოპინგონ და იმოგზაურონ, მაგრამ თავი აარიდონ „მხოლოდ მამაკაცების“ კაფეებში სიარულს (ასეთები აქ ბევრია). საუდის არაბეთში ქალებს მანქანის მართვის უფლება არ აქვთ.

არაბები აფასებენ გულწრფელობას მოლაპარაკებებში და ეყრდნობიან ურთიერთპატივისცემას. პრობლემა არ შეგექმნებათ, თუ თქვენ აღმოჩნდებით გულწრფელი და მართალი ადამიანი. ჩრდილოელების ბუნებრივი რეაქცია სხვა ადამიანის პოლიაქტიური ქცევის ნიშნებზე ზემოდან ყურება (ლაპარაკი, „პირადი საიდუმლოების“ ხელყოფა, დროის თავისუფალი გამოყენება, ჟესტიკულაციის დემონსტრირება) სასტიკად უნდა იყოს აღკვეთილი, რადგან არაბები არ აპირებენ თავიანთი ეროვნულის მახასიათებლების შეცვლას.

პოლიაქტიური ადამიანები, განსაკუთრებით არაბები, პრაქტიკულად არ შეიძლება მოიქცნენ ისე, როგორც სკანდინავიელები ან ამერიკელები. ამიტომ კომუნიკაციური ურთიერთობის დამყარების ერთადერთი სწორი გამოსავალი არის დათმობაზე წასვლა ექსტროვერსიის მიმართულებით. ეს შეიძლება ბევრისთვის რთული, თუნდაც უსიამოვნო იყოს, მაგრამ ძალისხმევითვის ჯილდო შეიძლება იყოს მნიშვნელო-

ვანი. არაბთან საუბრისას უფრო ახლოს უნდა დადგეთ, ვიდრე ბრიტანელთან ან გერმანელთან. თუ ჩვეულ დისტანციას ინარჩუნებთ, არაბმა შეიძლება იფიქროს, რომ მისი ყოფნა ფიზიკურად არასასიამოვნო გეჩვენებათ ან ძალიან ცივი ადამიანი ხართ. არაბები ლამაზად და მარტივად საუბრობენ მათთან, ვინც მოსწონთ, ამიტომ უნდა ეცადოთ, მათ ასიამოვნოთ. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ „თვალებით კონტაქტს“, ამიტომ მათთან საუბრისას მოიხსენით სათვალე და შეხედეთ პირდაპირ თვალებში (როგორც წესი, არ არის რთული გასაკეთებელი). ჩრდილოელებმა შეიძლება თავი უხერხულად იგრძნონ ამკარა მლიქვნელობით ან მუდმივი მეგობრობით, მაგრამ არაბებს უყვართ შექება, ამიტომ ნუ მოგერიდებთ, შეაქოთ მათი ქვეყანა, მათი ხელოვნება, ტანსაცმელი და საკვები, მაგრამ არა მათი ქალები!

მათთან საქმიანი მოლაპარაკებების გამართვისას, უნდა განაწყობთ ისინი ექსკლუზიურად პირად ურთიერთობებზე. გსურთ საქმის „გაკეთება“, მაგრამ უპირველეს ყოვლისა, აჩვენეთ, რომ გსურთ ამ კონკრეტულ პარტნიორთან ურთიერთობა და ამიტომ სწორედ მის მიმართ უნდა გამოავლინოთ თქვენი ღრმა პირადი ინტერესი. თუ არაბი ტრეიდაზმობს თავისი კავშირებითა და საჭირო ნაცნობების ქსელით, მაშინ ის გაჩვენებთ, რომ აფასებს პირად ურთიერთობებს, ხოლო თუ მისი ბიძა არის გავლენიანი ფიგურა რომელიმე დეპარტამენტში (ან სამინისტროში), ის ელის, რომ აღფრთოვანებული იქნებით ამ გავლენით, შეუძლია დაეხმაროს თქვენს ბიზნესს. ნუ ეცდებით აჩვენოთ, რომ ამ კეთილგანწყობას იღებთ მისი მხრიდან მშვიდად და უხალისოდ. თქვენი არაბი მეგობარიც მოგთხოვთ, დროულად იყოთ მის მიმართ კეთილგანწყობილი.

ვინაიდან ოჯახი მთავარ როლს თამაშობს არაბების ცხოვრებაში, თქვენ ყოველთვის გულწრფელი ყურადღება უნდა გამოიჩინოთ მისი ოჯახის ყველა წევრის მიმართ, რომლებიც მან გაგაცნოთ. თქვენ რეგულარულად უნდა მოიკითხოთ მისი ძმების, ბიძების, ბიძაშვილებისა და ვაჟების ჯანმრთელობა (და ბედნიერება). ეს ძალიან უჩვეულოა ჩრდი-

ლოელებისთვის, მაგრამ სწორი (და მარტივი) გზაა არაბი პარტნიორის სიყვარულისა და ერთგულების მოსაპოვებლად. მის ქვეყანაში სტუმრობისას საჩუქრები უნდა მოუტანოთ მის ყველა ნათესავს და ნუ ელით, რომ ისინი ამ საჩუქრებს თქვენ წინაშე გახსნიან.

ჭამის დროს მიირთვით მხოლოდ მარჯვენა ხელით, აიღეთ მხოლოდ ის კერძები, რომლებსაც შემოგთავაზებენ და მათი შექებისას დიდ ყურადღებას ნუ მიაქცევთ მათ, ვინც მოამზადა. ნუ თხოვთ, გაგაცნოთ მზარეული (ცოლი, დედა ან და), რომელმაც ამდენი დრო და ძალისხმევა დახარჯა ამ საჭმლის მომზადებაში. მასპინძლები შემოგთავაზებენ საუკეთესო კერძებს, რაზეც უარს ვერ იტყვით. იმდენს შემოგთავაზებენ, რომ ამ ყველაფერს ვერ შეჭამ, მაგრამ სჯობს ჭამოთ, ვიდრე მასპინძელი გააბრაზოთ. მოსალოდნელია, რომ თქვენ არ გექნებათ ხანგრძლივი საუბარი ჭამის დროს, ასე რომ, ამ თვალსაზრისით, თითოეული კერძი შეიძლება იყოს საბაბი საუბარში სასურველი შესვენებისთვის.

საუბრის თემაზე დაბრუნება, აღვნიშნავთ, რომ რთული სფეროა ჩრდილოელებისთვის არაბებთან ურთიერთობისას. თქვენი სიფრთხილე, ლაკონიურობა და ფიქრისთვის პაუზები ვერ მოგიტანთ წარმატებას არაბებთან მოლაპარაკებებში. თავშეკავებამ სიტყვებში, რომელსაც იაპონელები ძალიან აფასებენ, შეიძლება დიდი დაბნეულობა გამოიწვიოს არაბებში. თუ საკუთარ აზრებს თავშეკავებულად გამოხატავთ, ისინი უბრალოდ იფიქრებენ, რომ რაღაც არასწორია და შეგანუხებენ კითხვებით, სანამ არ გაერკვევიან, რაშია საქმე. არაბებთან შეხვედრისას უნდა ისაუბროთ არა მხოლოდ ბევრი, არამედ ჩვეულებრივზე ხმამაღლა. ხმის სიძლიერე, სიმალის და ტონის მატება და ყვირილიც კი – ეს ყველაფერი არაბებთან საუბრისას გულწრფელობას ნიშნავს. ეს შეიძლება ძალიან რთულად მოგეჩვენოთ. ძალიან ეცადეთ, გახსოვდეთ, რომ სპარსეთის ყურის ომი ნაწილობრივ იმიტომ მოხდა, რომ ბუში მშვიდად საუბრობდა და სადამს არ სჯეროდა მისი მტკიცე განზრახვების (ომის გამოცხადება და ა.შ.). არა-



ბულ სამყაროში სავსებით ნორმალურია, მეტყველება იყოს ემოციური და თითქმის აგრესიული მეტი დამაჯერებლობისთვის. არაბები საჯარო გამოსვლის დიდი მოყვარულები არიან და თუ მათი თანდასწრებით მოახერხებთ ბევრ საუბარს, ამას თქვენი განათლების, დახვეწილობისა და გულწრფელობის ნიშნად ჩათვლიან; არ აქვს მნიშვნელობა, როგორ ჟღერს მთელი ეს ქარბმეტყველება.

ფიცი საკმაოდ გავრცელებულია არაბულ სამყაროში, ამიტომ, თუ მღელვარების დროს მოგინევთ ერთ-ერთი არცთუ ისე ძლიერი ფიცის გატეხა, ეს არ შეურაცხყოფს არაბებს, რომლებიც თითქმის ყველა საუბარში ალაჰს მიმართავენ თავიანთ კამათში. არაბებს არ უყვართ ისეთი უსიამოვნო საკითხების განხილვა, როგორიცაა ავადმყოფობა, ნარუმატებლობა, უბედური შემთხვევები ან სიკვდილი. ნუ შეეხებით ამ თემებს. არაბებს არ სურთ, ისაუბრონ თუნდაც ცუდ საქმიან ამბებზე, ამიტომ გაითვალისწინეთ ეს. არაბების ჩვევაა, გამოიყენონ ევფემიზმები მეტყველებაში. ვინც ავად არის, ისინი დალღილს ეძახიან, მასწავლებლებს – პროფესორებს და აშ.

არაბები ღრმა პატივს სცემენ ნაბეჭდ სიტყვებს, განსაკუთრებით, თუ მას რელიგიური მნიშვნელობა აქვს. არაბულ გაზეთში არაფერი შეფუთოთ – შეიძლება მასზე ალაჰის სახელი იყოს დაბეჭდილი. თუ ხელში ყურანი გიჭირავთ, უფრო მეტი პატივისცემა გამოიჩინეთ, ვიდრე თუნდაც სავიზიტო ბარათის მიმართ იაპონიაში.

გარდა ამისა, მძიმე განსაცდელად იქცევა არაბულ ქვეყანაში გამართული საქმიანი შეხვედრა, რომელიც განსაკუთრებით მტკივნეული შეიძლება იყოს ჩრდილოელისთვის. ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ „ღია სახლის“ არაბული კონცეფცია, სადაც სტუმრებს ნებისმიერ დროს აქვთ ნვდომა. XX საუკუნეში ეს კონცეფცია, ანუ ტრადიცია, გაფართოვდა და მოიცავს „ღია ოფისს“. შეიძლება საკმაოდ მეგობრულად ჟღერდეს, მაგრამ მოემზადეთ საქმიანი ქაოსისთვის ოფისში პირველივე ვიზიტისას. ჩრდილოელები იმედოვნებენ, რომ მათ ექნებათ გარკვეული კონფიდენციალურობის გარანტია ბიზნესსაკითხე-

ბის განხილვისას. ინგლისსა ან გერმანიაში მდივნები ხელს უშლიან ახალ სტუმრებს, რათა მათ არ შეანუხონ უფროსი შეხვედრის დროს. პორტუგალიაში, ესპანეთში, სამხრეთ ამერიკაში ან სიცილიაშიც კი, ახალ ჩამოსულებს სთხოვენ დაელოდონ. არაბულ ქვეყნებში მათ ძველი ტრადიციის მიხედვით პირდაპირ ოფისში იწვევენ. ჩრდილოელები, რომლებიც, როგორც წესი, იმედოვნებენ, რომ მიიღებენ პრივილეგიას მოლაპარაკებების ჩარევის გარეშე, მალევე იწყებენ ნეგატიური ემოციების განცდას, როდესაც ნახევარი ათეული არაბი ვიზიტორი იწყებს საუბარს.

ჩრდილოელები არა მხოლოდ მზად არ არიან მოუსმინონ რამდენიმე ადამიანის ერთდროულად საუბარს, არამედ, ზოგადად, მცირე შანსი აქვთ, რომ ვინმემ გაიგოს მათი მშვიდი ხმა. არაბები ყვირიან ან ხმამაღლა საუბრობენ დრამატული ეფექტისთვის ან მეგობრების ნახვით გამოწვეული დიდი სიამოვნების გამოხატვისთვის. მათ, როგორც ჩანს, აქვთ უნარი. ერთდროულად ჩაერთონ სამ ან ოთხ საუბარში. კიდევ უფრო პრობლემურია საკითხი, როგორ გააგრძელოთ თქვენი წინადადებები, რისთვისაც თქვენ გაიარეთ 5 ათასი კილომეტრი. შეხვედრის მეორე დღისთვის გადადება არ დაგეხმარებათ, რადგან ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ჩარევების რაოდენობა შემცირდეს. ბუნებრივია, დაგებადებათ კითხვა: როგორ გაუმკლავდეთ ამ დილემას? პასუხი შემდეგია: უნდა გადაიტანოთ თქვენი სკამი ისე, რომ იყოთ იმ ადამიანის გვერდით, ვისთანაც ბიზნესს აკეთებთ. მისი მაგიდის მეორე მხარეს თქვენ უნდა იყოთ მისგან არაუმეტეს ერთი ფუტის დაშორებით და სხვაზე უფრო ახლოს. მსგავს პოზიციაში, თქვენ უნდა დაუყვიროთ მას მარჯვენა ან მარცხენა ყურში იმისდა მიხედვით, თუ რომელი მხარეს ხართ. განაგრძეთ მისი ყურის დაბომბვა თქვენი წინადადებებით, სანამ ის არ დაგეთანხმებათ. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ რაიმე უხერხულობას მოახდენთ, ვინაიდან ის ამ დროს ექვემდებარება უამრავ გალიზიანებას ყველა მხრიდან და დათმობა, როგორც წესი, უკანდახევის უმარტივესი გზაა. ისეთი მენარმეები და პოლიაქტი-

ური ადამიანები, როგორცაა იტალიელები, ხშირად აძლევენ მას დოკუმენტებს ხელმონერისთვის მსგავს სიტუაციაში. შეგიძლიათ იგივე გააკეთოთ თქვენც, რადგან თქვენი მოკრძალება ვერ დაგეხმარებათ მათთან საქმიან ურთიერთობაში.

## **თავი IX. კროსკულტურული ურთიერთობები და ბიზნესკულტურა საქართველოში**

### **9.1 საქართველოს ბიზნესკულტურის თავისებურებები**

საქართველოში ბიზნესკულტურა დასავლეთის ცივილიზებულ სამყაროსთან შედარებით ჩანასახოვან მდგომარეობაში იმყოფება. ის სამენარმეო ტრადიციები, რომლებიც ამ სახის კულტურაში არსებობდნენ ჯერ კიდევ 1917 წლის რევოლუციამდე პერიოდში, პოლიტიკური მიზეზების გამო ხელოვნურად იქნა შეწყვეტილი. ბიზნესის განვითარების ეტაპიზაცია, ფეოდალიზმის დაშლისა და საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების ეპოქიდან დაწყებული, შეიძლება შემდეგი სახით წარმოვიდგინოთ:

I ეტაპი – იწყება XVIII საუკუნის 60-იანი წლებიდან და გრძელდება 1917 წლამდე;

II ეტაპი – მოიცავს 1917-1921 წლებს;

III ეტაპი – იწყება XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან და მთავრდება 80-იან წლებში;

IV ეტაპი – იწყება XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან დღემდე.

XIX საუკუნის დასაწყისისათვის საქართველოში დომინირებდა პატრიარქალური, საოჯახო მრენველობა და სოფლის მეურნეობა. 50-იანი წლებიდან ინტენსიურად ვითარდებოდა ხელოსნობა, მევენახეობა, ვაჭრობა, გაჩნდა პირველი მანუფაქტურები, პირველი სააქციო საზოგადოებები. ცნობილმა მკვლევარმა ფ. გოგიჩაიშვილმა თავის შრომაში (ფ. გოგიჩაიშვილი. ხელოსნობა საქართველოში. თსუ, 1976) საფუძვლიანად შეისწავლა მენარმეობის საფუძვლები ამ ეპოქაში. მენარმეობისა და ბიზნესის განვითარება 1917-1921 წლებში დაკავშირებული იყო იმ მოვლენასთან, რომლებიც ისტორიაში შევიდა ოქტომბრის სოციალისტური რევოლუციის სახით. 1921 წლიდან ბიზნესი დაექვემდებარა ბოლშევიკურ იდეოლოგიას და რადგანაც მარქსიზმი ბიზნესს ადა-

მიანების ექსპლოატაციის წყაროდ მიიჩნევა, 1921 წლიდან საქართველოში დაიწყო მისი შეფერხების (უპირატესად მსხვილ ბიზნესმენტა რეპრესიების გზით), ხოლო შემდგომ გაუქმების პროცესი. XX საუკუნის 20-იანიდან 80-იან წლებამდე საქართველოში მიმდინარე სოციალისტურმა რეფორმებმა გამოიწვია ამ ქვეყნის მსოფლიოს უდიდესი ნაწილის განვითარების საერთო ლოგიკიდან ამოგდება. საქართველოს ეკონომიკური ჩამორჩენის მიზეზები ამ პერიოდში მსოფლიოს ქვეყნებისაგან განკერძოებაში უნდა ვეძებოთ. ბიზნესი შეუფერხებელი აღმოჩნდა კომუნისტური იდეოლოგიისათვის, რის გამოც ის იდევენბოდა, ხოლო მენარმეები რეპრესიების ობიექტები გახდნენ.

ისტორიული ლოგიკიდან გამომდინარე, საქართველოში არ არსებობს საქმიანი ტრადიციების ჩამოყალიბებისთვის ხელშემწყობი სამენარმეო ტრადიციები. ბიზნესის განვითარება დაიწყო მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში, დამოუკიდებელი რესპუბლიკის პირობებში, თუმცა მას შემდგომ, როგორც აღვნიშნეთ, მოდის 70-წლიანი პერიოდი (საბჭოთა კავშირში ყოფნის სტადია (1921-1991 წწ.)), რომლის დროსაც ბიზნესი ითვლებოდა არალეგალურად. შედეგად, ქართული მენარმეობის უნარი დაიკარგა, ხოლო ტრადიციები და კულტურა დავიწყებას მიეცა. რუსეთის მიერ 1921 წელს საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის ანექსიამ და ეკონომიკური ავტარკიის პოლიტიკამ საქართველოს დააკარგვინა კავშირი მსოფლიოს სხვა სახელმწიფოებთან. აღნიშნულ პერიოდში ფორმირებული ნორმები, წესები, ასევე ეკონომიკური და მმართველობითი ორიენტაციები დღესაც აისახება საქმიანი ურთიერთობის ქართულ სტილზე.

1991 წლის 9 აპრილს ქვეყანამ რეფერენდუმის გზით მოიპოვა პოლიტიკური დამოუკიდებლობა, სწორედ ამ პერიოდიდან დაიწყო ქვეყნის ეკონომიკის ლიბერალიზაცია (პოსტსაბჭოური სტადია (1991-2000 წწ.)), რაც აისახა საერთაშორისო ბიზნესურთიერთობებზე. მმართველობის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ შესაბამისად შეცვალა ბიზნესკულტურა.

სოციალისტური მიდგომები, რომლებიც ორიენტირებული იყო კოლექტივიზმის ფასეულობების არსებობაზე, შეიცვალა ახალ ინდივიდუალურ ინიციატივებზე ორიენტირებული მექანიზმით.

დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდან საქართველო ცდილობს, ჩაერთოს მსოფლიოში მიმდინარე ინტეგრაციის პროცესში, ღირსეული ადგილი დაიკავოს მსოფლიო ბიზნესში. დამოუკიდებლობის დაბრუნებამ საქართველოს მისცა საშუალება, შეეძინა სატრანზიტო ქვეყნის როლი, რის გამოც აქტუალური გახდა „დიდი აზრეუმის გზის“ აღდგენის ინიციატივა და სხვა მნიშვნელოვანი საერთაშორისო აქტივობები.

2000 წლიდან დღემდე, ბიზნესის ხელშეწყობის მხრივ, ქვეყანაში მრავალი რეფორმა გატარდა როგორც ინსტიტუციური, ასევე მარეგულირებელი გარემოს დახვეწის კუთხით. ეკონომიკის, ადმინისტრაციული ბარიერებისა და გადასახადების სისტემის ლიბერალიზაციამ, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესებამ, კორუფციასთან ბრძოლამ და სხვა ღონისძიებებმა ხელი შეუწყო მიმზიდველი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემოს შექმნას. 2000 წლის 14 ივნისიდან ქვეყანა გახდა მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციის (მვო) წევრი, მვო-ს 165-ე წევრ ქვეყანასთან ერთად, საქართველოს მიეცა საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობებში „უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმის“ გამოყენების შესაძლებლობა. საქართველო არის აშშ-ის, იაპონიის, კანადის, შვეიცარიისა და ნორვეგიის პრეფერენციათა განზოგადებული სისტემის ბენეფიციარი, რაც გულისხმობს აღნიშნულ ქვეყნებში საიმპორტო ტარიფის შემცირებული განაკვეთების დაწესებას და აადვილებს ქვეყანაში წარმოებული საქონლის ექსპორტს დასავლეთის ბაზრებზე. საქართველოს თავისუფალი სავაჭრო რეჟიმი აქვს თურქეთთან და ევროკავშირთანაც. ქვეყნის სავაჭრო ინტერნაციონალიზაციის კუთხით, მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა 2014 წლის 1 სექტემბერს, როდესაც ამოქმედდა ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმება (DCFTA).

თანამედროვე ბიზნესკულტურა ქვეყნის მიერ დამოუკიდებლობის მოპოვებასთან ერთად აღორძინებას იწყებს მეოცე საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისიდან. ამასთან, ამ კულტურის ყველა ელემენტი არ არის საფუძვლიანად შესწავლილი. საქართველოს ბიზნესკულტურის თანამედროვე კვლევები ძირითადად ეხება კორპორაციული კულტურის ელემენტებს, ეყრდნობა დასავლეთის ეკონომიკური სკოლის თეორიულ მოდელებს. ამასთანავე, არ არის შესწავლილი ის სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც განსაზღვრავენ საქართველოში ბიზნესკულტურის დეგრადაციის ხარისხს.

მენარმეობისა და ბიზნესის ბუნების ახსნის საფუძვლები უნდა ვეძებოთ რომის სამართალში. ჯერ კიდევ რ. კანტილიონმა შენიშნა, რომ მენარმე არის ადამიანი, რომელიც რაიმე ახალ ქმნის, ამდენად, ის იკმაყოფილებს საკუთარ მოთხოვნილებებს ცვალებად გარემოში, ხოლო მოგება არის სამენარმეო რისკის გადასახადი [27 გვ. 102]. მ. ვებერს მიაჩნდა, რომ სამენარმეო საქმიანობა ევროპაში იყო მიზანრაციონალური სოციალური საქმიანობა, რომელიც გამომდინარეობდა პროტესტანტული შრომითი ეთიკიდან. სიმდიდრის შრომითი დაგროვება ღმერთის სადიდებლად საფუძვლად დაედო ამ კულტურის მორალურ ღირებულებებს, რამაც, მ. ვებერის [96, გვ 106] მიხედვით, განსაზღვრა ევროპის ერების ბიზნესკულტურის განვითარების მაღალი დონე, პროტესტანტული ეთიკა და კაპიტალიზმის სულისკვეთება. მაქს ვებერი 1920 წელს გამოქვეყნებულ გამოკვლევაში „Dia Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ აანალიზებს პროტესტანტული და, შესაბამისად, კალვინისტური კონფესიის (აღმსარებლობის) საერო ცხოვრებაში გამოყენების სპეციფიკურ მორალს, რომელმაც განსაზღვრა კაპიტალიზმის ღირებულებათა სისტემა. მ. ვებერის თანახმად, კაპიტალიზმი მეურნეობის ტიპია, რომელიც ემყარება გაცვლის გამოყენებით მოგების მიღების მოლოდინს. კაპიტალიზმი, აღნიშნავს ვებერი, ყველგან არსებობდა: ჩინეთში, ინდოეთში, ბაბილონში, ეგვიპტესა და ძველ საბერძნეთში, შუასაუკუნეების ევროპაში და ახალ

დროშიც. დასავლური კაპიტალიზმის ფორმირება მნიშვნელოვანწილად განაპირობა ასკეტური პროტესტანტიზმის რაციონალურმა ეთიკამ. ასკეტური პროტესტანტიზმის რაციონალური ეთიკის მატარებლად, მ. ვებერის თანახმად, გვევლინება კალვინიზმი, პიეტიზმი, მეთოდიზმი და ანაბაპტიტებიდან გამოსული სხვა სექტები. მ. ვებერი ძირითადად კალვინიზმს აანალიზებს, სწორედ კალვინიზმმა შეუწყო ხელი თანამედროვე „ეკონომიკური ადამიანისა“ და ეკონომიკური თვალსაზრისით ბურჟუაზიული რაციონალური ცხოვრების წესის ფორმირებას. ამასთან, ვებერის არგუმენტებია:

1) პურიტანიზმი (წინასწარ განსაზღვრულობის (პრედესტინაციის) რწმენა, თითოეული ადამიანის მოვალეობა იშრომოს ღვთის სადიდებლად, მკაცრი ასკეტიზმი და ა.შ.) გამოირიცხავს მისტიციზმს და აქვს ანტირიტუალური ხასიათი. ეს კი მოხსნის ყველა დაბრკოლებას სამყაროს გრძნეულები-საგან განთავისუფლების – *die Entzäberung der Welt* გზაზე.

2) პურიტანიზმმა საშუალება მისცა მორწმუნეს, პროფესიული საქმიანობის წარმატება საკუთარი რჩეულობის და, მაშასადამე, ხსნის ნიშნად მიეჩნია. ბიზნესსაქმიანობა გაგებულ იქნა, როგორც მუხლჩაუხრელი შრომა ღვთის სადიდებლად, ხოლო ასეთი შრომით მოპოვებულ ფულს ჩამოშორდა ვერცხლისმოყვარეობის ცოდვის იარლიყი.

3) პურიტანების ეთიკას აქვს მკაფიოდ გამოხატული ასკეტური ხასიათი და ამ ეთიკას ფულის ხარჯვა დაჰყავს მინიმუმადე, რასაც ფულის მასის მუდმივი მატების შემთხვევაში (მოგება) ავტომატურად მივყავართ წარმოების მეტ ინვესტიციებამდე და გაფართოებამდე. ასკეზის ანალიზს განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა ვებერის ამ ნაშრომში. ვებერის აზრით, მან ორი ეტაპი გაიარა: ასკეზამ ბერმონაზვნური სენაკიდან პროფესიულ ცხოვრებაში გადაინაცვლა და საერო ბიზნესკულტურა გაბატონდა; რელიგიური ასკეზის საერო ზნეობაზე გაბატონებამ ადამიანი უფრო დამოკიდებული გახადა საერო ცხოვრებასა და მის სიკეთეებზე. ვებერის თანახმად, საერო ცხოვრება განთავისუფლდა რელიგიური ას-



კეზის სულისკვეთებისაგან და უკვე არ სჭირდება ასკეზის რელიგიური საყრდენი.

ჯ.შუმპეტერი წერდა, რომ სამენარმეო საქმიანობის ძირითადი თავისებურება ვლინდება ინოვაციებში. მას მიაჩნდა, რომ სამენარმეო სტატუსი არამდგრადია და დაკავშირებულია წარუმატებლობის რისკთან, რომლის მაკომპენსირებელი ფაქტორი ინოვაციებია. მეოცე საუკუნის შუა პერიოდში მეცნიერების ჯ. კეინსის, პ. დრაკერის პარადიგმაში მენარმე წარმოჩინდა, როგორც სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტიპი, რომელიც ცდილობს, გამოიყენოს მოგების მიღების ნებისმიერი შესაძლებლობა [27, გვ. 227].

როდესაც ადამიანს გაუჩნდა საკუთარი კაპიტალის განცდა, მას მოუწია ქონების უსაფრთხოებაზე ფიქრმა, ზუსტად მაშინ გაჩნდა ამ კაპიტალის დაკარგვის ფსიქოლოგიურ-ემოციური განცდა, ანუ შიში, როგორც მისი ბუნების თვითგადარჩენის საუკეთესო საშუალება, რადგან სიმდიდრის სიყვარული და მისადმი ლტოლვა, როგორც საკუთარი პიროვნული თავისუფლების ერთ-ერთი შემადგენელი (ეკონომიკური თავისუფლება), წარმოადგენს ადამიანის ეგზისტენციალურ საზრისს. ბიზნესის თეორიის ფუძემდებლებს კარგად ესმოდათ ბიზნესმენის არამდგრადი მდგომარეობა საბაზრო სფეროში. ამასთან, მათ მიაჩნდათ, რომ წარუმატებლობის ფსიქოლოგიური განცდა ბიზნესთან შეუთავსებელია. მაგალითად, პერეტოს მიაჩნდა, რომ „ფრთხილი და რისკის წინაშე ქედმოხრილი ადამიანები ბიზნესმენები არ ხდებიან“. მიუხედავად ამისა, მ. ვებერის და ბ. ზომბარტის შრომებში ხაზგასმულია, რომ მენარმე არის ჩვეულებრივი მშრომელი და არა ავანტიურისტი, რომელიც მოგების ნებისმიერი გზით მიღების მიზნით ექვემდებარება რისკს [27, გვ 54].

ამასთან, მკვლევრების მიერ დადგენილია, რომ ბიზნეს-კულტურისადმი დამახასიათებელია არამდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების (ხელისუფლების ცვლა, საგადასახადო სისტემის ხშირი ცვლილებები, კონკურენცია და სხვ.) ზეგავლენა. ამ ზეგავლენის ხარისხის შესწავლისათ-

ვის მართებულად მიგვაჩნია ანალიტიკურ-პროგნოსტიკული მიდგომის გამოყენება. რაც უფრო მართებულია ეს პროგნოზი, მით უფრო სტაბილურია ბიზნესის კულტურული მხარდაჭერა. ქართველი ბიზნესკულტურის კვლევისათვის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს მრავალი მეთოდი. ამასთან, უპირატესობა მივანიჭეთ კვლევის იმ მეთოდოლოგიას, რომელიც წარმოდგენილია ცნობილი მეცნიერის ბ.გლეიზერის შრომებში [27]. მეთოდის მიზანია მიუკერძოებელი კონცეფციის ფორმირება მონაცემთა შეგროვების, მათი ანალიზისა და შედეგების განზოგადების საფუძველზე. ამდენად, მონაცემთა შეგროვება და დამუშავება იძლევა ჯერ ჰიპოთეზის ჩამოყალიბების, შემდეგ კი თეორიული დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას. მეთოდის მთავარი არსი დაიყვანება მოცემულ კროსკულტურულ გარემოში ინდივიდის (მენარმის) ქცევის ახსნაში. კვლევის შედეგად ჩვენ შეგვიძლია ლოგიკური კატეგორიების ჩამოყალიბება, რომლებიც გამოიყენება ბიზნესის სფეროში არსებული რეალობის ასახსნელად.

ხელსაყრელი სამენარმეო და საინვესტიციო გარემო მნიშვნელოვნად მოქმედებს ბიზნესკულტურის ფორმირებაზე, რამდენადაც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს კერძო სექტორში რესურსების ეფექტიან განაწილებაზე. მძაფრი გლობალური კონკურენციიდან და დინამიკური ეკონომიკური განვითარების პროცესებიდან გამომდინარე, ბიზნესის მოთხოვნები სწრაფად იცვლება. შესაბამისად, სამენარმეო და საინვესტიციო გარემო წარმოადგენს ბიზნესკულტურის ფორმირების მეტად მნიშვნელოვან ფაქტორს. ამ გარემოს ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოში ამ მხრივ შექმნილი მდგომარეობა დამაფიქრებელია და იწვევს არასტაბილურობის განცდას. ქვეყანაში ეკონომიკის ლიბერალიზაციისკენ მიმართული რეფორმების ტალღა 2005 წლიდან დაიწყო. აღნიშნული რეფორმების შედეგად აღმოიფხვრა ბიუროკრატიული ბარიერები და შემცირდა საგადასახადო ტვირთი. მსოფლიო ბანკის ბიზნესის კეთების ანგარიშის (Doing Business, 2021) მიხედვით, საქართველო ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად ჩამორჩება

2010-2012 წლების მაჩვენებლებს. კვლავინდებურად რჩება პრინციპული ხასიათის პრობლემები ცალკეულ სფეროში, რაც ხელს უშლის კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას და გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას.

დღეისათვის კვლავ პრობლემად რჩება ბაზარზე თავისუფალი კონკურენციის უზრუნველყოფა, ასევე გამოწვევად რჩება გადახდისუუნარობასთან, კომერციული დავების გადაჭრასა და ბიზნესის წარმოებასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები. არსებული სირთულეები აუარესებს სამენარმეო გარემოს, ამცირებს ინვესტორთა ნდობას და ნაკლებეფექტიანს ხდის ადგილობრივ ბიზნესს. მართალია, საქართველოს უკავია მოწინავე ადგილი მსოფლიოში ქონების რეგისტრაციის სიმარტივის მიხედვით, მაგრამ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რეგისტრაცია, არამედ ბიზნესის შენარჩუნება. ქვეყანაში საკუთრების უფლება არ არის სათანადოდ დაცული და ამასთან დაკავშირებით წარმოშობილი დავები სწრაფად არ გვარდება. ბიზნესის ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის მნიშვნელოვანია სასამართლოების კომპეტენციისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესება კომერციული დავების გადანყვეტის კუთხით. აუცილებელია, ამოქმედდეს დავების გადანყვეტის ალტერნატიული მექანიზმის (Alternative Dispute Resolution – ADR) – არბიტრაჟების განვითარება. დამოუკიდებელი სასამართლო ერთ-ერთი პირობაა სამენარმეო და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესების, განსაკუთრებით კი – საკუთრების უფლებების დაცვის კუთხით. მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს ბიზნესინტერესებში არალეგიტიმური ჩარევის დაუშვებლობა.

საქართველოში ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემას წარმოადგენს ბიზნესის დანყებისა და წარმოებისთვის ყველასთვის თანაბარი შესაძლებლობების შექმნა და საჯარო მმართველობის გამჭვირვალობა. შესაბამისი საკანონმდებლო ინიციატივების შემუშავება-წარდგენით, ასევე, ადმინისტრირების გაუმჯობესებით აუცილებელია რეფორმების ეფექტიანი განხორციელება, რაც, თავის მხრივ, ხელს

შეუწყობს კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და ეკონომიკურ ზრდას.

საქართველოში ბიზნესის მთელ რიგ სფეროებში (ნავთობ-პროდუქტების რეალიზაცია, ენერჯეტიკის, სააფთიაქო და ს.ხვ.) იგრძნობა კონკურენციის შესუსტება, რამაც წარმოშვა კარტელური გარიგებების მდიდარი ნიადაგი. თავისუფალი კონკურენციის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, გაუმჯობესდეს საკანონმდებლო და ინსტიტუციური მექანიზმები, ამ სფეროში დაინერგოს საუკეთესო ევროპულ პრაქტიკა. მნიშვნელოვანია, რომ კონკურენციის კანონმდებლობამ უზრუნველყოს კარტელური გარიგებების, კონკურენციის შემზღუდავი შეთანხმებებისა და დომინირებული მდგომარეობის ბოროტად გამოყენების დაუშვებლობა. ამავე დროს აუცილებელია, რომ კონკურენციის კანონმდებლობა არ ქმნიდეს ხელოვნურ ბარიერებს კომპანიების ზრდისა და განვითარებისთვის.

იმისათვის, რომ ხელი შეეწყოს ბიზნესის ეფექტიან ფუნქციონირებასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. ბიზნესის დანყების სიმარტივესთან ერთად მეტად მნიშვნელოვანია ბიზნესის დახურვის სიმარტივის უზრუნველყოფა. კერძო სექტორის მწარმოებლურობის ამაღლებისთვის ბიზნესის დახურვის სიმარტივეს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან ის აადვილებს კომპანიების გადანაცვლებას ნაკლებად ეფექტიანი სფეროდან უფრო ეფექტიანში და, შესაბამისად, ხელს უწყობს კომპანიების ზრდასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. ბიზნესსაქმიანობასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული პროცედურების შემდგომი გამარტივების მიზნით აუცილებელია ბიზნესის დახურვასთან დაკავშირებული კანონმდებლობისა და აღსრულების მექანიზმების დახვეწა.

ბიზნესის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მიერ მიწოდებულ მომსახურებებზე ხელმისაწვდომობის ზრდა და, ასევე, ადმინისტრაციულ პროცედურებზე განეული დროითი დანახარჯების შემცირება. ამ მიზნით აუცილებელია სახელმწიფო ინსტიტუტების

მიერ განეული მომსახურებების გაუმჯობესება, მათ შორის, ელექტრონული ტენდერების სისტემის, ელექტრონული მმართველობის სისტემის გაფართოება. არასახარბიელოა საქართველოს გაეროს ელ-მმართველობის (e-governance) ინდექსი. კონკურენციის შესუსტებაზე მეტყველებს ერთ პირზე პირდაპირი წესით მიყიდვის კანონმდებლობაში შეტანილი ცვლილების წესის არსებობა, რომელიც თავისი არაკონკურენტუნარიანი ბუნებით ბიზნესისათვის მავნებელი გახდა.

ქვეყანაში არ არის შექმნილი ინოვაციური ეკონომიკის პირობები, რაც განსაზღვრავს წარმოებული პროდუქციის დაბალ კონკურენტუნარიანობას. ქვეყანაში ინოვაციის დონე ჯერ ისევ არაა დამაკმაყოფილებელია, დაბალია როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო სექტორის დანახარჯები კვლევისა და განვითარებაზე, რაც ასახულია ინოვაციის გლობალურ ინდექსში. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობის კუთხით მნიშვნელოვანი ღონისძიებები განხორციელდა, მოსახლეობის მიერ კომუნიკაციის ამ საშუალების გამოყენების დონე კვლავ არაა დამაკმაყოფილებელია. ამის გამო ქვეყანაში შეზღუდულია ინტერნეტ-ბიზნესის შესაძლებლობები. ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობისა და უახლესი ტექნოლოგიების ტრანსფერისა და დანერგვის ხელშეწყობა. ასევე მნიშვნელოვანია გარემოს დაცვაზე ორიენტირებული თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვისა და მწვანე ეკონომიკის განვითარების ნახალისება. ინოვაციის მხარდაჭერისთვის აუცილებელია შესაბამისი ინფრასტრუქტურის (ტექნოპარკები, ტექნოპოლისები, ფირმა ინკუბატორები) განვითარება და სათანადო კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის მომზადება. ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებისთვის აუცილებელია, ნახალისდეს ისეთი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების შემოდინება, რომლებიც მიმართული იქნება მოწინავე ტექნოლოგიების შემოტანასა და დანერგვაზე, განსაკუთრებით კი, გარემოს

დაცვაზე ორიენტირებული რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების დანერგვასა და მწვანე ეკონომიკის განვითარებაზე.

ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება კერძო სექტორის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ამ კუთხით, ქვეყანაში არსებობს ორი ძირითადი შემაფერხებელი პრობლემა: პირველი, ქვეყნის ბიზნესი ვერ გამოიმუშავებს ინვესტიციებისთვის საჭირო მოცულობის შიდა რესურსებს და, მეორე, არასათანადოდ განვითარებული ფინანსური ინსტიტუტები ვერ უზრუნველყოფენ ფინანსური შუამავლობის ეფექტიან განხორციელებას. სწრაფი და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის ტემპების მისაღწევად ყოველწლიურად ეკონომიკაში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა უნდა შეადგენდეს მშპ-ს 50%-ს. არსებული მდგომარეობით, ქვეყანაში დაზოგვის მთლიანი მოცულობა მშპ-სთან მიმართებით შეადგენს მხოლოდ 2.5%-ს. მთლიანი კაპიტალის ფორმირებისა და ადგილობრივი დანაზოგების მშპ-სთან ფარდობის მაჩვენებლის დინამიკიდან გამომდინარე, აშკარაა, რომ შიდა დანაზოგების არსებული დონე ვერ უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას. საინვესტიციო რესურსის პრობლემას ნარმოადგენს არა მარტო სიმცირე, არამედ გრძელვადიანი სასესხო რესურსების ნაკლებობა. აღნიშნული ტიპის ფინანსური რესურსები მნიშვნელოვანია გრძელვადიანი საინვესტიციო პროექტების დასაფინანსებლად. მოკლევადიანი საფინანსო რესურსი ბიზნესისთვის დამატებითი რისკების შემცველია. ფინანსების ხელმისაწვდომობის ზრდისთვის, შიდა დანაზოგების სტიმულირებასთან ერთად, საჭიროა უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა. უცხოური კაპიტალის შემოღინება, თავის მხრივ, გააიფებს საკრედიტო რესურსს და გაზრდის ფინანსებზე ხელმისაწვდომობას. შესაბამისად, გაიზრდება ინვესტიციების მოცულობა ქვეყანაში. ბაზარზე ეროვნული ვალუტის არამდგრადობა აიძულებს მენარმეებს, აიღონ სესხი უცხოური ვალუტით და დაექვემდებარონ სავალუტო რისკს. დოლარიზებული სესხები განსაკუთრებით ძვირია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, რომელსაც არ გააჩნია სავალუტო რისკის მართვის საშუალე-

ბები. შესაბამისად, სახელმწიფო საბაზრო ინსტრუმენტებით წაახალისებს ლარიზაციას, რათა გაიზარდოს ლარში გაცემული გრძელვადიანი სესხებისა და ლარში განთავსებული დეპოზიტების მოცულობა, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის მცირე და საშუალო ბიზნესის რისკებს და მათ ხელმისაწვდომობას ფინანსებზე.

ბიზნესზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ფინანსური შუამავლების განვითარების დონე. საქართველოში ფინანსური შუამავლებიდან შედარებით განვითარებული მხოლოდ საბანკო სექტორია, რომელიც ბაზარს აწვდის შედარებით დაბალრისკიან კაპიტალს. ეკონომიკის სექტორული დივერსიფიცირებისთვის და კონკურენტული დარგების აღმოსაჩინად აუცილებელია, არასაბანკო საფინანსო შუამავლობის განვითარება. ფინანსურმა შუამავლობამ ხელი უნდა შეუწყოს გრძელვადიანი კაპიტალის მიწოდებას ეკონომიკისთვის. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა განსაკუთრებით პრობლემურია მცირე და საშუალო, ასევე, დამწყები ბიზნესისთვის. ამასთან, ბოლო წლებში ხელისუფლების მიერ გაკეთებულმა გაუაზრებელმა განცხადებებმა საფინანსო სისტემის მდგრადობისა და კონტროლის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენა მის სტაბილურობას.

საქართველოში ბიზნესის განვითარების შემაფერხებელ პრობლემას წარმოადგენს განუვითარებელი კაპიტალის ბაზრები. საფონდო ბაზრის განუვითარებლობა განპირობებულია მისი ორი ძირითადი ელემენტის: კომპანიათა აქციებისა და კორპორატიული ობლიგაციების სიმცირით. ეს პრობლემა გამომდინარეობს როგორც ემიტენტების, ისე დანაზოგების მფლობელთა მხრიდან აღნიშნული ტიპის ფასიანი ქაღალდების არამიმზიდველობით. ერთი მხრივ, კომპანიები არ იღებენ გადანყვეტილებას, განათავსონ აქციები ან ობლიგაციები საფონდო ბაზარზე და ფინანსური სახსრებისთვის ძირითადად მიმართავენ კომერციულ ბანკებს. კომპანიათა ამგვარი ქცევის მიზეზებს შორის მნიშვნელოვანია შემდეგი გარემოებები: ა) საფონდო ბაზარზე შესვლა მოითხოვს გამჭვირვალობის სტან-

დარტებთან მისადაგებას, რაც ხშირ შემთხვევაში კომპანიების მხრიდან უკავშირდება როგორც ფინანსურ, ისე დროით დანახარჯებს. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით პრობლემურია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ისტორიულად არ ახორციელებდნენ აღრიცხვიანობას საფონდო ბაზრების მიერ მოთხოვნილი სტანდარტების შესაბამისად; ბ) გარიგების ღირებულება საფონდო ბაზარზე მაღალია, რაც მას საბანკო კრედიტთან შედარებით ნაკლებ მიმზიდველს ხდის და გ) სანარმოთა გამოცდილების სიმცირე და მათი საფონდო ბირჟის საქმიანობის მიმართ გაუთვითცნობიერება ცუდ სასტარტო პირობებში აყენებს საქართველოს საფონდო ბაზარს. მეორე მხრივ, დანაზოგების მფლობელები არ იღებენ გადანყვეტილებას, თავიანთი დანაზოგები დააბანდონ კორპორაციულ აქციებსა და ობლიგაციებში, რადგან: ა) საქართველოში ჩამოყალიბდა ცუდი ისტორიული გამოცდილება კომერციული სექტორის ფასიანი ქაღალდების მიმართ, ბ) კერძო სექტორის გამჭვირვალობის დაბალი სტანდარტები მათ ხელს უშლის კერძო სექტორში ინვესტირების შესახებ გადანყვეტილების მიღებაში; გ) არასათანადო ინსტიტუციური ბაზა უმნიშვნელო წილის მფლობელი აქციონერების უფლებების დაცვისთვის; დ) არ არსებობს კომპანიების სტაბილურად განვითარების მოლოდინი; ე) მცირეა არასაბანკო საფინანსო ინსტიტუტების რაოდენობა.

გლობალური კონკურენტუნარიანობის 2021 წლის ანგარიშის მიხედვით, ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდულობა ქართული კომპანიების მიერ დასახელებულია, როგორც ბიზნესის შემაფერხებელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ცხადია, რომ საფინანსო შუამავლობის გაუმჯობესების მხრივ მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს ისეთმა ფინანსურმა დაწესებულებებმა, როგორცაა ფინანსური ლიზინგისა და სადაზღვევო კომპანიები, საპენსიო ფონდები და სხვ. დღეისათვის ქვეყანაში არსებობს როგორც სამართლებრივი, ისე ადმინისტრაციული ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლიან ამ დაწესებულებებს, სრულად გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი. ქვეყნის ეკონომიკური პოლი-



ტიკა მიმართული იქნება სწორედ ამ ხარვეზების აღმოფხვრისაკენ. კერძოდ, სახელმწიფო განახორციელებს ღონისძიებებს, რომელნიც მიმართული იქნება სასამართლოებისა და სხვა ადმინისტრაციული ორგანოების კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ ლიზინგთან დაკავშირებით. სახელმწიფო განახორციელებს ღონისძიებებს, რომელიც გააძლიერებს ლიზინგის კომპანიების საკუთრების უფლებებს. დამწყები და მაღალი რისკის მქონე ბიზნესის დაფინანსებისთვის აუცილებელია ვენჩერული ტიპის დაფინანსების განვითარება. ვენჩერული კაპიტალი მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროექტების დაფინანსებისთვის. ასეთი ტიპის დაფინანსება ხშირად დაკავშირებულია შედარებით უფრო მაღალ საპროცენტო განაკვეთთან. შესაბამისად, მთავრობამ ხელი უნდა შეუწყოს კერძო, მოგებაზე ორიენტირებული ვენჩერული ფონდების განვითარებას და შესაბამის ბაზარზე კონკურენციის უზრუნველყოფას. ფინანსური სექტორის განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მიკროსაფინანსო ინსტიტუტებს. აღნიშნული ორგანიზაციები ქვეყანაში მრავლად არის წარმოდგენილი, თუმცა მათი საქმიანობა, ძირითადად, ორიენტირებულია სამომხმარებლო სესხების გაცემაზე და არა მცირე და დამწყები ბიზნესის დაფინანსებაზე.

ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების განვითარება და არსებული პოტენციალის ეფექტიანი გამოყენება. ამ მხრივ შეიძლება გამოიყოს რამდენიმე ძირითადი მიმართულება, რომლებიც სახელმწიფოს მხრიდან რეფორმების აქტიურ განხორციელებას მოითხოვს. ეს მიმართულებებია: შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება და სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა. სამუშაო ადგილების შექმნის ხელშეწყობა და შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი სამუშაო ძალის განვითარება ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია. დასაქმების შესაძლებლობების ზრდა მტკიცე საფუძველს შექმნის საქართველოს მთელი მოსახლეობის

ცხოვრების დონის გაუმჯობესებისთვის. სიღარიბის დასაძლევად სოციალურ დახმარებებზე ბევრად ეფექტიანია ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის ხელშეწყობა და სამუშაო ძალის სრულფასოვანი ჩართულობა ამ პროცესში. აღსანიშნავია, რომ ქვეყანაში სამუშაო ძალას, განსაკუთრებით კი ახალგაზრდებს, აქვთ დასაქმების ნაკლები შესაძლებლობები.

საქართველოში დასაქმების მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია. პრობლემას წარმოადგენს შრომის ბაზარზე მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის არსებული დისბალანსი. დასაქმებულებს განათლება აქვთ ისეთ სფეროებში, რომლებზეც შრომის ბაზარზე მოთხოვნა ნაკლებია. ამავე დროს, არასაკმარისია სათანადო პროფესიული განათლების მქონე სამუშაო ძალა იმ ადგილების შესავსებად, რომლებსაც პროფესიული კვალიფიკაცია სჭირდება. უმუშევრობის მაჩვენებელი განათლების დონის მიხედვით მიუთითებს, რომ განათლების დონე ნაკლებად შეესაბამება ეკონომიკის მოთხოვნებს. განათლების ხარისხის პრობლემაა ზოგადი განათლების სისტემაშიც. გამოწვევების წინაშე დგას პროფესიული განათლების სისტემაც. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები ნაკლებად შეესაბამება შრომის ბაზრის მოთხოვნებს. პროფესიული განათლების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებულობის დონე დაბალია და ის ჯერ კიდევ არ განიხილება, როგორც აკადემიური განათლების თანასწორი ან მიმზიდველი საგანმანათლებლო ალტერნატივა. პროფესიული განათლება ნაკლებად აღიქმება შემოსავლის მომტან თუ კარიერული განვითარების საშუალებად. პრობლემას წარმოადგენს განათლების დაფინანსების დაბალი დონეც, რომელიც ბოლო წლებში იზრდება, თუმცა მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდება აღმოსავლეთ ევროპისა და ცენტრალური აზიის რეგიონის ქვეყნების ანალოგიურ მაჩვენებლებს. მცირე დაფინანსება უარყოფითად აისახება განათლების სფეროში ფიზიკური ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე. გარდა ამისა, პედაგოგებს აქვთ დაბალი ანაზღაურება და ნაკლები მოტივაცია.

საქართველოში სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მი-

ერ გამოქვეყნებული 2021 წლის სიღარიბის მაჩვენებლის მიხედვით, სოციალური შემწეობის მიმღები ადამიანების წილი პანდემიის პირობებში კიდევ უფრო გაიზარდა და 654 747 ადამიანი შეადგინა. ეს მაჩვენებელი გასული წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით 25%-ითაა გაზრდილი. ქვეყანაში უმუშევრობა კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება. 2021 წელს უმუშევრობა 19.5%-მდე გაიზარდა და გასული წლის შესაბამისი პერიოდის მაჩვენებელს 2.5 პროცენტული პუნქტით გადააჭარბა. დასაქმებულთა საშუალო ხელფასის 2021 წელს შეადგენდა 1528 ლარს. მის ფორმირებაზე, როგორც წესი, გავლენას ახდენს ტოპ-მენეჯერებისა და სახელმწიფო სექტორში დასაქმებული დიდი თანამდებობის პირთა ანაზღაურება. ხელფასის მიმღებთა კონტინგენტი დღეს იმაზე მეტი ეკონომიკური პრივილეგიით სარგებლობს, ვიდრე ზოგადად დასაქმებულის წვლილია ეკონომიკაში. ფაქტობრივად, ეს არის ხელფასის გადანაწილების ეს ფორმა ნეგატიურად მოქმედებს ეკონომიკის განვითარებაზე და ამაში განსაკუთრებით სცოდავს საჯარო სექტორი, რადგან მის მიერ შექმნილი საზოგადოებრივი პროდუქტის მოცულობა იმაზე ნაკლებია, ვიდრე ის სარგებელი, რასაც აღნიშნულ სექტორში დასაქმებულთა კონტინგენტი იღებს. ამ სექტორში კვალიფიკაციის დონე უფრო ნაკლებია, ვიდრე გაცემული ხელფასი. ბოლო წლებში საკმაოდ მოიმატა ნეპოტიზმის, კუთხურობისა და პროტექციონიზმის ფაქტებმა. ცხადია, რომ დასაქმება საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე სუსტ რგოლად რჩება. ახალმა ხელისუფლებამ ისევე, როგორც მისმა წინამორბედმა, ამ პრობლემის დასაძლევად ჯერჯერობით ვერაფერი გააკეთა.

კროსკულტურული ურთიერთობების შესწავლის პროცესში მნიშვნელოვანია, განხილულ იქნეს საქართველოს რეიტინგები სხვადასხვა საერთაშორისო ინდექსსა და სტატისტიკურ მონაცემებში, რაც მოგვცემს საშუალებას, განვაზოგადოთ ქართული სტერეოტიპი და მოვახდინოთ კროსკულტურული ურთიერთობების მახასიათებლების უცხოელი პარტნიორების შეფასებებთან იდენტიფიცირება.

მაგალითად, “Doing Business”-ის 2021 წლის მონაცემებით, სადაც ქვეყნები ფასდება 10 კრიტერიუმით, საქართველო ბიზნესის კეთების სიმარტივით 190 ქვეყანას შორის მე-7 ადგილზეა. ცალკეული კრიტერიუმის მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი №24):

**ცხრილი №24**

**ბიზნესის კეთების სიმარტივით რეიტინგული მონაცემები**

კრიტერიუმი	რეიტინგი	საუკეთესო მაჩვენებლის %
საერთო ჯამში	7	85.7
ბიზნესის დაწყება	2	99.6
მშენებლობის ნებართვა	21	81.0
ელექტროენერგიით მომარაგება	42	84.4
ქონების რეგისტრაცია	5	92.9
კრედიტის მიღება	15	85.0
მონორიტარული ინვესტორების დაცვა	7	84.0
გადასახადების გადახდა	14	89.2
საერთაშორისო ვაჭრობა	45	90.1
კონტრაქტების აღსრულება	12	75.0
გადახდის უუნარობა	64	56.2

წყარო: The World Bank,

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/georgia>

The Heritage Foundation -ი ყოველწლიურად აქვეყნებს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მონაცემებს, რომლის მიხედვით, მსოფლიოს 180 ქვეყნის თავისუფლების ხარისხი ფასდება 0-100-ბალიანი სკალით, ხოლო რანჟირება ხდება თავისუფალ (100-80), უმეტესად თავისუფალ (79.9-70), ზომიერად თავისუფალ (69.9-60), უმეტესად შეზღუდულ (59.9-

50) და შეზღუდულ (49.9-0) ქვეყნებად. ინდექსი ასახავს ურთიერთდამოკიდებულებას ეკონომიკურ თავისუფლებასა და რიგ დადებით სოციალურ და ეკონომიკურ მიზანს შორის. ეკონომიკური თავისუფლების იდეა მჭიდრო კავშირშია და ასოცირდება უფრო ჯანმრთელ საზოგადოებასთან, სუფთა გარემოსთან, მეტ სიმდიდრესთან ერთ სულ მოსახლეზე, ადამიანთა განვითარებასთან, დემოკრატიასთან და სიღარიბის აღმოფხვრასთან. შესწავლა ეფუძნება 12 რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ფაქტორს, რომლებიც დაჯგუფებულია 4 კატეგორიაში: კანონის უზენაესობა, მთავრობის მოცულობა, რეგულაციების ეფექტიანობა და ღია ბაზარი.

2021 წელს საქართველო 77.2 ქულით 180 ქვეყანას შორის მე-12 ადგილზეა და ითვლება უმეტესად თავისუფალ ქვეყნად. ევროპის 45 ქვეყანას შორის არსებული სარეიტინგო მონაცემებით საქართველო მე-7 ადგილს იკავებს და მისი საერთო ქულა რეგიონულ და მსოფლიო საშუალო მაჩვენებელს აღემატება. ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მონაცემები, ფაქტორების მიხედვით, შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი №25):

**ცხრილი №25**

**საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების მაჩვენებლები 2021წ.**

კატეგორია	ფაქტორები	მაჩვენებლები 2021
<b>კანონის უზენაისობა</b>	საკუთრების უფლება	66.9
	მთავრობის სამართლიანობა	64.6
	სასამართლოს ეფექტურობა	59.5
<b>მთავრობის მოცულობა</b>	მთავრობის დანახარჯები	76.9
	გადასახადების ტვირთი	89.1
	ფისკალური სიჯანსაღე	94.9
<b>რეგულაციების ეფექტიანობა</b>	ბიზნესის თავისუფლება	84.9
	შრომის თავისუფლება	76.7
	მონეტარული თავისუფლება	76.7
<b>ღია ბაზარი</b>	ვაჭრობის თავისუფლება	86.0
	ინვესტირების თავისუფლება	80.0
	ფინანსური თავისუფლება	70.0
<b>საშუალო მაჩვენებელი</b>		<b>77.2</b>

წყარო: The Heritage Foundation, <http://www.heritage.org/index/explore>

The Heritage Foundation -ის ოფიციალურ საიტზე გაანალიზებულია ქვეყნის ეკონომიკურ-პოლიტიკური მდგომარეობა კატეგორიების მიხედვით. ორგანიზაციის ზოგადი მიმოხილვა შემდეგნაირია: საკუთრების უფლება აღიარებულია და მთავრობამ გაამარტივა ქონების რეგისტრაცია. თუმცა აღსრულება სუსტია და გაურკვეველმა ან დაურეგისტრირებელმა დასახელებამ შეიძლება შეაფერხოს ინვესტიცია. სასამართლო რეფორმები გრძელდება, მაგრამ აღმასრულებელი და საკანონმდებლო შტოების ჩარევა სასამართლოებში კვლავ პრობლემად რჩება. მიუხედავად იმისა, რომ მთავრობამ მიაღწია პროგრესს წვრილმან კორუფციასთან ბრძოლაში, ელიტარული კორუფცია კვლავ რჩება პრობლემად მაღალი თანამდებობის პირებს შორის.

მთავრობის მოცულობის კუთხით, საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 20%-ს, ხოლო სანარმოს დასაბეგრი მოგება იბეგრება 15%-ით, სხვა გადასახადები მოიცავს დამატებითი ღირებულების და დივიდენდების გადასახადებს. გადასახადების ტვირთი შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 25.5 %-ს. გასული სამი წლის განმავლობაში სახელმწიფო ხარჯების მოცულობამ შეადგინა მშპ-ს – 29.2%, ბიუჯეტის დეფიციტმა საშუალოდ – 1.0%, ხოლო საგარეო ვალმა – 41.1%.

საქართველომ მოახერხა ბიზნესის მფლობელების ხელშეწყობა საქმიანობაში და წარმოადგენს მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ბიზნესმეგობრულ ქვეყანას.

ამდენად, ზემოთ წარმოდგენილი ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბიზნესკულტურა საქართველოში საბოლოოდ არ არის ფორმირებული, რაც აისახა საკუთრივ ბიზნესის განვითარების ტემპებსა და ამ საკითხისადმი მიდგომებზე. მისი ამაღლებისათვის აუცილებელია იმ პრობლემების გადაჭრა, რომლებიც ბევრად განსაზღვრავენ ჩვენს ეკონომიკურ მომავალს ცივილიზებულ სამყაროში, საქართველოს ბიზნესსაქმიანობაში დასავლეთის ქვეყნების ბიზნესკულტურის ელემენტების დანერგვას.

## 9.2 საქართველოს ბიზნესკულტურის სრულყოფის მიმართულებები

გლობალიზაცია აერთიანებს სხვადასხვა კულტურისა და წარმომავლობის ადამიანებს. ამასთანავე, საერთაშორისო კომპანიების მცირე ოდენობამ შექმნა ისეთი ატმოსფერო, სადაც კულტურული სხვადასხვაობა ხდება წარმატების საწინდარი. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რამდენად მოქმედებს მერყევი და ცვალებადი კროსკულტურული გარემო გლობალურ ბიზნესზე. გლობალიზაციის შედეგად ბიზნესის პრაქტიკამ, კანონებმა, ენამ, კულტურულმა ღირებულებებმა და სავაჭრო სტრუქტურამ შეიძლება ძირეულად შეცვალოს წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესი. ეს ფაქტორები მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. მათ შორის: მოტივაციაზე, ანაზღაურებაზე, თანამშრომლების განვითარებაზე, ბიზნესის სტრატეგიასა და ეთიკაზე. ის ცვლილებები, რომელთაც მენეჯერები აწყდებიან საერთაშორისო ბიზნესპრაქტიკაში, წარმოდგენილია 26 ცხრილში.

### ცხრილი №26

#### საერთაშორისო ბიზნესპრაქტიკის უმნიშვნელოვანესი საკითხები

ყველაზე კრიტიკული და მნიშვნელოვანი	აგრეთვე ძალიან მნიშვნელოვანი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ვინ არიან ჩვენი საერთაშორისო კონკურენტები და როგორ გავუმკლავდეთ მათ ?</li> <li>• გლობალური ხელმძღვანელობის რა მიღწევები იძლევა შესაძლებლობას, რომ ფირმისთვის უკეთ ვიმუშაოთ ?</li> <li>• როგორ ხდებიან მენეჯერები ჩვენს ფირმაში უფრო გლობალურები ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორი იმიჯია აუცილებელი გლობალური კონკურენციის დროს ?</li> <li>• რისი გაკეთება შეგვიძლია საშინაო ინერციის შესაჩერებლად ?</li> <li>• რა ფაქტორები იწვევს გლობალური კონკურენტული იდენტობისადმი სწრაფვას ?</li> <li>• როგორ შეუძლია მენეჯმენტს</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა მოთხოვნები აქვს საერთაშორისო ფირმას ?</li> <li>• როგორ მოვახდინოთ კონკურენტების ღირებულებების ინტეგრირება ჩვენს ფირმაში ?</li> <li>• როგორ შევიძინოთ და გავავრცელოთ ცოდნა და გამოცდილება ფირმაში?</li> </ul>	<p>შეიმუშაოს საერთაშორისო ადამიანის რესურსების სტრატეგია?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორ ფუნქციონირებს ფირმის ბრენდი და რეპუტაცია საზღვარგარეთ ?</li> </ul>
--	---

საერთო ჯამში, კულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო მიდგომების კურსის განმსაზღვრელია. კროსკულტურული ურთიერთობების სფეროში ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია, ჩამოვაყალიბოთ ის პრინციპები, რომლითაც შეგვიძლია მივალწიოთ წარმატებას საერთაშორისო ასპარეზზე. წარმატებული საერთაშორისო ფირმის მენეჯერს:

- უნდა ახასიათებდეს განსხვავებული კულტურის მქონე ხალხთან მუშაობის გამოცდილება და ითვალისწინებდეს ეთნიკურ სხვადასხვაობას;
- უნდა გააჩნდეს გუნდური მუშაობის და ინფორმაციის ურთიერთგაზიარების უნარი, რასის, რელიგიის, წარმომავლობის ან ეროვნული მიკუთვნების განურჩევლად;
- უნდა მოქმედებდეს გლობალურად, ანუ ახდენდეს პროდუქციის დისტრიბუციას მსოფლიოს მასშტაბით და შეეძლოს ზუსტად განსაზღვროს, თუ რა არის ყველაზე უფრო საჭირო ადგილობრივი კულტურული ბაზრებისთვის;
- უნდა შეეძლოს მუშაკების კულტურულ თავისებურებების, იდეების, ტრადიციების გათავისება.

ბიზნესის მართვის პროცესში ამ მიდგომებზე დაყრდნობით ბევრი მენეჯერი სვამს ახალ მოთხოვნებს, მაგრამ არიან ისეთებიც, ვინც თავის როლს ჯერ კიდევ ხედავს მთავარ ოფისში უცხოური ფილიალებისთვის მიღებული გადაწყვეტილებების ძალაუფლებასა და მართვის პირობებში. რასაკვირველია, ამ მიმართულებას არ ენიჭება უპირატესობა, რადგან ის არ პასუხობს მულტიკულტურულ მიდგომებს.



ფაქტობრივად, მტკიცე იერარქიისა და დირექტიული აზროვნების მქონე საერთაშორისო კომპანიები ნელ-ნელა ქრებიან სცენიდან და ისინი ადგილს უთმობენ ორგანიზაციებს შორის მრავალკულტურულ ალიანსთა ქსელს.

ეჭვგარეშეა, რომ კულტურა დიდ როლს თამაშობს ბიზნესის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაში. კულტურას შეუძლია მოახდინოს ზეგავლენა კომპანიის საქმიანობის ყველა იმ სფეროზე, რომელიც ზრდის მის კონკურენციას.

ჩვენ ვეთანხმებით ჰოფსტედს, რომელიც განსაზღვრავს კულტურას, როგორც „გონების კულტურულ დაპროგრამებას, რომელიც განარჩევს ადამიანთა ერთ ჯგუფს ან კატეგორიას ერთმანეთისაგან“ [102. გვ.217]. ეს „დაპროგრამება“ არ შეიძლება მივიღოთ პირდაპირი გაგებით. უმჯობესია, თუ დასკვნას გამოვიტანთ მათი ქცევიდან. ასევე, ხშირად ადამიანებმა არ იციან, თუ როგორ ზემოქმედებს კულტურა მათ ურთიერთობებზე, რწმენასა და ქცევაზე. კულტურა – ეს არის კონცეფცია, რომელიც მხოლოდ მაშინ არის სასარგებლო, თუ ის წინასწარ ზუსტად განსაზღვრავს ქცევას. თუმცა კულტურული ღირებულებები შეიძლება შესამჩნევად შეიცვალოს მაშინ, როდესაც სახელმწიფოების საზღვრები გადაილახება. ამის გარდა, სხვადასხვა ქვეყანაში გარკვეულ კულტურულ ჯგუფებს შეუძლიათ თანაარსებობა. მიუხედავად ამ სირთულეებისა, მნიშვნელოვანია გვესმოდეს კონკრეტული ქვეყნების სხვადასხვა კულტურული ღირებულება და ის, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი საერთაშორისო ბიზნესზე.

მულტიკულტურული კომპანიები დიდი, კარგად განვითარებული ფირმებია, რომელთაც გააჩნიათ იმის უნარი, რომ ანარმონ პროდუქცია ან მიიღონ მომსახურება სხვადასხვა ქვეყანაში და მნიშვნელოვანი რესურსები, რომ საზღვარგარეთ დააბანდონ ინვესტიციები. ბოლო სამ ათწლეულში მულტიკულტურული კომპანიების რიცხვი მთელ სფეროში 80%-ით გაიზარდა. მთელ პლანეტაზე 100 უდიდესი „ეკონომიკიდან“ 50-ზე მეტი არის მულტიკულტურული. ისეთ გიგანტურ მულტიკულტურულ კომპანიებს, როგორცაა „ვოლ მარტი“

და „ჯენერალ მოტორზი“, აქვთ ყოველწლიური გაყიდვები, რომელიც მოიცავს მსოფლიოს ქვეყნების 90%-ს. გარდა ამისა, მსოფლიოს 1000 უდიდესი მულტიკულტურული კომპანია პასუხისმგებელია მსოფლიოში ინდუსტრიული წარმოების 80%-ზე. მსოფლიოს მულტიკულტურულ კომპანიებში დასაქმებულია 90 მილიონი თანამშრომელი, რომელთა ჯამური ხელფასი შეადგენს 1,5 ტრილიონ დოლარს. დღესდღეობით 500 უდიდესი მულტიკულტურული კომპანიიდან მესამედიდა დარჩა შეერთებულ შტატებში, მაშინ როდესაც 1962 წელს ეს ციფრი 60%-ს შეადგენდა [27, გვ 17].

კომპანიების მენეჯერები ხშირად გადანყვეტილებას იღებენ ბიზნესშესაძლებლობებზე დაყრდნობით. ამასთან, გლობალური კამპანიით კონკურენციული უპირატესობის მიღწევა შეუძლებელია მულტიკულტურული ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე. სხვადასხვა ქვეყანაში მულტიეროვნული კომპანიები სრულებით განსხვავებულად ფუნქციონირებენ. ეს განსხვავებები ნაკარნახევია უამრავი ფაქტორით, მათ შორის ფირმის ღირებულებით, კონკურენტების სვლებით, მულტიკულტურული ფაქტორებით და სხვ. ზოგიერთ მულტიეროვნულ კომპანიას უამრავ ქვეყანაში აქვს ბიზნესის ხელსაყრელი პირობები, მაგრამ ისინი ყველგან იყენებენ იმავე ძირითად სტრუქტურას, ტექნიკასა და ადამიანური რესურსის გამოცდილებას. ასეთი მულტიეროვნული კომპანიები მიდრეკილნი არიან, იყვნენ განსხვავებულები, როგორც კულტურულ და სრუქტურულ საკითხებში. ბიზნესის პრაქტიკა, ტექნოლოგია, ისე კულტურული ღირებულებები დამოკიდებულია ცვალებად ადგილმდებარეობაზე, სადაც ფირმა ეწევა წარმოებას. მოკლედ რომ ვთქვათ, მთავარ ოფისს შეუძლია შესთავაზოს რჩევები და მისცეს მიმართულება, მაგრამ ოპერატიული გადანყვეტილებების სისწორე დამოკიდებულია ადგილობრივი კულტურის აღქმაზე, რაც დიდ ზეგავლენას ახდენს იმ მულტიეროვნული კომპანიების მენეჯმენტზე, რომლებიც ოპერირებენ უცხოურ ქვეყნებში. თანამედროვე და პროგრესირებადი მულტიეროვნული კომპანიები ცდილობენ, მმარ-

თველობაში ჩააბან სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები. მულტიეროვნული კომპანიების ევოლუციის პროცესი ასახულია №27 ცხრილში.

**ცხრილი №27**

**მულტიეროვნული კომპანიების ევოლუცია და მათი მიდგომა ინოვაციების მიმართ**

ეპოქა	დროის მონაკვეთი	მულტინაციონალური ოპერაციების აღწერა
პატერნალიზმი	1900-1960	ფირმები ახორციელებდნენ ინოვაციებს თავიანთ ქვეყანაში, უწევდნენ ექსპორტსა და იმპორტს პროდუქციას მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში. რადგან განვითარდნენ უცხოური ფილიალები, ერთი მხრივ, ცხადი გახდა, რომ საშინაო ოფისს არ ჰქონდა მონოპოლია კარგი იდეებით. IBM და Procter & Gamble ამ პერიოდის ნათელი მაგალითებია.
ექსპანსიონიზმი	1970-1980	ფირმები ახორციელებდნენ R & D ან უცხოეთის სხვადასხვა ქვეყნების მთავარი ბაზრებიდან ახდენენ იდეების მოზიდვას. თუმცა, ამ ყოველივეს ერთდროულად განხორციელება, ერთი მხრივ, კომპანიის იდეების მობილიზება და, მეორე მხრივ, მმართველთა ყურადღების მიქცევა რთული იყო.
ლიბერალიზმი	1990-დღემდე	გვთავაზობენ, რომ კარგი იდეები შეიძლება მოვიზიდოთ ნებისმიერი მხრიდან, განსაკუთრებით კი ფირმის იმ ნაწილებიდან, რომლებიც პირდაპირაა დაკავშირებული მომხმარებლებთან, ან სხვა გარე შერჩეული ობიექტებიდან. რაც უფრო შორსაა უცხოური გავლენა საშინაო ფირმებისაგან, მით უფრო ნაკლებადაა შესაძლებელი მათი მართვა იძულებით, პირიქით, ეს მიიღწევა კორპორაციული ტრადიციებითა და დარწმუნებით. ფირმები ახდენენ ყველაზე ნოვატორული იდეის ათვისებას არა ცენტრიდან, არამედ ორგანიზაციის სხვა კუთხეებიდან. აუცილებელია გამოვავლინოთ და გავაძლიეროთ მართვის პრობლემებში ჩართული ეს იდეები.

წყარო: Brichacek A. (2007) What Prize Corrraption ? Pharmaceutical Executive 21, no. 11 November. P.487

ლიბერალიზმის ეპოქაში მულტიეროვნული კორპორაცი-

ები სრულად ექვემდებარებიან მულტიკულტურული მართვის პრინციპებს. მულტიკულტურული გარემოს სწორი აღქმა ხდება მათი წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორი.

კულტურა ბიზნესის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია და ის გავლენას ახდენს მის სტრატეგიულ მიმართულებებზე, მენეჯმენტზე, გადანყვეტილების მიღების პროცესზე და ყველა ბიზნესფუნქციაზე. ბიზნესკულტურა აისახება ისეთ აქტივობებზე, როგორებიცაა: შეხვედრები, მოლაპარაკებები, ფორმალობები, სოციალური მედიის გამოყენება, ოფისის ადგილმდებარეობის განსაზღვრა და ა.შ. ბიზნესკულტურა დაკავშირებულია ქცევასთან, ეთიკასა და ეტიკეტთან. ის წარმოაჩენს ორგანიზაციის ღირებულებებს, ხედვას, მუშაობის სტილს, რწმენასა და ჩვევებს.

ნებისმიერი ქვეყნის საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს გარემო პირობები, რომელშიც ცხოვრობს გარკვეული სოციუმი. საზოგადოების ფორმირების წინაპირობაა ქვეყნის გეოგრაფიული, კლიმატური პირობები, დემოგრაფიული მდგომარეობა, ლინგვისტური კუთვნილება, თვითიდენტიფიკაციის გამოხატულება, მასში სტრატეგიკული კასტები და კლასტერები. კროსკულტურული ბიზნესურთიერთობების ჭრილში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქვეყნის ამა თუ იმ მახასიათებლების ობიექტური შეფასება. ეს მახასიათებლებია:

**გეოგრაფიული მდებარეობა.** საქართველო მდებარეობს კავკასიონის მთების სამხრეთ კალთებზე და წარმოადგენს ბუნებრივ საზღვარს რუსეთის ფედერაციის ჩრდილოეთ კავკასიის რესპუბლიკებთან. ქვეყანა, რომელიც იკავებს დაახლოებით 69,900 კვადრატულ კილომეტრს, გადაჭიმულია დიდი კავკასიონის ქედის გასწვრივ, დასავლეთით ესაზღვრება შავი ზღვა, სამხრეთით სომხეთისა და თურქეთის მთიანეთი და აღმოსავლეთით აზერბაიჯანი. ტოპოგრაფია მრავალფეროვანია. ჩრდილოეთ რეგიონს ახასიათებს მაღალი მთები, ხოლო ცენტრალური და სამხრეთი ნაწილები შედარებით დაბალმთიანია და დაფარულია ალპური მინდვრებითა და ტყეებით. აღმოსავლეთით

მდინარეები ყველა უერთდებიან მტკვარს და ქმნიან კასპიის აუზს, ხოლო დასავლეთში მდინარეები, რომელთაგან ყველაზე დიდია რიონი და ენგური, ჩაედინება შავ ზღვაში.

**დემოგრაფია.** 2014 წლის აღწერის მონაცემების მიხედვით, საქართველოს ტერიტორიაზე (გარდა ოკუპირებული ტერიტორიებისა) მოსახლეობა 5 715 804 ადამიანს შეადგენს. მოსახლეობის 57.2% ქალაქში ცხოვრობს. საქართველოს მიერ დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ 25 წლის განმავლობაში საქართველოს მოსახლეობა ერთი მეხუთედით შემცირდა, რაც განაპირობა ომებმა და სოციალურ-ეკონომიკურმა კრიზისმა და ემიგრაციამ. მკვეთრად იკლო შობადობამ, იმატა სიკვდილიანობამ და საბოლოოდ ქვეყანა მძიმე დემოგრაფიულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა. გაეროს გათვლებით, 2050 წლისთვის საქართველოს მოსახლეობა 5,8 მილიონი უნდა ყოფილიყო, თუმცა 2014 წლის აღწერით საქართველოს მოსახლეობა 5,7 მილიონს ოდნავ აღემატება. გაეროსვე პროგნოზით, საქართველოს მოსახლეობა 2050 წლისთვის 5,4, ხოლო 2100 წლისთვის 2,4 მილიონი იქნება [159]. უმეტეს რეგიონში მოსახლეობის უმრავლესობას ეთნიკური ქართველები შეადგენენ, თუმცა სამხრეთ და სამხრეთ-აღმოსავლეთში სომხების და აზერბაიჯანელების დასახლებებია, ჩრდილო-ცენტრალურ ტერიტორიაზე ოსების; ჩრდილო-დასავლეთში – აფხაზებისა და სომხების; ბერძნების – სამხრეთ-აღმოსავლეთში; ჩრდილო-აღმოსავლეთში მცირე რაოდენობით ვხვდებით ბაცებს (წოვა-თუშები), ჩეჩნებს, ინგუშებს და ლეზგებს. რუსები და უფრო მცირე ეთნიკური უმცირესობები, როგორცაა ქურთები, უკრაინელები, ებრაელები და ასურელები, ძირითადად კონცენტრირებულნი არიან ქალაქებში.

**ლინგვისტური კუთვნილება.** უმრავლესობის ენა ქართულია, რომელიც მიეკუთვნება ქართველურ (სამხრეთკავკასიურ) ენათა ჯგუფს. თუმცა, ზოგიერთი ქვეჯგუფი საუბრობს სხვა ენებზე იმავე ლინგვისტურ ჯგუფში. სალიტერატურო ენა მომდინარეობს ისტორიულად გაბატონებულ აღმოსავლეთ ქართლის სამეფოში გავრცელებული ქართლური

დიალექტიდან. ქართული არის ერთადერთი ქართველური ენა, რომელიც იწერება და ისწავლება და არის ლიტერატურული ენა, რომელსაც ყველა ქართველი იყენებს.

უმცირესობების ძირითადი ენებია აფხაზური, სომხური, აზერბაიჯანული, ოსური და რუსული. აფხაზური ქართულთან ერთად აფხაზეთის ტერიტორიაზე სახელმწიფო ენაა.

**თვითიდენტიფიკაცია** ძირითადად ენობრივ ტრადიციას და მოსახლეობის სხვადასხვა ეთნოლინგვისტურ ჯგუფებს ეფუძნება, როგორებიცაა, მაგალითად, ოსები, აფხაზები, სომხები, ბერძნები, ქურთები და ისინი არ ითვლებიან ქართველებად. არის გამონაკლისებიც, მაგალითად, ებრაელები, რომლებიც ქართულად, როგორც მშობლიურ ენაზე საუბრობენ და აქვთ გვარები ქართული დაბოლოებით, მაგრამ ისტორიულად ჰქონდათ განსხვავებული კულტურული იდენტობა. ქართველები იყოფიან მცირე რეგიონულ ეთნოკულტურულ ერთეულებად. ყველას აქვს ინდივიდუალური კონკრეტული ტრადიციები და წეს-ჩვეულებები, ფოლკლორი, სამზარეულო და ჩაცმულობა, ზოგ შემთხვევაში განსხვავებული ენაც კი. ყველა ჯგუფი ინარჩუნებს და იზიარებს საერთო იდენტობას, ლიტერატურულ ენას და ღირებულებათა ძირითად სისტემას.

**კლასები და კასტები.** სოციალური სტრატეფიკაციის სისტემები მნიშვნელოვნად შეიცვალა შემოსავლის სხვაობის ზრდის გამო. იზრდება სხვაობა გაღარიბებულ მასებსა და ახლად გამდიდრებულ ფენას შორის, რომელმაც გამოიყენა ფინანსური და სოციალური შესაძლებლობები კაპიტალის დასაგროვებლად პრივატიზაციის ან ვაჭრობის გზით ან ისარგებლა კორუფციით სახელმწიფო ბიუროკრატიაში. კიდევ ერთი ცვლილება უკავშირდება პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემის რესტრუქტურეზაციას საბჭოთა ცენტრალიზებული ტიპიდან თავისუფალ ბაზრამდე, თუმცა ხშირად იგივე საბჭოთა ბიუროკრატები ხდებიან კაპიტალისტები და ლიბერალური ეკონომიკის დამცველები. ახალი კაპიტალის დიდი ნაწილი კონცენტრირებულია თბილისში, ბათუმში და შავი ზღვის პორტ ფოთში, შესაბამისად, მასში დომინირებენ ეთნიკური ქართველები.

**გენდერული როლები და სტატუსები.** შრომის აშკარა დაყოფა სქესის მიხედვით არ არსებობს, გარდა მძიმე ფიზიკური შრომის სფეროებისა, როგორცაა, მაგალითისთვის, სამთო მოპოვება. ეროვნული კულტურით ქალს შეთავსებული აქვს როგორც მარჩენლის, ისე დიასახლისის როლი. ქალაქში მცხოვრები ქალების უმეტესობა მუშაობს შესაძლებლობისთანავე, თუმცა მხოლოდ მცირე ნაწილი იკავებს თანამდებობებს სამხედრო და სამართალდამცავ ორგანოებში. პოლიტიკასა და ბიზნესში უმაღლესი დონის მენეჯერული პოზიციები ნაკლებად ხელმისაწვდომია ქალებისთვის და მათი მცირე ნაწილია წარმოდგენილი მთავრობაში. ქალი არ შეიძლება გახდეს მღვდელი მართლმადიდებელ ეკლესიაში ან მოლა მუსლიმებს შორის.

ეროვნული კულტურა მტკიცედ აფასებს ქალების პატივისცემას. კანონმდებლობა ითვალისწინებს განქორწინების შემდეგ ქალისთვის შვილების ნაყვანის უფლებას. ქალები იღებენ შვებულებას ორსულობის დროს, მამაკაცებთან შედარებით ადრე იღებენ პენსიას და არ ექვემდებარებიან სამხედრო განწევას. მიუხედავად იმისა, რომ მამაკაცები დომინირებენ როგორც საზოგადოებრივ, ისე ოჯახურ ცხოვრებაში, საშინაო საქმეების უმეტესობას ქალები ასრულებენ. ბევრი ახალგაზრდა განათლებული ქალი იღებს უკეთ ანაზღაურებად სამუშაოს, ვიდრე მათი მამები ან ქმრები, იცვლება გენდერულად განსაზღვრული სოციალური როლების ტრადიციული სტერეოტიპები.

**ქორწინება, ოჯახი და ნათესაობა.** ქორწინება ეფუძნება პარტნიორების თავისუფალ ნებას და იშვიათად არის წინასწარ შეთანხმებული, თუმცა ეს ზოგჯერ ხდება სოფლად, განსაკუთრებით მუსულმანურ მოსახლეობაში. ურთიერთმიზიდულობა ქორწინების ყველაზე გავრცელებული მიზეზია, თუმცა ხანდაზმული წყვილებისთვის ეკონომიკური სარგებელი ან კომფორტი შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს. მუსულმანურ რაიონებში არაოფიციალურად პოლიგამიის იშვიათი შემთხვევებში არსებობს. არსებობს ადრეული ქორწინების მნიშვნელოვანი შემთხვევები, მაგრამ აღინიშნება

მოგვიანებით ქორწინების ზოგადი ტენდენცია. დაქორწინებულ პირებს, რომლებიც ინარჩუნებენ ერთობლივ ოჯახს, აქვთ თანაბარი უფლებები თავიანთ ქონებაზე.

ქალაქებში ძირითადად ნუკლეარული ოჯახებია. სოფლად და მთიან რაიონებში არსებობენ გაფართოებული ოჯახებიც, როგორც წესი, ოჯახი შედგება რამდენიმე ძმისგან მშობლებთან და შვილებთან ერთად.

ხალხი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ნათესაობას. მესამე ან თუნდაც მეოთხე თაობის ნათესავები ახლობლად ითვლებიან და იზიარებენ როგორც სასიხარულო, ისე სამწუხარო მოვლენებს. ფართო და მჭიდრო ნათესაურმა ურთიერთობებმა შეიძლება გამოიწვიოს კლიენტელიზმი და პროტექციონიზმი, ისევე როგორც ორგანიზებული დანაშაული.

სოციალიზაციის კუთხით მნიშვნელოვანია აღინიშნოს აღზრდა და განათლება. ფასეულობების დანერგვა და უნარების სწავლება განსხვავდება სქესის მიხედვით. ბიჭებს ასწავლიან, იყვნენ ძლიერები და გაბედულები. გოგონები უნდა იყვნენ მოკრძალებულნი. მშობელს სჯერა თვისებებისა და ნიჭის გენეტიკურად გადაცემისა, განათლება დაფასებულია.

უმაღლესი განათლება და უნივერსიტეტის დიპლომი ძალიან ფასდება მაშინაც კი, როდესაც განათლების ხარისხი არადამაკმაყოფილებელია. კარიერა დიპლომის გარეშე თითქმის წარმოუდგენელია, თუმცა უმაღლესი განათლება ყოველთვის არ არის დაკავშირებული მაღალ შემოსავალთან.

საინტერესოა ქართული კულტურის კონკრეტული მახასიათებლების ანალიზი გ. ჰოფსტედეს და ფ. ტრომპენაარსის მიერ შედგენილი მახასიათებლების მიხედვით. აღნიშნულის მისაღწევად ჩვენ მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ ჩაგვეტარებინა კვლევა. კერძოდ, მომზადდა კითხვარები (ინგლისურ და რუსულ ენებზე) და შერჩევით ჩატარდა ინტერვიუ 50-მდე რესპონდენტთან. სამიზნე ჯგუფს განეკუთვნებოდნენ უცხო ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებიც ფლობდნენ ბიზნესს ან დასაქმებულები იყვნენ საქართველოს შრომის ბაზარზე.

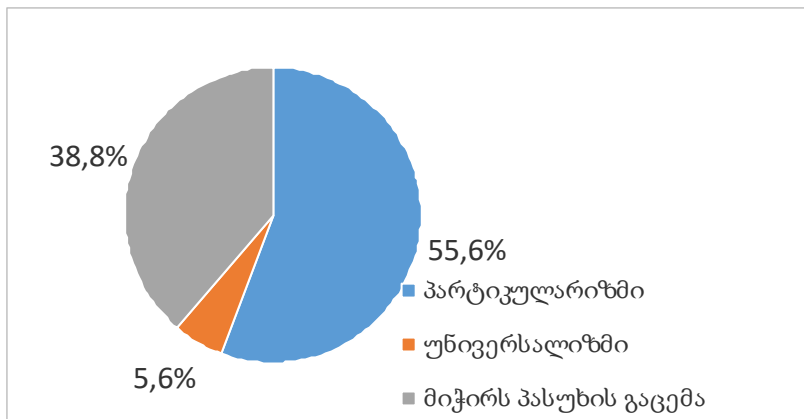
კულტურებს შორის განსხვავებულობის ამსახველი ერთ-



ერთი მახასიათებელია პარტიკულარიზმი, ანუ ურთიერთობებზე დაფუძნებული, და უნივერსალიზმი, ანუ წესებზე დაფუძნებული კულტურები. თითოეული მათგანი ორიენტირებულია ურთიერთობების ინტერპრეტაციაზე, მაგრამ განსხვავებული კუთხით. წესებზე დაფუძნებული კულტურის წარმომადგენლები არიან აშშ, გერმანია და ევროპის ზოგიერთი ქვეყანა. ურთიერთობაზე დაფუძნებული კულტურები ურთიერთობას უფრო მეტად აფასებენ, ვიდრე წესებს და რეგულაციებს. კითხვაზე, თუ როგორ დაახასიათებენ ქართველებს აღნიშნული კუთხით, რესპონდენტების 55,6%-ს მიაჩნია, რომ ქართველები უფრო პარტიკულარიზმისკენ არიან მიდრეკილნი, 58,8%-ს გაუჭირდა კონკრეტული პასუხის გაცემა, ხოლო მხოლოდ 5,6% აღიქვამს ქართველებს უნივერსალისტებად (იხ. დიაგრამა №3).

დიაგრამა №3

**ქართული კულტურის მახასიათებლები  
პარტიკულარიზმი/უნივერსალიზმი**



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ფაქტობრივად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ქართული კულტურისთვის დამახასიათებელია პარტიკულარიზმი და ის უფრო მეტად ურთიერთობებზე დაფუძნებულია. საქარ-

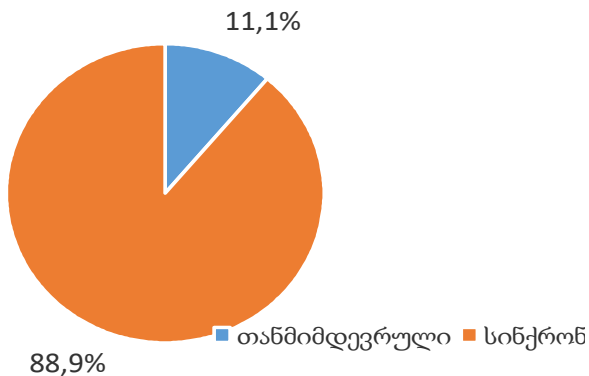
თველოში მიღებულია (ზოგ შემთხვევაში, სავალდებულოც კი) მეგობრის ან ოჯახის წევრის ბიზნესში ჩართვა მიუხედავად იმისა, რომ ეს შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს გარკვეულ წესებს, განსხვავებით წესებზე დაფუძნებული საზოგადოებისაგან, სადაც ბიზნესმენმა „შეიძლება ინვესტიცია მოახდინოს ოჯახის წევრებში ან მეგობრებში, მაგრამ ეს არ არის ზოგადი მოდელი და ამან შეიძლება გამოიწვიოს უფრო მეტი დაძაბულობა, რომლებსაც შეიძლება გაუძლონ ურთიერთობებმა“ [145]. ამრიგად, ცხადია, რომ საერთაშორისო ბიზნეს-აქტივობები მოითხოვენ გარკვეული საზოგადოების წესებისადმი დამორჩილების ხასიათის ცოდნას.

ზემოაღნიშნულის გარდა, კულტურების შედარების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია დროისადმი მიდგომა. დროის მენეჯმენტის თვალსაზრისით გამოყოფენ თანმიმდევრულ და სინქრონულ კულტურებს. თანმიმდევრული კულტურების წარმომადგენლები, როგორებიც არიან ჩრდილოეთამერიკელები, ინგლისელები, გერმანელები და სხვები, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებენ დღის წესრიგის თითოეულ საკითხზე. მათ მიაჩნიათ, რომ ინდივიდს შეუძლია გავლენა მოახდინოს მომავალზე, მაგრამ არსებობს უამრავი შესაძლებლობა და სწორი გადაწყვეტილების მიღება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. ასე რომ, ისინი უფრო მეტად მოკლევადიან დაგეგმვაზე არიან ორიენტირებულები ბიზნესში [146]. სინქრონული კულტურების წარმომადგენლები, როგორიცაა სამხრეთ ევროპა, სამხრეთ ამერიკა, აზია, დროს განიხილავენ, როგორც ერთგვარ მონაკვეთს წარსულიდან, აწმყოდან და მომავლიდან. უფრო სწორად, „დრო მოქნილია და ერთდროულად შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა აქტივობა. სინქრონული კულტურის წარმომადგენლებს გააჩნიათ მიზანი, მაგრამ ამ მიზნის მისაღწევად არ არის დასახული ერთი „კრიტიკული გზა“. მიზნის მიღწევის უამრავი გზა არსებობს და ადამიანს შეუძლია საჭიროებისამებრ გადაერთოს აქტივობებს შორის“ [147]. სწორედ ეს ფაქტორები ახდენენ გავლენას ვადების დაცვის უნარზე. გამოკითხულ რესპოდენტთა 88.9% ქართველებს ახასიათებს,

როგორც სინქრონული კულტურის წარმომადგენლებს და თვლის, რომ ისინი ნაკლებად პუნქტუალურები და უმეტესად პროკრესტინატორები არიან – საქმის დასრულება ბოლო წამამდე მიაქვთ (იხ. დიაგრამა №4). აღნიშნული თავისთავად გაველენას ახდენს მათ სტრატეგიულ აზროვნებასა და ბიზნესის განვითარებაზე. მათ, როგორც წესი, აქვთ გრძელვადიანი გეგმები და თავს არაკომფორტულად გრძნობენ მოკლევადიანი დაგეგმვისას. აღნიშნული ერთგვარ პრობლემასაც წარმოადგენს, ვინაიდან თანამედროვე, განსაკუთრებით საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება უფრო მეტად ფოკუსირებულია მოკლევადიან დაგეგმვაზე, რადგან ძნელია მყარი ნიადაგის ან სტაბილური მოთხოვნის პოვნა ერთი ტიპის ბიზნესზე უსაზღვრო მრავალფეროვნებით, მით უმეტეს, თუ მხედველობაში მივიღებთ ქვეყნის სოციალურ-პოლიტიკურ და ეკონომიკურ მდგომარეობას. არასტაბილური სოციალური გარემო, რეგულარული საკანონმდებლო ცვლილებების მაღალი ხარისხი და მცოცავი ოკუპაცია დამატებით პრობლემებს ქმნის გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვასა და გეგმის აღსრულებაში.

#### დიაგრამა №4

### დროისადმი მიდგომის ქართული კულტურის მახასიათებლები



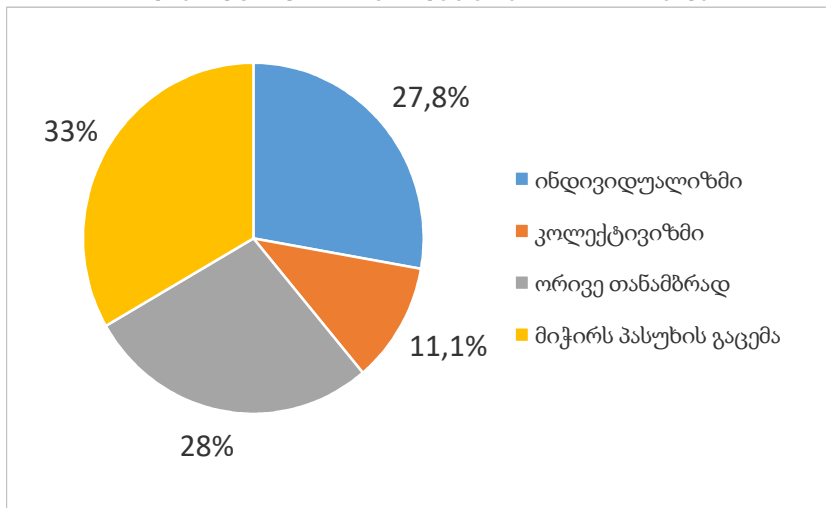
წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

დროის მართვის უნარები ასევე მოქმედებს პუნქტუალურობაზე. ქართველები, ზოგადად, ცდილობენ, იყვნენ პუნქტუალურები, თუმცა 10 ან 15-ნუთიანი დაგვიანება ბუნებრივი და მისაღებია. ყურადღების გარეშე არ უნდა დაგვრჩეს თავშეკავებულობა, რაც ქართველებისთვის ყველაზე დიდი გამოწვევაა. ისინი ძალიან ემოციურები არიან და ამის დამალვა ზოგჯერ შეუძლებელია. საპირისპიროდ, ნეიტრალური კულტურის წარმომადგენლები ცდილობენ, თავი აარიდონ ემოციების გამოვლენას. ემოციების გამოხატვა ყველაზე ნაკლებად მისაღებია იაპონიაში, დიდ ბრიტანეთში, ნორვეგიაში, მაგრამ ემოციური კულტურის წარმომადგენლებს: ქართველებს, ამერიკელებს, იტალიელებს, ფრანგებს უყვართ საკუთარი თავის გამოხატვა ემოციების საშუალებით [145].

კიდევ ერთი მახასიათებელი, რომელიც ნათლად გამოხატავს კულტურულ განსხვავებებს, არის ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი. ინდივიდუალიზმი აფასებს თითოეული ადამიანის შესაძლებლობებს, ჭკუას და მიღწევებს. კოლექტივიზმს ახასიათებს მჭიდრო პიროვნული კავშირები და უზრუნველყოფა ჯგუფის მეშვეობით. ის ასევე გამოხატავს მზრუნველობას და მხარდაჭერას ერთგულების სანაცვლოდ [145]. გამოკითხვის შედეგებით თუ ვიმსჯელებთ, რთულია მკაფიოდ განისაზღვროს, რომელ მახასიათებელს განეკუთვნება ქართული საზოგადოება. რესპონდენტთა 27,8%-ს ისინი ინდივიდუალისტებად მიაჩნიათ, 11,1% კოლექტიურ საზოგადოებად აღიქვამს, 27,8% ორივე მახასიათებელს მიაკუთვნებს, ხოლო 55,5%-ს გაუჭირდა კონკრეტული პასუხის გაცემა (იხ. დიაგრამა №5).

დიაგრამა №5

ქართული კულტურის მახასიათებლები  
ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმის მიხედვით



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

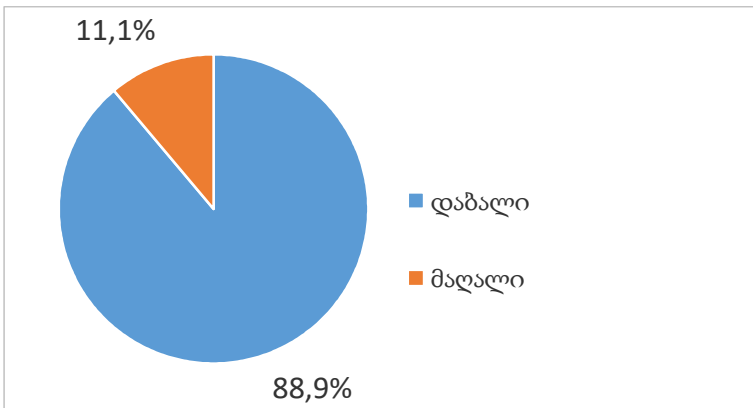
საქართველოში დაფასებულია ინდივიდუალიზმი. ზოგიერთი ადამიანი სარგებლობს შეღავათებით, მაგრამ საზოგადოებას მჭიდრო კავშირი აქვს კოლექტივიზმთანაც, რადგან ქართველები ძალიან ახლოს არიან ნათესავებთან და მცირე ჯგუფის კუთვნილების გარეშე ცხოვრებას, ფაქტობრივად, არ აქვს აზრი. აღსანიშნავია, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურებს სჯერათ უნივერსალური ღირებულებების არსებობისა, რომლებიც უნდა იყოს გაზიარებული. ქართველების ნაწილი თვლის, რომ მათ მიერ ინდივიდუალურად გავლილი ცხოვრების გზა უპირატესია. უმრავლესობა იზიარებს კოლექტივიზმის რწმენას, რომ სხვადასხვა ჯგუფს შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული ღირებულებები [149].

კულტურების კიდევ ერთი განმასხვავებელია განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მაჩვენებელი. განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მაღალი მაჩვენებლის მქონე კულ-

ტურები თავს არაკომფორტულად გრძნობენ რისკისა და გაურკვევლობის გამო და იყენებენ მრავალ რიტუალს, რუტინას და ბიუროკრაციას (იაპონია, არგენტინა, საფრანგეთი). განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების დაბალი მაჩვენებლის საზოგადოებაში რისკი მისაღებია და ბიზნესკომუნიკაციაში მეტი არაფორმალურობა და მოქნილობა შეინიშნება [150]. კვლევის შედეგებით, ცალსახად ქართველები შეიძლება მივაკუთვნოთ განუსაზღვრელობის რისკის აცილების დაბალი კულტურის მქონე საზოგადოებას. რესპონდენტთა 88,9%-ის მიაჩნია, რომ ბიზნესურთიერთობებში მათთვის არაფორმალურობა თანმდევია, ისინი მოქნილები არიან და რისკის განწვევაც უყვართ. გამოკითხულთა მხოლოდ 11,1 %-ს მიაჩნია, რომ მათთვის დამახასიათებელია განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მაღალი დონე, თუმცა საყურადღებოა, რომ ამ შემთხვევაში გამოკითხულთა უმრავლესობა მუშაობს კონსულტანტებად ან ახორციელებს დონორი ორგანიზაციების პროექტებს საჯარო სექტორში, რომელიც თავისთავად ხასიათდება ბიუროკრატიულობითა და რუტინით (იხ. დიაგრამა №6).

დიაგრამა №6

**ქართული კულტურის მახასიათებლები  
განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მიხედვით**

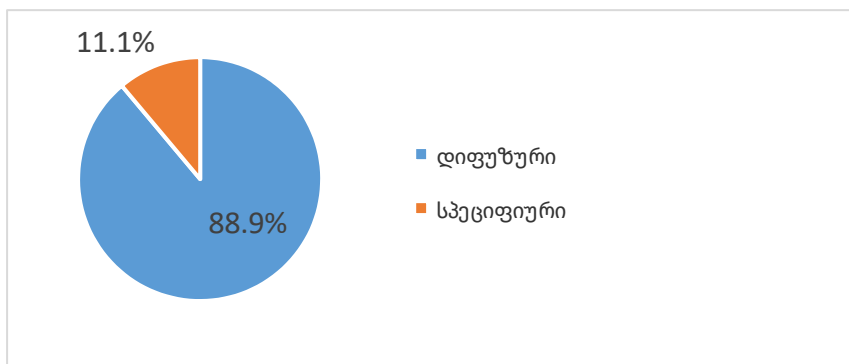


წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

კროსკულტურული ბიზნესის წამოწყებისას აუცილებლად გასათვალისწინებელია იმის დადგენა, კულტურა სპეციფიკურია თუ დიფუზური. ეს პარამეტრები ზომავენ, „რამდენად ჩართული არიან ადამიანები სხვისი ცხოვრების სივრცეში“. სპეციფიკურ კულტურაში სამუშაო ურთიერთობები გამიჯნულია პირადისგან. დამსაქმებლისთვის ასეთ კულტურაში მუშაობა კარგია, რადგან ის საშუალებას აძლევს მას, იმუშაოს ნაკლები მგრძობელობის გათვალისწინებით, ამ შემთხვევაში თანამშრომლობის განყვეტა დასაქმებულთან ნაკლებად მტკივნეულია. ადამიანები რომლებიც ავლენენ სპეციფიკურ კულტურულ დამოკიდებულებას ბიზნესურთიერთობებში, მიდრეკილები არიან მიზანდასახულობისკენ და უფრო განწყობილები არიან პირადი წარმატების მიღწევაზე, ამიტომაც სპეციფიკური კულტურებისთვის დამახასიათებელია სამუშაო ძალის მაღალი მობილობა. ავსტრალია და ნიდერლანდები წარმოადგენენ ყველაზე მეტად სპეციფიკურ კულტურებს. აღმოსავლეთ აზიის კულტურების უმეტესობა დიფუზურია. ადამიანების ურთიერთობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ოფისით, არამედ გრძელდება სამსახურის გარეთაც. რესპონდენტთა 88,9%-ს მიაჩნია, რომ ქართული კულტურა დიფუზურია, მხოლოდ 11,1 % მიაკუთვნებს მას სპეციფიკურს.

**დიაგრამა №7**

**ქართული კულტურის მახასიათებლები  
სპეციფიკური/დიფუზურის მიხედვით**



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვები-

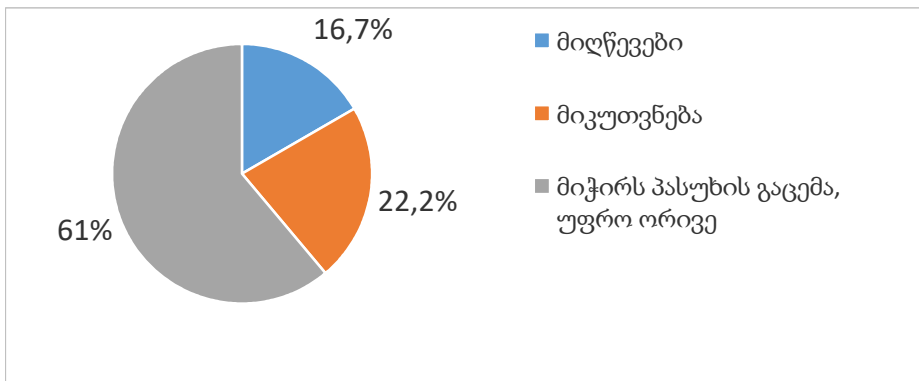
დან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ქართველი ხალხი დიფუზურია ურთიერთობებში. ერთად მომუშავე ადამიანები ხშირად ხდებიან ძალიან ახლო მეგობრები, ზოგჯერ ნათესავები ან მეუღლეებიც კი. დიფუზური კულტურებისთვის დამახასიათებელია სამუშაო ძალის ნაკლები მობილობა და მეტი ორიენტაცია კომპანიის წარმატებაზე. ისინი ასევე აფასებენ განმარტობას და პირადულს, მაგრამ სრულად ან თითქმის სრულად „განმარტოებით ცხოვრება იწვევს გაუცხოებასა და ზედაპირულობას“.

ქართული საზოგადოების მრავალფეროვნება და მისი სწრაფვა თანაბარი ადამიანური შესაძლებლობებისკენ ართულებს მის მიკუთვნებას მიღწევაზე ან მიკუთვნებაზე ორიენტირებული კულტურებისადმი. კვლევის მიხედვით, გამოკითხულთა 16,7% მიიჩნევს მას მიღწევაზე ორიენტირებულად, 22,2% აღიქვამს მიკუთვნებაზე ორიენტირებულად, ხოლო 61,1%-ს უჭირს კონკრეტული პასუხის გაცემა და მიიჩნევს, რომ 2 მახასიათებელი თანაბრად იგრძნობა საზოგადოებაში (იხ. დიაგრამა №8).

დიაგრამა №8

**ქართული კულტურის მახასიათებლები, ორიენტაცია მიღწევაზე/მიკუთვნებაზე**



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

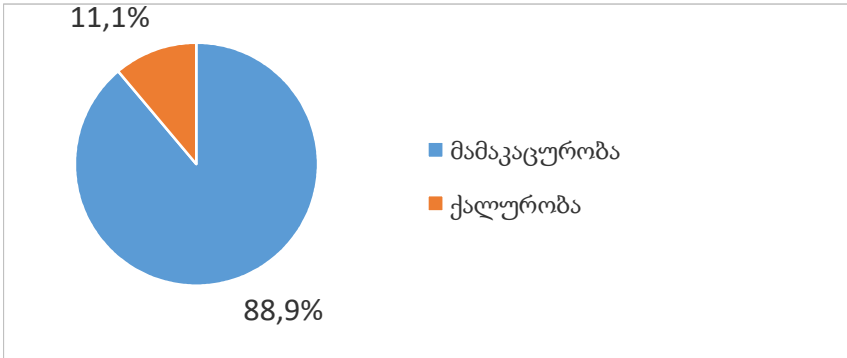


მიღწევაზე ორიენტირებულ კულტურებში ადამიანებს აფასებენ მიღწევებისა და დაკისრებული ფუნქციების წარმატებით შესრულების მიხედვით. ქართული საზოგადოება ადამიანის ღვაწლს დიდი ხნით იმახსოვრებს და აფასებს, თუმცა მიკუთვნებითი ორიენტაცია საქართველოში უჩვეულო არ არის. მიკუთვნება ნიშნავს სტატუსის მინიჭებას ისეთი რაღაცით, როგორცაა დაბადება, ნათესაობა, სქესი, ასაკი, პირადი კავშირები ან საგანმანათლებლო მიღწევები. ეს არ არის ცუდი პრაქტიკა, თუმცა მისმა ზედმეტად გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს არასასურველი შედეგები არა მხოლოდ ბიზნესში, არამედ შეიძლება შექმნას გარკვეული პრობლემები ადამიანთა უფლებებში.

მამაკაცურობა და ქალურობა არის კულტურული განზომილებები, რომლებსაც არანაირი კავშირი არ აქვთ საზოგადოებაში მამაკაცის ან ქალის როლთან. მამაკაცური არის კულტურა, რომელიც აფასებს უფრო ტრადიციულ მამაკაცურ ატრიბუტებს, მაგალითად, წარმატებას, ფულს, თავდაჯერებულობას, მატერიალურ ნივთებს, კონკურენციას და ა.შ. ქალური კი აფასებს ქალურ მახასიათებლებს, როგორცაა მოკრძალება, მზრუნველობა, თანადგომა, სიმშვიდე და ა.შ. ქართული კულტურა საგრძნობად მამაკაცურია (გამოკითხულთა 88,9%) ქალურობის ძალიან მცირე ნიშან-თვისებებით. ქართველებს უყვართ კონკურენცია, წარმატება და ფული, მაგრამ, მეორე მხრივ, ისინი არიან ადამიანები, რომლებიც ძალიან ზრუნავენ სხვებზე და მეტ-ნაკლებად მხარს უჭერენ მათ (იხ. დიაგრამა №9).

დიაგრამა №9

ქართული კულტურის მახასიათებლები  
მამაკაცურობა/ქალურობა

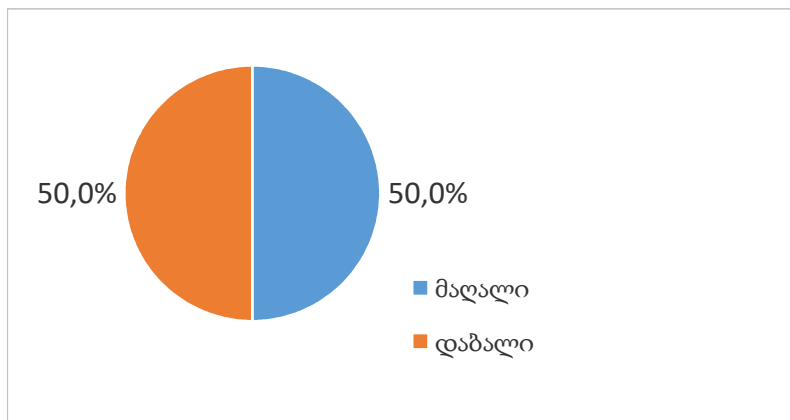


წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ყველაზე საინტერესო კულტურული ღირებულება, განსაკუთრებით ბიზნესში, არის **ძალაუფლების დისტანცია**. ძალაუფლების მანძილი გულისხმობს თანასწორობისა და ავტორიტეტის დაპირისპირებას. მაღალი ძალაუფლების კულტურები უხუცესებსა და უფროსებს მონივნით და პატივისცემით ეპყრობიან, მაგრამ დაბალი კონტექსტის კულტურა უფრო ეგალიტარულია, რაც ნიშნავს, რომ თანასწორი მოპყრობა უფრო ქარბობს. საინტერესო სურათს იძლევა კვლევის შედეგები. გამოკითხულთა ხედვები თანაბრად გადანაწილდა ამ შემთხვევაში, რაც შეიძლება ბუნებრივიც იყოს (იხ. დიაგრამა №10). ქართული საზოგადოება მიდრეკილია მაღალი ძალაუფლების დისტანციისკენ, ყოველთვის იგრძნობა მონივნება და პატივისცემა უხუცესებისა და უფროსების მიმართ. თუმცა ქართველები ძალიან კომუნიკაბელურები არიან და არც სამუშაო ადგილი წარმოადგენს გამონაკლისს, ამრიგად, შესაძლებელია ნახოთ უფრო არაფორმალური ურთიერთობები როგორც უფროსების, ისე ხელმძღვანელების მიმართაც.

დიაგრამა №10

ქართული კულტურის მახასიათებლები  
ძალაუფლების დისტანცია



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ბიზნესსაქმიანობა საქართველოში, როგორც ბევრ სხვა ქვეყანაში, გარკვეულ კონტექსტში, მარტივი არ არის. აქ ადამიანებს აქვთ კულტურის ინდივიდუალური ტემპი, რომელიც უცხოა სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებისთვის. მათი დროისადმი მიდგომა, ექსპრესიულობა და კანონმორჩილების უნარი შეიძლება იყოს დამაბნეველიც, მაგრამ კომუნიკაბელური, გამგები და მზრუნველი ბუნება ნამდვილად ნაყოფიერი ნიადაგია პერსპექტიული, წარმატებული და მომგებიანი საქმიანი კომუნიკაციისთვის, რაც კარგი საფუძველია პერსპექტიული და მომგებიანი პარტნიორობისთვის.

საქართველოში არსებობს მრავალი წვრილმანი პიროვნებათაშორის და საქმიან ურთიერთობებში. ადგილობრივ კოლორიტს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს გრძელვადიანი ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობების აწყობაზე. ქართული ბიზნესკულტურა ნაკლებად ფორმალურია სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ამიტომ სხვადასხვა უცხოელი მკვლევრის და

ბიზნესმენის მიერ გამოქვეყნებულ წყაროებში ვაწყდებით შემდეგ თეზისებსა და რჩევებს იმათთვის, ვინც გეგმავს ან აქვს საქმიანი ურთიერთობები საქართველოში [140]:

- შეხვედრისა და დამშვიდობებისას ყველას ჩამოართვით ხელი;
- შეინარჩუნეთ თვალის კონტაქტი მისალმებისას, საუბრისას. თვალის არიდება აღიქმება, თითქოს რამეს მალავ ან ამბობ ტყუილს;
- ქართველები თავს არ არიდებენ ემოციების გამოხატვას. არ გაგიკვირდეთ, თუ საქმიან შეხვედრაზე სიბრაზის გამოვლინებას შეესწარით;
- ქართველები შეიძლება აღმოჩნდნენ საკმაოდ ემოციური მოსაუბრეები. საუბრის დროს ხმის ტემბრი შეიძლება გაიზარდოს და ჟესტები გააქტიურდეს;
- მიუხედავად იმისა, რომ ქართველები გამოირჩევიან კეთილგანწყობითა და გულითადობით, ისინი შეიძლება იყვნენ საკმაოდ უშუალოები და პირდაპირები კამათისას;
- შეხვედრის დასაწყისში დამსწრეთა გაცნობა ხდება იერარქიულობის (ხელმძღვანელობის) და ასაკის მიხედვით, პირველ რიგში, აცნობენ ქალებს;
- მზად იყავით, დეტალურად ისაუბროთ თქვენი განათლების, პროფესიული გამოცდილებისა და ვიზიტის მიზნის შესახებ;
- პირველივე შეხვედრაზე იქნებით საქმიანი ურთიერთობის დამყარების შესაძლებლობის დაკვირვების ქვეშ. არ დაელოდოთ რაიმე კონტრაქტის დაუყოვნებლივ ხელმოწერას. იყავით მომთმენი, ამ ნაბიჯს დრო სჭირდება;
- შეხვედრები შეიძლება წარიმართოს ლანჩის ან ვახშმის ფორმით. საუბრის თემები შორს იქნება საქმიანი საკითხებისგან, მაგრამ ისინი ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ქართველი მასპინძლები ცდილობენ, გაიცნონ პარტნიორი პირადი დონეზე;

- უმეტეს შემთხვევაში, ყველა გადანყვეტილება მიიღება კომპანიის უმაღლეს დონეზე;
- შეხვედრის მიმდინარეობა შეიძლება ხშირად შეფერხდეს გარე პრობლემებით. ეს არ უნდა იქნეს გაგებული, თითქოს მასპინძელი არაა დაინტერესებული კონკრეტული საკითხით, უბრალოდ, ქართველები ვერ ხედავენ სირთულეებს რამდენიმე საქმის ერთდროულად კეთებაში;
- ქართველებთან საქმიანი ურთიერთობისას გასათვალისწინებელია მათი არასაკმარისი პუნქტუალობა. დაგვიანება, როგორც სამსახურიდან ადრე წასვლა, აქ მიღებული მოვლენაა;
- ვაჭრობა ქართველებთან შესაძლებელი კი არა, აუცილებელიცაა. ფასდაკლებებისა და ურთიერთდათმობების პრაქტიკა აქ ძალიან გავრცელებულია;
- საქართველოში არ არის მიღებული დაქვემდებარებულების ზემოდან ყურება. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი შეიძლება მიიჩნიონ დესპოტად ან ტირანად;
- თუ თქვენ ისწავლით რამდენიმე სიტყვას ქართულად, შეიძლება მოიპოვოთ ქართველი პარტნიორების კეთილგანწყობა.

საერთო ჯამში, ეკონომიკური და სოციალური ტრანსფორმაციის პროცესის მიუხედავად, ქვეყანაში კვლავინდებურად მაღალია პარტიკულარიზმი, ის უფრო მეტად ურთიერთობებზეა დაფუძნებული. ადამიანები სხვადასხვაგვარად ცდილობენ, მომავლის განუსაზღვრელობას გაართვან თავი. სტრესისა და დაძაბულობის სიხშირე, ჯანმრთელობის მდგომარეობა მნიშვნელოვანი ელემენტებია განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების შეფასებისთვის, რომლის დონეც ქართულ საზოგადოებაში დაბალია. ქართული საზოგადოებისთვის დომინირებს მასკულანიზმის ელემენტები. ქართული მენტალიტეტით ეროვნული ტრადიციები ახალ გარემოს უნდა მოვარგოთ, რაც მიუთითებს კულტურის გრძელვადიან ორიენტაციაზე. ჩვენს კულტურას ახასიათებს მაღალკონ-

### ტექსტურობა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, უცხოელმა მენარმეებმა უნდა გაითვალისწინონ ქართული კროსკულტურული ფენომენის შემდეგი თავისებურებები:

- ქართული საზოგადოება მოდერნიზაციისა და ტრანსფორმაციის შედეგად ეფუძნება ინდივიდუალიზმის საფუძვლებს. ამიტომ გასათვალისწინებელია მომუშავეთა ინდივიდუალური მიღწევები მათი ნახალისების, დანინაურების პროცესში;
- ინდივიდუალიზმისკენ სწრაფვა და განუსაზღვრელობის აცილების დაბალი დონე გვაძლევს იმის საფუძველს, რომ დავასკვნათ, მაღალი იერარქია და მართვის მოუქნელი სტილი ჩვენს ქვეყანაში ეფექტიანად ვერ მუშაობს. საერთაშორისო მენეჯერის მხრიდან მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მუშაკების ინიციატივების მიმართ ნამახალისებელი დამოკიდებულების გამოვლენა;
- განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების დაბალი დონიდან გამომდინარე, საქართველოში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით და ბაზარზე ახალი პროდუქციით შესვლით განისაზღვრება კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდა;
- საერთაშორისო მენეჯერებმა მოტივაცია უნდა დაუკავშირონ მასკულინურ ღირებულებებს;
- საქართველოში გამოვლენილი სოცოკულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე, საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების შემაფერხებელი კროსკულტურული ფაქტორი არის ნდობის დაბალი დონე. ამიტომ უცხოელი ბიზნესმენებისთვის მნიშვნელოვანია ურთიერთნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბება.

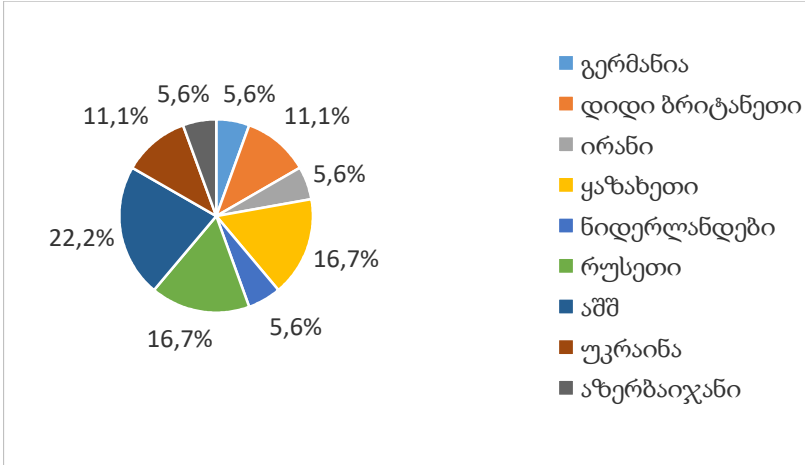
### 9.3 საქართველოს კლასტერული ჯგუფები და მათი სრულყოფის გზები

ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებული არგუმენტების სიღრმისეულად შესწავლისა და პრაქტიკული გამყარების მიზნით, როგორც აღვნიშნეთ, ჩავატარეთ კვლევა ინტერვიუ-ანკეტირების მეთოდით ადგილობრივ ბაზარზე 50-მდე უცხო ქვეყნის მოქალაქესთან, რომლებიც ფლობდნენ ბიზნესს ან დასაქმებულები იყვნენ საქართველოს შრომის ბაზარზე. კვლევის შედეგებში აისახა თითქმის ყველა ძირითადი ეკონომიკური სფეროს მენარმეთა ან/და დასაქმებულთა მოსაზრებები, პრობლემები და რეკომენდაციები. კვლევის შედეგების რეპრეზენტატულობა განაპირობა იმ ფაქტორმა, რომ გამოკითხვა შეეხო სხვადასხვა სიდიდისა და საქმიანობის ხანგრძლივობის მქონე საწარმოებს. კერძოდ, მომუშავეთა რაოდენობის მიხედვით, გამოკითხულ რესპონდენტთა 85,5% დასაქმებულია მცირე ზომის საწარმოებში (დასაქმებულია 50-მდე თანამშრომელი), 5,6% – საშუალო ზომის (დასაქმებულია 50-დან 250-მდე თანამშრომელი), ხოლო 11,1% – მსხვილში (დასაქმებულთა რაოდენობა აღემატება 249-ს). რაც შეეხება წლიურ ბრუნვას, საწარმოების 88,9%-ის ბრუნვა, რომელსაც ფლობდნენ ან სადაც მუშაობდნენ გამოკითხულები, 12 მილიონ ლარზე ნაკლებია, ხოლო 11,1%-ისა აღემატება 60 მილიონ ლარს. კვლევისთვის ერთი-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია საქართველოში ოპერირების ხანგრძლივობა. დადგინდა, რომ ზემოაღნიშნული საწარმოების 55,6% სამ წელზე ნაკლებია, რაც ოპერირებენ ქართულ ბაზარზე, 27,8% – 5-5 წლამდე, 16,7% 5 წელზე მეტია, რაც ეწევიან საქმიანობას.

კვლევის მიზანი იყო დაგვედგინა, თუ რომელი ქვეყნის წარმომადგენლები არიან დაკავებულნი ბიზნესსაქმიანობით საქართველოში. შედეგები შემდეგი სახით განაწილდა (**დიაგრამა №11**):

დიაგრამა №11

საქართველოში ბიზნესსაქმიანობით დაკავებული უცხოელები ქვეყნების მიხედვით



ნყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

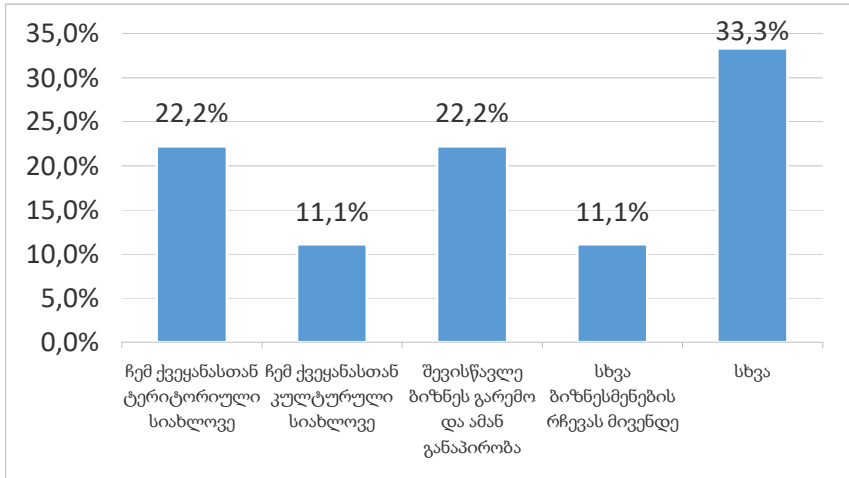
როგორც დიაგრამა გვიჩვენებს უცხოელი ბიზნესმენების დიდი ნაწილი განეკუთვნება სახრეთ-აღმოსავლეთევროპულ, აღმოსავლეთევროპულ და შუააღმოსავლურ კლასტერებში შემავალი ქვეყნების წარმომადგენლებს. საქართველოს აქვს ამ ქვეყნებთან ისტორიული კავშირი (ყოფილი სსრკ 50,0%). საყურადღებოა ასევე ამერიკელი, ბრიტანელი და ირანელი მენარმეების ინტერესი საქართველოსადმი.

შემდეგი საკითხები შეეხებოდა საქართველოში ბიზნესსაქმიანობის განხორციელების არგუმენტებს (იხ: დიაგრამა №12):



დიაგრამა №12

საქართველოში საქმიანობის მოტივაცია



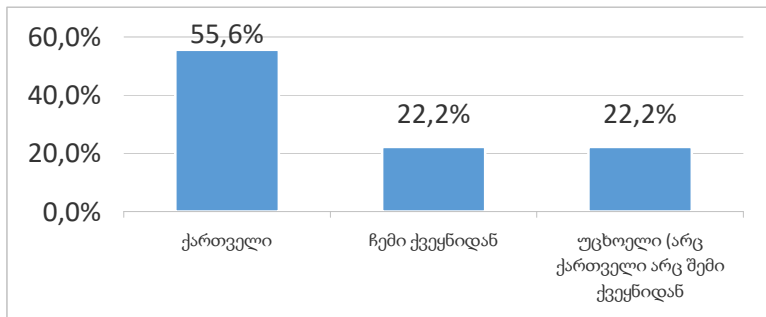
ნყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ბიზნესმენტა ნაწილისთვის საქართველოს ეკონომიკურ მიმზიდველობას ძირითადად განაპირობებს ტერიტორიული სიახლოვე მათ ქვეყნებთან და ბიზნესგარემოს შესწავლის შედეგები, თუმცა გამოკითხულთა ნაწილი საქართველოში საქმიანობის გამომწვევი მიზეზები სრულიად განსხვავებული იყო. მაგალითად, იყვნენ ისეთებიც, ვინც თავდაპირველად მონვეული იყვნენ სამთავრობო უწყებების მიერ და შემდგომ გადაინაცვლეს კერძო სექტორში, ზოგიერთი საქმიანობდა მეზობელ ქვეყნებში და საქართველოში გადმოინაცვლა, იყო შემთხვევები, როდესაც საქართველოში დაბადებულმა უცხოელმა წლების მერე გადამწყვიტა, საქართველოში დაკავებულიყო ბიზნესსაქმიანობით და სხვ.

კვლევის ფარგლებში მნიშვნელოვნად მივიჩნიეთ დაგვედგინა, თუ რომელი ეთნიკური წარმომავლობის არიან კომპანიებში უმაღლეს მენეჯერულ რგოლში დასაქმებულები ან რესპონდენტების დამსაქმებლები (იხდიაგრამა №13).

დიაგრამა №13

**უმაღლესი დონის მენეჯერების ან/და დასაქმებულების ბიზნესის მფლობელების ეროვნება**

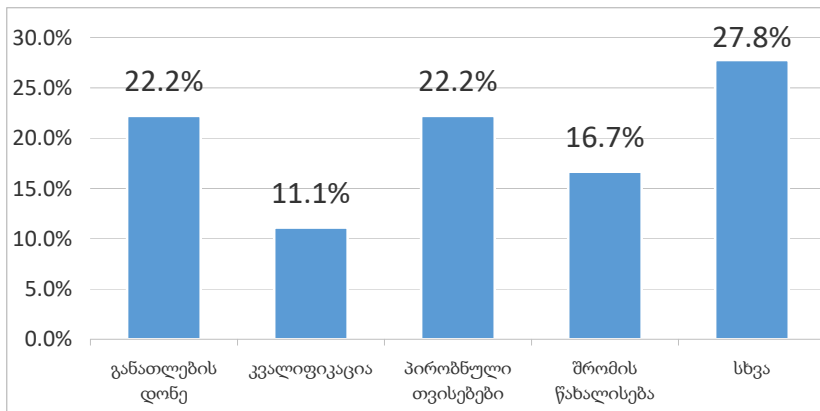


ნყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

მიღებულმა შედეგმა გაგვიჩინა დამატებითი შეკითხვა, თუ რატომ აპყავდათ უმაღლეს მენეჯერებად ქართველები ან რატომ საქმდებოდნენ ქართველ მენარმეებთან. შედეგები საკმაოდ საინტერესო აღმოჩნდა:

დიაგრამა №14

**ეროვნებით ქართველი მოსამსახურეების აყვანის მიზეზები**



ნყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

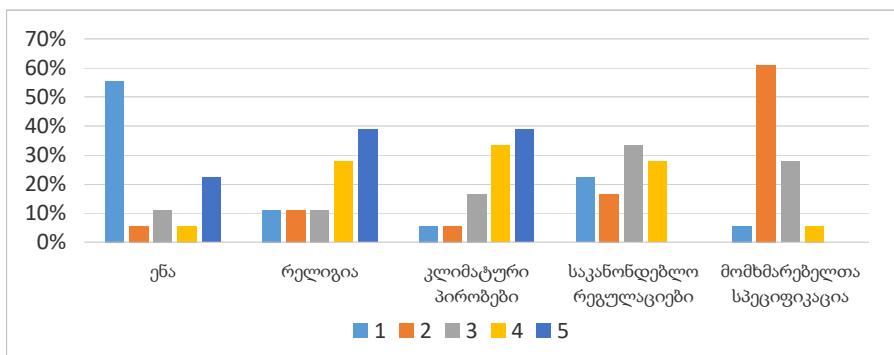
კვლევით დადგინდა, რომ ქართველ მენეჯერებთან დასაქმება ან ქართველი თანამშრომლების აყვანა ძირითადად იმან განაპირობა, რომ მათ გააჩნიათ გამოცდილება, განათლების შესაფერისი დონე, კვალიფიკაცია, პოზიტიური პიროვნული თვისებები და ადგილობრივი ბაზრისა და კულტურის ცოდნა.

მომდევნო შეკითხვა შეეხებოდა რესპონდენტების მიერ საქართველოში კულტურული ბარიერების რანჟირებას. მათ ეთხოვათ, შეეფასებინათ 1-დან 5-მდე პრობლემური ფაქტორები, სადაც 1-ით ფასდებოდა ყველაზე უფრო პრობლემური, ხოლო 5-თან მიახლოებული – ყველაზე ნაკლებად პრობლემური.

ჩატარებული კვლევით შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში რელიგიური ბარიერები, ფაქტობრივად, არ არსებობს, რაც შესაძლებელია დაუკავშიროთ ისტორიულ წარსულსა და გეოგრაფიულ მდებარეობას. ქვეყანაში არაერთი განსხვავებული რელიგიის წარმომადგენელი თანაარსებობს და ამ კუთხით მწვავე კონფლიქტები ძალიან იშვიათია. გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე, საქართველოს კლიმატი უცხოელებისთვის ბარიერს წამდვილად არ წარმოადგენს. ზემოთ აღნიშნულია, რომ რესპოდენტთა დიდი ნაწილის საქართველოში საქმიანობის მოტივაცია მათ ქვეყანასთან გეოგრაფიული სიხალვე იყო. შესაბამისად, კლიმატი ნაკლებად იქნება ბარიერი მათთვის.

დიაგრამა №15

**კულტურული ბარიერები ქართულ ბაზარზე**



ნყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვები-დან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

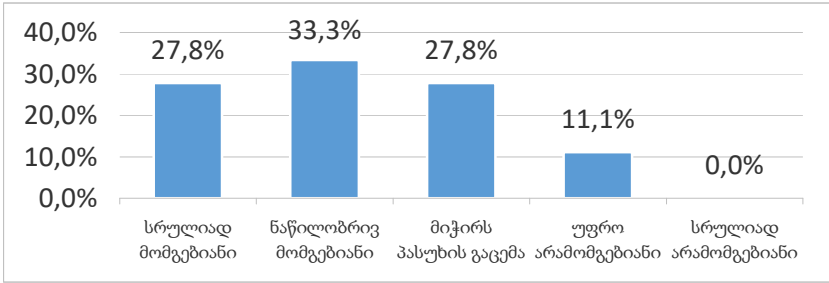
რაც შეეხება საკანონმდებლო რეგულაციებს, უცხოელე-ბისთვის ეს ბარიერი საშუალო სიმძიმისაა. მიუხედავად იმი-სა, რომ მრავალი საერთაშორისო რეიტინგით საქართველო სულაც არაა ბიუროკრატიული ქვეყანა და აქ ბიზნესის კე-თება მაქსიმალურად გამარტივებულია, რესპონდენტები მა-ინც მიიჩნევენ, რომ რეგულაციები საკმაოდ ბუნდოვანია და ზოგიერთ შემთხვევაში ზღუდავენ ლიბერალურ ჩარჩოებს. თუმცა საქართველოს ევროპული არჩევანი ხარისხის სტან-დარტების ამალგებაზე აკეთებს ორიენტირს და, ბუნებრი-ვია, ეს საჭიროებს გარკვეული საკანონმდებლო ბაზის დახ-ვენასა და მკაცრ ზედამხედველობას.

ყველაზე დიდ დაბრკოლებად გამოკითხულები საქარ-თველოში საქმიანობისთვის მომხმარებელთა სპეციფიკას და ენას თვლიან. ბაზრის დეტალური ანალიზისა და სოციო-კულტურული ასპექტების შესწავლის გარეშე რთულია ქარ-თველი მომხმარებლებისათვის მათზე მორგებული სერვისის თუ პროდუქციის შეთავაზება, რაც გრძელვადიან კვლევას მოითხოვს. ენის შემთხვევაში ბარიერებად შესაძლებელია მივიჩნიოთ, რომ ქართული ენა მართლაც რთულია და უცხო-ელებს უჭირთ მისი მარტივად ათვისება, მაგრამ ასევე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ რუსული და ინგლისური ენები ქარ-თველებისთვის უცხო ნამდვილად არ არის.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით მიზანშე-ნონილად მივიჩნიეთ დაგვედგინა, თუ რამდენად პოზიტიურად აფასებენ უცხოელები საქართველოში საქმიანობის დაწყების მიღებულ გადაწყვეტილებას და გაუნვედნენ თუ არა სხვებს რეკომენდაციას მსგავსი გადაწყვეტილების მიღებაში:

დიაგრამა №16

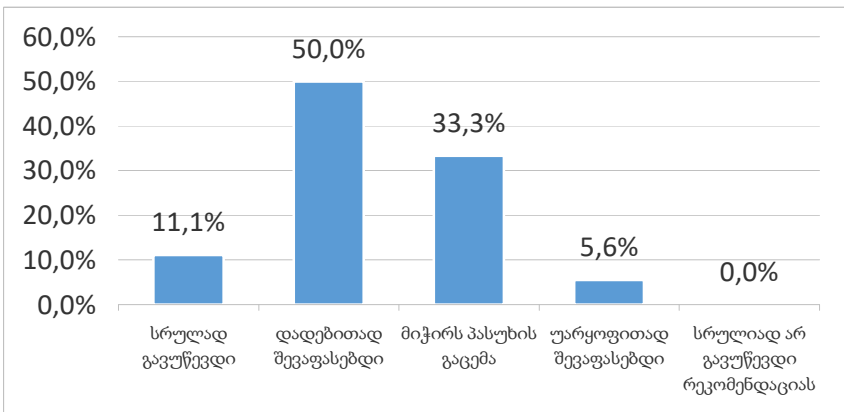
საქართველოში საქმიანობის დაწყების  
გადაწყვეტილების შეფასება



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

დიაგრამა №17

რეკომენდაცია სხვა უცხოელებს საქართველოში  
საქმიანობის დაწყებაზე



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ რესპონდენტე-

ბის უმრავლესობა კმაყოფილია მიღებული გადაწყვეტილებით და საქართველოში საქმიანობის წამოწყებით, ასევე ემხრობა სხვა უცხოელი ბიზნესმენებისთვის რეკომენდაციის განვების პოზიციას. საქართველო არის ლიბერალური ქვეყანა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კროსკულტურული თავისებურებანი, რაც არ ქმნის არსებით წინააღმდეგობას ამ ქვეყანაში ბიზნესის წარმოების მიზნით.

### **9.3. კულტურული დეტერმინანტების ზეგავლენა საქართველოში ბიზნესინოვაციების მართვის პროცესზე**

ბაზრების გლობალიზაცია მსოფლიო მასშტაბით ინვესს არა მარტო კაპიტალის, სამუშაო ძალისა და ტექნოლოგიების თავისუფალ გადაადგილებას, არამედ ინოვაციური პრობლემების ერთობლივ მართვასაც. ღია ინოვაციები გახდა ქვეყანა-ინოვატორების ტექნოლოგიური და ეკონომიკური განვითარების წყარო. თანამედროვე პირობებში ტრანსსეროვნული კორპორაციები ხასიათდებიან ინოვაციების დარგში ურთიერთთანამშრომლობისა და კოორდინაციის მაღალი დონით და ორიენტაციას იღებენ ღია (საერთაშორისო) ინოვაციებზე, რაც, ერთი მხრივ, არის ტექნოლოგიური პროგრესის, ხოლო, მეორე მხრივ, მოგების ზრდის მნიშვნელოვანი წყარო.

საქართველოში ინოვაციური პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვან თემებად მიჩნეულია: ინსტიტუტები, ფინანსები, მენეჯმენტი, პერსონალი, ტექნოლოგია, ხოლო ეროვნული და ბიზნესკულტურა, როგორც ინოვაციის კონტექსტი – თითქმის არ განიხილება. ეს მოტივირებულია იმ გარემოებით, რომ ინოვაციების ტექნოლოგიური კომპონენტი უფრო მნიშვნელოვანადაა მიჩნეული, ვიდრე ჰუმანიტარული. ბაზრების, დარგებისა და ინოვაციების გლობალიზაციის კონტექსტში ინოვაციების მულტიკულტურული ფაქტორების შესწავლა და ანალიზი სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება.

ამასთან, გლობალიზაციის ეპოქაში ინოვაციური განვითარება მიჩნეულია ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის ერთ-

ერთ ძირითად წყაროდ. საქართველოს დამკვიდრება დასავლეთის ბაზრებზე, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება შეუძლებელია ქვეყნის ტექნოლოგიური განვითარებისა და ინოვაციური პროდუქციის გარეშე. თუ გავითვალისწინებთ აზიის წამყვანი ქვეყნების (ჩინეთი, ჰონკონგი, ტაივანი, სინგაპური) გამოცდილებას, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მათი „ეკონომიკური სასწაულის“ საწინდარი არა მხოლოდ ღია, ლიბერალური ეკონომიკა, არამედ ინოვაციური პოლიტიკაცაა. უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები ამ ქვეყნებში უპირატესად წარიმართება ტექნოლოგიურ დარგებში, რომლებიც ხასიათდებიან ღრმა ინოვაციური ეფექტით. ორიენტაცია იმ დარგებზე, რომლებიც ხასიათდებიან სწრაფი ეკონომიკური შედეგებით (მაგ. ტურიზმი), არ იძლევა ხანგრძლივი ეკონომიკური ეფექტისა და ინვესტიციების სწორი მიზნობრივი განაწილების შესაძლებლობას. ამიტომაც არის, რომ ევროპის მთელ რიგ ქვეყნებში, რომლებიც ეკონომიკური ზრდის მაღალი მაჩვენებლებითა და მოსახლეობის ერთ სულზე მშპ-ს მზარდი დინამიკით გამოირჩევიან, მომსახურების სფეროსთან ერთად პრიორიტეტულ ადგილს იმკვიდრებს მეცნიერებატევადი დარგები (მაგ. შვეიცარია, რომელიც ტურიზმთან ერთად მაღალ შემოსავლებს ღებულობს ინოვაციური პროდუქციისაგან: ელექტრონიკა, საათები, ტელეკომუნიკაცია).

საქართველოს გლობალური კონკურენტუნარიანობის დაბალი მახასიათებლის ერთ-ერთი მიზეზი გახლავთ ის უსისტემო რეფორმები, რომლებიც XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან ტარდება და რასაც, საბოლოო ჯამში, მოჰყვა ქვეყნის ინოვაციური პოტენციალის გამოშიგვნა, ტექნოლოგიური დეგრადაცია. ამით არის მოტივირებული ის, რომ ქვეყანა, ფაქტობრივად, მომსახურების დარგებიდან მიღებული შემოსავლების იმედად დარჩა. საქესპორტო პოტენციალში ჭარბობს სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია, ხოლო პროგრესირებად დარგად მიჩნეულია ტურიზმი, რაც არასაკმარისი აღმოჩნდა სავალუტო რეზერვების შევსებისა და ქვეყნის

სავალუტო სტაბილურობის შენარჩუნებისათვის.

არასახარბიელოა საქართველოს პოზიციები ინოვაციათა გლობალურ ინდექსში. უკანასკნელი 15 წელიწადია ინოვაციების დონეს მსოფლიო მასშტაბით ინოვაციის გლობალური ინდექსით (GII) ზომავენ. კვლევას ატარებენ კორნელის უნივერსიტეტის ბიზნესსკოლა (INSEAD) და ინტელექტუალური საკუთრების მსოფლიო ორგანიზაცია (WIPO).

ინოვაციების გლობალური ინდექსის მიზანი ინოვაციის მრავალგანზომილებიანი მხარეების წარმოჩენაა, ასევე იმ ინსტრუმენტების ანალიზი, რომლებიც ხელს უწყობენ მდგრად განვითარებასა და სამუშაო ადგილების ზრდას. ინოვაციის გლობალური ინდექსი შედგება 80 ინდიკატორისგან და ერთიანდება შვიდ ჯგუფში, ესენია:

- ინსტიტუტები (პოლიტიკური გარემო, მარეგულირებელი გარემო, ბიზნესგარემო);
- ადამიანური კაპიტალი და კვლევები (განათლება, კვლევა და განვითარება);
- ინფრასტრუქტურა (ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები (ICT), ზოგადი ინფრასტრუქტურა, ეკოლოგიური მდგრადობა);
- ბიზნესგარემო (კრედიტები, ინვესტიციები, ვაჭრობა, კონკურენცია და ბაზრის მასშტაბი);
- ბიზნესის განვითარების დონე (დასაქმებულთა ცოდნის დონე, ინოვაციისათვის საჭირო კავშირების არსებობა, ცოდნის მიღების შესაძლებლობა);
- ცოდნა და ტექნოლოგიები (ცოდნის შექმნა, ცოდნის გავლენა ინოვაციების შექმნის პროცესში, ცოდნის გავრცელება);
- შემოქმედებითობა (არამატერიალური აქტივები, შემოქმედებითი პროდუქტი და

ინოვაციების გლობალურ ინდექსის ათეულში შემავალი ქვეყნები გამოიყურება შემდეგნაირად: 2021 წლის რეიტინგით, ინოვაციების ყველაზე მაღალი დონით ვხვდებით შვეიცარიას, რომელსაც პირველი ადგილი უჭირავს 66.08 ქულით



(100-დან). აღსანიშნავია, რომ შვეიცარია ბოლო 10 წელია წამყვან პოზიციას ინარჩუნებს. ხუთეულში მას მოსდევენ შვედეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები, ნიდერლანდების სამეფო და დიდი ბრიტანეთი (იხ. ცხრილი 28). [5].

**ცხრილი №28.**

**გლობალური ინოვაციის ინდექსი ქვეყნების მიხედვით რეიტინგი, 2021 წელი**

ქვეყნები	ქულა (0-100)	ადგილი
შვეიცარია	66,08	1
შვედეთი	62,47	2
აშშ	60,56	5
დიდი ბრიტანეთი	59,78	4
ნიდერლანდების სამეფო	58,76	5
დანია	57,55	6
ფინეთი	57,02	7
სინგაპური	56,61	8
გერმანია	56,55	9
კორეის რესპუბლიკა	56,11	10

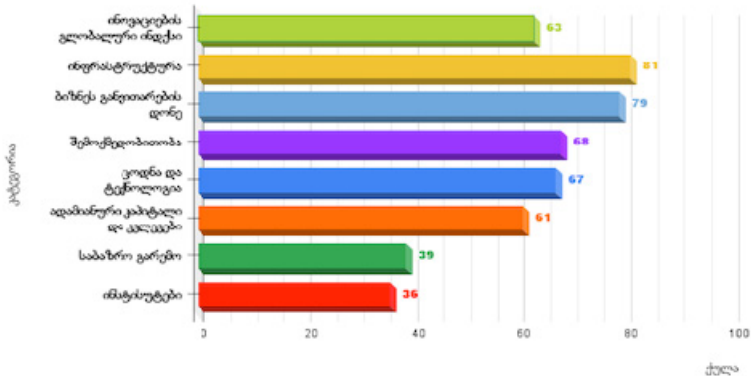
წყარო:<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-gii-2021.pdf>

GII-ის კვლევის ფარგლებში საქართველო განხილულია, როგორც ზედა-საშუალო შემოსავლის ქვეყანა. ამ თვალსაზრისით საქართველომ მაღალი შედეგები აჩვენა 7-დან 5 კატეგორიაში, კერძოდ ინსტიტუტები, ადამიანური კაპიტალი და საბაზრო გარემო შეფასდა ზედა-საშუალო შემოსავლის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე მაღალი ქულებით. თუმ-

ცა საქართველო დანარჩენ 4 კატეგორიაში: ინფრასტრუქტურა, ბიზნესგანვითარების დონე, ცოდნა და ტექნოლოგიები და შემოქმედებითობა, საშუალოზე დაბალი ქულებით შეფასდა.

დიაგრამა №18

საქართველოს რეიტინგი კატეგორიების მიხედვით



წყარო: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-gii-2021.pdf>

საქართველო საშუალოზე მაღალი ქულებით შეფასდა 7-იდან 2 კატეგორიაში, კერძოდ ინსტიტუტები და საბაზრო გარემო, ხოლო საშუალოზე დაბალი მაჩვენებლები გამოავლინა დანარჩენ 5 კატეგორიაში. რაც შეეხება რეგიონულ ქრილს, საქართველო მიკუთვნებულია დასავლეთ აზიისა და ჩრდილოეთ აფრიკის ჯგუფს, ისეთ ქვეყნებთან, როგორცაა არაბთა გაერთიანებული საამიროები,სომხეთი, აზერბაიჯანი, უზბეკეთი, ლიბანი, საუდის არაბეთი, იორდანია, ტუნისი და ა.შ. რეგიონულ ასპარეზზე საქართველო იკავებს მე-6 ადგილს 19 ქვეყნიდან.

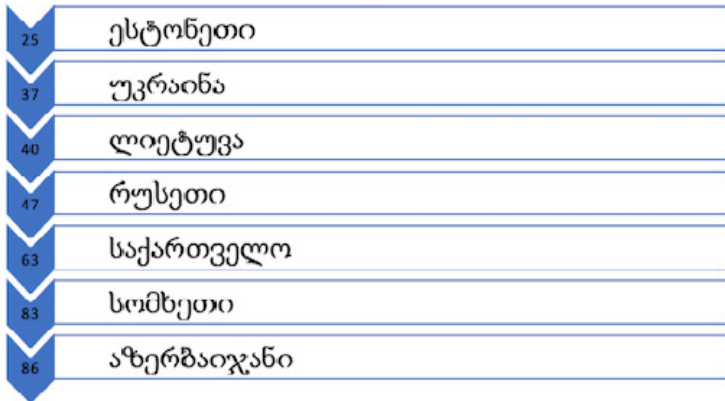
აღსანიშნავია, რომ საქართველომ მოსალოდნელზე მაღალი შედეგი გამოავლინა ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტსა და ინოვაციურობას შორის კავშირის თვალსაზრისით, რაც ნამდვილად დადებითი ფაქტორია ჩვენი ქვეყნის განვითარებისთვის.

გასული წლის კვლევაში, საქართველო 56.98 ქულით, 48-ე ადგილს იკავებდა, თუმცა, 2021 წლის მაჩვენებლებით, რეიტინგი 15 ადგილით გაუარესდა და საქართველო 65-ე ადგილზე ჩამოქვეითდა. გაუარესების მიზეზად მკვლევრები ქვეყნისგან დამოუკიდებელ მიზეზებს ასახელებენ, მათ შორის ახალი კოვიდპანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური კრიზისისა და ცვლილებების GII-ის მეთოდოლოგიაში. გაუარესებულია საქართველოს რეიტინგი კონკრეტულ კატეგორიებში, კერძოდ ინდექსის 7 კატეგორიიდან 5-ში: საბაზრო განვითარების კატეგორიაში მე-15 ადგილიდან 59-ე ადგილზე ჩამოქვეითდა, ინფრასტრუქტურის კატეგორიაში – 72-დან 81-ე ადგილზე, ბიზნესის განვითარების კატეგორიაში – 70-დან 79-ე ადგილზე, შემოქმედებითობის კატეგორიაში – 58-დან 68-ე ადგილზე, ხოლო ინფრასტრუქტურის კატეგორიაში – 72-ე ადგილიდან 81-ეზე. მცირედით გაუარესებულია ცოდნა და ტექნოლოგიების მაჩვენებლები, ინსტიტუტების რეიტინგი კი შენარჩუნებულია შარშანდელ ნიშნულზე [158].

მიუხედავად წლევანდელი გაუარესებისა, საქართველო კვლავ მნიშვნელოვნად უსწრებს რეიტინგში სამხრეთ მეზობლებს, თუმცა საგრძნობლად ჩამორჩება დანარჩენებს. აღსანიშნავია, რომ 2021 წლის მონაცემებით რუსეთი, უკრაინა და საქართველო რეიტინგში შესაბამისად 46-ე, 57-ე და 65-ე ადგილს იკავებენ, ხოლო 2019 წლის მონაცემებით ისინი იკავებდნენ 46-ე, 47-ე და 48-ე ადგილებს. როგორც ვხედავთ, დაწინაურდა 10 ქულით უკრაინა, ხოლო საქართველოს აღნიშნული მაჩვენებელი 15 ქულით გაუარესდა.

დიაგრამა №19

საქართველოს რეიტინგი გლობალური განვითარების ინდექსი პოსტსაბჭოთა ქვეყნებთან მიმართებაში 2021 წ.



წყარო: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-gii-2020.pdf>

ინდექსმა კონკრეტული ინდიკატორების მეშვეობით გამოყო საქართველოს ძლიერი და სუსტი მხარეები ინოვაციური განვითარების მხრივ. ინსტიტუტების კატეგორიაში, ქვეყანას წამყვანი პოზიცია უკავია ბიზნესის დანყების სიმარტივის თვალსაზრისით, თუმცა ბიზნესგანვითარების დონის თვალსაზრისით შეინიშნება უმაღლეს სასწავლებლებსა და კერძო სექტორს შორის კვლევითი თანამშრომლობის სიმწირე და კლასტერული განვითარების დაბალი დონე [158].

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ქვეყანამ უზრუნველყოს კვალიფიციური კადრებისა და სპეციალისტების მომზადება. როგორც წამყვანი ქვეყნების გამოცდილებამ გვიჩვენა, აუცილებელია ინოვაციების შემუშავებაში უმაღლესი სასწავლებლების მონაწილეობის გაზრდა, მათში შექმნილი ჯგუფები დაეხმარება სამეურნეო სუბიექტებსა და სახელმწიფო ორგანოებს მათ წინაშე წარმოშობილი პრობლემების დაძლევაში ინოვაციების შემუშავების გზით. ამ მნიშვნელოვანი საკითხის გადანყვეტა საჭიროებს სისტემურ მიდგომას, ამ მუშაობაში უნდა გაერთიან-

დნენ სახელმწიფო, აკადემიური და ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლები. ამ მიმართებით აუცილებელია მათ შორის დამაკავშირებელი რგოლის შექმნა [158].

საქართველოში ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების ხელშემშლელ პრობლემებს მიეკუთვნება:

- ინოვაციურ პროდუქციაზე მოთხოვნის დაბალი დონე;
- ფულადი სახსრების არასაკმარისი რაოდენობა;
- კვალიფიციური პერსონალის უკმარისობა;
- კომპანიების პერსონალის სიახლეებისადმი უნდობლობა;
- ტექნოლოგიური ბაზრის განუვითარებლობა;
- სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მეცნიერების დაფინანსების დაბალი დონე;
- არაფორმალური ინვესტორების ქსელის განუვითარებლობა;
- კრედიტის დაფინანსების, როგორც ფულადი სახსრების მოზიდვის ინსტრუმენტის, გავრცელების დაბალი დონე;
- გამოგონებების სიმცირე.

თანამედროვე პირობებში, როდესაც საქართველო მიეკუთვნება განვითარებადი ქვეყნების რიცხვს, მისთვის ძნელია აღნიშნული პრობლემების სწრაფად გადაწყვეტა. ასევე სირთულეს წარმოადგენს მცირე და საშუალო კომპანიებისათვის ამ მოთხოვნების შესრულება, რადგან არ გააჩნიათ ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და დანერგვისათვის უცილებელი კადრები, ტექნიკური და მატერიალური ბაზა. როგორც სტატისტიკა გვიჩვენებს, მათი უმრავლესი ნაწილი მუშაობს არა წარმოების სფეროში, არამედ ვაჭრობისა და მომსახურების სფეროებში.

ამრიგად, ქვეყნის საწარმოების ინოვაციური საქმიანობის დონის ამაღლება მოითხოვს ეკონომიკაში მსხვილი საწარმოო კომპლექსების წილის გაზრდას. უცხოეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მსხვილ კომპანიებს გააჩნიათ უფრო ხელსაყრელი პირობები ინოვაციის დანერგვისათვის, ვინაიდან მათ აქვთ შესაძლებლობა, თავიანთ სტრუქტურაში

შექმნან მცირე ვენჩურული ფირმები ან პატარა კომპანიები ახალი პროდუქციის შესამუშავებლად, შემდგომ კი თვითონ უზრუნველყოფენ მათ მიერ შექმნილი ახალი პროდუქციის მასიურ წარმოებას [6].

საქართველოში ინოვაციების ქვეშ, როგორც წესი, ესმით ტექნიკური ინოვაციები. თუმცა ისინი მხოლოდ საერთო ინოვაციური პროცესის ნაწილია და როგორც პრაქტიკა მეტყველებს, არ შეიძლება წარმატებული იყვნენ ეკონომიკური, კულტურული, პოლიტიკური პროცესების გათვალისწინების გარეშე.

ტექნიკური ინოვაციების პრობლემა დღეს სცილდება ახალი პროდუქტების განვითარების ჩარჩოებს, აქცენტი გადატანილია ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა ბიზნესმოდელი, კორპორაციული სტრუქტურა, ღირებულებათა ჯაჭვის შექმნა, მომსახურება, ბრენდი, დამკვეთის გამოცდილება. ინოვაცია, რომლის ცენტრში ახალი პროდუქტია, შეუძლებელია განხორციელდეს მარკეტინგის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ორგანიზაციული, სოციალურ-კულტურული, ფინანსური პრობლემების გადაჭრის გარეშე. გლობალიზებულ ბიზნესგარემოში ღია ინოვაციური პროცესი მოითხოვს ინოვაციების უფრო ფართო და ინკლუზიურ განხილვას, ვიდრე ტრადიციულად მიღებულია საქართველოში. ამ პროცესისადმი ინტეგრირებული, მულტიდისციპლინარული და ინტერდისციპლინარული მიდგომა საშუალებას გვაძლევს, პასუხი გავცეთ მრავალ შეკითხვას, რომლებიც საქართველოს რეალობის გათვალისწინებით აქტუალურია.

ინოვაციური პროცესი გულისხმობს ინოვაციათა შექმნის ეტაპობრიობას. ცნობილი მეცნიერი მ. მაქკონი [52] წარმოგვიდგენს ინოვაციური პროცესის შემდეგ ეტაპებს:

<b>იდეას - იდეის დანაწილებას - მის პრაქტიკულ რეალიზაციას - სიახლის შექმნას</b>
--

როგორც ამ სქემიდან ჩანს, გლობალიზაციის პირობებში

ინოვაციურმა პროცესმა შეიძლება მოიცვას რამდენიმე ორგანიზაცია. შესაბამისად, ინოვაცია, რომელიც ხორციელდება ერთი ორგანიზაციის მიერ, ლოკალურია, ხოლო ის, რომელიც ხორციელდება რამდენიმე გლობალური ორგანიზაციის მიერ, ღიაა. ამ სქემიდან ჩანს, რომ თანამედროვე პირობებში ტრანსეროვნული კორპორაციები ხასიათდებიან ინოვაციების დარგში ურთიერთანამშრომლობისა და კოორდინაციის მაღალი დონით და ორიენტაციას იღებენ ღია (საერთაშორისო) ინოვაციებზე, რაც, ერთი მხრივ, არის ტექნოლოგიური პროგრესის, ხოლო, მეორე მხრივ, მოგების ზრდის მნიშვნელოვანი წყარო.

ამდენად, ღია ინოვაციები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მოვლენა, რომელიც დამახასიათებელია განვითარებული, თანამედროვე საბაზრო პირობების მქონე ქვეყნებისთვის, რომლებიც გამოირჩევიან ინტეგრაციისა და გლობალიზაციის მაღალი ხარისხით. საქართველო ასეთ ქვეყანათა რიცხვს არ მიეკუთვნება, რაც წარმოადგენს იმის ერთ-ერთ მიზეზს, რომ ის, ფაქტობრივად, არ მონაწილეობს ღია ინოვაციურ პროცესში, რის გამოც იზღუდება ამ უმნიშვნელოვანესი ფაქტორიდან ქვეყნის შემოსავლების შევსების შესაძლებლობა. ცხადია ისიც, რომ ის დიდი სხვაობა, რომელიც არსებობს ინოვატორ ქვეყნებსა და საქართველოს შორის, განსაზღვრავს მის პერიფერიულ ადგილს მსოფლიოს ტექნოლოგიურ განვითარებაში. უახლოეს პერსპექტივაში, არსებული ინოვაციური პოტენციალით საქართველოს დასჭირდება 50-40 წელი იმისთვის, რომ ტექნოლოგიური განვითარების დონით გაუტოლდეს განვითარებულ ქვეყნებს.

მეცნიერ ჰ. ჩესბროუს [52] სწორად მიაჩნია, რომ ღია ინოვაციები ბევრად არის „დამოკიდებული იდეებისა და ტექნოლოგიის საშუამავლო ბაზრების განვითარებაზე“. საქართველოში ასეთი საშუამავლო ბაზარი არათუ განვითარებული, არამედ ფორმირებულიც კი არ არის. ღია ინოვაციების ბიზნესმოდელები განპირობებულია ისეთი ობიექტური ფაქტორებით, როგორცაა ბაზრების გლობალიზაცია და გლობა-

ლური კონკურენცია, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, ახალი ტექნოლოგიების შექმნის მზარდი სირთულე (შესაბამისად იზრდება ხარჯები და რისკები), ტექნოლოგიების, პერსონალისა და ფინანსური გადანყვეტილებების ბაზრების განვითარება. თანამედროვე პირობებში ინოვაციები კვეთენ საზღვრებს, ისინი განსხვავებულ კულტურულ გარემოში იზადებიან და ვითარდებიან. შესაბამისად, ინოვაციური პროცესის კულტურული შემადგენელი სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება.

საქართველოში ინოვაციური პროცესის ყველაზე განხილვად თემებად მიჩნეულია: ინსტიტუტები, ფინანსები, მენეჯმენტი, პერსონალი, ტექნოლოგია, ინტელექტუალური საკუთრების უფლება, ხოლო კულტურის ფაქტორი მნიშვნელოვანი, მაგრამ ნაკლებად შესწავლილია. ეროვნული და ბიზნესკულტურა, როგორც ინოვაციის კონტექსტი, თითქმის არ განიხილება. ეს მოტივირებულია იმითაც, რომ ინოვაციების ტექნოლოგიური კომპონენტი უფრო მნიშვნელოვანადაა მიჩნეული, ვიდრე ჰუმანიტარული. ამავდროულად, ბაზრების, დარგების და ინოვაციების გლობალიზაციის კონტექსტში ინოვაციების მულტიკულტურული ფაქტორების გათვალისწინება სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება.

ინოვაციაში ტექნიკურ შემადგენელთან ერთად მნიშვნელოვანია კულტურული სანყისი. კულტურა განსაზღვრავს ინოვაციური პროცესის სპეციფიკასა და თავისებურებებს. ღია ინოვაციური პროცესის წარმატება მოითხოვს ერების მულტიკულტურული თავისებურებების გათვალისწინებას, სახელმწიფოს დომინანტი ფუნქციის სწორ აღქმას, ინოვაციებისადმი რელიგიური მიდგომების შესწავლას. ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი ლ.ჰარისონი სწავლობდა ცენტრალური ამერიკისა და კარიბის ზღვის ქვეყნების კულტურულ თავისებურებებს. მკვლევარი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ამ ქვეყნებში გაბატონებულ სიღარიბესა და უსამართლობას ღრმა კულტურული ფესვები აქვს და ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა კულტურის ისეთმა დეტერმინან-



ტმა, როგორცაა რელიგია. „ზოგიერთი რელიგია უკეთ არის ორიენტირებული პერსონალურ პასუხისმგებლობაზე, მენარმეობაზე, განათლებაზე და ნდობაზე, ვიდრე სხვები. რაც შეეხება დემოკრატიას, კეთილდღეობასა და კანონის უზენაესობას, პროტესტანტული საზოგადოებები, განსაკუთრებით ჩრდილოეთის ქვეყნები (დანია, ფინეთი, ისლანდია, ნორვეგია და შვედეთი) მნიშვნელოვნად უსწრებენ კათოლიკურ ერებს. კონფუციურმა საზოგადოებებმა (იაპონია, სინგაპური, სამხრეთ კორეა, ტაივანი, ჩინეთი) მიაღწიეს ტრანსფორმაციულ ეკონომიკურ ზრდას. ისლამური ქვეყნები, თუნდაც ნავთობით მდიდარ რეგიონებში, კვლავაც გამოირჩევიან ეკონომიკური შენელების ტემპით“ [5.,გვ.154]. რელიგიის ფაქტორით შეიძლება აიხსნას ევროპის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების მაღალი ტემპი, რაც ჯერ კიდევ გასულ საუკუნეში დაასაბუთა ცნობილმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა თავის ნაშრომში: „პროტესტანტული ეთიკა და კაპიტალიზმის სული“ (Weber, Max *The Protestant Ethic and „The Spirit of Capitalism„*. Roxbury Publ. Co. 2002). საეკლესიო რეფორმაციამ, რომელიც შთაგონებული იყო კალვინიზმის, ლუთერანიზმის იდეებით, გამოიწვია ევროპის ეკონომიკის ძლიერი და პროგრესული ბიძგი. ლ.ჰარისონი, რომელიც კაპიტალიზმს დემოკრატიასა და თავისუფლებას უკავშირებს, ასევე გამოყოფს ორთოდოქსული ეკლესიის როლს, რომელმაც ხელი შეუწყო ანტიკაპიტალისტურ ტენდენციებს მართლმადიდებლურ ქვეყნებში, რაც, თავის მხრივ, უარყოფით გავლენას ახდენდა ამ რეგიონების ინოვაციურობაზე [5.,გვ.108].

ლ. ჰარისონს მიაჩნია, რომ დროთა განმავლობაში (რამდენიმე თაობის ცვლას) შეუძლია განავითაროს კულტურა, რაც, თავის მხრივ, გამოიწვევს პოლიტიკურ პლურალიზმსა და ეკონომიკურ განვითარებას. ცვლილების უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტებია: 1) განათლება, რომელიც ხელს უწყობს დემოკრატიული და სამენარმეო ღირებულებების განვითარებას; 2) ბავშვთა აღზრდის გაუმჯობესება; 5) რელიგიური რეფორმა [52].

შეიძლება ითქვას, რომ ქართული კულტურა ინოვაციები-სადმი რეზისტენტულია. ის ეწინააღმდეგება პროგრესს. ქვეყნის საბაზისო სამართლებრივი, ეკონომიკური, დემოკრატიული პირობები არ შეესაბამება ქვეყნის კულტურული რეფორმაციისა და ინოვაციური ეკონომიკის ფორმირების მოთხოვნებს.

ტექნოლოგიური პროგრესის კულტურულ ფაქტორებს შორის ბრიტანელი მკვლევარი გ. გელადე გამოყოფს ღია ინტელექტუალურ გარემოს, ინტელექტუალურ ავტონომიასა და სოციალურ თანასწორობას. ამერიკელი მკვლევარი ს. შანე აღნიშნავს, რომ გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულება (როგორც რისკისა და ცვლილებებისადმი მზაობა), ინდივიდუალიზმი (როგორც ავტონომია, დამოუკიდებლობა და თავისუფლება) და ხელისუფლების დისტანციის ნაკლებობა (როგორც იერარქიისა და ავტორიტარიზმის ანტიპოდი) ასოცირდება ერების მაღალ ინოვაციურობასთან. „ინოვაციათა ეროვნული მაჩვენებლები განპირობებულია უფრო ფუნდამენტური ძალებით, ვიდრე ეკონომიკური პირობებით. სოციალური ცვლილებები აუცილებელი შეიძლება იყოს იმისათვის, რომ ნაკლები ინოვაციური საზოგადოება უფრო ინოვაციური გახდეს“. მკვლევარ ტ.ფრიდმანის აზრით, ქვეყნის განვითარება განპირობებულია ისეთი კულტურული ფაქტორებით, როგორცაა საგარეო იდეების გახსნილობა და ერის უცხოელებთან თანამშრომლობის სურვილი[52]. ლ.ჰარისონის მიხედვით, „ზოგიერთი კულტურა პროგრესისადმი უფრო მიდრეკილია, სხვები კი არა.“ თავის წიგნში (L. Harrison, The Central Liberal Truth. Oxford University Press, 2006) მეცნიერმა წარმოადგინა პროგრესისადმი მიდრეკილი და პროგრესის საწინააღმდეგო კულტურების შედარებითი თვისებები. კულტურების ფაქტორები გაერთიანებულია 4 ჯგუფში: „სამყაროზე წარმოდგენა“, „ღირებულებები“, „ეკონომიკური ქცევა“, „სოციალური ქცევა“.

**ცხრილი №29**

**პროგრესისადმი მიდრეკილი და პროგრესის სანინალმდეგო კულტურების ტიპოლოგია ლ. ჰარისონის მიხედვით**

კულტურის ფაქტორები	პროგრესისადმი მიდრეკილი კულტურები	პროგრესის სანინალმდეგო კულტურები
--------------------	-----------------------------------	----------------------------------

**სამყაროზე წარმოდგენა**

რელიგია	ქადაგებს რაციონალობას, მიღწევებს, ასტიმულირებს მატერიალური სიმდიდრის დაგროვებას, ახდენს ფოკუსირებას ამქვეყნიურ რეალობაზე	ქადაგებს ირაციონალობას, თრგუნავს მატერიალური სიმდიდრის დაგროვებას, ფოკუსირებას ახდენს იმქვეყნიურ სამყაროზე
ბედი	შესაძლებელია საკუთარ ბედზე ზეგავლენა	შეუძლებელია საკუთარ ბედზე ზეგავლენა
დროითი ორიენტაცია	პრიორიტეტი ენიჭება მომავლის განჭვრეტას, დაგეგმვას, პუნქტუალობას	პრიორიტეტი არ ენიჭება მომავლის განჭვრეტას, დაგეგმვას, პუნქტუალობას
სიმდიდრე/კეთილდღეობა	ადამიანის საქმიანობის პროდუქტია, შესაძლებელია მისი ზრდა	რაც გაგვაჩნია, ის არის სიმდიდრე
ცოდნა	პრაქტიკული, ვერიფიცირებული	კოსმოლოგიური, არავერიფიცირებული, აბსტრაქტული, თეორიული

**ღირებულებები**

ეთიკური კოდექსი	მკაცრად ფორმალიზებული, ინვეცს ნდობას	არაფორმალიზებული
განათლება	აუცილებელია, არაორთოდოქსულია, კრეატიულია	დამოკიდებული, ორთოდოქსული

**ეკონომიკური ქცევა**

შრომა/მიღწევები	ვიცხოვროთ შრომისთვის; შრომას მივყავართ სიმდიდრისკენ	ვშრომობთ, რომ ვიცხოვროთ, სამუშაოს არ მივყავართ სიმდიდრისკენ
ყაირათიანობა/რაციონალობა	პრიორიტეტი ენიჭება ინვესტიციებს, რაციონალობას	თანასწორობის საფრთხეა
მენარმეობა	კრეატიული	რენტაზე ორიენტირებული
ინოვაციურობა	ღია ინოვაციები	ინოვაციებისადმი ნელი ადაპტაცია
კონკურენცია	მივყავართ სრულყოფილებისკენ	თანასწორობის წინააღმდეგია

**სოციალური ქცევა**

კანონის უზენაესობა	კანონმორჩილება, კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა	კანონის სისუსტე, კორუფცია
ნდობის და იდენტიფიკაციის რადიუსი	ფართო საზოგადოებისადმი იდენტიფიკაცია	ვიწრო საზოგადოებისადმი იდენტიფიკაცია
ინდივიდუალური/ჯგუფური	ინდივიდუალიზმი	კოლექტივიზმი
ავტორიტეტი	დაბალანსებული კონტროლი, კონსენსუსი	ცენტრალიზებული
ეკლესიისადმი დამოკიდებულება	სეკულარული	რელიგია თამაშობს საზოგადოებრივ ურთიერთობებში მთავარ როლს
გენდერული ურთიერთობები	სქესის თანასწორუფლებიანობა	ქალი ყველა სფეროში ემორჩილება მამაკაცს

წყარო: Harrison, The Central Liberal Truth. Oxford University Press, 2006, pp.56-57

კულტურა მოიცავს აბსტრაქტულ და მატერიალურ ელემენტებს. აბსტრაქტული ელემენტები მოიცავს ღირებულებებს, ნორმებს, იდეებს. კულტურის ყველა კომპონენტი ურთიერთდაკავშირებულია. მაგალითად, ცნობილი ეკონომისტი ს.შემანი აღნიშნავს, რომ დემოკრატია შეუძლებელია ქვეყანაში, სადაც ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-ს არ აღემატება 10,000 აშშ. დოლარს. კულტურას, საზოგადოების კეთილდღეობის დონესა და საჯარო ინსტიტუტებს შორის კავშირზე მიუთითებს მკვლევარი ჯ. მოვენი [52]. მეცნიერის მიხედვით, საზოგადოების კულტურული კონცეფცია მოიცავს სამ კომპლექსურ ფაქტორს, რომლებიც ქმნიან კულტურის სამგანზომილებიან მატრიცას. ესენია:

1) კულტურული ფასეულობები (აშშ-ისთვის – ინდივიდუალიზმი, მიღწევები, ინფორმატიულობა, თანასწორობა, პროგრესი, მატერიალიზმი);

2) მატერიალური გარემო (ეკონომიკური განვითარება, გეოგრაფიული მახასიათებლები, ბუნებრივი რესურსები, ტექნიკური/სამეცნიერო დონე);

3) ინსტიტუციური/სოციალური გარემო (იურიდიული, პოლიტიკური, რელიგიური, ბიზნესი, სუბკულტურა).

იმისათვის, რომ მოხდეს ქართული ბიზნესის ღია ინოვაციებში მონაწილეობის აქტივიზაცია, მულტიკულტურული ბარიერების დაძლევის მიზნით აუცილებლად მიგვაჩნია:

1. ინოვაციათა ბაზრის ფორმირება, საქართველოში მისი განვითარების ინსტიტუციური პირობების შექმნა.

2. ქვეყანაში ინოვაციათა შუამავლების ინსტიტუტის ფორმირება, ამ ფუნქციის დაკისრება ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოსა და საქართველოს მეცნიერებისა და განათლების სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობათა დეპარტამენტისადმი.

3. ღია ინოვაციების სფეროში კულტურული რელატივიზმის პრინციპების დანერგვა.

4. ნაციონალური მარშების საპირწონედ კულტურული ტოლერანტიზმისა და სხვა კულტურების პატივისცემის იდე-

ის დანერგვა და მისი აქტიური პროპაგანდა მოსახლეობაში.

5. განათლებისა და ბიზნესის, მეცნიერების სფეროების ინტერნაციონალიზაცია, მათი ღიაობის პრინციპების დაცვა.

6. ინოვაციური ღირებულებების პროპაგანდა, მეცნიერ-ინოვატორების მატერიულური და მორალური წახალისების პირობების შექმნა.

7. ქვეყანაში ინოვაციური ბიზნესის წახალისების ინსტიტუციური, საკანონმდებლო და ფინანსური პირობების შექმნა.

ამ და სხვა ღონისძიებების რეალიზაცია შესაძლებელს გახდის, რომ საქართველო არაინოვაციური ქვეყნების რიგებიდან ინოვაციურ ქვეყანათა კატეგორიას შეუერთდეს, რაც, თავის მხრივ, შეიძლება გახდეს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი.

## **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბერიშვილი ხ. 2020. პერსონალის მოტივაციის ბიზნესზე ზეგავლენის ემპირიული კვლევა. კრებულში: გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში. თსუ.
2. ბუჯიაშვილი ნ. 2018. მულტიკულტურალიზმის კონცეფცია და კულტურული მრავალფეროვნების იდეის განხორციელება საქართველოში. თბ
3. ველითაური დ. 2018. შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში. დისერტაცია.
4. გონზარაღესი ა. 2002 . კულტურული რელატივიზმისა და სხვა რელატივიზმის შესახებ. nodulo.org
5. იაკორზინსკი ვ. 2015. რეფლექსიები კულტურული რელატივიზმის აქტუალობაზე: პასუხი ნიკოლას სანჩეს დურაზე“. scielo.org
6. კატუკია ა. 2019. მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“ N2.
7. კაკულია ლ. შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში. თბ., 2020.
8. კოდუა ე. და სხვ. 2004. სოციოლოგია. თბ. ლოგოს პრესი
9. ლადლოუ რ. 2000. ეფექტიანი კომუნიკაციის არსი. მთარგმნ.: ლ. ყარალაშვილი. თბ.
10. ლეველინგი რ. 2004. ლიბერალიზმის საფუძვლები. თავისუფლების ბიბლიოთეკა, ნიგნი I.
11. ლომაია ც. 2014. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ.
12. ლიბერალიზმის საფუძვლები. 2004 [კრებული / მთ. რედ. პაატა შეშელიძე]; ფრიდრიხ ნაუმანის ფონდი – თბ., ენა და კულტურა.
13. მელიქიშვილი გ. (1970). საქართველოს ისტორიის ნარკვევები. თბილისი, საბჭოთა საქართველო.
14. მეგრელიშვილი ს. (2011). პერსონალის მოტივაციისა და

- სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, #4, 2011.
15. მხეიძე ნ. (2016). ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი.
  16. მხეიძე ნ. 2015. ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია. ჟ. „მაცნე“, N8, გვ. 25-29.
  17. მილტონი ჯ. მულტიკულტურიზმი. *American Sociological Review*, ტომი 25, No 5. გამომცემელი: ამერიკის სოციოლოგიური ასოციაცია. [www: jstor.org.](http://www.jstor.org))
  18. სანჩესი დ. 2015. კულტურული რელატივიზმის აქტუალობა“ [scielo.org](http://scielo.org)
  19. სანადირაძე გ., სანებლიძე ნ. (2012 ). ეთნიკური პრობლემები და საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობა. ჟ.ანალიტიკა. <http://kalmasoba.com/analitika/527-ethnikuri-problemebi-da-saqarthvelos-sakhelmtsifoebriv-damoukidebloba.html>
  20. სანიკიძე გ., კილურაძე ნ. 2001. თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობები: მსოფლიო პოლიტიკის გლობალიზაცია. / რედ.: ლია კაჭარავა; ფონდი ლია საზოგადოება – საქართველო – თბ. : მერიდიანი.
  21. თოფჩიშვილი რ. 2015. საქართველოს მოსახლეობის ეთნიკური შემადგენლობა (ზოგადი ისტორიული მიმოხილვა). <http://dzeglebi.ge/statiebi/istoria/saqartvelos-mosaxleobis-etnikuri.html>
  22. სანადირაძე ნ. კოპალეიშვილი ნ. 2019. კულტურის სფეროს მენეჯმენტი. გამ. „კენტავრი“.
  23. საერთაშორისო კონვენცია არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის შესახებ. პარიზი, 2005 წ. 17 ოქტომბერი. რატიფიცირებულია საქართველოს პარლამენტის 2007 წლის 4 დეკემბერის N 5555 – II ს დადგენილებით.
  24. იონასი მ. 2018. მრავალფეროვნების ვარდნა. ბოსტონი.



25. როქველი რ. 2004. ლიბერალიზმის საფუძვლები. თავი-სუფლების ბიბლიოთეკა, წიგნი I.
26. ყულიჯანაშვილი ა. 2001 კულტუროლოგია.რედ. თამაზ ბუაჩიძე. თბ. „უნივერსალი“. 484 გვ.
27. შენგელია თ. 2016. მულტიკულტურიზმი, როგორც სოციალური მოვლენა და ბიზნესის განმსაზღვრელი დეტერმინანტი. თბ., „უნივერსალი“ .
28. შენგელია თ. 2018. საერთაშორისო მენეჯმენტი. თბ., „უნივერსალი“.
29. შენგელია თ. 2018. კულტურა, როგორც სოციალური კაპიტალის დეტერმინანტი და მისი ზეგავლენა ბიზნესის განვითარებაზე. თსუ-ს ინტერდისციპლინარული სამეცნიერო ჟურნალი: „კავკასია: გარემო და საზოგადოება“ №1.
30. შენგელია თ. 2018. ეთნიკური ჯგუფების სოციალური კაპიტალის კროსკულტურული თავისებურებების ზეგავლენა ბიზნესზე. კრებულში: ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი.
31. შენგელია თ. 2018. ეთნიკური კულტურების ზეგავლენა სოციალურ კაპიტალსა და ბიზნესზე. კრებულში: თანამედროვე საზღვაო ტექნოლოგიები, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები
32. შენგელია თ. 2017. კულტურული დეტერმინანტების ზეგავლენა ბიზნესინოვაციების მართვის პროცესზე. თსუ-ს II საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში“. 5-4 ნომბერი,
33. ნონკოლაური. 2017 შესავალი კულტურის მეცნიერებებში. თბ.

34. ჟვანია ნ. 2006. საერთაშორისო პოლიტიკური ეკონომია: სალექციო კურსი სოც. მეცნ. მაგისტრატურისათვის თბ.: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, 74 გვ.
35. ჯოჯიბაძევილი ც. 2010 მოტივაციური მენეჯმენტი ფირმის სტრატეგიული საქმიანობის სრულყოფაში. თბ.
36. ჯონსი გ.რ. , ჯორჯი ჯ.მ. 2006 „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., გვ. 221.
37. ჯოლია გ., სართანია ვ., 2012. მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა, თბ.
38. ჰოფსტედე, გ. ი., ჰოფსტედე გ. 2011. კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.
39. ხიზანიშვილი ს. და სხვები., საქმიანი ურთიერთობების კულტურა. თბ., 2007.
40. Dan Ariely (2016). Margaret Heffernan, TED Books Box Set: The Business Mind: Beyond Measure, Payoff, and Why We Work., გვ. 154-158.
41. Almedom A.M. 2021. Social capital and mental health: An interdisciplinary re- view of primary evidence // Social science and Medicine. 2005.
42. Bourdieu P. 1986. The forms of capital // Handbook of theory and research for the sociology of education / Ed. J.G. Richards. New York, 1986.
43. Brislin R.W., Lonner W.J., Thorndike R.M. 1975. Cross-Cultural Research Methods. N.Y., 1975. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/156546157501200101>
44. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. – N.Y.: Basic <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/bellculturalcontradiction.s.pdf>
45. Goman, C. (2011). Communication across cultures. Retrieved October 16, 2015, from The American Society Of Mechanical Engineers: <https://www.asme.org/engineeringtopics/articles/business-ommunication/communicatingacross-cultures>
46. G. Crowder 2015. Theories of Multiculturalism. NY

47. Distefano J. Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/>
48. Dukes W. 2015. Psychological Studies of Values//Psychological Bulletin. 2015, Vol. George P. Murdock, Changing Emphases in Social Structure <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/soutjanth>.
49. Inglehart, R., Baker, W. Modernization, 2000 cultural change, and the persistence of traditional values / American Sociological Review, Vol. 65 (February: 19–51). P. 19–50.
50. Hofstede G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, <https://www.jstor.org/stable/2595592?seq=1>
51. International Covenant on Civil and Political Right. 1966.
52. Kim Cameron, Robert Quinn, Organizational Culture Assessment Tool. <https://books.google.ge/books>
53. Kymlicka U . 1989. Liberalism, Community, and Culture. Otava.
54. Kluckhohn C. 2011. The Study of Values//Values in America. Univ. of Notre Dame,
55. Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516p.
56. Lessing L. 2004. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press.
57. Lebedeva N., Tatarko A. (2007) Values of culture and society development. M.: SU-HSE Publishers.
58. Lanzmann A. (2007) Essence of social capital of the organization // New in economy and management. Issue 11. – Krakov, KSU. P. 87.
59. Lourens E. (1992) From the Mind's Eye of the User: The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology // Qualitative Research in Information Management / Eds. Sapira E. CO: Libraries Unlimited, 1992. P. 61–84.
60. Mill, John Stuart. 1869 On Liberty. London: Longman, Roberts

& Green, Bartleby.com,

61. Milton, B. Intercultural Communication: A Current Perspective <http://www.mairstudents.info/intercultural-communication.pdf>].
62. Putnam R.. 2001. Social capital: measurement and consequences // *Canadian Journal of Policy Research* , vol.2, № 1.
63. Richard D. Lewis, Cross Cultural Communication: A visual Approach. <https://books.google.ge/books>
64. Rokeach, M. The Nature of Human Values, <https://psycnet.apa.org/record/2011-15665-000>
65. Shengelia T. (2016) Generation of Knowledge Into Conception of Cultural Pragmatizm and its Influence on International Business. *Ecoforum Journal*. Volume 5, Issue 2, p.265-268.
66. Shengelia T. (2017) Determination of correlative relations between social capital, trust and motivation in the international company. 6th Business & Management Conference, Geneva. Pages 52-52.
67. Shengelia T., Kh.Berishvili. 2018 Influence of Cultural Determinants on the Process of Business Innovations Management. *Ecoforum Journal* Vol 6, No 2. Impact Factor = 0.868. ISSN 2544 – 2174, Vol. 7, Issue 1, (14
68. Shengelia T, 2017. INTERPERSONAL AND ORGANIZATIONAL TRUST, AS FACTOR OF SOCIAL CAPITAL, AND ITS INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF INTERNATIONAL COMPANY EMPLOYEES. *Ekoforum Journal* Vol 6, No 2 (2017)
69. Shengelia T, 2016. GENERATION OF KNOWLEDGE INTO CONCEPTION OF CULTURAL PRAGMATIZM AND ITS INFLUENCE ON INTERNATIONAL BUSINESS. *Ecoforum Journal* Vol 5, No 2 (2016) Impact Factor = 0.868. ISSN 2544 – 2174. Vol 5, No 2 pp. 5-29
70. Shengelia T, 2017. Transformation of Cultural Phenomenon into Knowledge and its Influence on Business. *International Journal of Management and Applied Science*. Volume-2, Issue-5 ( May, 2016 ) Impact Factor 5.05.
71. Shengelia T, 2019. THE CONCEPT OF CULTURAL

- PRAGMATISM AND ITS INFLUENCE ON BUSINESS. World economy and international Economic Relations. International scientific collections. Volume 2. Kiev.
72. Shengelia T. 2018. Organizational trust, as factor of social capital. International Scientific Collection. UNIVERSITAS EUROPAEA: TOWARDS A KNOWLEDGE-BASED SOCIETY THROUGH EUROPEANISATION AND GLOBALISATION. International Scientific Collection. pp. 58-44 Chisinau, ULIM, 2018
  73. Shengelia T, 2019. Determination of Influence of Social Capital on Business Practice in Multicultural Society. *Czech Institute of Academic Education in Prague*.
  74. Shengelia T. 2017 Influence of cross-cultural peculiarities of social capital of ethnic groups on business. International business in the world economic system. International Collection of the Scientific Works Edited by : Teimuraz Shengelia (Georgia), Ameziane Ferguene (France) Alexandre Gribincea (moldova) ; Iuri Kozak(Ukraine) , Marie Gerodes (Czech Republic) – Tbilisi: Universal –. 185 c.
  75. Shengelia T. 2016 Culture, as „Perceptual Prism“ of Knowledge Generation and its Role in International Business. International Society for Engineering Research and Development. University of Amsterdam.
  76. Shengelia T., Kozak Y., Burlachenko D. 2020. Modern methodology of foreign economic activity of enterprises. Monograph. Tbilisi, Universal.
  77. Shengelia T. Krysovaty A, 2021. Visegrad Group: a form of establishment and development of European integration: Monograph. – Tbilisi, TSU, 2021. – 260p.
  78. Shengelia T. , Berishvili Kh. 2014 Tendencies of Capital International Movement and Influence on Economy of Sovereign State. International Journal of Science and Technology. Volume 6 Issue 1. New York, USA. pp.
  79. Shengelia T. (2017) Modernization and the society. Tbilisi, Universal. P. 256.
  80. Shaw P. (2014) Keys to confidence in the organization. M.

“Delo“ Publishers. P 98.

81. Coleman J. (2001) Capital social and human / Social sciences and contemporaneity. № 5. P.
82. Schwarts S.H., Sagiv L. 1995. Identifying Culture Specifics in the Content and Structure of Values//Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol. 26(1).
83. Smith Adam, and Edwin Cannan.2005 The Wealth of Nations. New York, N.Y.: Bantam Classic.
84. Smith, B. Dugan, S. Trompenaars,F. 1996. National Culture and the Values of Organizational Employees//Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol. 27(2).
85. Singer M. (1996).The Role of Culture and Perception in Communication // Culture, Commu-nication and Conflict: Readings in Intercultural Relations / Ed. by G. R. Weaver. Needham Heights, MA: Simon & Schuster Custom. P. 28–55
86. Strauss A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: Cambridge University Press.
87. Griffin R., Moorhead G. (2011). Organizational Behavior, Cengage Learning, Jan 1, – 586 pages.
88. Mihaly Csikszentmihalyi (2002), Flow: The Psychology of Happiness: The Classic Work on How to Achieve Happines. Talcott Parsons, “The Social System“ <http://home.ku.edu.tr/~mbaker/CSHS505/TalcottParsonsSocialSystem.pdf>
89. Thomas D, Aykan Z. 2001 Special Review Article: Beyond culture or beyondcontrol? Reviewing the use of Hall’s high-/low-context concept <https://journals.sagepub.com/doi/abs/>
90. Thomson R. (2002). “Managing People„, Third edition 2002, ISBN 0 7506 56 18
91. Trompenaars F. (1994). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Chicago: Irwin.
92. Rokeach J.,1975. The Nature of Human Values, N. Y.: Free Press, 1975.
93. Yuan, W. (2010). Intercultural communication and conflict between American and Chinese colleagues in China-based

- multinational organizations. (Doctoral dissertation). ProQuest. Web. 10 Apr. .
94. Victor, D. A. (2001). A cross-cultural perspective on gender. In L. Arliss, & D. Borisoff (Eds.), *Women and men communicating: Challenges and change*(2nd ed., გვ. 65-77). Long Grove: Waveland Press.
  95. Fisher, G. (1988). *Mindsets: The role of culture and perception in international relations*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
  96. Fukuyama F. *Social capital // Culture matters: How values shape human progress / Eds. L.E. Harrison, S.P. Huntington*. New York, 2000. P. 98–111.
  97. Fukuyama F. (2006) *Confidence*. Katowice, I-press
  98. Hall E. (1966). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. N. Y.: Doubleday, 1985. Hall E. T. *The Hidden Dimension*. N. Y.: Anchor Books.
  99. Holden N. (2002) *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
  100. Hoeklin L.(1995) *Managing Cultural Differences*. Wokingham: Addison-Wesley.
  101. Hofstede G. (2000). *Cultural Constraints in Management Theories // International Management Behavior / Eds. H. W. Lane, J. DiStefano, M. Maznevski*. 4th ed. Cambridge, MA: Blackwell. P. 82–9.
  102. Porter M. (1996) *What is Strategy // Harvard Business Review*, Nov/Dec.
  103. Hoeklin L.(1995) *Managing Cultural Differences*. Wokingham: Addison-Wesley.
  104. Xu, Y. (2007). Strategic analysis on cross-cultural human resources management. In *Market Modernization*,(19)
  105. William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, <https://pdfs.semanticscholar.org>
  106. *United Nations Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic Minorities*. 1992.

107. Адаир Дж. 2005. Эффективная коммуникация. – М.: Изд-во ЭКСМО,
108. «Белая книга» по межкультурному диалогу. URL: <http://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices>
109. Бурдые П. (2002) Формы капитала. Экономическая социология. Т. 5. №5 ноябрь. С. 82
110. Сравнительный менеджмент [Текст]: учебно-метод. пособие / Сост. С.В. Васильев. – Великий Новгород.
111. Вардомацкий А.П. 2002. Ценности социальной группы и личности. М.
112. Вебер Макс, 2015. Протестантская этика и дух капитализма, <http://towerlibertas.ru/wp-content/uploads/2015/10/Max-Veber---Protestantskaya-etika-i-duk-kapital.pdf>
113. Гусейнов, Р. 2004. История мировой экономики: Запад–Восток–Россия [Текст]: учеб. пособие / Р. Гусейнов. – изд. Новосибирск: Сиб. университет.
114. Гриффин Р., 2006. Пастей М. Международный бизнес. “Питер,, М.
115. Демкин О. (2004) Социальный капитал: теоретические основания исследования и операциональные параметры. Социология: теория, методы, маркетинг. №4.
116. Коулман Дж. 2001. Капитал социальный и человеческий капитал// Общественные науки и современность. № 5.
117. Килмика У. Либерализм, общество и культура. Oxford: Oxford University Press, 1991.
118. Косова Л. 2014. Подходы к изучению ценностей и установок//Социологические исследования. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-ponyatiy-tsennost-tsennostnyeorientatsii-v-mezhdistsiplinarnom-aspekte>
119. Льюис Р.1999 Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М.: Дело.
120. Мясоедов С. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. М.,



- 2017.
121. Павленко В. 2007. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Новосибирск.
  122. Радаев В.2005 Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация / Общественные науки и современность, № 2.
  123. С.В. Васильев 2002. Сравнительный менеджмент [Текст]: учебно-метод. пособие / Сост. . – Великий Новгород, 2002. – 96 с.
  124. Нуреев Р. 2008 Экономика развития: модели становления рыночной экономики. М.,
  125. Панченко А. 2002. Менеджмент в глобальной деревне [Текст] / А. Панченко //Менеджмент и менеджер. № 7.
  115. Пивоваров. С. 2002 Сравнительный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / С.И. Пивоваров. – СПб., 89 с.
  114. Тромпенаарс Ф., Хэпден-Тернер 2012 Четыре типа корпоративной культуры. Минск: Попурри.
  115. Усовская Э. Межкультурные различия и мультикультурализм в межкультурной коммуникации <https://elib.bsu.by/bitstream/125456789/188269/pdf>
  116. Шенгелия Т. Козак Ю. Беришвили Х.2018. Глобализационные и интеграционные проблемы развития экономики Грузии. Киев, ЦУЛ,
  117. Шенгелия Т. Козак Ю. Беришвили Х. Сукач О. 2018. Основные закономерности и метаморфозы развития бизнеса в Грузии. Киев GUL,
  118. Холден, Найджел Дж 2005. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
  119. <https://ka.wikipedia.org/>
  120. <https://hera-youth.ge>
  121. <https://ka.warbletoncouncil.org/contracultura-2958>
  122. <http://liberali.ge/articles/view/5585/universalizmi-da-seleqtivizmi--jandatsvis-ori-midgoma-da-saqartvelo>
  123. <https://www.coursehero.com/file/>

124. <https://studinfo.ge/2014/04/08>
125. <http://margaux.grandvinum.se/SebTest/wvs/index-data>
126. <http://dictionary.css.ge/content/motivation>
127. <http://dictionary.css.ge/content/motivation>
128. <https://ka.wikipedia.org/wiki/ნიკოლოზ-მაკიაველი>  
10.01.2016
129. <http://gipanewscafe.net/~gipajsprma2015/~gipajsprma201507/?p=155> 10.02.2016
130. <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%85%A4%E1>
131. <https://www.doctrina.ge/mothkhovnilbatha-sami-dziri/>  
152. <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=12055>
132. <https://ka.warbletoncouncil.org/teoria-fijacion-metas-locke-1590#menu>
133. <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia25.08.2018>
134. <https://studinfo.ge/2014/04/08>
135. <https://www.doctrina.ge/mothkhovnilbatha-sami-dziri/>
136. <https://intermedia.ge>
137. <http://geoeconomics.ge/?p=15592>
138. <https://ka.wikipedia.org/wiki>
139. <http://news.flarus.ru/?topic=5011>
140. <https://www.goodtherapy.org/famous-psychologists/theodore-rozszak.html>
141. <https://leanoffice.ru/analizculture/crosscult.html>
142. <http://www.culturedialogue.com/resources/library/schools/-evolucionizmi.shtml>
145. <https://www.forbeswoman.ge/post/organizationalculture>
144. Hooker, J. (2008). Cultural Differences in Business Communication.
145. Goman, C. K. (2011, March). Communication across cultures. Retrieved October 16, 2015, from The American Society Of Mechanical Engineers:  
<https://www.asme.org/engineeringtopics/articles/business-ommunication/communicatingacross-cultures>
146. Dingemans, A.-M. (2011, February 15). Sequential vs

- Synchronic time perception. Retrieved December 18, 2015, from Globalizen: <http://www.globalizen.com/sequential-vs-synchronic-time-perception/>
147. Khairullah, D.; Khairullah, Z. (2015). Cultural Values and Decision Making in China. *International Journal of Business, Humanities and Technology* , 5 (2), 1-12.
  148. Kutateladze M.(2015). Cultural Values and Georgian Society in Business Communication, *Journal in Humanities*; ISSN 2298-0245; Volume 4, Issue 2, P55-57.
  149. Rugman, A. M.; Collinson, S. (2009). *International business*. Harlow, England ; New York: Prentice Hall Financial Times.

## პროექტში მონაწილე ავტორების შესახებ

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

თეიმურაზ შენგელია

2005 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის გამგე, სრული პროფესორი.

2018 წლიდან არჩეულია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრად.



2006-2012 წლებში – საქართველოს პარლამენტის მიერ არჩეულია საქართველოს ეროვნული ბანკის საბჭოს წევრად.

2012 წლიდან საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მრჩეველთა საბჭოს წევრია.

1995-2005 წლებში – საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროს ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების ინსტიტუტის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის ხელმძღვანელი.

2004-2005 წლები – ფინანსთა სამინისტროს ფინანსების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის უფროსი მეცნიერ-თანამშრომელი.

1995-2000 წლებში – ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოხუმის ფილიალის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანი.

2000-2005 წლებში – სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანი.

1995-2000 წლებში – ივანე ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოხუმის ფილიალის მენარმეობის ეკონომიკისა და მართვის კათედრის გამგე.

2000-2005 წლებში – სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენარმეობის ეკონომიკისა და მართვის კათედრის გამგე.

1999-2002 წლებში – ეკონომიკური მეცნიერების დარგში მიღწევებისთვის დაენიშნა საქართველოს პრეზიდენტის პირველი ხარისხის სტიპენდია.

2015-2018 წლებში არჩეულია ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (რომი, იტალია), მენეჯმენტის საერთაშორისო აკადემიის (აშშ-ი), საერთაშორისო ბიზნესის აკადემიის (აშშ) წევრად;

2009 წლიდან საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიების ნამდვილ წევრად;

2011 წლიდან საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიების ნამდვილ წევრად;

2020 წლიდან ცხუმ-აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემიის ვიცე-პრეზიდენტად.

ნაყოფიერი სამეცნიერო-პედაგოგიური მიღწევებისთვის დაჯილდოებულია:

2021 წელს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „ოქროს მედლით“;

2018 წელს აკადემიკოს პ.გუგუშვილის სახელობის მედლით;

2002 წელს „ღირსების მედლით“.

1986 წელს დაიცვა საკანდიდატო, 1998 წელს – სადოქტორო დისერტაციები. 1999 წელს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დიდმა საბჭომ აირჩია პროფესორად, 2005 წლიდან ამავე უნივერსიტეტის სრული პროფესორია. 2007 წლიდან ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დიდი საბჭოს წევრი, ხოლო 2018 წლიდან ამავე უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრია.

პროფესორმა თეიმურაზ შენგელიამ სტაჟირება გაიარა აშშ-ში, ავსტრიაში, შვეიცარიაში, ჩეხეთსა და ჰოლანდიაში. სამეცნიერო მოხსენებები გაკეთებული აქვს ვენის, ბარსელონის, ამსტერდამის, რომის, პარიზის, ნიუ-იორკის, სტამ-

ბულის, პრადის, თეირანის, ჟენევის, ბუდაპეშტის, ბრიუსელის, ბერლინის და სხვა უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო ცენტრებში.

ჟურნალების: „ეკონომიკის“, „ახალი ეკონომისტის“, „ეკონომიკა და ბიზნესის“, „ბიზნესისა და კანონმდებლობის“, „ეკონომისტის“, „თსუ უნივერსიტეტის“, „გადასახადებისა და საგადასახადო საქმის“, „კავკასია: გარემო და საზოგადოების“, „ინტელექტის“, „Global World“ -ის, **Maritime Scientific Journal**-ის სარედაქციო საბჭოების წევრია.

მისი კვლევის სფეროებია: გლობალიზაციის, ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის, საერთაშორისო, გლობალური ბიზნესის, საერთაშორისო მარკეტინგის, ინოვაციათა სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის პრობლემები.

არის 260 -ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის 11 მონოგრაფიისა და 14 სახელმძღვანელოს ავტორი ქართულ, ინგლისურ, პოლონურ, უკრაინულ და რუსულ ენებზე.

## ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ოსუ-ს მონვეული ლექტორი ბონდო გასვიანი

2019 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის მონვეული ლექტორი.



2019 წლიდან – ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, ტექნოლოგიისა და განათლების ფაკულტეტის მონვეული ლექტორი.

2020 წლიდან – სსიპ თბილისის ტრანსპორტისა და ურბანული განვითარების სააგენტოს ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი.

2019-2020 წლები – აფხაზეთის ა/რ ფინანსთა და დარგობრივი ეკონომიკის მინისტრის მოადგილე.

2014-2019 წლებში სახელმწიფო აუდიტის სამსახურში მუშაობდა სხვადასხვა თანამდებობებზე (აუდიტორ-ასისტენტი, უფროსი აუდიტორი, ნამყვანი აუდიტორი).

2010 – 2015 წლებში შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიაში“ მუშაობდა სხვადასხვა (მათ შორის ხელმძღვანელ) თანამდებობებზე (სპეციალისტი, განყოფილების უფროსი, დეპარტამენტის უფროსი).

2019 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია თემაზე: „საერთაშორისო ბიზნესის სამენარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში“ და მიენიჭა ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხი.

მისი კვლევის სფეროებია: საერთაშორისო ბიზნესი, საერთაშორისო მენარმეობა, ბიზნესის ადმინისტრირება, საერთაშორისო მენეჯმენტი, აღრიცხვა- ანგარიშგება აუდიტი.

არის 10-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის სტატიებისა და სახელმძღვანელოს ავტორი/თანაავტორი, ქართულ, ინგლისურ და რუსულ ენებზე.

**ეკონომიკის დოქტორი,  
ოსუ-ს ასოცირებული პროფესორი  
ხათუნა ბერიშვილი**



2012 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის ასოცირებული პროფესორი.

2009-2012 წლები – სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

2006-2012 წლები – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის მოწვეული მასწავლებელი (კონტრაქტი).

1997-2006 წლების ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის კომერციისა და მარკეტინგის ფაკულტეტის, კომერციის, სასაქონლო ექსპერტიზისა და ტურიზმის ბიზნესის მიმართულების მასწავლებელი.

2015-2018 წლებში არჩეულია: ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (რომი, იტალია), მენეჯმენტის საერთაშორისო აკადემიის (აშშ-ი), საერთაშორისო ბიზნესის აკადემიის (აშშ) წევრად, 2008 წლიდან საქართველოს ტექნოლოგიურ მეცნიერებათა აკადემიის წევრად, 2009 წლიდან საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსად.

2008 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია და მიენიჭა ეკონომიკის დოქტორის წოდება.

ასოცირებულ პროფესორს ხათუნა ბერიშვილს სამეცნიერო მოხსენებები გაკეთებული აქვს ამსტერდამის, ბარსელონის, ვენის, რომის, პარიზის, ნიუ-იორკის, ჰარვარდის, სტამ-



ბულის, პრადის, თეირანის, ჟენევის, ბუდაპეშტის, ბრიუსელის, ბერლინის და სხვა უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო ცენტრებში.

ჟურნალების „ეკონომიკის“, „ახალი ეკონომისტის“, „ბიზნესისა და კანონმდებლობის“ სარედაქციო საბჭოების წევრია.

მისი კვლევის სფეროებია: საერთაშორისო ბიზნესის მართვის, საერთაშორისო ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის, ელექტრონული ბიზნესის, ტურიზმის ბიზნესის, ბიზნეს-ეთიკის და ბიზნესის ორგანიზაციის პრობლემები.

არის 150 -ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის 4 მონოგრაფიისა და 5 სახელმძღვანელოს ავტორი , ასევე 11 სახელმძღვანელოს თანაავტორი ქართულ, ინგლისურ, უკრაინულ, რუსულ, პოლონურ ენებზე.

## ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, თსუ-ს მოწვეული ლექტორი თინათინ ჟორჯოლიანი



გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

2020 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის მოწვეული ლექტორი.

2019 წელს – იან კოხონოვსკის უნივერსიტეტის (პოლონეთი, ქ. კიელცეს) ლექტორი, Erasmus + პროექტის ფარგლებში.

2021 წლიდან – საჯარო სექტორში აუდიტორული მომსახურების განხორციელების ინდივიდუალური აუდიტორი.

2012-2019 წლები – საოპერაციო დეპარტამენტის უფროსი და ქოუჩი სს „ლიბერთი ბანკი“-ს იმერეთის რეგიონალური ფილიალი.

2011-2012 წლები მთავარი ბუღალტერი, სს „ლიბერთი ბანკის“ სამეგრელოს რეგიონალური ფილიალი.

2007-2010 წლები კლიენტთა მომსახურების დეპარტამენტის უფროსი, სს „პროკრედიტ ბანკის“ ბათუმის ფილიალი.

2008-2010 წლები – ქ. ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საერთაშორისო ბიზნესგანათლების ცენტრი, მოწვეული ლექტორი.

2005-2007 წლები -კლიენტთა მრჩეველი, „პროკრედიტ ბანკის“ ბათუმის ფილიალი.

2005-2009 წლები – საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაციის აჭარის ფილიალის გამგეობის წევრი.

2018 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია და მიენიჭა ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის წოდება.

თინათინ ჟორჟოლიანს სამეცნიერო მოხსენებები გაკეთებული აქვს ბაქოს, ვენის, პარიზის, ჰარვარდის და სხვა უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო ცენტრებში.

ჟურნალის International Journal of Social and Educational Sciences (USBED) სარედაქციო საბჭოს წევრია. ასევე 2021 წ. IGI Global პროექტის „Ethnic, Racial, and Religious Conflicts and Their Impact on State and Social Security“ წიგნის ოთხი თავის შემფასებელი.

მისი კვლევის სფეროებია: უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები, საერთაშორისო ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, ტურიზმის ბიზნესი, რეგიონული საინვესტიციო პოლიტიკა, ფინანსები ბიზნესის ორგანიზაციი პრობლემები და ინოვაცია.

არის 50-მდე სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის 2 სახელმძღვანელოს თავის თანაავტორი ინგლისურ ენაზე.



გამომცემლობა „უნივერსალი“

---

თბილისი, 0186, ა. ჰოლიტაოვსკაიას №4. ☎: 5(99) 17 22 30; 5(99) 33 52 02  
E-mail: [universal505@ymail.com](mailto:universal505@ymail.com); [gamomcemlobauniversal@gmail.com](mailto:gamomcemlobauniversal@gmail.com)